

Handboek Projectmanagement Fontys

Fontys Hogescholen
Juli 2003
Geldig tot eind 2004

Colofon

Titel: Handboek Projectmanagement Fontys
Auteurs: Ton de Leeuw, Paul Lunstroof, Hans Schrijen
Opdrachtgever: Groepsraad
Rapportnummer:
Versie: 1.0
Datum: Juli 2003
Lay-out: Annemarie Diepenbroek
Telefoon: 0877-878 833
E-mail: secretariaat-afdelingonderwijs@fontys.nl
Drukwerk: Fontys Facilitair Bedrijf, Copyshop R1

Handboek Projectmanagement Fontys

© 2003 Fontys Hogescholen

Met uitzondering van gebruik binnen Fontys Hogescholen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze dan ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder toestemming van Fontys Hogescholen (afdeling Onderwijs)

Binnen Fontys Hogescholen staat dit materiaal vrij ter beschikking van gebruikers.

Hoewel dit materiaal met zorg is samengesteld aanvaarden auteur(s) noch Fontys Hogescholen enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze publicatie.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Inhoudsopgave | 1 |
| Voorwoord | 3 |
| 0. Richtlijnen voor het gebruik | 4 |
| 0.1. Reikwijdte handboek | 4 |
| 0.2. Toepassingsgebied | 4 |
| 0.3. Indeling handboek | 4 |
| 0.4. Actualiteit handboek | 4 |
| 1. Algemeen | 5 |
| 1.1. Minimumeisen projectbeheersing | 5 |
| 1.2. Cursus projectmanagement | 6 |
| 1.3. Lijst met begrippen / definities | 7 |
| 2. Projectorganisatie | 9 |
| 2.1. De organisatie van een groot project | 9 |
| 2.2. Vormen van projectorganisatie | 10 |
| 2.3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een project | 10 |
| 3. Projectuitvoering | 14 |
| 3.1. Uitgangspunten | 14 |
| 3.2. De initiatiefase | 14 |
| 3.3. De voorbereidingsfase | 16 |
| 3.4. De realisatiefase | 17 |
| 3.5. Nazorg | 18 |
| 4. Projectbeheersing | 21 |
| 4.1. Uitgangspunten voor de beheersing van projecten | 21 |
| 4.1.1. TOKIG | 21 |
| 4.1.2. Managen van faseovergangen | 21 |
| 4.1.3. Dynamisch projectmanagement | 22 |
| 4.2. Projectplanning | 22 |
| 4.3. Projectsturing en documenten | 23 |
| 4.3.1. Intake | 23 |
| 4.3.2. Beslisdocumenten | 24 |
| 4.3.3. Plan van aanpak | 25 |
| 4.3.4. Tijdregistratie | 25 |
| 5. Programmamanagement | 27 |
| 5.1. Programma's | 27 |
| 5.2. Organisatie | 29 |
| 5.3. Uitvoering | 30 |
| 5.4. Beheersing | 31 |
| 6. Interne en externe verantwoording | 34 |
| 6.1. Inleiding | 34 |
| 6.2. Project en programma administratie | 35 |
| 6.3. Belangrijke documenten | 38 |
| 7. Beheer handboek | 39 |
| 8. Bijlagen | 40 |
| 8.1. Literatuur en internetadressen | 41 |
| 8.2. Checklist gesprek (oriëntatie- of intakegesprek) | 43 |
| 8.3. Format projectplan | 45 |
| 8.4. Planning- en begrotingformulier (voorbeeld) | 49 |
| 8.5. Checklist Plan van aanpak | 52 |
| 8.6. Voortgangsrapportage | 54 |
| 8.7. Rapportage voorbereiding | 58 |
| 8.8. Eindrapportage | 60 |
| 8.9. Checklist omgevingsanalyse | 63 |
| 8.10. Checklist projectevaluatie | 65 |

| | | |
|-------|-------------------------------------|----|
| 8.11. | Tijdregistratieformulier..... | 67 |
| 8.12. | Tekeningsbevoegdheidformulier | 68 |

Voorwoord

Het handboek projectmanagement is opgesteld als handleiding voor de medewerkers van Fontys die betrokken zijn bij het uitvoeren van projecten in de rol van projectleider of anderszins.

Het doel van het handboek is, om in samenhang met een cursus projectleiding, een bijdrage te leveren aan de beheersing van de projecten die binnen Fontys worden georganiseerd en uitgevoerd. Daartoe bevat het de nodige aanwijzingen en richtlijnen.

Hoewel voor de organisatie en uitvoering van ieder project dezelfde basisprincipes gelden, is de mate waarin deze worden uitgewerkt sterk afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project.

Het handboek is richtinggevend, maar biedt voldoende ruimte en flexibiliteit om in overleg met de opdrachtgever tot een op zijn specifieke situatie toegesneden invulling te komen.

Echter om een goede projectadministratie en beheer mogelijk te maken geldt een aantal met name genoemde procedures voor alle uitgevoerde activiteiten. Waar nodig is dit in het handboek aangegeven.

Ook heeft afstemming met de afdeling Control plaatsgevonden om aansluiting op de planning & controlcyclus van Fontys te verzekeren.

Het organiseren en uitvoeren van projecten is een dynamisch geheel. Dat betekent dat het handboek regelmatig moet worden aangepast, hetgeen actief beheer nodig maakt.

Actief gebruik maakt het handboek van een statisch document tot een levend geheel.

Wij hopen dat het u op enigerlei wijze zal steunen bij de uitvoering van uw werk.

De auteurs:

Ton de Leeuw
Paul Lunstroo
Hans Schrijen

0. Richtlijnen voor het gebruik

0.1. Reikwijdte handboek

Het handboek projectmanagement beschrijft de manier waarop binnen Fontys projecten worden georganiseerd, uitgevoerd en beheerst.

Het startpunt is een vraagstelling die in de vorm van een project beantwoord kan worden.

0.2. Toepassingsgebied

Het handboek projectmanagement is van toepassing op alle projecten die binnen Fontys uitgevoerd worden. Het biedt de gereedschappen die nodig zijn om projectmatig te kunnen werken. Hoe deze worden gebruikt hangt af van de aard en omvang van het project.

0.3. Indeling handboek

Het handboek is als volgt opgebouwd:

In de hoofdstukken 0 en 1 worden kaders gegeven voor gebruik van het handboek en worden relevante begrippen beschreven. In hoofdstuk 2 komt de projectorganisatie aan de orde.

Hoofdstuk 3 beschrijft de fasen en processen die samen het projectproces vormen.

De hoofdstukken 4 beschrijft de activiteiten van de projectleider met betrekking tot de projectbeheersing.

Hoofdstuk 5 gaat in op programmamanagement, hoofdstuk 6 beschrijft de manier van interne en externe verantwoording. Hoofdstuk 7 beschrijft het beheer van het handboek.

In de bijlagen (hoofdstuk 8) zijn de te gebruiken checklists en formats opgenomen alsmede een literatuuroverzicht.

0.4. Actualiteit handboek

De meest recente versie van het handboek is te vinden op de website van de afdeling Onderwijs (www.fontys.nl/facilitairbedrijf/onderwijs). Raadpleeg deze versie alvorens te starten met een project.

1. Algemeen

1.1. Minimumeisen projectbeheersing

De beschrijvingen in het handboek zijn gemaakt voor grote en complexe projecten.

Van de projectleider wordt verwacht dat het project met een minimum aan overhead georganiseerd wordt. Dat betekent dat hij voor zijn specifieke situatie een keuze moet maken uit wat het handboek aanbiedt.

Om projecten beheersbaar te houden en goed te laten verlopen zijn er enkele richtlijnen te geven over zaken die minimaal moeten worden ingevuld om het project in de hand te houden. Er wordt hierbij uitgegaan van een driedeling in kleine, middelgrote en grote projecten. Op hoofdlijnen is het onderscheid als volgt:

- Klein: een project met maximaal één projectleider en één of geen andere medewerkers. De projecten zijn kortdurend, d.w.z. niet langer dan ca. drie maanden en qua kosten niet hoger dan ca. € 15.000,--.
- Middelgroot: een project met één projectleider en enkele medewerkers (2-6), duur van maximaal een jaar en qua kosten niet meer dan ca. € 60.000,--.
- Groot: die projecten die een complexe projectorganisatie vereisen, langer lopen en qua kosten hoog zijn. Bij grote projecten kunnen er deelprojecten worden gedefinieerd die als klein project te behandelen zijn.

| Document/actie ¹ | Bijlage | Klein project | Middelgroot project | Groot project |
|-----------------------------|---------|---------------|---------------------|---------------|
| Intake | 8.2. | X | X | X |
| Offerte | | X | X | X |
| Projectplan | 8.3. | X | X | X |
| Globale planning | 8.4. | X | X | X |
| Globale begroting | 8.4. | X | X | X |
| Plan van aanpak | 8.5. | | X | X |
| Communicatieplan | | | | X |
| Risicoanalyse | | | | X |
| Organisatieplan | | | | X |
| Detail planning | 8.4. | | X | X |
| Detail begroting | 8.5. | | X | X |
| Rapport voorbereiding | 8.7. | X | X | X |
| Deelprojecten | | | | X |
| Eindrapport | 8.8. | X | X | X |
| Voortgangsrapporten | 8.6. | | X | X |
| Acceptatietest | | | X | X |
| Evaluatierapport | | X | X | X |

¹ Voor de beschrijving van de documenten en acties zie hoofdstuk 3 en 4 alsmede de bijlagen (hoofdstuk 8)

1.2. Cursus projectmanagement

In de cursus projectmanagement staan de competenties van de projectleider centraal: het gaat daar om het ontwikkelen van de attitude en vaardigheden van de projectleider. Tevens is het een uitwisselplatform voor ervaringen tussen (meer en minder) ervaren projectleiders onderling. De cursus sluit aan bij het handboek projectmanagement. Aandacht wordt besteed aan de rollen van projectleider, verandermanager en procesbegeleider.

De cursus wordt uitgevoerd door Fontys Trefpunt Training en Advies. Voor de cursus wordt een intakegesprek gehouden met iedere deelnemer afzonderlijk. De intakegesprekken bepalen de inkleuring van het cursusprogramma.

De cursus duurt drie dagen, met tussen elke dag een periode van twee weken. Tussen de cursusbijeenkomsten wordt een 'huiswerkopdracht' gegeven, zodat praktische opdrachten over projectmanagement in de eigen werkomgeving toegepast kunnen worden en weer teruggekoppeld kunnen worden in de cursus.

De cursusgroepen zijn heterogeen van samenstelling, met projectleiders van verschillende instituten en met zowel ervaren als beginnende projectleiders. In de cursus hebben ervaren projectleiders een specifieke inbreng om zo hun kennis en ervaringen te delen.

Naast de cursus heeft iedere projectleider een eigen verantwoordelijkheid om de competenties voor projectmanagement op peil te brengen c.q. te houden door zelfstudie door literatuur, scholing, congresbezoek, e.d..

Het platform voor projectleiders heeft bovendien een ondersteunende functie naar projectleiders. Bij de platformbijeenkomsten kunnen ervaringen uitgewisseld worden en kan geleerd worden van andere projecten in Fontys.

1.3. Lijst met begrippen / definities

| | |
|---------------------------|--|
| Activiteiten | Een bepaalde werkzaamheid, verrichting, vooral als deel van een programma. |
| Cluster | Een aantal samenhangende projecten als onderdeel van een programma. Wordt ook wel programmalijn genoemd. |
| Clustercoördinator | Coördineert de uitvoering van een cluster of programmalijn. |
| Communicatieplan | Een plan waarin alle afspraken rond de interne en externe communicatie van het project staan beschreven. |
| Implementatieplan | Invoeringsplan. |
| Interne Fontys Leveringen | Het formulier dat wordt gebruikt bij de facturering binnen Fontys en dat wordt opgemaakt door de afdeling Financiële Zaken. |
| Omgevingsanalyse | Het verkrijgen van inzicht in de omgeving waarbinnen het project zich afspeelt. Het levert een overzicht van alle relevante partijen in de omgeving van het project en bepaalt de richting van de communicatieactiviteiten. |
| Oprachtgever | De opdrachtgever is degene die de projectopdracht geeft, goedkeuring hecht aan de voortgang en het projectresultaat accepteert. |
| Plan van Aanpak | Voor een omvangrijk en ingewikkeld project wordt in de voorbereidingsfase het projectplan nader uitgewerkt in een plan van aanpak. Dit plan is een hoeveelheid interne documenten en stukken die de projectleider en projectmedewerkers helpen bij het realiseren van het project en heeft slechts een operationeel doel. Het wordt niet gebruikt als communicatiemiddel met de opdrachtgever/stuurgroep, hiervoor zijn andere documenten bedoeld (minder gedetailleerd). Het is dus een uitvoeringsplan voor gebruik binnen het project waarin de activiteiten, planning, begroting en organisatie tot op operationeel niveau worden gedetailleerd en vastgelegd. |
| Procedure | In een beschrijving vastgelegde gang van zaken. |
| Proces | Ontwikkelingsgang, samenstel van activiteiten die onderling samenhangen. |
| Programma | Een groep van samenhangende projecten die op een gezamenlijke en gecoördineerde wijze geleid moeten worden, niet op voorhand eindig is in zijn bestaan en waarin een voortdurende doorstroming van projecten kan plaats hebben. |
| Programmamanagement | De leiding van, respectievelijk het leiding geven aan een programma. |
| Programmaraad | Hoogste bestuursorgaan van een programma. De programmaraad heeft tot taak om beleidsoverwegingen die de aard en het doel van het programma bepalen synchroon en afgestemd te doen plaats |

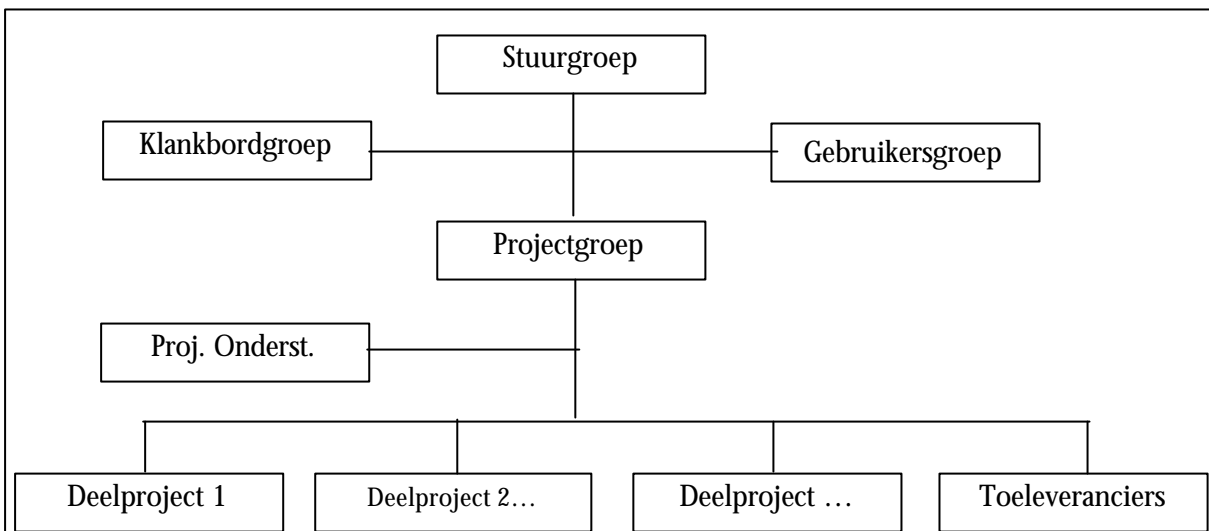
| | |
|----------------------------|--|
| | <p>vinden. De programmaraad bestaat uit een gezaghebbende vertegenwoordiging van de opdrachtgever(s) en van de overige partijen die een belangrijke bijdrage leveren aan slagen van het programma.</p> |
| Project | <p>Een project is een tijdelijke samenwerking van een aantal mensen, meestal uit verschillende vakgebieden teneinde een vastgesteld doel te bereiken. Een project heeft een begin- en eindtijd, een vastgesteld budget en leidt tot een concreet resultaat.</p> |
| Projectleider ² | <p>De projectleider is de zakelijke en inhoudelijke leider van een project. De projectleider is verantwoordelijk voor de organisatie, de uitvoering van het project en het realiseren van de overeengekomen resultaten binnen afgesproken kaders.</p> |
| Projectmanagement | <p>Zakelijke en inhoudelijke leiding van een project.</p> |
| Projectmedewerker | <p>De projectmedewerkers zijn degenen die deelnemen aan het uitvoeren van een project. Zij voeren de inhoudelijke werkzaamheden uit conform de door de projectleider met hen gemaakte afspraken. Deze afspraken komen voort uit de projectopdracht en de beheersplannen.</p> |
| Projectplan | <p>Het projectplan is het document waarin het beleid en de strategie van het project zijn neergelegd. Het dient om tot overeenstemming te komen met de opdrachtgever en vormt de basis voor de uitvoering van het project. Dit plan dient goedgekeurd te worden door de opdrachtgever voordat het project verder van start kan gaan. De projectdoelen nemen in het projectplan een centrale plaats in. Daarnaast worden in hoofdlijnen de planning, organisatie en begroting van het project beschreven. De begroting wordt zo ver uitgewerkt als nodig is voor een goede projectopdracht.</p> |
| Stuurgroep | <p>De stuurgroep van een project heeft tot taak om beleidsoverwegingen die de aard en het doel van het project bepalen synchroon en afgestemd te doen plaatsvinden. De stuurgroep bestaat uit de opdrachtgever (voorzitter) en vertegenwoordigers van partijen die een belangrijke bijdrage leveren aan het slagen van het project.</p> |

² Wordt ook wel eens aangeduid als projectmanager, in dit handboek hanteren we het begrip projectleider.

2. Projectorganisatie

2.1. De organisatie van een groot project

Het organisatieschema voor een groot en ingewikkeld project kan er als volgt uitzien:



Figuur 1

Vaak worden binnen een groot project een aantal deelprojecten onderscheiden en wordt gewerkt met toeleveranciers.

Stuurgroep

De stuurgroep heeft tot taak om beleidsoverwegingen die de aard en het doel van het project bepalen synchroon en afgestemd te doen plaatsvinden. Dat betekent een initiërende, signalerende en op doelstellingen bijsturende rol ten aanzien van het project.

De stuurgroep bestaat uit maximaal vijf à zes gezaghebbende personen die ieder een groepering vertegenwoordigen die een belangrijke bijdrage kan leveren aan het project.

De opdrachtgever stelt de stuurgroep samen en treedt op als voorzitter. De projectleider neemt deel aan de vergaderingen van de stuurgroep, bereidt deze ook voor en zorgt voor verslaggeving.

Projectgroep

De projectgroep heeft tot taak om op uitvoerend niveau de afstemming en coördinatie tussen de deelprojecten tot stand te brengen en te bewaken.

De projectgroep wordt geleid door de projectleider en bestaat verder uit de deelprojectleiders of als er geen deelprojecten zijn, projectmedewerkers.

Deelproject(groep)³

Het deelproject wordt uitgevoerd door een groep projectmedewerkers onder leiding van de deelprojectleider.

Gebruikersgroep

De gebruikersgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de toekomstige gebruikers. Zij beoordelen de specificaties waaraan de projectresultaten moeten voldoen en adviseren, ook tussentijds, over de bruikbaarheid van deze resultaten.

³ Ook worden er wel eens **werkgroepen** gevormd van projectmedewerkers die bepaalde activiteiten op zich nemen of zich met bepaalde aspecten van een project bezighouden.

Klankbordgroep

De klankbordgroep bestaat uit deskundigen op de inhoudsgebieden die in het project aan de orde zijn. Zij geven vanuit hun deskundigheid gevraagd en ongevraagd advies over alle zaken het project betreffende. Om een goede communicatie te waarborgen neemt de opdrachtgever deel aan de bijeenkomsten van de klankbordgroep. De projectleider is secretaris.

2.2. Vormen van projectorganisatie

Voor een kleiner en minder complex project zal de organisatie eenvoudiger zijn door samenvoeging van functies en taken. Er is een aantal varianten mogelijk, bijvoorbeeld:

- Er wordt geen stuurgroep ingesteld. De taken van deze groep worden uitgevoerd in direct overleg tussen opdrachtgever en projectleider.
- Er zijn geen deelprojecten. De operationele taken worden dan uitgevoerd door een projectgroep, bestaande uit deskundige medewerkers onder de directe leiding van de projectleider die indien nodig ook zelf meewerkt.
- Klankbordgroep en gebruikersgroep vallen samen in een adviesgroep. Belangrijk is dan wel dat deze een goede en deskundige afspiegeling vormt van alle belanghebbenden bij het project.
- Waar opdrachtgever en gebruiker dezelfde zijn en er ook geen sprake is van andere belanghebbenden, is het op praktische gronden te overwegen om ook geen adviesgroep in te stellen.

Behalve complexiteit en omvang zijn de volgende invloedsfactoren mede bepalend voor de wijze waarop het project zal worden georganiseerd:

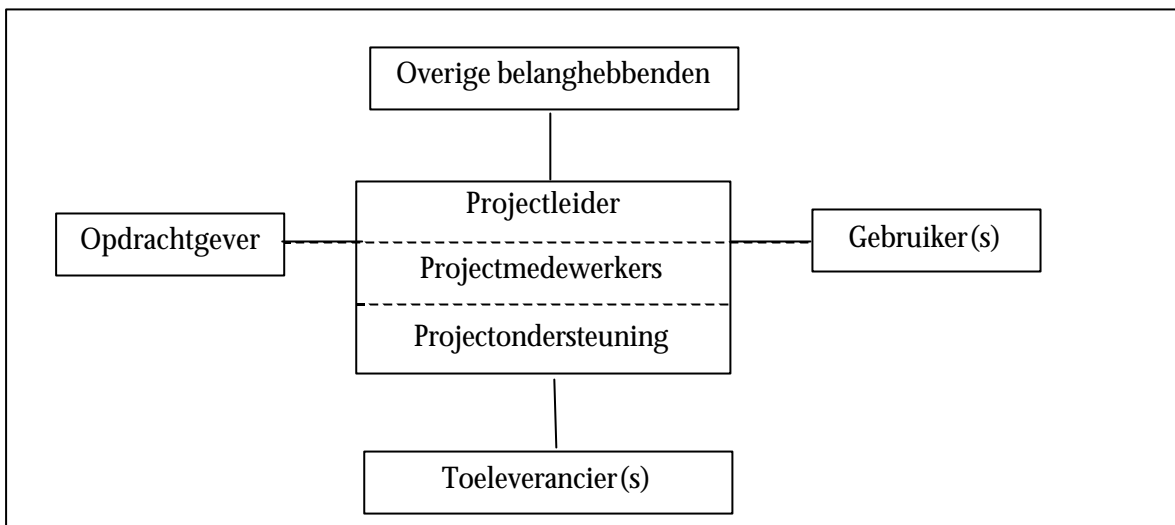
- De mate van innovatie.
- De aard van het project.
 - “Hard”, met duidelijk te specificeren en kwantificeerbare eindresultaten en doorgaans goed planbaar.
 - “Zacht”, met minder duidelijk te kwantificeren eindresultaten, vaak gericht op verandering in sociale processen.
 - “Gemengd”, waar beide aspecten aanwezig zijn omdat niet alleen gevraagd wordt een product te leveren, maar ook de implementatie te verzorgen.

2.3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een project

In deze paragraaf komen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de orde. Hoe dit in de praktijk van een project precies wordt uitgewerkt hangt af van aard, omvang en complexiteit van het project.

In en rond de projectorganisatie vinden we de opdrachtgever, projectleider, projectmedewerkers, projectondersteuning, toeleveranciers, toekomstige gebruikers en eventuele indirect belanghebbenden.

In schemavorm aldus:



Figuur 2

Van de projectleider wordt vaak verwacht dat hij niet alleen het project organiseert en uitvoert, maar daarbij tevens optreedt als adviseur en procesbegeleider.

Hieronder worden de verschillende rollen beschreven in termen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Opdrachtgever

De opdrachtgever is degene die de projectopdracht geeft, goedkeuring hecht aan de voortgang en het projectresultaat accepteert.

Van de opdrachtgever wordt verwacht dat hij:

- Duidelijkheid geeft over de projectopdracht en de kaders waarbinnen deze moet worden uitgevoerd.
- Het benodigde budget ter beschikking stelt.
- Zorgt voor autorisatie van de opdracht door het management van de organisatie.
- Zorgt voor voldoende draagvlak binnen de organisatie voor de uitvoering van het project.
- De uitvoering van het project faciliteert.
- Zich gedurende de uitvoering van het project ervan overtuigt dat de beoogde resultaten bereikt worden binnen de gestelde kaders en waar nodig bijstuurt.
- Meedenkt en duidelijkheid schept in onduidelijke situaties.
- Na zich te hebben geïnformeerd, de verantwoordelijkheid neemt voor goedkeuring van de tussen- en eindresultaten en vervolgens besluit over de verdere voortgang van het project dan wel de afronding.

Daartoe heeft de opdrachtgever de bevoegdheid tot het nemen van alle noodzakelijke besluiten, al of niet op advies van de projectleider.

Projectleider

De projectleider is de zakelijke en inhoudelijke leider van het project. De projectleider is verantwoordelijk voor de organisatie, de uitvoering van het project en het realiseren van de overeengekomen resultaten binnen afgesproken kaders.

Van de projectleider wordt verwacht dat hij de dagelijkse leiding van het project heeft en dat hij:

- Zorgt voor een door de opdrachtgever goedgekeurd projectplan.
- Zorgt voor een efficiënte projectorganisatie, een in omvang en kwaliteit op het project toegesneden bemensing (samenstelling projectteam) en de benodigde hulpmiddelen.

- Zorgt voor een goede kwaliteitsbewaking, planning en begroting als basis voor beheersing van het project.
 - Zorgt voor een goede communicatie in en rond het project.
 - Zorg draagt voor participatie in en acceptatie van het project door alle van belang zijnde partijen.
 - De dagelijkse leiding van het project voert.
 - De voortgang bewaakt in termen van tijd, organisatie, kwaliteit, informatie, geld, (TOKIG), afwijkingen tijdig onderkent en bijsturingmaatregelen neemt.
 - De opdrachtgever regelmatig rapporteert over de voortgang, eventuele problemen en mogelijke oplossingen, zodanig dat ook de opdrachtgever zijn verantwoordelijkheid voor het project kan waarmaken.
 - Zorgt voor oplevering van de overeengekomen projectresultaten binnen de gestelde kaders.
 - Zorgt voor een adequate evaluatie na afloop van het project.
- Binnen daarover met de opdrachtgever gemaakte afspraken en de geldende Fontys richtlijnen is de projectleider bevoegd tot het nemen van alle besluiten het project betreffende.

Projectmedewerker(s)

De projectmedewerkers zijn degenen die deelnemen aan het uitvoeren van een project. Zij voeren de inhoudelijke werkzaamheden uit conform de door de projectleider met hen gemaakte afspraken. Deze afspraken komen voort uit de projectopdracht en de beheersplannen.

De projectmedewerker zorgt voor:

- Een correcte uitvoering van de taken, die samen met de projectleider zijn gedefinieerd.
- Het behalen van de eigen deelplanning, zoals deze is overeengekomen met de projectleider.
- De voortgangsrapportage aan de projectleider inclusief een verantwoording van de bestede tijd (tijdverantwoording).
- Het informeren van de leiding van de afdeling waarin zij normaal werkzaam zijn over hun bijdrage in het project.

Projectondersteuning

De projectondersteuning verzorgt de secretariële, administratieve, financiële, logistieke en organisatorische ondersteuning van het project.

Toekomstig gebruiker(s)

De toekomstige gebruikers zijn diegenen die met het projectresultaat aan de slag moeten. Zij werken met de projectresultaten of passen die toe.

De toekomstig gebruiker:

- Wordt betrokken bij de formulering van de specificaties waaraan de projectresultaten moeten voldoen.
- Wordt betrokken bij de uitvoering van het project
- Beoordeelt de bruikbaarheid van het uiteindelijke resultaat en adviseert daarover aan de opdrachtgever.

Van de toekomstige gebruikers wordt verwacht dat zij bereid en in staat zijn om deze rol op deskundige wijze te vervullen.

Toeleverancier(s)

De toeleveranciers zijn afkomstig van buiten de organisatie van de projectleider en worden -doorgaans op contractbasis- ingehuurd voor het leveren van een specifieke bijdrage in de vorm van deskundige capaciteit, middelen of producten die een rol spelen in het project.

De toeleverancier is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn bijdrage en de levering daarvan, binnen de afgesproken tijd, tegen de overeengekomen kosten.

Overige belanghebbenden

Organisatieonderdelen of personen die op enigerlei wijze een belang hebben bij het project of daaraan op indirecte wijze een bijdrage leveren.

Overige (mogelijke) rollen van een projectleider:

Adviseur

De adviseur fungeert op grond van erkende persoonlijke deskundigheid als raadgever voor een persoon, organisatieonderdeel of organisatie.

Zijn advies kan betrekking hebben op de inhoudelijke oplossing van een probleem, de manier waarop de oplossing kan worden bereikt of beide.

Daartoe beschikt hij naast inhoudelijke deskundigheid over een uitgebreid handelingsrepertoire, onder andere in de vorm van adviesrollen en weet dat repertoire afhankelijk van wat de situatie vraagt toe te passen. Hij neemt een onafhankelijke positie in.

Procesbegeleider

Van de procesbegeleider wordt verwacht dat hij:

- Daar waar meerdere belangen een rol spelen het proces zodanig weet vorm te geven en te beïnvloeden dat toch de noodzakelijke samenwerking ontstaat die nodig is om tot het gewenste resultaat te komen.
- Betrokkenen stimuleert hun probleem te onderzoeken en eventueel opnieuw te formuleren, in oplossingsalternatieven te denken en deze eerst te onderzoeken alvorens een keuze te maken.
- Wil, houding en gedrag zodanig weet te beïnvloeden dat niet alleen het bewustzijn ontstaat dat een goed proces voorwaarde is voor een succesvol project maar ook de bereidheid daarnaar te handelen.

3. Projectuitvoering

3.1. Uitgangspunten

Om projecten succesvol te kunnen uitvoeren wordt het projectproces opgedeeld in vier fasen, ieder met hun eigen specifieke doel en resultaten (zie figuur 3 op het uitklapblad aan het einde van dit hoofdstuk).

De vier fasen zijn:

1. **De initiatiefase**
2. **De voorbereidingsfase**
3. **De realisatiefase**
4. **De nazorgfase**

Indien nodig kan de initiatiefase worden onderverdeeld naar initiatiefase en haalbaarheids-onderzoek en de voorbereidingsfase naar definitie- en ontwerpfasen

Binnen de fasen worden elf processen onderscheiden.

Voor de initiatiefase zijn dat:

1. **Intake**
2. **Oriëntatie**
3. **Analyse en projectplan**
4. **Terugkoppeling en contractering**

Voor de voorbereidingsfase:

5. **Kick-off**
6. **Plan van aanpak en projectorganisatie**
7. **Ontwerp**

Voor de realisatiefase:

8. **Realisatie**
9. **Toetsing en controle**
10. **Implementatie**

Voor de nazorgfase:

11. **Afronding en evaluatie**

Iedere fase leidt tot een aantal specifieke eindproducten en wordt afgesloten met een formele beoordeling van de voortgang, de bereikte resultaten en het proces.

Op grond daarvan wordt besloten over het vervolg van het project en meer in het bijzonder het ingaan van de volgende fase.

Ook tussentijds wordt regelmatig over de voortgang gerapporteerd.

3.2. De initiatiefase

Algemeen

Het startpunt van de initiatiefase is een vraag die mogelijk aanleiding geeft tot een project.

Doel is het verkrijgen van helderheid over de vraag, leidend tot overeenstemming over het probleem en afspraken over de wijze waarop een project gedefinieerd kan worden dat leidt tot beantwoording van de vraag.

De initiatiefase wordt afgesloten met een met de opdrachtgever overeengekomen projectplan en een formeel door hem verstrekte projectopdracht.

De initiatiefase bestaat uit de volgende processen:

Vorbereiding op de intake

Doel is het zijn van een goede gesprekspartner voor de opdrachtgever door voorbereiding op het volgende proces, de intake.

Deze voorbereiding bestaat uit een goede oriëntatie op de volgende onderdelen:

1. De opdrachtgever en zijn organisatie (achtergronden, product of dienst, structuur, omvang, typering, etc.)

2. De omgeving, zowel intern Fontys als daarbuiten (sector, branche, marktpositie, etc.)
3. De belangrijkste ontwikkelingen (zowel intern als extern)

De resultaten worden vastgelegd in eigen aantekeningen.

1. Intake

De intake bestaat uit één of meer gesprekken met de opdrachtgever met als doel wederzijdse verheldering van de vraag.

Aan het eind van de intake moet duidelijk zijn of het zinvol is een project te definiëren.

De intake moet voldoende informatie leveren voor de projectdefinitie, waarbij het accent ligt op situatieschets en probleemstelling (huidige en gewenste situatie, aanleiding tot het project), doelstelling, te bereiken resultaten, beschikbare tijd en budget, randvoorwaarden en risico's.

De uitkomsten van het gesprek worden vastgelegd in een gespreksverslag.

2. Oriëntatie

Wanneer uit de intake onvoldoende helderheid wordt verkregen kan worden besloten tot een aantal oriënterende interviews in de organisatie en nadere externe oriëntatie. Doel is verdere verkenning van het probleem en het verbreden van de basis tot samenwerking.

Dit proces bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Probleemverkenning: breng aard en omvang van het probleem verder in kaart (de ernst van het probleem, huidige stand van zaken, persoonlijke betrokkenheid, eenheid van opvattingen, bereidheid tot meewerken, etc.).
2. Leer de organisatie, personen en cultuur nader kennen.
3. Omgevingverkenning: breng de externe omgeving verder in kaart (sector, branche, stakeholders, belangrijke ontwikkelingen en invloeden, marktpositie, concurrentie, etc.)

De verkregen informatie wordt vastgelegd in een verslag voor eigen gebruik en indien gewenst ter informatie aan de opdrachtgever.

3. Analyse en projectplan

Doel is het verkrijgen van inzicht in de probleemstelling, de te bereiken resultaten, wijze van aanpak en de benodigde middelen.

De analyse bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Analyseer het verzamelde materiaal en vul het waar nodig aan.
2. Formuleer de probleemsituatie, de probleemstelling, de opdracht en het doel van de opdracht.
3. Stel vast wie beslissen over het project, wie de gebruikers zijn (dat is niet noodzakelijkerwijs de opdrachtgever) en wie de overige belanghebbenden. Stel vooral vast wie probleemeigenaar is.
4. Baken de grenzen van het project af: wat behoort wel tot het project, wat niet.
5. Bepaal de benodigde uitvoeringsstappen voor het project en op hoofdlijnen de organisatie.
6. Richt het projectdossier in (Het doel van deze stap is het starten van de projectadministratie.).
7. Stel het concept projectplan op.
8. Stel een conceptovereenkomst op.

Als resultaat van dit proces zijn beschikbaar het concept projectplan, de conceptovereenkomst en is het projectdossier ingericht.

Wanneer een grote mate van onduidelijkheid bestaat over de probleemstelling en de mogelijke oplossingsrichting kunnen de processen 3 en 4 de vorm aannemen van een apart overeen te komen haalbaarheidsonderzoek. De uitkomst van zo'n onderzoek moet een oordeel zijn over de mogelijkheden om in organisatorische, instrumentele en financiële zin de gewenste resultaten te behalen en daarmee over de zin van het voorgenomen project.

4. Terugkoppeling en contractering

Doel is het bereiken van overeenstemming met de opdrachtgever over het uit te voeren project en formalisering van de gemaakte afspraken.

Het concept projectplan en de conceptovereenkomst worden met de opdrachtgever besproken en indien nodig aangepast teneinde overeenstemming te bereiken. Indien nodig worden aanvullende werkafspraken gemaakt.

Gezorgd moet worden voor een correcte afhandeling en administratieve verwerking.

Aan het eind van dit proces, dat tevens het eind van de fase markeert, zijn beschikbaar het definitieve projectplan en de definitieve overeenkomst.

3.3. De voorbereidingsfase

Algemeen

Doel van deze fase is het uitvoeren van alle noodzakelijke activiteiten die voorafgaan aan de feitelijke realisatie.

Deze zijn te groeperen in het opstellen van het plan van aanpak, de inrichting van de projectorganisatie en het uitvoeren van de ontwerpactiviteiten die nodig zijn om tot de realisatie te komen.

De voorbereidingsfase start met een kick-off meeting en wordt afgesloten met een goedgekeurd plan van aanpak, een ingerichte projectorganisatie, een goedgekeurd ontwerp en met besluiten over de verdere voortgang van het project.

De belangrijkste beheersactiviteiten in deze fase zijn periodieke rapportage en analyse van de voortgang en (aan het eind) een reviewmeeting waarin de producten van deze fase worden goedgekeurd, het proces wordt geëvalueerd en over de verdere voortgang besloten.

5. Kick-off

Doel van de kick-off is het bij elkaar brengen van de verschillende partijen die bij het project betrokken zijn door hen te informeren over het project en afspraken te maken over hun bijdrage en de manier waarop deze geleverd zal worden. De kick-off vindt plaats in een bijeenkomst onder leiding van de projectleider.

Aan de orde komen tenminste:

- De projectdefinitie (probleemstelling, opdracht, doel van de opdracht, resultaten en producten)
- De projectstructuur (projectactiviteiten, planning en begroting, organisatie en communicatie)
- De omgeving van het project, randvoorwaarden en risico's
- Overige nuttige informatie
- Afspraken over ieders bijdrage en de manier waarop die geleverd zal worden.

Van de bijeenkomst wordt een schriftelijk verslag gemaakt.

6. Plan van aanpak en projectorganisatie

Om te zorgen dat alle deelactiviteiten op tijd in gang worden gezet is voor grote en complexe projecten een gedetailleerd plan van aanpak nodig als aanvulling op het projectplan en moet de projectorganisatie worden ingericht.

Het plan van aanpak is vooral bedoeld voor gebruik binnen het project en kent de volgende onderdelen:

1. Nadere uitwerking van de beoogde resultaten en projectproducten. Indien nodig nadere afbakening (wat wel, wat niet) en opsplitsing in deelprojecten.
2. Nadere uitwerking van de projectactiviteiten in de verschillende projectfasen en activiteiten en resultaten per fase. Dit als basis voor de verdere uitwerking van de planning en begroting uit het projectplan tot een gedetailleerde planning en begroting.
3. Nadere uitwerking van de (kwaliteits-) criteria waaraan de projectproducten moeten voldoen en waaraan kan worden afgemeten of het project succesvol is verlopen, alsmede van de manier waarop dat kan worden gemeten of anderszins vastgesteld.

4. Indien nodig een gedetailleerde risicoanalyse, aangevuld met een omgevings- en krachtenveldanalyse en een beschrijving van de maatregelen om met de risico's om te kunnen gaan.
5. Een verdere uitwerking van de organisatie: de verschillende rollen in en rond het project, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, samenwerking met derden, uitbesteding van activiteiten, inhuur van capaciteit etc.
6. Een hoofdstuk over implementatie, waarin de toe te passen implementatiestrategie wordt beschreven (aandachtspunten o.a. doelen, belanghebbenden en hun rol, maatregelen om hen bij het project te betrekken, wie doet wat bij de implementatie, veranderplan en veranderorganisatie, opleidings- en trainingsbehoefte).
7. Een hoofdstuk over de communicatie binnen en rond het project. Als basis kan een informatiematrix opgesteld worden die laat zien wie over welke informatie moet beschikken en hoe deze tot stand komt.

De hoofdstukken over implementatie en communicatie kunnen de vorm aannemen van aparte deelplannen.

In aansluiting op de bij de kick-off gemaakte afspraken en het plan van aanpak wordt de projectorganisatie daadwerkelijk ingericht. Aandachtspunten zijn: mensen, middelen, structuur, communicatie, beheersing, documentatie, kwaliteitszorg.

Acceptatie en implementatie spelen vanaf het eerste moment een belangrijke rol. In iedere fase van het project dient aan deze aspecten ruime aandacht gegeven te worden. Sleutelbegrippen zijn vroegtijdige participatie en het laten meegroeien van de betrokkenen in het project.

7. Ontwerp

Doel van dit proces is een gedocumenteerde beschrijving waarin wordt vastgelegd hoe het eindresultaat eruit zal zien.

Uitgangspunt vormen de ontwerpopgave, eisen en criteria waaraan voldaan moeten worden zoals die zijn beschreven in het projectplan en uitgewerkt in het plan van aanpak.

In algemene termen geformuleerd bestaat het ontwerpproces uit:

1. Het verzamelen van relevante data (door interviews, het raadplegen van bestanden, meten, rekenen, simuleren, experimenteren, bestuderen van elders gerealiseerde oplossingen etc.).
2. Het genereren van oplossingsrichtingen (eventueel met behulp van creatieve technieken)
3. Het onderling vergelijken en vervolgens maken van een keuze op grond van de eerder geformuleerde criteria.
4. Het uitwerken van de gemaakte keuze tot een oplossing.

De cyclus wordt herhaald tot het resultaat voldoet aan de gestelde ontwerpeisen en criteria.

Het eindresultaat wordt, afhankelijk van de aard van het project, gedocumenteerd in rapporten, nota's, berekeningen, tekeningen, bestanden etc.

In deze fase van het project zal voor het eerst sprake zijn van gestructureerde rapportage en analyse van voortgang en kwaliteit. Een belangrijk instrument vormt de reviewmeeting aan het eind van de fase.

Er is zijn checklists beschikbaar voor het plan van aanpak, omgevingsanalyse en informatiematrix. Voorts zijn formats beschikbaar voor begroting, planning en voortgangsrapportages.

3.4. De realisatiefase

Algemeen

De uitgangspunten voor de start van de realisatiefase zijn het goedgekeurde ontwerp en het plan van aanpak.

Doel is het daadwerkelijk tot uitvoering brengen van het project volgens het eerder gemaakte ontwerp.

De uit te voeren werkzaamheden worden gegroepeerd in de processen realisatie, toetsing en controle en implementatie.

Tijdens de realisatiefase wordt periodiek over alle relevante aspecten van de voortgang gerapporteerd (o.a. kwaliteit) en vindt waar nodig bijsturing plaats teneinde de doelstellingen van deze fase te realiseren.

Afgesloten wordt met de eindrapportage over het hele project en indien nodig definitieve afspraken over het nazorgtraject.

8. Realisatie

Doel is het uitvoeren van het ontwerp, zodanig dat aan de afgesproken eisen wordt voldaan.

In algemene termen bestaat het realisatieproces uit de volgende onderdelen:

1. Het realiseren van de basiselementen waaruit het ontwerp is opgebouwd.
2. Het samenvoegen van de basiselementen tot subsystemen die een in het ontwerp gespecificeerde functie vervullen.
3. Het samenvoegen van de subsystemen tot het in het project bedoelde systeem, waarbij voldaan moet worden aan de in het ontwerp beschreven structuur en samenhang.

9. Toetsing en controle

Alvorens tot implementatie over te gaan dient door toetsing en controle zeker te worden gesteld dat wordt voldaan aan de in het ontwerp gestelde eisen. Naast beoordeling door deskundigen zijn testen en/of het uitvoeren van een pilot geschikte instrumenten.

Aan de hand van de beoordeling, testresultaten of de uitkomsten van de pilot worden indien nodig wijzigingen aangebracht om alsnog aan de eisen te kunnen voldoen.

Toetsing en controle worden afgesloten met een reviewmeeting, waarin de uitkomsten formeel worden geaccepteerd.

De gegevens worden gedocumenteerd in een evaluatierapport of een testrapport.

10. Implementatie

Dit proces heeft tot doel de invoering van wat in het project tot stand is gebracht op basis van het eerder gemaakte implementatieplan.

Daarbij dient te worden gezorgd voor tijdige voorlichting en instructie en indien nodig opleiding en training.

Het is belangrijk om de organisatie de invoering zelf te laten doen, maar wel als onderdeel van het project waarbij projectleider en projectmedewerkers indien nodig zelf meehelpen.

Het implementatieproces is door het hele project heen aan de orde. Bij alle uit te voeren activiteiten speelt het mee, bijvoorbeeld in de vorm van participatie in het project door toekomstige gebruikers.

3.5. Nazorg

Algemeen

De nazorgfase start na het succesvol afsluiten van de implementatiefase.

Doel is het bieden van ondersteuning aan de organisatie bij het gebruik van de projectresultaten in de eerste periode, waarin nog ervaring moet worden opgebouwd alsmede het formeel afronden van het project.

Inhoud en tijdsduur van de nazorg kunnen van geval tot geval verschillen en worden van tevoren met de opdrachtgever overeengekomen.

Een belangrijk aspect van de nazorg is het borgen van de relatie met het oog op toekomstige opdrachten. Het is aan te bevelen dat de projectleider zijn betrokkenheid geleidelijk vermindert.

11. Afronding en evaluatie van het project

De nazorg wordt uitgevoerd in het proces "afronding en evaluatie"

Het proces bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Maak tijdig afspraken met de opdrachtgever over de gewenste nazorg.
2. Organiseer de afgesproken nazorg.
3. Zorg voor een goede documentatie van het project en draag deze over aan de opdrachtgever.
4. Zorg voor de financiële en administratieve afsluiting van het project.

5. Evalueer het project en betrek de opdrachtgever daarbij. Documenteer de uitkomsten.

Nazorg en evaluatie hebben betrekking op product en proces en verlopen als volgt:

- 1. Nazorg met betrekking tot het projectproduct**

- Documentatie van het definitieve projectresultaat, waarbij veel zorg besteed wordt aan de wijzigingen die tussentijds aangebracht zijn ten opzichte van het oorspronkelijke ontwerp.
- Documentatie van de beproevingsresultaten.
- Begeleiding en ondersteuning van de dagelijkse gebruikers.

- 2. Evaluatie van het projectproces**

Bij de evaluatie van het projectproces gaat het om het bundelen, vastleggen en toegankelijk maken van kennis en ervaringen die tijdens het project zijn verworven.

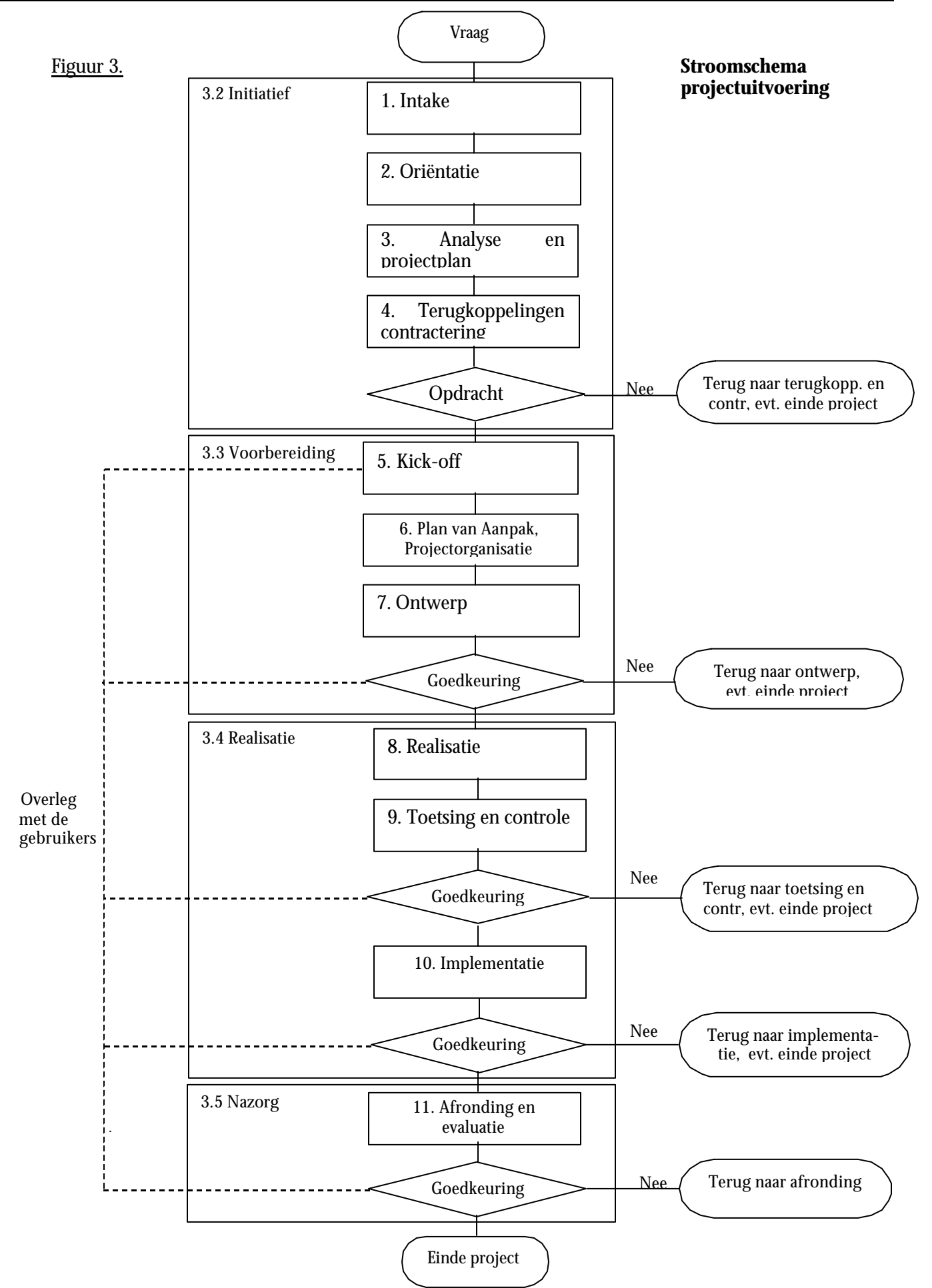
In de evaluatie worden de leerpunten van het projectproces vastgelegd: wat ging goed, wat niet, wat zijn hiervoor de redenen, welke onverwachte gebeurtenissen traden op, wat is de geschiktheid van de gebruikte methoden en technieken en welke aanbevelingen zijn er voor toekomstig gebruik van de hulpmiddelen.

- 3. Projectevaluatie-rapport**

In het projectevaluatie-rapport worden de ervaringen, opgedaan bij de uitvoering van het project, vastgelegd, zodat het gebruikt kan worden in vergelijkbare situaties in de toekomst. Zo kan de kennis die in het project opgebouwd is, verspreid worden in de organisatie. Afhankelijk van het type project en de eisen en wensen van de opdrachtgever zijn er verschillende rapportages mogelijk, bijvoorbeeld:

- Chronologisch.
- Verloop van het project (de belangrijkste aspecten).
- Gesignaleerde problemen.
- Gekozen oplossingen.
- Procesgericht.
- Vergelijking beoogde en gerealiseerde resultaat.
- Organisatie van het project en methoden.
- Projectteam en projectmedewerkers.
- Projectmanagement.

Figuur 3.



4. Projectbeheersing

(Zie om het lezen te vergemakkelijken figuur 4 op het uitklapblad na dit hoofdstuk)

4.1. Uitgangspunten voor de beheersing van projecten

4.1.1. TOKIG

De aspecten Tijd, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Geld (beter bekend als TOKIG) spelen een centrale rol bij de beheersing van het project en vormen de elementen waarop de verslaglegging en verantwoording naar de opdrachtgever c.q. stuurgroep zijn gebaseerd. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe projecten met behulp van deze elementen beheerst worden en welke documenten daarbij gebruikt worden.

Op hoofdlijnen kunnen de TOKIG aspecten als volgt toegelicht worden:

- a. TIJD: een projectleider moet aan het aspect tijd voldoende aandacht geven door een goede planning van de activiteiten te maken en te bewaken.
- b. ORGANISATIE : een projectleider zal het project moeten organiseren, d.w.z. ervoor zorgen dat de betrokkenen bij het project weten welke rol ze spelen en hoe de besluitvormingsprocessen verlopen. Het bewaken van de besluitvormingsprocessen en algemene managementtaken (zoals motiveren en aansturen projectmedewerkers) alsmede de relatie met de bestaande organisatie behoren tot de taak van de projectleider.
- c. KWALITEIT: De projectproducten en resultaten moeten voldoen aan vooraf bepaalde kwaliteitsniveaus, bij fysieke producten is dit makkelijker meetbaar, voor overige producten zal men een andere methode moeten definiëren.
- d. INFORMATIE: Zowel projectmedewerkers als de andere betrokkenen (en eventueel de gehele organisatie) moeten op de hoogte zijn van de voor hen op bepaalde momenten van belang zijnde informatie. De projectdocumentatie moet goed toegankelijk zijn en beschikbaar voor de medewerkers. De logica van de interne documentatie dient zowel de projectfasering als de opbouw van het plan van aanpak te volgen.
- e. GELD: Tijdens het verloop van het project moet steeds duidelijk zijn welke kosten al gemaakt zijn en welke kosten er nog gemaakt gaan worden. Dit hangt sterk samen met de planning (tijdsaspect) van het project.

4.1.2. Managen van faseovergangen

Faseovergangen vormen belangrijke momenten in het projectverloop. Het zijn belangrijke beslispunten, c.q. mijlpalen. Ter ondersteuning van de besluitvorming wordt iedere fase afgesloten met een beslisdocument.

Ons faseringsmodel telt vier hoofdfasen: de initiatiefase, de voorbereidingsfase, de realisatiefase en de nazorgfase.

Aan het eind van de initiatiefase is het projectplan gereed en door de opdrachtgever goedgekeurd, aan het eind van de realisatiefase is het Rapport Voorbereiding beschikbaar, eventueel aangevuld met aanvullende ontwerpdocumentatie en een Plan van Aanpak.

De realisatiefase wordt afgesloten met het Eindrapport. Bovendien kent deze fase een beslispunt na toetsing en controle alvorens te starten met de implementatie. Aan het eind van de nazorgfase vindt een beoordeling over het verloop van het project en de tijd erna plaats. Er is echter geen formeel beslismoment meer.

De beslisdocumenten worden besproken met de opdrachtgever c.q. stuurgroep en kunnen leiden tot aanvullende acties en maatregelen alvorens de fase formeel wordt afgesloten met de goedkeuring van het beslisdocument.

Op dergelijke reviewmomenten wordt op basis van de dan beschikbare informatie met als belangrijke bron de beslisdocumenten beoordeeld wat is bereikt in het licht van de doelstellingen en welk beslag dat heeft gelegd op de beschikbare middelen. Uitgaande daarvan moet vervolgens worden besloten wat in het vervolgtraject gerealiseerd gaat worden. Dat kan leiden tot aanvullende budgetten in tijd en geld, maar ook tot aanpassing van de projectdoelen.

Het uiteindelijke projectresultaat wordt in de loop van het project steeds nauwkeuriger gespecificeerd hetgeen tot uitdrukking komt in de detaillering van de uitwerking van de elementen van het projectplan. Dit wordt ondersteund door de opbouw van de beslisdocumenten waarin dezelfde elementen terugkeren.

Tussen de reviewmomenten kunnen er bij omvangrijke projecten nog nadere beslispunten worden ingebouwd. Met name bij een lange looptijd zal er een behoefte zijn om via periodieke Voortgangsrapportages (in het kader van de management rapportages aan de Groepsraad) na te gaan of het project nog op koers ligt t.a.v. de TOKIG elementen.

4.1.3. Dynamisch projectmanagement

Stabiliteit en voorspelbaarheid zijn noodzakelijk om projecten goed te kunnen beheersen. Veel projecten zijn echter niet stabiel en voorspelbaar. Vaak betreft het innovaties die door hun karakter moeilijker beheersbaar zijn. Dit betekent dat er meer aandacht nodig is in de eerste fasen van het project. Doelen moeten helder worden, met voorstudies kunnen vage projecten beter worden gedefinieerd en door risicoanalyses zijn risico's in te schatten. Ook kunnen er zich in de loop van projecten onverwachte ontwikkelingen voordoen die noodzaken tot bijsturing en herbezinning op de uitgangspunten en doelstellingen. Dit leidt tot de conclusie dat ook de regels van projectbeheersing hun grenzen hebben en dat er ruimte moet zijn tot afwijking; niet alle projecten verlopen lineair.

Het voortdurend bedacht zijn op aanpassing aan gewijzigde projectomgevingen en omstandigheden vraagt om dynamisch projectmanagement. Bij projecten die dit vereisen heeft de opdrachtgever een cruciale rol: hij dient de opdracht voldoende ruim te formuleren en er dient capaciteit, geld en tijd te worden gereserveerd om indien het nodig mocht zijn aanpassingen door te voeren. Vaak zal het niet helemaal duidelijk zijn welke functionaliteit en kwaliteit gehaald kan worden binnen de gegeven tijd en budgetten. Aanpassing van het projectplan en doelen kan door voortschrijdend inzicht nodig zijn en dienen dan ook tijdig door wijzigingsvoorstellen te worden besproken en goedgekeurd. Commitment van alle betrokkenen is daarbij voorwaarde.

4.2. Projectplanning

Om doelmatig te kunnen werken aan het project moeten de uit te voeren activiteiten en hun onderlinge relaties nauwkeurig worden bepaald en in een planning in de tijd uitgezet.

Het maken van een planning heeft een aantal doelen:

- Het zo nauwkeurig mogelijk bepalen van de duur van het project. Soms wordt de vooraf vastgestelde einddatum gebruikt om met terugrekenen de projectactiviteiten in te plannen.
- Het kunnen vaststellen van gevolgen van vertragingen van activiteiten op het hele project. De kritische activiteiten (dat zijn de activiteiten die de doorlooptijd van het project direct beïnvloeden) zijn hierbij van bijzonder belang.
- Het bepalen van de kosten van het project. Deze worden bepaald door de kosten van de mensen en middelen die nodig zijn om de activiteiten te realiseren.
- Het organiseren van de werkzaamheden van de medewerkers aan het project. Men weet wat er wanneer gedaan moet worden.

- Het bewaken van de voortgang (in tijd en inzet van mensen en middelen, en daarmee geld).

De planning is een belangrijk middel om met de betrokkenen het project en hun taak daarin te bespreken.

Plannen gebeurt in fasen en van grof naar fijn. Uitgangspunt zijn fasen of mijlpalen. De tijd die een fase duurt of die ligt tussen twee mijlpalen wordt nader opgesplitst in kleinere stappen. De detaillering van de planning zal in de loop van het project toenemen voor de stappen die dichterbij uitvoering liggen en globaal blijven voor verder weg liggende activiteiten. De eerste planning is globaal. Bij het naderen van een nieuwe fase wordt een gedetailleerde planning voor deze fase gemaakt.

Met de planning wordt iedereen in de projectorganisatie geïnformeerd over wat nodig is, hoe het wordt bereikt, met welke hulpmiddelen en wanneer werkzaamheden plaats gaan vinden.

Het plannen begint met het vaststellen van de projectproducten. Een project levert twee soorten producten op: de (tussen)producten die het doel van het project zijn (software, handboek, onderwijsmodule, advies, gebouw enz.) en de producten die nodig zijn voor het projectmanagement (beslisdocumenten en onderliggende stukken). Alle producten worden in de tijd ingepland waarbij rekening gehouden wordt met de daarvoor benodigde activiteiten, de onderlinge relaties en de benodigde doorlooptijden en capaciteiten.

Enkele opmerkingen met betrekking tot planning:

- Bepaal de benodigde tijd voor een activiteit niet te ruim, maar zorg wel voor een goede verdeling van de beschikbare speling tussen de activiteiten
- Leg de afspraken over door externe partijen uit te voeren activiteiten formeel vast.
- Houd rekening met de benodigde tijd voor bijstellingen op basis van reacties bij beslismomenten.
- Maak de opdeling in activiteiten in het project niet te gedetailleerd: een goede richtwaarde is een pakket werk dat in ca. twee weken kan worden uitgevoerd.
- De projectleider dient te zorgen voor een goede voortgangsbewaking, waarbij de activiteiten op het kritieke pad de meeste aandacht verdienen omdat ze de doorlooptijd van het project direct beïnvloeden.

Als hulpmiddel is in bijlage 8.4. een begrotings- en planningsformulier opgenomen. Dit kan dienen als richtlijn, waarbij waarbij de volgende stappen leiden tot een planning en begroting:

- Bepaal de producten en activiteiten en schat de totaal benodigde tijd en capaciteit die ervoor nodig is. Bepaal de afhankelijkheden en zet de activiteiten uit in een strokendiagram (blad 1)
- Detailleer (op blad 2) het voor elke activiteit in te zetten aantal medewerkers en de capaciteitsinzet alsmede de eventueel andere kostenelementen.
- In de vorm van totaaltellingen kan op blad 3 een samenvatting t.b.v. de communicatie met de opdrachtgever gegeven worden.

4.3. Projectsturing en documenten

4.3.1. Intake

In de initiatiefase van het project zal er duidelijkheid moeten komen over wat er precies aan vragen worden gesteld door de opdrachtgever. Om het proces van nadere bepaling van de eigenlijke vraag te begeleiden is een checklist opgesteld (bijlage 8.2.) waarin de elementen opgenomen zijn die in een eerste oriënterend of intakegesprek besproken moeten komen.

Het is de bedoeling dat in een intakegesprek alle elementen die nodig zijn voor het schrijven van het concept projectplan aan de orde komen.

4.3.2. Beslisdocumenten

De opdrachtgever c.q. de stuurgroep zijn actief betrokken bij de sturing van het project op de reviewmomenten bij het bereiken van een mijlpaal of faseovergang. Zij beslissen op basis van een aantal documenten die op die momenten ter goedkeuring voorliggen.

Er zijn echter meerdere partijen die een sturende rol spelen. Zo zal de projectleider voortdurend de activiteiten bewaken en er sturing aan geven. Een eventuele klankbordgroep zal de kwaliteit van de ontwerpen en uiteindelijke producten bewaken. Als er een gebruikersgroep geformeerd is, zullen de projectmedewerkers bij hun uitwerkingen regelmatig de resultaten toetsen aan de toekomstige gebruikers.

In het schema projectbeheersing zijn de hoofdbeslisdocumenten opgenomen. Het gaat om de volgende documenten:

- **Projectplan** (zie bijlage 8.3.) Dit is het eerste document waaraan de opdrachtgever definitief zijn goedkeuring moet geven voor het uitvoeren van het project. De opbouw van dit document is zodanig dat alle elementen die van belang zijn in een logische volgorde terug te vinden zijn. De uitwerking van een aantal punten zal op hoofdlijnen zijn. Voor de planning en begroting is alleen een samenvatting voor de opdrachtgever van belang, er moeten echter een uitgewerkte planning, een overzicht van de inzet van mensen en middelen en begroting achter liggen. De 10 elementen van het projectplan zijn:
 1. **Situatieschets en probleemstelling**
 2. **Doelstelling**
 3. **Projectopdracht**
 4. **Projectproducten**
 5. **Projectactiviteiten**
 6. **Planning**
 7. **Financiële aspecten**
 8. **Projectorganisatie en communicatie**
 9. **Randvoorwaarden en risico's**
 10. **Externe verantwoording**
- **Rapportage voorbereiding** (zie bijlage 8.7.). Deze rapportage is gereed aan het eind van de voorbereidingsfase en is bedoeld als verslaggeving naar de opdrachtgever c.q. stuurgroep. In dit rapport wordt de verdere uitwerking en eventuele aanpassing van de elementen uit het projectplan beschreven. De nadruk ligt daarbij op de projectresultaten en het ontwerp van de oplossing. Eventueel is een afzonderlijk plan van aanpak beschikbaar (zie paragraaf 4.3.3) en aanvullende ontwerpdocumentatie.

De beheersaspecten tijd, organisatie, kwaliteit, informatie, geld worden uitgewerkt met betrekking tot de laatste stand van het project op peildatum. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en bevindingen samengevat en op grond daarvan wordt een aantal aanbevelingen gedaan ten behoeve van een mogelijke ingreep in het project.
- **Eindrapportage** (zie bijlage 8.8.) De eindrapportage is gereed aan het eind van de realisatiefase en is eveneens bedoeld als verslaggeving naar de opdrachtgever c.q. stuurgroep. Er wordt een overzicht gegeven volgens de in het projectplan gehanteerde structuur, o.a. van de gerealiseerde project-doelen ten opzichte van de bij aanvang gestelde doelen en van de uitgevoerde activiteiten. Daarnaast worden de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie uitgewerkt met betrekking tot de laatste fase van het project en over het totaal van het project.

Tenslotte worden de conclusies en bevindingen uit het project samengevat en op grond van deze bevindingen wordt een aantal aanbevelingen gedaan ten behoeve van een mogelijk vervolg op het project.
- **Voortgangsrapportage** (zie bijlage 8.6.) *Deze rapportage is van belang bij middelgrote en grote projecten.* De voortgangsrapportage is bedoeld als verslaggeving naar het management van Fontys in het

kader van de periodieke management rapportages en voor rapportage aan de opdrachtgever c.q. stuurgroep. Ook hier wordt een overzicht gegeven volgens de in het projectplan gehanteerde structuur van de uitgevoerde activiteiten en de bereikte resultaten. De beheersaspecten tijd, organisatie, kwaliteit, informatie en geld worden uitgewerkt met betrekking tot de laatste stand van het project en compact in de vorm van een oordeel naar goed, matig of slecht samengevat. Afwijkingen worden toegelicht en er worden voorstellen voor bijsturing gedaan. Ook nu wordt afgesloten met een samenvatting van conclusies en bevindingen uit het project en worden een aantal aanbevelingen gedaan voor mogelijke maatregelen.

In de realisatiefase zit een goedkeuringsstap met betrekking tot de acceptatie van de producten vóór implementatie. De toetsing die hier plaatsvindt kan niet op een standaard manier worden voorgeschreven maar dient in het plan van aanpak te worden uitgewerkt. Ook hier is goedkeuring van de opdrachtgever nodig voordat het project afgewerkt kan worden.

Ten behoeve van de evaluatie van het project, die gedurende de nazorgfase plaats vindt, is een checklist beschikbaar (bijlage 8.10.) Doel van de evaluatie is kennisopbouw en distributie met betrekking tot de organisatie en uitvoering van toekomstige projecten.

4.3.3. Plan van aanpak

Als het projectplan door de opdrachtgever is goedgekeurd, zal met de nadere uitwerking van het project moeten worden begonnen. Deze uitwerking is vooral bedoeld voor gebruik binnen het project (projectleider en projectgroep) en sluit aan bij de elementen die in het projectplan en de rapportages opgenomen dienen te worden. De mate van detaillering is zo groot mogelijk en de gebruikte achtergrondinformatie wordt beschreven en toegelicht. Het verdient aanbeveling om een projectmap (fysiek en digitaal) in te richten, ingedeeld volgens de tien elementen van het projectplan.

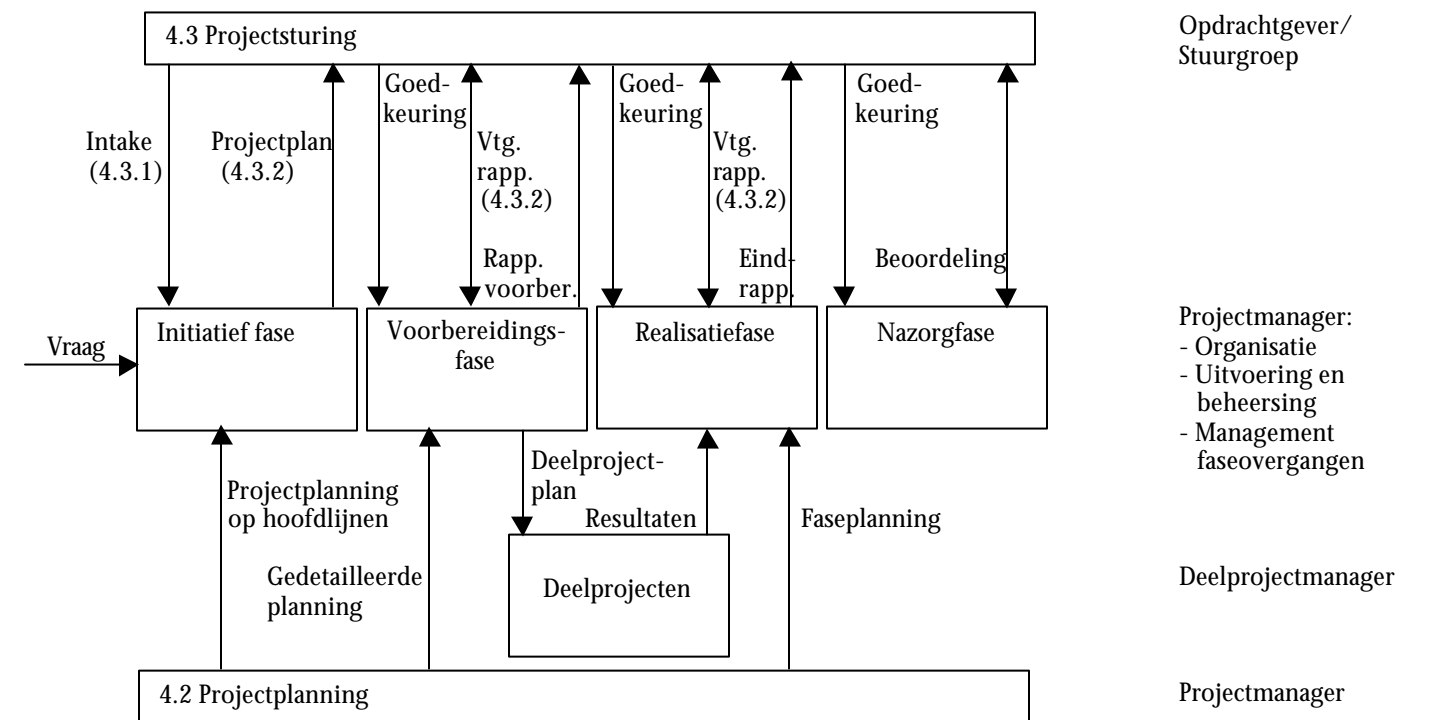
Als leidraad is de Checklist Plan van Aanpak beschikbaar (bijlage 8.5.)

4.3.4. Tijdregistratie

Voor de interne en externe verantwoording van de door medewerkers in het project bestede uren is tijdregistratie nodig. De systematiek daarvan wordt verder beschreven in hoofdstuk 6

Processchema projectbeheersing

Figuur 4



Activiteit

Document (zie hoofdstuk 8, bijlagen)

- Intake : Checklist gesprek (oriëntatie en intake)
- Projectplan : Projectplan met toelichting
- Projectplanning op hoofdlijnen : Planning- en begrotingsformulier
- Goedkeuring (aan het eind van de initiatieffase)
- Gedetailleerde planning : Checklist Plan van aanpak
- Voortgangsrapportage : Format voortgangsrapportage
- Rapportage voorbereidingsfase : Format rapportage voorbereiding
- Eindrapportage : Format eindrapportage

5. Programmamanagement

5.1. Programma's

Vaak staan projecten niet op zichzelf, maar maken deel uit van een groter geheel. Er is samenhang met andere projecten, bijvoorbeeld op basis van een gemeenschappelijk thema of omdat ze voortkomen uit gemaakte beleidskeuzes. De omvang en complexiteit van dat grotere geheel kunnen zodanig zijn dat het moeilijk is het overzicht te bewaren. Er kunnen meerdere opdrachtgevers zijn en doelen en achterliggende belangen zijn mogelijk onderling strijdig. In dat soort situaties wordt gekozen voor een programma aanpak.

Programma

Een programma is een groep van projecten die op enigerlei wijze onderling met elkaar samenhangen en die daarom op een gezamenlijke en gecoördineerde wijze geleid moeten worden. Een programma heeft een bepaalde tijdsduur, doorgaans meerdere jaren, waarbinnen een reeks van projecten wordt uitgevoerd. Afhankelijk van de voortgang en de behaalde resultaten kunnen gedurende de looptijd projecten worden bijgestuurd of nieuwe projecten worden gedefinieerd.

Programmamanagement.

Het leiden van een programma kent drie belangrijke processen, te weten:

Programmeren, het inhoudelijk proces met als belangrijkste onderdelen:

- Het formuleren van de programmadoelen.
- Het bepalen van de inspanningen.
- Het organiseren van de uitvoering.
- Zorg dragen dat de gewenste resultaten bereikt worden door goede afstemming van projecten binnen het programma.

Besturen, het besturend proces dat bestaat uit:

- Het (doen) opstellen van programmaplannen. (Met aandacht voor de beheersaspecten tijd, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid.)
- Het (laten) meten van de voortgang en op basis daarvan de voortgangsbewaking.
- Het nemen van maatregelen tot bijsturen of aanpassen van het programma of projecten binnen het programma.

Autoriseren, het proces van integratie in het beleid. Hoofdpijnen van dit proces zijn:

- Het opstellen van de plannen voor het programma.
- Het laten goedkeuren door de opdrachtgever(s) van de programmaplannen.
- Het (laten) goedkeuren van de projectplannen die deel uitmaken van het programma.
- Het tussentijds aanpassen van de programmaplannen en het laten goedkeuren daarvan door de opdrachtgever(s).

Kenmerken van programma's t.o.v. projecten:

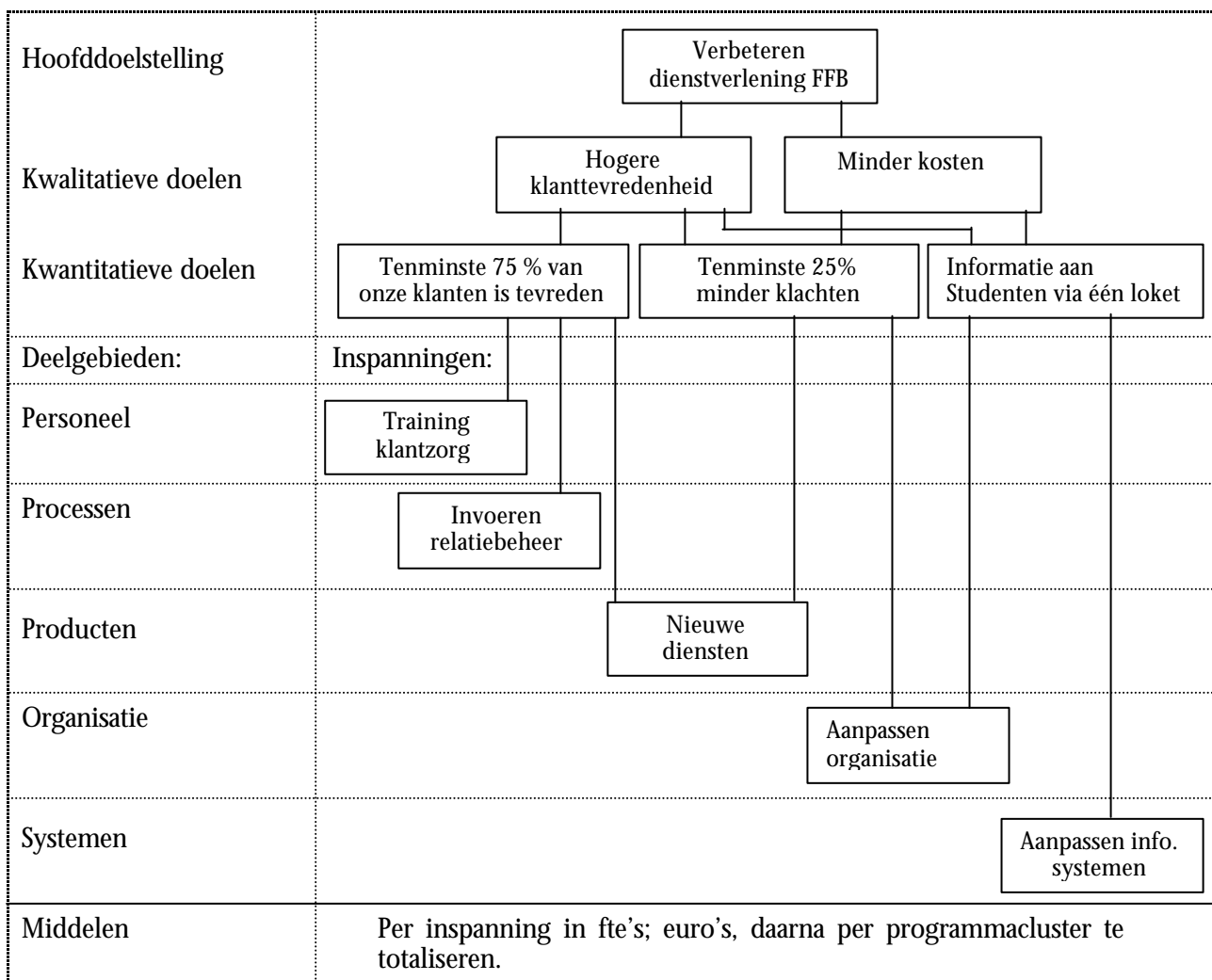
Zoals de tabel op de volgende bladzijde laat zien zijn er een aantal kenmerkende verschillen tussen programma's en projecten.

| Programmamanagement | Projectmanagement |
|--|---|
| Gericht op (meerdere, soms strijdige) doelen. | Gericht op producten en resultaten. |
| Beheersing op de aspecten tempo, haalbaarheid, efficiency, doelgerichtheid, flexibiliteit. | Beheersing op de aspecten tijd, organisatie, kwaliteit, informatie en geld. |
| Procesgericht: een reeks projecten in onderlinge samenhang. | Productgericht: een project. |
| Doelen overwegend kwalitatief met vaak ingewikkelde onderlinge relaties. | Heldere doelen. |
| Meerdere invloedhebbende personen. | Eén opdrachtgever. |
| Meebewegend met omstandigheden. | De weg naar het doel is vastgelegd. |

Gegeven de kenmerken van een programma is dynamisch projectmanagement een uitermate geschikte aanpak voor de beheersing van programma's.

Programmastructuur

Het belangrijkste hulpmiddel voor het structureren van een programma is het doelen-inspanningen-middelen-netwerk (DIM). Zie onderstaande figuur voor een eenvoudig voorbeeld.



Figuur 5

Uitgangspunt voor de structurering van een programma is de hoofddoelstelling. (Het K&S programma bijvoorbeeld had als hoofddoelstelling verbetering van kwaliteit en studeerbaarheid van het Hoger Beroepsonderwijs.)

De hoofddoelstelling wordt vervolgens verbijzonderd naar kwalitatieve doelstellingen, bij voorkeur te formuleren in termen van meer, minder, beter etc. (Bijvoorbeeld: minder kosten.)

Daarom worden deze doelen wel de ER-doelen genoemd.

Als volgende stap worden de doelen gekwantificeerd (Bijvoorbeeld: 20% minder kosten)

Criteria hierbij zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Traceerbaar. Daarom wordt hier wel de aanduiding SMART-doelen gebruikt.

Vervolgens worden de gebieden benoemd waarop inspanningen moeten worden geleverd teneinde de doelstellingen te bereiken.

Een aspectmodel als het ESH-model kan hierbij behulpzaam zijn.

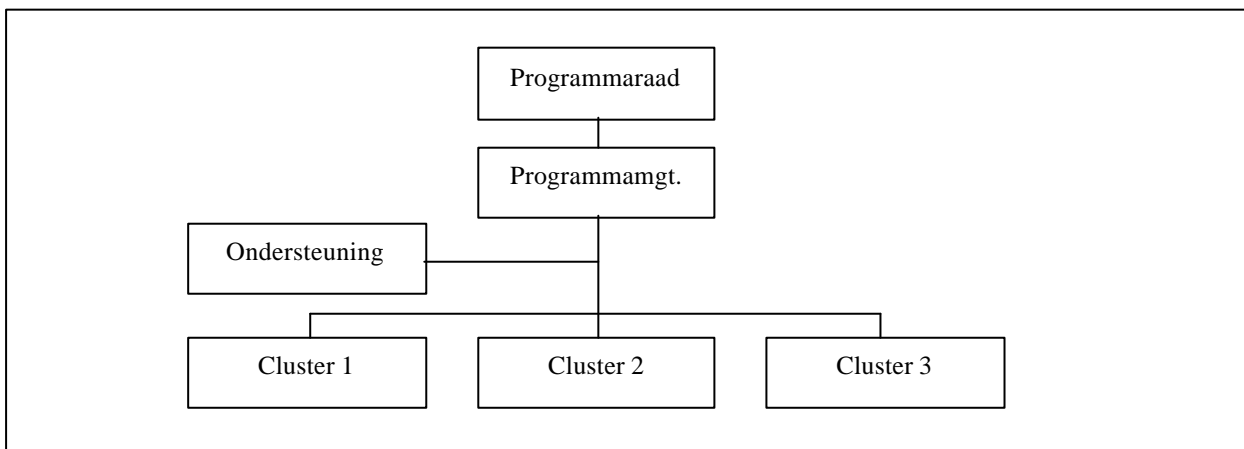
Op ieder van deze deelgebieden worden de inspanningen gedefinieerd, die worden beschreven en uitgevoerd als projecten.

Doelen en ook projecten hangen onderling samen. Het beeld van de programmastructuur wordt voltooid door deze samenhang zichtbaar te maken en op grond daarvan de projecten samen te voegen tot programmaclusters als hulpmiddel voor de beheersing en de verdere organisatie van het programma.

Het DIM-netwerk wordt gecompliceerd door per inspanning/project de middelen (capaciteit, geld) te bepalen.⁴

5.2. Organisatie

Het organisatieschema van een programma ziet er als volgt uit:



Figuur 6

De clusters of programmalijnen omvatten ieder een aantal aan elkaar gerelateerde projecten.

Programmaraad

De programmaraad vervult de rol die de stuurgroep vervult in een project en heeft daarmee tot taak om beleidsoverwegingen die de aard en het doel van het programma bepalen synchroon en

⁴ Voor wie zich verder in deze materie wil verdiepen worden de boeken van Wijnen en Kor (50 Checklisten voor project- en programmamanagement) en Wijnen en van der Tak (Programma-management: sturen op samenhang) aanbevolen. Nadere informatie is te vinden in bijlage 9.1. geraadpleegde literatuur.

afgestemd te doen plaats vinden. De programmaraad bestaat uit een gezaghebbende vertegenwoordiging van de opdrachtgever(s) en van de overige partijen die een belangrijke bijdrage leveren aan het slagen van het programma. Een belangrijke taak van de programmaraad is de zorg voor afstemming van de belangen van partijen die betrokken zijn bij het programma.

Programmamanagement

De *Programmamanager* heeft de inhoudelijke en zakelijke leiding van het programma. Hij heeft binnen de kaders zoals die zijn overeengekomen met de opdrachtgever beslissingsbevoegdheid over alle zaken het programma betreffende. Hij legt verantwoording af aan de opdrachtgever of waar sprake is van meerdere opdrachtgevers aan een door hen aangewezen en gemandateerd vertegenwoordiger (bijvoorbeeld de voorzitter van de programmaraad)

De *clustercoördinator* coördineert de uitvoering van een cluster of programmalijn binnen het programma. Zijn belangrijkste taken zijn coördinatie en afstemming alsmede bewaking van de voortgang van de projecten die tot zijn cluster behoren.

Samen met de programmamanager vormen zij het managementteam van het programma.

De projecten worden uitgevoerd onder leiding van *de projectleiders*, zoals in de andere hoofdstukken van het handboek beschreven.

Ondersteuning

Aan het programmamanagement worden één of meer medewerkers toegevoegd die de ondersteunende taken voor hun rekening nemen (secretariaat, administratie, logistiek etc.).

Andere vormen van programmaorganisatie

Het is denkbaar dat door de aard en omvang van het programma besloten wordt tot een plattere of eenvoudigere organisatie van het programma dan hier beschreven. Twee basisvragen moeten dan in ieder geval beantwoord worden:

- wie doet wat: taakverdeling
- wie is waarvoor verantwoordelijk: toekenning van verantwoordelijkheden en bovenal bevoegdheden.

Voor het overige geldt dat hoofdstuk 3 Projectorganisatieorganisatie in hoofdlijnen ook van toepassing is voor de organisatie van een programma.

5.3. Uitvoering

Opbouwstadium

In het opbouwstadium wordt het programma geformuleerd en georganiseerd (programmeren). Vanwege het te verwachten complexe karakter (meerdere belanghebbenden, meerdere, soms tegenstrijdige doelen etc.) zijn vooronderzoek, omgevings- en krachtenveldanalyse belangrijke activiteiten. Veel aandacht moet worden besteed aan het scheppen van draagvlak. Er moeten heldere afspraken komen over alle aspecten van het programma.

Verder wordt in dit stadium de inhoud gespecificeerd: programmadoelen, inspanningen, projectclusters. Het belangrijkste hulpmiddel hierbij is het DIM-netwerk.

Projecten worden top down vanuit de programmadoelen geformuleerd of bottom-up vanuit de organisatie ingediend. In dat laatste geval moet duidelijk zijn hoe de projecten geselecteerd worden op hun bijdrage aan het programma. Belangrijk is ook de bijstelling en formele goedkeuring van de ingediende projectplannen naar aanleiding van de van de afstemming binnen het programma.

Tenslotte wordt de organisatie ingericht.

Effectueringsstadium

In dit stadium wordt het programma uitgevoerd. Dat kan door de projecten in een aparte programma-organisatie onder te brengen, gesepareerd van de staande organisatie. Voordeel is dat

medewerkers aan het programma direct aangestuurd kunnen worden. Overdracht van de resultaten aan de staande organisatie vergt in deze opzet veel aandacht.

Een andere mogelijkheid is het opdragen van de uitvoering van de projecten aan de staande organisatie. Voorwaarde daarvoor zijn heldere en te bewaken afspraken met het uitvoerende organisatieonderdeel, die worden vastgelegd in een formeel goedgekeurd projectplan.

Het uitvoerende organisatieonderdeel legt vervolgens verantwoording af aan het programma-management over de voortgang en realisatie van de afspraken.

Afbouwstadium

In dit stadium worden de resultaten van het programma overdragen aan de staande organisatie en geïntegreerd in organisatie en werkwijze.

Zodra de beoogde doelen naar het oordeel van betrokkenen voldoende zijn bereikt wordt het programma afgerond.

Deze stadia volgen elkaar niet lineair op, maar hebben een cyclisch karakter gedurende de looptijd van het programma. Projecten worden afgerond en de resultaten overgedragen aan de staande organisatie terwijl nieuwe ontstaan en moeten worden ingepast. Programmeren, uitvoeren en overdragen zijn in een programma dus activiteiten die naast elkaar voorkomen, waarbij in de beginfase de nadruk zal liggen op programmeren, daarna op uitvoeren en tegen het eind van het programma op overdragen en integreren.

5.4. Beheersing

Uitgangspunten

Belangrijk uitgangspunt is dat programma's (en projecten) voortkomen uit het strategisch plan van Fontys en daar wat financiering betreft in passen, ook als daarvoor externe bronnen (subsidies) gebruikt worden.

Een belangrijke keuze die bij de opzet van een programma moet worden gemaakt heeft betrekking op het besluitvormingsproces als voorwaarde voor een beheerst verloop.

Binnen Fontys wordt aan het programmamanagement een directieve rol toegekend. Dit betekent dat besluiten worden genomen in de programmaraad en dat de programmaraad bevoegdheden delegeert naar het programmamanagement.

Bestuingscriteria.

De aspecten waarop een programma wordt bestuurd zijn **Tempo**, **Haalbaarheid**, **Efficiëntie**, **Flexibiliteit** en **Doelgerichtheid** (THEFD). Zowel doelen als inspanningen worden op deze aspecten voortdurend beoordeeld.

Tempo is het criterium om de gewenste en werkelijke snelheid van het programma te beoordelen. Hoe sneller een voorziene programma activiteit de beoogde bijdrage kan leveren, hoe belangrijker deze is.

Haalbaarheid als criterium heeft betrekking op de waarschijnlijkheid waarmee de doelen te realiseren zijn.

Activiteiten die met een hoge mate van waarschijnlijkheid tot de doelen zullen leiden hebben een hogere prioriteit.

Efficiëntie heeft betrekking op de relatie tussen de kosten, verbonden aan de inspanningen en de opbrengsten die worden gerealiseerd (ook immaterieel) bij het bereiken van de doelen. De inspanningen met de laagste kosten zijn het meest aantrekkelijk.

Flexibiliteit heeft betrekking op de mate waarin de plannen zijn aan te passen aan veranderende omstandigheden. Activiteiten waarin relatief veel middelen onbeïnvloedbaar vast zitten behoeven extra aandacht.

Doelgerichtheid als criterium heeft betrekking op de mate waarin een activiteit zal bijdragen aan de doelen. Naarmate de bijdrage groter is, is de prioriteit hoger.

De criteria hangen samen. Per criterium kan een weegfactor worden toegekend. Zo kan het relatieve belang ervan worden bepaald. Door vervolgens doelen en inspanningen te beoordelen tegen de criteria en dat oordeel in een puntenaantal om te zetten kan in combinatie met het relatieve belang een prioriteitsvolgorde worden bepaald.

Programmaplan

Het *programmaplan* vormt de verdere basis voor de besturing. In het programmaplan worden beschreven:

- De inhoud van het programma (doelen en inspanningen).
- De capaciteitsbronnen in termen van benodigde mensen, middelen en financiën.
- De uitvoeringsorganisatie, waartoe ook behoort de informatievoorziening binnen het programma.
- Het management van het programma, met als belangrijke onderdelen de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, besturingsprocedures, besturingsplannen op basis van THEFD en de cyclus van voortgangsbewaking en herziening.
- Omgevingsfactoren en de manier waarop daarmee de communicatie wordt onderhouden.

Besturingscyclus

Gedurende de looptijd wordt het programma doorlopende gemonitord en periodiek beoordeeld op voortgang en relevantie van doelstellingen en inspanningen, waarna kan worden besloten tot bijstelling. De daarvoor meest geschikte methode is die van het dynamisch projectmanagement (zie paragraaf 4.1.3.). De besturingscyclus van een programma moet afgestemd verlopen met de planning en controlcyclus van Fontys.

De MARAP-cyclus wordt dus ook voor het programma gevolgd, waarbij het programma-management viermaandelijks verantwoording aflegt aan de programmaraad, of een gemandateerd vertegenwoordiger van de opdrachtgever(s) (bijvoorbeeld de voorzitter van de programmaraad), of het verantwoordelijk lid van de Groepsraad. In deze verantwoording wordt gerefereerd aan het programmaplan en spelen de vijf bovengenoemde besturingscriteria (THEFD) een belangrijke rol.

Belangrijk is dat uit de voortgang van de afzonderlijke projecten de voortgang van het programma kan worden afgeleid, waar mogelijk op basis van uitzonderingsrapportages. Dat kan bijvoorbeeld door gebruik van de "stoplichtmethode". De formats projectrapportage (zie de bijlagen) zijn een goed hulpmiddel om vanuit de projecten de benodigde informatie te verstrekken aan het programmamanagement.

Administreren

Belangrijk is om bij aanvang van het programma een goede methode af te spreken voor de systematische uitgifte van deelbudgetten en een methodiek voor de consolidatie van de voortgang op projectniveau tot voortgang op programmaniveau.

De wijze waarop voortgangsrapportage en financiële afwikkeling plaatsvindt dient vooraf te worden gecommuniceerd aan alle projectleiders van projecten binnen het programma.

Voorwaarde voor de budgetbewaking van het programma is een goede en geaccepteerde manier van tijdschrijven. Ook daarover dienen vooraf afspraken te worden gemaakt met de projectleiders.

Autoriseren

Om te voorkomen dat programma's een eigen leven gaan leiden, maar ook als middel om vrijblijvendheid bij de staande organisatie te voorkomen zijn op een aantal welgekozen punten formele afspraken en goedkeuring nodig. In het voorgaande zijn een aantal van die goedkeuringsmomenten genoemd die hieronder nogmaals opgesomd worden:

- Toetsing aan beleid en formele goedkeuring voorstudie (doelen, inspanningen, organisatie, middelen etc.)

- Formalisatie van resultaatafspraken van projecten binnen het programma door middel van geautoriseerde projectplannen.
- Formalisatie en communicatie van interne afspraken over voortgangsrapportage, financiële afwikkeling en urenverantwoording.
- Afstemming op en inpassing in de planning- en controlcyclus van Fontys: het programmamanagement volgt de MARAP-cyclus en legt dus viermaandelijks verantwoording af aan de opdrachtgever (Groepsraad of vertegenwoordigers daarvan via de programmaraad)
- Periodieke evaluatie van de voortgang en formele goedkeuring van aanpassingen.
- De instelling van een krachtige programmaraad.

6. Interne en externe verantwoording

6.1. Inleiding

Het managen van programma's brengt naast de complexiteit van de beheersing ervan in de zin van het bereiken van de gewenste resultaten, tevens de problematiek met betrekking tot de verantwoording in financiële zin en in tijd aan de orde. Voor programma's en projecten die een externe financier hebben en een externe verantwoording vragen is een goede en sluitende administratieve vastlegging essentieel. Voor interne bewaking is dit echter evenzeer van belang, de groepsraad en de instituutsdirecteuren zijn verantwoordelijk voor het effectief en efficiënt besteden van de beschikbare middelen (m.n. geld en personeel) en hebben er belang bij dat de administratieve afwikkeling van projecten en programma's inzichtelijk en correct plaatsvindt. Bovendien is het van groot belang om te bewaken of met het project inhoudelijk het beoogde effect op de staande organisatie wordt bereikt. Fontys kent een planning- en controlcyclus om dat te bewaken. In deze cyclus spelen de Macon (Managementcontract, jaarlijkse afspraken Groepsraad met instituutsdirecteur of directeur Facilitair Bedrijf) en Marap (Management-rapportage, vier maandelijks rapport van instituut, c.q. Facilitair Bedrijf m.b.t. de resultaten) een essentiële rol, zie hiervoor het "Handboek Managementrapportage Fontys Hogescholen". In de Macon en Marap spelen de programma's en projecten een wezenlijke rol, in het handboek wordt daarom op diverse plaatsen ruim aandacht besteed aan de wijze waarop er mee omgegaan moet worden. In dit hoofdstuk verwijzen we daarom zoveel mogelijk naar de bestaande documenten.

Om duidelijk te maken welke facetten van de verantwoording van belang zijn maken we gebruik van de volgende vragen:

1. Aan wie wordt er verantwoording afgelegd?
2. Welke documenten, c.q. rapportages worden hiervoor gebruikt?
3. Wat moet er geregistreerd worden om de verantwoording te kunnen afleggen?
4. Welke aanvullende eisen gelden voor projecten/programma's met externe verantwoordingsplicht?

Ad 1. Aan wie wordt er verantwoording afgelegd?

De opdrachtgever is degene aan wie er verantwoording afgelegd moet worden over het project. De opdrachtgever zal in het algemeen degene zijn die ook de financiële middelen beschikbaar stelt. In de praktijk kunnen dit zijn: Groepsraad (zoals bij SB projecten, vaak is er een delegatie naar een instituut of FB), leidinggevende (vaak directeur instituut of FB), externe subsidieverstrekker, c.q. opdrachtgever. De verantwoording betreft het opleveren van projectdocumenten en producten en het sluitend maken van de financiële administratie (bij externe projecten vaak ook nog accountantscontrole vereist). Naast de verantwoording naar de opdrachtgever is een verantwoording naar de gebruikers en andere belanghebbenden van belang, dit zal echter per project kunnen verschillen.

Ad 2. Welke documenten c.q. rapportages worden hiervoor gebruikt?

In de projectfasering die in eerdere hoofdstukken besproken is komen de relevante documenten en rapportages aan de orde die nodig zijn voor de verantwoording: projectplan, voortgangrapportages (i.v.m. Marap) en faserapportages (allen goed te keuren door de opdrachtgever). Bij externe projecten zijn er soms aanvullende eisen. De rapportages zijn gericht op de inhoudelijke, organisatorische en financiële aspecten.

Ad 3. Wat moet er geregistreerd worden om verantwoording te kunnen afleggen?

We kunnen onderscheid maken in de volgende onderdelen die we in de volgende paragraaf nader zullen toelichten:

- a. Projectdossier, bestaande uit:
 - tijdelijke documenten ten behoeve van de projectleider en/of projectteam
 - permanente documenten ten behoeve van de projectverantwoording
- b. Financiële administratie (Peoplesoft-F)
- c. Urenregistratie

Ad 4. Welke aanvullende eisen gelden voor projecten / programma's met externe verantwoordingsplicht?

Voor projecten waarin de administratieve en financiële regels (mede) door derden worden bepaald kan een afzonderlijke accountantscontrole een voorwaarde zijn en dient men aan de gestelde eisen te voldoen. De externe accountants hebben ten behoeve van de controle van projectverantwoordingen eisen gesteld aan het projectdossier, deze eisen zijn verwerkt in het handboek Marap.

Het is de taak van de projectleider om te zorgen dat aan de externe eisen wordt voldaan, waarbij de afdeling FZ ingeschakeld kan worden.

In het kader van de externe verantwoording van Fontys als geheel voert de externe accountant bij de financiële jaarrekeningcontrole steekproefsgewijze controles uit op de juiste toepassing van boekhoudregels bij de waardering van projecten en bepaling van het onderhanden werk.

6.2. Project en programma administratie

De in de vorige paragraaf genoemde drie onderdelen voor de projectadministratie worden hier verder toegelicht.

a. Projectdossier

Om een project goed te laten verlopen is het voor de projectleider essentieel om een goede projectadministratie op te zetten waarin alle voor het project relevante zaken ondergebracht kunnen worden. Een deel van het projectdossier wordt benut voor de verantwoording van het programma, c.q. project naar de interne en eventueel externe instanties die de resultaten en financiële consequenties bewaken.

Dit is het permanente deel van het projectdossier, waarvoor een bewaarplicht geldt en dat o.a. de volgende documenten bevat:

- Bij programma's is het uitgangspunt het programmaplan.
- Projectplannen en projectvoortgangsrapportages volgens de voorgeschreven formats. Bij de Marap worden de projectvoortgangsrapportages van bepaalde projecten verplicht bijgevoegd (zie "Handboek Managementrapportage Fontys Hogescholen").
- Financiële overzichten. De financiële overzichten worden uit Peoplesoft-F gehaald. Een schaduw financiële administratie dient te worden vermeden.
- Eventueel verplichte externe rapportages met de benodigde onderbouwingen zoals urenstaten.

b. Financiële administratie (Peoplesoft-F)

Een centraal gegeven bij programma's en projecten zijn de financiële consequenties. Dit is een belangrijk (niet het enige) meetinstrument voor de voortgang en verantwoording van projecten en zal dan ook steeds in de rapportages opgenomen moeten zijn. De hoofdregels voor de financiële projectadministratie zijn:

- a. Aan het projectplan is altijd een projectbegroting toegevoegd. Het door beide partijen (opdrachtgever en projectleider) te ondertekenen projectplan geeft onder punt 7 van het projectplan altijd de kosten en baten aan alsmede de wijze van verrekening van de projectkosten.

- b. De structuur van de projectbegroting is gelijk aan de structuur van een reguliere begroting, t.w. een raming van lasten per kostencategorie. Belangrijk onderdeel hierbij is een raming van de inzet en de kosten van het personeel.
- c. Na ondertekening van het projectplan door opdrachtgever en projectleider wordt het project in overleg met de afdeling Financiële zaken (F.Z.) voorzien van een projectnummer. De projectleider neemt hiervoor contact op met de afdeling F.Z.. De afdeling F.Z. zorgt voor verwerking van de financiële gegevens in Peoplesoft-F. De registratie van het project gebeurt bij de afdeling, c.q. instituut die verantwoordelijk is voor het financieel en inhoudelijk resultaat van het project.
- d. Indien de directeur/manager niet de projectleider is, wordt de projectleider middels het tekeningsbevoegdheidsformulier (bijlage 8.12.) gemachtigd tot het doen van uitgaven binnen de vastgestelde projectbegroting.
- e. De projectlasten worden financieel verwerkt aan de hand van goedgekeurde brondocumenten. Brondocumenten kunnen zijn facturen, nota's e.d. van derden alsmede de urenstaten. Alle brondocumenten dienen, alvorens verwerking in de financiële administratie plaatsvindt, door de projectleider voor akkoord te zijn ondertekend. De projectbaten worden financieel verwerkt op basis van facturen. De projectleider geeft hierbij de code van de BU, van de afdeling, het product, het projectnummer en de code van de kostensoort.
- f. Maandelijks wordt door de afdeling F.Z. een overzicht verstrekt van de financiële projectgegevens. Op het overzicht zijn opgenomen de begrotingsgegevens alsmede de tot de peildatum verwerkte transacties in het grootboek.
- g. Bij het opstellen van de Marap wordt het onderhanden werk financieel gewaardeerd. Dit houdt in dat:
 - de winst pas genomen wordt als het project gereed is;
 - gemaakte lasten geactiveerd worden als de facturering achteraf plaatsvindt;
 - vooruit ontvangen baten gepassiveerd worden als facturering vooraf heeft plaats gevonden;
 - verwachte verliezen genomen worden d.m.v. dotatie aan voorziening.
- h. Zodra de projectproducten geaccepteerd door de opdrachtgever zijn opgeleverd, kan het project financieel afgesloten worden. Opdrachtgever en projectleider ondertekenen beiden de Eindrapportage ter verklaring dat het project is beëindigd. Een kopie van het voorblad met de handtekeningen wordt door de projectleider gezonden naar de afdeling F.Z., die op basis van de verklaring zorgt voor financiële afsluiting in Peoplesoft-F.

c. Urenregistratie

Een belangrijk element bij de projectverantwoording betreft de inzet van personeel en door hen bestede uren en de daarbij gehanteerde tarieven. Voor het registreren van uren is er een web-based Fontys systeem voor urenregistratie ontwikkeld dat gebruikt dient te worden⁵. Zie hiervoor de "Gebruikershandleiding Urenregistratie Fontys Hogescholen". Een inzetplanning is voor veel medewerkers de basis voor de uitvoering van activiteiten. Uit oogpunt van beheersbaarheid van een organisatie die hoofdzakelijk bestaat uit intellectueel kapitaal, is informatie over de daadwerkelijk bestede uren aan projecten en contractactiviteiten van groot belang. Deze informatie is immers mede de basis voor:

⁵ Voorlopig is gebruik van een papieren tijdregistratieformulier (zie bijlage 8.11) ook nog mogelijk. Ondertekening door de medewerker en de projectleider.

- toerekening van baten en lasten m.b.t. personele inzet aan de juiste periode bij de bepaling van het financiële resultaat;
- bewaking (en bijsturing in planning) m.b.t. personele inzet;
- bewaking (en bijsturing) van de personeelslast in het financiële resultaat van projecten en programma's;
- externe verantwoordingsverplichtingen aan projectpartners of subsidiegevers;
- facturering van activiteiten of declaratie bij projectpartners.

Dit maakt een urenverantwoording noodzakelijk, die minimaal aan onderstaande eisen voldoet. Het management van de verschillende organisatie-onderdelen is uiteraard vrij om verdergaande eisen te stellen aan de urenverantwoording.

1. De uren die zijn besteed aan projecten worden uitgesplitst naar de afzonderlijke projecten;

Uren die zijn besteed aan regulier onderwijs hoeven niet te worden uitgesplitst in de urenverantwoording, maar mogen in één getal verantwoord worden in een categorie "regulier" of "overig". De inzetplanning biedt voldoende inzicht in de specificatie daarvan. Ook indirecte uren (ziekte, verlof, SOP, deskundigheidsbevordering, ruis, etc.) hoeven niet te worden uitgesplitst.

2. De registratie betreft de netto bestede uren.

Verrekening van indirecte componenten (zoals SOP, deskundigheidsbevordering of ruis) in de hoeveelheid verantwoorde uren op een project of contractactiviteit is niet toegestaan. Het gaat dus om de werkelijk bestede uren.

Opslagen voor indirecte uren worden meegenomen in het uurtarief (zie rekenmodel bij punt 5).

3. De urenregistratie wordt goedgekeurd door de projectleider

De urenregistratie van de projectleider wordt goedgekeurd door de direct leidinggevende (meestal de instituutsdirecteur).

4. De urenregistratie wordt maandelijks ingevoerd in Peoplesoft-F

Het web-based urenregistratiesysteem bevat hiervoor een standaardrapport, dat na autorisatie van de uren door het instituut aan de front-office van FZ wordt verstrekt.

5. De urenregistratie in Peoplesoft-F vindt plaats tegen één van de volgende tarieven:

vpl++ 15%:

Dit tarief wordt toegepast *voor interne projecten (ook SB-projecten)*. De opslag van 15% betreft de persoonsgebonden kosten van faciliteiten zoals PC, ruimte, televoorziening, ziekteverzuim en overige personele last. Genoemde indirecte lasten mogen dan niet apart in rekening worden gebracht. Reiskosten en andere materiële lasten (leermiddelen, kopieerkosten, catering, ed.), mogen wel in rekening gebracht worden.

integrale kostprijs (IKP):

Dit tarief wordt toegepast *voor externe projecten (subsidieprojecten en contractactiviteiten)*, tenzij subsidievoorwaarden een afwijkend tarief voorschrijven.

Bij toepassing van dit tarief kunnen in principe geen directe materiële lasten (zoals reiskosten, leermiddelen, kopieerkosten, catering) meer aan het project toegerekend worden, behalve als:

- met de externe opdrachtgever is afgesproken dat deze kosten afzonderlijk in rekening gebracht kunnen worden.

- het excessief hoge bedragen betreft (bijvoorbeeld reiskosten naar een verre bestemming). Berekening van de IKP vindt plaats volgens het rekenmodel dat is opgenomen in de begrotingsrichtlijnen:

Een voorbeeld is:**Uurtariefberekening**

Naam medewerker:

voorbeeld:

| Berekeningsgegevens | Involvelden | |
|---------------------------------|-------------|--------------|
| Bedrag VPL+ (jaarlast fulltime) | € 74.477 | schaal 12/10 |
| Aanstelling (FTE) | 1,00 | |
| Declarabele uren (op jaarbasis) | 1244 | 75% v. 1659 |
| Percentage risico-opslag | 0,00% | |
| Percentage winstopslag | 0,00% | |

| Tariefsopbouw | Uurtarief |
|--|----------------|
| VPL+ per uur | 59,86 |
| Kostprijsoptslag persoonsgebonden kosten (12,25% van VPL+) | 7,33 |
| Kostprijsoptslag instituutstaf (8,5% van VPL+) | 5,09 |
| Kostprijsoptslag overhead (19,63% van omzet) | 17,65 |
| Integrale kostprijs | € 89,93 |
| Opslag projectrisico (als percentage van omzet) | 0,00 |
| Winstoptslag (als percentage van omzet) | 0,00 |
| Extern uurtarief (exclusief BTW) | € 89,93 |

Het model (inclusief een toelichting) is te vinden in de begrotingsrichtlijnen, handboek MARAP en digitaal verkrijgbaar via www.fontys.nl/control. Wanneer cijfers worden ingevuld in de gemarkeerde invulvelden, berekent het model automatisch het uurtarief op basis van Fontys-gemiddelden.

Let op: in Peoplesoft-F mogen in elk geval geen tarieven verwerkt worden die een winst- of risico-opslag bevatten! Het externe uurtarief (de verkoopprijs) uit bovenstaand model mag dus niet gebruikt worden voor de boeking van personele lasten op projectniveau.

6.3. Belangrijke documenten

- Handboek Managementrapportage Fontys Hogescholen (MARAP), hierin is o.a. een checklist voor projectleiders opgenomen t.a.v. de verantwoording, alsmede een vragenlijst voor de bepaling van onderhanden werk.
- Gebruikershandleiding Urenregistratie Fontys Hogescholen
- Handleiding Applicatie Urenregistratie Fontys Hogescholen (Beheerdershandleiding 2003)

7. Beheer handboek

De verantwoordelijkheid voor het beheer van het handboek en de daarin beschreven documenten (formats) ligt bij de afdeling Onderwijs van het Facilitair Bedrijf. Doel is het actueel houden van het handboek, de formats daarbij inbegrepen.

Gebruikers kunnen naar aanleiding van hun ervaring met het handboek en de formats wijzigingsvoorstellen indienen bij de afdeling Onderwijs (e-mail: secretariaat-afdelingonderwijs@fontys.nl) Daar worden de voorstellen verzameld en vervolgens voorgelegd aan een beoordelingscommissie van vier personen, bestaande uit twee vertegenwoordigers van de afdeling Control en twee van de afdeling Onderwijs.⁶

De commissie besluit over de wijzigingsvoorstellen, informeert betrokkenen en draagt zorg voor de verwerking in het handboek en aanpassing van de formats.

De genomen besluiten worden ter bekrachtiging voorgelegd aan de Groepsraad.

De afdeling Onderwijs zorgt voor de uitgave van het aangepaste handboek en de beschikbaarheid van de gewijzigde formats.

Het resultaat van deze werkwijze is een geactualiseerd handboek, inclusief de daarin beschreven documenten (formats)

Het aanpassen van het handboek en de formats op basis van de ingediende wijzigingsvoorstellen gebeurt eens per jaar in de periode September/Okttober, waarna de geactualiseerde versie per 1 januari daaraan volgend van kracht wordt en de voorgaande versie vervalt.

Het handboek en de formats zijn beschikbaar via de webpagina van de afdeling Onderwijs (www.fontys.nl/facilitairbedrijf/onderwijs).

⁶ Tot nader order wordt de beoordelingscommissie gevormd door de samenstellers van het handboek T. de Leeuw, P. Lunstroo, H. Schrijen en een controller.

8. Bijlagen

- 8.1. Geraadpleegde literatuur
- 8.2. Checklist gesprek (oriëntatie of intake)
- 8.3. Projectplan (met toelichting)
- 8.4. Planning- en begrotingsformulier (voorbeeld)
- 8.5. Checklist Plan van aanpak
- 8.6. Voortgangsrapportage
- 8.7. Rapportage voorbereiding
- 8.8. Eindrapportage
- 8.9. Checklist Omgevingsanalyse
- 8.10. Checklist projectevaluatie
- 8.11. Tijdregistratieformulier
- 8.12. Tekeningsbevoegdheidsformulier

Overzicht van de beschikbare digitale sjablonen/formats:

Projectplan (met toelichting)
Planning- en begrotingsformulier (voorbeeld)
Voortgangsrapportage
Rapportage voorbereiding
Eindrapportage
Tijdregistratieformulier
Tekeningsbevoegdheidsformulier
Modelberekening uurtarieven

8.1. Literatuur en internetadressen

Geraadpleegde literatuur

Projectmanagement proces:

- Projectmatig werken, door Gert Wijnen, Willem Renes en Peter Storm
Uitgave Het Spectrum, 2001, ISBN 90-274-6905-9
- Projectmanagement, door Roel Grit
Uitgave Wolters Noordhoff, 2000, ISBN 90-01-34785-1
- Het verbeteren van uw projectorganisatie, het Project Excellence Model in de praktijk, door Drs. Eddy Westerveld en ir. Drs. Dino Gayá Walters
Uitgave Kluwer Deventer, 2001, ISBN 90-14-07670-3
- Projecten leiden, methoden en technieken voor projectmatig werken, door Geert Groote, Corian Hugenholtz-Saase, Piet Slikker en anderen
Uitgave Het Spectrum, 2002, ISBN 90-274-6878-8
- De kleine Prince 2, gids voor projectmanagement, door Mark van Onna en Ans Koning
Uitgave tenHagenStam, 2002, ISBN 90-440-0384-4
- Advieskunde voor praktijkstages, organisatieverandering als leerproces, door P.M. Kempen en J.A. Keizer
Uitgave Wolters Noordhoff, 2000, ISBN 90-01-46822-5

Programmamanagement:

- 50 Checklisten voor project- en programmamanagement, door Rudy Kor en Gert Wijnen
Uitgave Kluwer Deventer, 2002, ISBN 90-14-07990-7
- Programmamanagement, sturen op samenhang, door Gert Wijnen en Theo van der Tak
Uitgave Kluwer Deventer, 2002, ISBN 90-14-09293-8

Handboek:

- ISO 9000-serie en kwaliteitshandboek, door ing. A. de Heer en dr. ir. C.T.B. Ahaus
Uitgave Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995, ISBN 90-267-2170-6

Aanbevolen literatuur

- Projectmatig creëren, door Jo Bos, Ernst Harting, Daniël Ofman e.a.
Uitgave Scriptum, 1998, ISBN 90-559-4122-0
- Het managen van unieke opgaven, samen werken aan projecten en programma's, door Gert Wijnen en Rudy Kor.
Uitgave Kluwer, 2000, ISBN 90-267-2323-7
- Project Based Management, inrichting en beheersing van de (multi)projectorganisaties, door Ir. Guido Fröhlichs RC en Ing. Adri Platje
Uitgave Kluwer Bedrijfswetenschappen, 2000, ISBN 90-312-2007-8
- Project- en Costcontrol, de operationele beheersing van (multi)projectorganisaties, door Ir. Guido Fröhlichs RC en Ing. Adri Platje
Uitgave Kluwer Bedrijfswetenschappen, 2002, ISBN 90-312-2192-9
- Adviseren als tweede beroep, resultaten bereiken als adviseur, door Hanna Nathans
Uitgave Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1996, ISBN 90-267-2244-3

Internetadressen

- <http://www.fontys.nl/facilitairbedrijf/onderwijs> (handboek projectmanagement en formats)
- <http://www.fontys.nl/control> (handboek MARAP)
- <http://www.roelgrit.nl>
- <http://www.projectexcellence.nl>
- <http://infoq.nl>
- <http://www.pmi.org>
- <http://projectmanagement.pagina.nl>
- <http://www.pmi-nl.nl>
- <http://www.pmi.nl>

8.2. Checklist gesprek (oriëntatie- of intakegesprek)

Algemeen:

- Bestudering documentatie van de organisatie
- Bij nieuwe klanten zal in de meeste gevallen eerst een oriëntatiegesprek worden gevoerd
- Is er al een duidelijke vraag, of is het een gesprek om contact te leggen?
- Probeer de kern van het feitelijke probleemgebied te achterhalen.
- Denk niet te snel in de richting van de oplossing van het probleem.
- Geef aan dat er procesmatig/projectmatig gewerkt zal worden aan de oplossing.
- Maak een inschatting van de heersende cultuur, werkklimaat en evt. verschuivingen daarin.
- Zorg ervoor gevoelig te zijn voor zachte indicatoren zoals spanningen, verhoudingen, etc.

Noteer van de aanwezigen tijdens het gesprek:

- Van de klant en andere aanwezigen: naam, adres, telefoon, e-mail, functie, contactpersoon organisatie (visitekaartjes).

Gegevens organisatie:

- Personeelssamenstelling, organisatieschema, historische gegevens (gebruik o.a. het internet).
- Specifieke gegevens van organisatieonderdeel waar het probleem betrekking op heeft.

Algemene vragen:

- Situatieschets van de organisatie, toegespitst op het probleem van de klant.
- Omschrijving van de vraag zoals door de klant aanvankelijk aangegeven.
- Aanpassing van de vraag naar aanleiding van het gesprek.
- Welke krachten houden het probleem in stand?
- Welke verandering is er gewenst? Wat is de verwachting die de klant heeft van de opdrachtnemer?

Randvoorwaarden:

- Beschikbaarheid en toegankelijkheid van gegevens bij de organisatie.
- Beschikbaarheid van bepaalde medewerkers van de organisatie.
- Hoeveel tijd is er beschikbaar voor het uitvoeren van het project?
- Te hanteren kwaliteitseisen.
- Overige risico's.

Informatie voor het schrijven van een Projectplan:

- Situatieschets en probleemstelling.
- Doelstelling (wat wil de klant bereiken?).
- Projectopdracht (wat moet er daarom in het project gebeuren?).
- Producten die het project moet opleveren.
- Projectactiviteiten (welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om de projectopdracht te vervullen?).
- Planning (wanneer moet e.e.a. gereed zijn).
- Financiële aspecten (dekking kosten uit strategisch budget of andere bronnen).
- Projectorganisatie (met name het aandeel van de medewerkers van de klant).

Afronding gesprek:

- Duidelijke afspraken over hoe het gesprek een vervolg zal krijgen:
 - Vervolg intake-gesprek met een (kandidaat) projectleider (op welke termijn?).
 - Telefonisch contact (wanneer?).
 - Projectplan met offerte (binnen welke termijn?).

8.3. Format projectplan (in blauw en cursief worden toelichtingen aangegeven die verwijderd dienen te worden)

<Projectnaam>
(Projectplan)

Projectnummer :
Kenmerk :
Opdrachtgever :
Organisatieonderdeel :
Projectleider :

Versie :
Status :
Fase in project : Initiatief

Datum :

Start-/einddatum project :

Voor akkoord:

Datum:

Datum:

Handtekening projectleider

Handtekening opdrachtgever

1. Situatieschets en probleemstelling

- Geef een beschrijving van de organisatie waarin het project zich zal afspelen. Wat 'doet' het bedrijf? Welke afdelingen zijn er? Wie is de baas van wie? Het beste is de achtergronden van 'groot' naar 'klein' te beschrijven; bijvoorbeeld: eerst het bedrijf, dan de vestiging, vervolgens de afdeling.
- Geef een beschrijving van de aanleiding van het project. Waarom wil men dit project? Is dit project een vervolg van een ander project? Hoe is dat project afgelopen? Welke invloed heeft dat project op het huidige project? Welke relatie heeft dit project met ander uit te voeren projecten?
- Geef een afbakening van het probleem. Wat hoort er wel en niet bij?
De hele beschrijving moet uiteraard in het kader staan van het probleem of de vraag die in het project wordt aangepakt. De situatieschets mondt dan ook uit in de formulering van de probleemstelling.

2. Doelstelling

- *Waarom wordt het project uitgevoerd?*
- *Geef een duidelijke doelstelling van het project.*
- *Vaak is het noodzakelijk een doelstelling of probleemstelling uit te werken in een aantal subdoelstellingen en probleemstellingen.*

De doelstelling moet een duidelijk beeld geven van “hoe de wereld eruit ziet” nadat het probleem is opgelost.

3. Projectopdracht

Om de doelstelling te realiseren moet er een opdracht worden uitgevoerd.

- *Wat kan als resultaat worden verwacht van het project?*
- *De opdracht is afgeleid van de doelstelling. De opdracht is echter preciezer dan de doelstelling.*
- *Wat zijn de functionele eisen (prestaties, functies en eigenschappen van de producten/resultaten)?*
- *Wat zijn de operationele eisen (gebruik en onderhoud van de producten/resultaten)?*
- *Als er deelopdrachten zijn, beschrijf dan ook de functionele- en operationele eisen van de deelopdrachten.*

4. Producten

Welke producten levert het project op? Wat is er klaar als het klaar is? Er moet naar een balans worden gezocht tussen voldoende inzicht in de problematiek en te ver doorgevoerde detailbeschrijving van de producten, c.q. eindresultaten. Let op: té gedetailleerde beschrijving van de producten kan de projectuitvoering ernstig belemmeren. De opdrachtgever gaat dan “afvinken” wat het project moet opleveren.

- *Product moet worden opgevat als een ruim begrip, het kan iets anders zijn dan een voorwerp.*
- *Het project moet naar de producten toewerken.*
- *Voorbeelden van producten/eindresultaten: rapport, bouwtekening, apparaat, advies, opleidingsplan, feest, interviewverslagen, managementsamenvatting, opening van een bedrijf, kosten-/batenanalyse, ingevoerde nieuwe werkwijze*
- *De eisen aan het product moeten zoveel mogelijk meetbaar zijn.*

Projectgrenzen:

- *Wat hoort wél en wat hoort niet bij het project?*
- *Wat zijn de randvoorwaarden van het project?*
- *Hoe ver gaat het project? Alleen een onderzoek, of ook de informatie naar de organisatie?*
- *Wat is de breedte van het project? Wat wordt allemaal meegenomen?*
- *Geef activiteiten aan die ‘op de grens’ van het project liggen. Geef ook duidelijk aan of die wél of niet worden gedaan.*
- *Welke gegevens moeten voor het project beschikbaar zijn?*
- *Welke aannames worden er gedaan?*

Indien er een afhankelijkheid van andere projecten is, geef dit dan duidelijk aan.

5. Projectactiviteiten

Benoem de fasen (Voorbereiding, Realisatie, Nazorg) en geef duidelijk aan welke activiteiten binnen de verschillende fasen vallen.

- *Probeer de activiteiten die per fase, en eventueel per proces daarbinnen, moeten worden uitgevoerd globaal op te sommen. Hierin moet een goed evenwicht worden gevonden: te nauwkeurig beschrijven “zit je in de weg” bij de uitvoering, te globaal geeft weinig houvast aan de opdrachtgever en projectuitvoerders.*
- *Probeer de activiteiten logisch te groeperen. Gebruik hiervoor groepstitels.*
- *Ook het communiceren en informeren horen tot de activiteiten.*
- *Activiteiten die niet bijdragen tot de realisatie van het eindproduct horen in deze paragraaf niet thuis.*

6. Planning

Een mijlpaal is een (tussen)product/resultaat die aan het einde van een fase in een project beschikbaar komt. Mijlpalen vormen meetpunten waarmee de planning bewaakt kan worden. Als een mijlpaal op de geplande datum niet is bereikt, is er vertraging opgetreden.

- *Wat is de lengte van het project? Wat is de start- en einddatum?*
- *De planning moet een overzicht geven van de uit te voeren activiteiten in de tijd. Hierbij wordt aangegeven welke projectleden welke activiteiten uitvoeren en hoeveel capaciteit ermee gemoeid is.*
- *Een activiteit mondt uit in een mijlpaal.*
- *Probeer vooraf de doorlooptijden van de activiteiten goed in te schatten.*
- *Geef de afhankelijkheid van de activiteiten aan.*
- *Maak eventueel een (stroken)planning (eventueel in MS-Project).*
- *Maak eventueel een netwerkplanning.*

7. Financiële aspecten

Op basis van de planning en capaciteitsgegevens is een begroting op te stellen (niet in projectplan opnemen) waarvan hier de voor de opdrachtgever relevante gegevens staan.

Begrote kosten:

- *kosten eigen personeel*
- *kosten inhuur personeel andere organisatie-onderdelen Fontys*
- *inhuur derden*
- *materiële kosten*

Begrote baten:

- *bijdrage strategisch budget*
- *bijdrage opdrachtgevend organisatieonderdeel*
- *bijdrage andere organisatieonderdelen*
- *bijdrage externe partners/subsidie*

8. De projectorganisatie en communicatie

Organisatie

- *Welke rol hebben de betrokkenen?*
- *Wat zijn de (interne) functies van de projectleden binnen de projectgroep? (projectleider, projectsecretariaat, projectlid, advisering, aanleveren van gegevens, gegevens uittypen). Koppel de functies aan personen. Noem de projectuitvoerenden.*
- *Wat zijn de taken en bevoegdheden van de projectmedewerkers?*
- *Is er een stuurgroep, klankbordgroep, speciale werkgroep, commissie? Zo ja, wie hebben hier zitting in, en wat zijn de bevoegdheden?*
- *Wat is de beschikbaarheid van de projectleden.*
- *Wat moet de beschikbaarheid van projectleden en hulpmiddelen zijn?*
- *Leg vast wat bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn.*
- *Hoe verhoudt zich het project ten aanzien van de staande organisatie?*
- *Inzet externe deskundigheid, adviseurs.*

Communicatie

- *Hoe vindt de communicatie plaats? (opdrachtgever, stuurgroep, referentiegroep, afdelingshoofd)*
- *Hoe wordt er vergaderd? (Wie neemt deel aan de vergaderingen? Wie neemt het initiatief?)*
- *Vindt er tijdverantwoording naar de opdrachtgever plaats? Zo ja, wie dient in, wie controleert, wie verwerkt?*
- *Wie rapporteert en hoe vindt de (tussen)rapportage plaats?*

- *Welke rapportages worden er opgeleverd en welke documentatie wordt er aangelegd.*

9. Randvoorwaarden en risico's

- *Onder 4 zijn er al projectgrenzen aangegeven. Geef hier de randvoorwaarden voor slagen van het project en voor een goede implementatie en gebruik van de resultaten. Zaken zoals medewerking van de organisatie van de opdrachtgever, het beschikbaar komen van de benodigde gegevens, afhankelijkheden van derden e.d.*
- *De risico's die verbonden zijn aan de uitvoering van het project en hoe er aandacht aan besteed wordt (beperkt kan worden).*
- *De kwaliteitsstandaards die gehanteerd worden en hoe er zeker gesteld wordt dat men er aan voldoet (borging).*
- *Kritische succesfactoren.*

10. Externe verantwoordingsverplichtingen (indien van toepassing)

- *Welke externe subsidiegevers zijn betrokken bij het project?*
- *Zijn er buiten Fontys andere partijen betrokken bij de uitvoering van het project?*
- *Is Fontys penvoerder voor het project?*
- *Is voor de definitieve toekenning van de subsidie een accountantsverklaring vereist bij de projectverantwoording?*
- *Bijzondere subsidievoorwaarden en rapporteringsvereisten (inhoud / vorm)*
- *Welk tijdpad geldt voor de externe verantwoording?*

Planning in personen, middelen en geld:

| Uren en kosten begroting per fase | Personeel | | | | Middelen | | | | Externe kosten | |
|-------------------------------------|-------------|-------|-------|--|----------|--|--|--|----------------|--|
| | Proj.leider | Med.1 | Med.2 | | | | | | | |
| Initiatiefase | | | | | | | | | | |
| Intake | | | | | | | | | | |
| Oriëntatie | | | | | | | | | | |
| Analyse van de verkregen informatie | | | | | | | | | | |
| Projectplan opstellen | | | | | | | | | | |
| Terugkoppeling en contractering | | | | | | | | | | |
| Vorbereidingsfase | | | | | | | | | | |
| Kick-off | | | | | | | | | | |
| Plan van aanpak opstellen | | | | | | | | | | |
| Projectorganisatie initiëren | | | | | | | | | | |
| Ontwerp | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Realisatiefase | | | | | | | | | | |
| Realisatie | | | | | | | | | | |
| Toetsing en controle | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Implementatie | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Nazorg | | | | | | | | | | |
| Afronding | | | | | | | | | | |
| Evaluatie | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Resulterende begroting op basis van de vorige twee overzichten

| Begroting totaal | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|---------------|------------|--------|---------------|
| | Fasering | | | | |
| Kostensoort | Initiatief | Voorbereiding | Realisatie | Nazorg | Totaal |
| Personeel | | | | | 0 |
| Middelen | | | | | 0 |
| Externe kosten | | | | | 0 |
| Totaal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

8.5. Checklist Plan van aanpak

(voor de projectleider en zijn team, voor interne doeleinden en classificatie)

0. Algemene gegevens

1. Situatieschets en probleemstelling

2. De doelstelling

3. De projectopdracht

4. De producten

Nadere uitwerking van projectplan t.a.v.

- Beoogde (eind)resultaten
- Project (eind)producten
- Afbakening

5. Projectactiviteiten

Nadere uitwerking van projectplan t.a.v.

- Verschillende projectfasen
- Inhoudelijke activiteiten en resultaten per fase

6. Planning (Tijd)

Nadere uitwerking van projectplan t.a.v.

- Start- en einddatum
- Fasering in de tijd
- Planning
- Benodigde middelen (o.a. capaciteit)

7. Financiële aspecten (Geld)

Nadere uitwerking van projectplan t.a.v.

- Begrote kosten:
 - Kosten eigen personeel
 - Inhuur derden
 - Materiële kosten/investeringen
- Dekking van de kosten:
 - Bijdrage strategisch budget
 - Bijdrage door het betreffende organisatieonderdeel
 - Bijdrage andere organisatieonderdelen (intern)
 - Bijdrage externe partners
 - Overige (externe) subsidies
- Investeringsanalyse/business case
 - Te activeren ontwikkelkosten/afschrijving
 - Overige exploitatiekosten
 - Baten uit exploitatie (zowel kwantitatief als kwalitatief)
 - Raming en beoordeling rendement (waarin ook kwalitatieve aspecten meewegen)

8. De projectorganisatie en communicatie

Nadere uitwerking van projectplan t.a.v.

Organisatie

- a. Stuurgroep/klankbordgroep: samenstelling en werkwijze
- b. Projectgroep(-en): samenstelling en werkwijze
- c. Inzet van externe deskundigen/adviseurs
- d. Samenwerking met andere organisatieonderdelen van Fontys
- e. Samenwerking met externe organisaties respectievelijk het werkveld
- f. Voortgangsbewaking en rapportage (b.v. gebruik Tokig)

Communicatie (Informatie)

- a. Communicatie binnen het project: informatie en coördinatie
- b. Communicatie over het project: informatie en rapportage
- c. Communicatieplan
- d. Documentatie
- e. Kennisdeling en kennisdistributie

9. Randvoorwaarden en risico's

Nadere uitwerking van projectplan t.a.v.

- a. Omgevingsanalyse
- b. Kritieke succesfactoren (KSF's)
- c. Randvoorwaarden
- d. Projectrisico's (intern en extern)
- e. Implementatieplan
(Hoe de KSF's te bereiken, hoe om te gaan met randvoorwaarden en risico's, hoe de resultaten in te voeren, hoe onderhoud en nazorg te regelen)

Kwaliteit (Kwaliteit)

- a. Te hanteren standaards (kwaliteitseisen)
- b. Wijze van borging

10. Externe verantwoordingsverplichtingen (indien van toepassing)

Verwijzing naar relevante documenten (indien aanwezig)

8.6. Voortgangsrapportage

<Projectnaam>
(PROJECTVOORTGANGSRAPPORTAGE <1,2,...>)

Projectnummer : .
Kenmerk : .
Opdrachtgever : .
Organisatieonderdeel : .
Projectleider : .

Versie : .
Status : .
Fase in project : .

Peildatum : .

Start-/einddatum project :

Voor akkoord:

Datum:

Datum:

Handtekening projectleider:

Handtekening opdrachtgever:

Voorwoord

Voor wie is deze voortgangsrapportage bedoeld?

Deze voortgangsrapportage is bedoeld als verslaggeving naar het management van Fontys in het kader van de periodieke management rapportages en voor rapportage aan de stuurgroep, c.q. opdrachtgever.

Waaruit bestaat deze rapportage?

Het is een weergave van de inhoudelijke projectresultaten. Er wordt een overzicht gegeven volgens de in het projectplan aangegeven aanpak o.a. ten aanzien van de uitgevoerde activiteiten.

De beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie worden in diverse paragrafen uitgewerkt met betrekking tot de laatste stand van het project op peildatum.

In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en bevindingen uit het project samengevat en op grond van deze bevindingen worden een aantal aanbevelingen gedaan ten behoeve van een mogelijk ingreep op het project.

Opbouw van de rapportage:

- A. Overzicht fasen en mijlpalen project
- B. Stand van zaken project
- C. Conclusies en aanbevelingen

A. Overzicht fasen en mijlpalen project:

In de planning van het project zijn fasen gedefinieerd die op een bepaalde datum afgerond zijn. Indien gewenst kunnen ook extra fasen of mijlpalen tussengevoegd worden.

| | Fase | Datum gereed (planning) | Datum gereed (realisatie) |
|---|---------------|-------------------------|---------------------------|
| 1 | Initiatief | | |
| 2 | Voorbereiding | | |
| | Acceptatie | | |
| 3 | Realisatie | | |
| 4 | Nazorg | | |

B. Stand van zaken project:

Weergave van afwijkingen van het oorspronkelijke projectplan ten aanzien van:

| | |
|--|--|
| 1. Situatieschets en probleemstelling | |
| 2. Doelstelling | |
| 3. Projectopdracht | |

4. Gerealiseerde producten

Opsomming van wat er gereed is aan producten na vorige rapportage.

5. Uitgevoerde activiteiten

Alleen de afwijkingen ten opzichte van de planning en/of voortgang ten opzichte van de vorige rapportage.

6. Planningsaspecten

Verloop planning (svp aankruisen)? goed 0 matig 0 slecht 0

Indien matig / slecht uitleg over maatregelen

*Geef hier kort weer hoe de planning is verlopen tijdens het project.
Beschrijf kort de aard van de knelpunten en conflicten en geef aan hoe deze in het vervolg voorkomen kunnen worden.*

10. Externe verantwoordingsverplichtingen en bijzondere subsidie-voorwaarden

Gelden er externe verantwoordingsverplichtingen ten aanzien van het project? ja 0 nee 0

Zo ja, eerstvolgende rapporteringsdatum:

Zo ja, worden problemen verwacht inzake de verantwoordingsverplichtingen? ja 0 nee 0

Indien ja, uitleg over risico's en maatregelen

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen inzake de voortgang kort weergegeven en kunnen eventuele bijzonderheden in relatie tot de kwaliteit van de projectresultaten gemeld worden. Op grond van het voorgaande worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot ingrepen in de voortgang.

ad 10. Toetsing parameters nulmeting Lectoraten

De rapportage over behaalde resultaten ten opzichte van de **parameters nulmeting** dient aangeleverd te worden als extra bijlage bij MARAP III. Deze rapportage moet ook jaarlijks voor 1 april verstrekt worden aan SKO.

8.7. Rapportage voorbereiding

<Projectnaam>

(Rapportage Voorbereiding)

Projectnummer : .
Kenmerk :
Opdrachtgever : .
Organisatieonderdeel :
Projectleider : .

Versie : .
Status :
Fase in project : **Afsluiting Voorbereiding**

Peildatum : .

Start-/einddatum project:

Voor akkoord:

Datum:

Datum:

Handtekening projectleider

Handtekening opdrachtgever

Voorwoord

Dit is het rapport ter afsluiting van de fase voorbereiding.

Voor wie is deze rapportage bedoeld?

Deze rapportage is bedoeld als verslaggeving aan opdrachtgever c.q. stuurgroep ter goedkeuring van de resultaten van deze fase.

Waaruit bestaat deze rapportage?

Het is een weergave van de inhoudelijke projectresultaten. Er wordt een overzicht gegeven van de in het plan van aanpak verder gedetailleerde aspecten die een uitwerking, c.q. wijziging zijn op het projectplan. Verder is het ontwerp van de oplossing uitvoerig gedocumenteerd. De beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie worden in diverse paragrafen uitgewerkt met betrekking tot de laatste stand van het project op peildatum.

In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en bevindingen uit het project samengevat en op grond van deze bevindingen worden een aantal aanbevelingen gedaan ten behoeve van een mogelijk ingreep op het project.

1. Stand van zaken project

Weergave van eventuele afwijkingen en aanvullingen op het oorspronkelijke projectplan t.a.v. elk van de subpunten

1.1 Situatieschets en probleemstelling

1.2 De doelstelling

1.3 Projectopdracht

1.4 Gerealiseerde producten.

Geef een overzicht van de gerealiseerde producten.

1.5 Uitgevoerde activiteiten

Geef hier een overzicht van activiteiten die tijdens het project hebben plaatsgevonden sinds de opstelling van het projectplan (niet teveel details, gebruik evt. een bijlage).

1.6 Planningsaspecten

Geef het actuele en gedetailleerde plan voor de implementatie.

*Geef hier kort weer hoe de planning is verlopen tijdens het project.
Beschrijf kort de aard van de knelpunten en conflicten en geef aan hoe deze in het vervolg voorkomen kunnen worden.*

1.7 Financiële aspecten

Geef in een tabel weer:

- a. *de begrote en bestede personele kosten t/m peildatum;*
- b. *de begrote en bestede (overige) uitgaven t/m peildatum*

Conclusies

Sluit deze paragraaf af met conclusies ten aanzien van het beheersaspect 'geld'!

1.8 Projectorganisatie en communicatie

Hier moet een uitgebreide uitwerking van de projectorganisatie voor de vervolgfasen komen en een uitwerking van het communicatieplan.

1.9 Randvoorwaarden en risico's

Eventuele bijgestelde en aangevulde randvoorwaarden en kwaliteitseisen.

1.10 Externe verantwoordingsplichten

2. Ontwerp

In dit hoofdstuk (en eventuele subparagrafen) wordt het ontwerp in al zijn details weergegeven.

3. Conclusies en aanbevelingen

*In dit hoofdstuk worden alle bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken en paragrafen kort weergegeven.
In dit hoofdstuk kunnen, op grond van de projectresultaten, aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot ingrepen in de voortgang.*

8.8. Eindrapportage

<Projectnaam>

Eindrapportage

Projectnummer : .
Kenmerk : .
Opdrachtgever : .
Organisatieonderdeel : .
Projectleider : .

Versie : .
Status : .
Fase in project : **Afsluiting Project**

Peildatum : .

Start-/einddatum project :

Voor akkoord:

Datum:

Datum:

Handtekening projectleider

Handtekening opdrachtgever

Voorwoord

De voorliggende eindrapportage is bedoeld als een afronding en laatste evaluatie van het project.

Voor wie is deze eindrapportage bedoeld?

Deze eindrapportage is bedoeld als verslaggeving naar de opdrachtgever c.q. stuurgroep.

Waaruit bestaat deze eindrapportage?

Het is een weergave van de inhoudelijke projectresultaten. Er wordt een overzicht gegeven volgens de in het projectplan aangegeven aanpak o.a. ten aanzien van:

- de bij aanvang gestelde projectdoelen en gerealiseerde projectdoelen;
- de uitgevoerde activiteiten;

De beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie worden in diverse paragrafen uitgewerkt met betrekking tot de laatste fase van het project en over het totaal van het project.

In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en bevindingen uit het project samengevat en op grond van deze bevindingen worden een aantal aanbevelingen gedaan ten behoeve van een mogelijk vervolg op het project.

1. Resultaten project

1.1 Situatieschets en probleemstelling

Weergave van de situatie en oorspronkelijke probleemstelling

1.2 De doelstelling

1.2.1 Bij aanvang

Geef hier de, bij de aanvang van het project, gestelde doelen weer (zie projectplan).

1.2.2 Gerealiseerde doelstelling

Geef hier de gerealiseerde projectdoelen weer. Noem vervolgens de niet-gerealiseerde projectdoelen. Beschrijf de oorzaken van de niet-gerealiseerde projectdoelen en geef aan hoe hiermee dient te worden (bijv. voor de niet-gerealiseerde doelen een nieuwe projectaanvraag indienen).

1.3 Projectopdracht

Geef hier de oorspronkelijke en eventuele bijgestelde opdracht weer. Geef aan waarom er bijgesteld is.

1.4 Gerealiseerde producten.

Geef een overzicht van de gerealiseerde producten.

1.5 Uitgevoerde activiteiten

Geef hier een overzicht van alle activiteiten, vergaderingen, bijeenkomsten en evt. studiedagen (incl. data) die tijdens het project hebben plaatsgevonden (niet teveel details, gebruik evt. een bijlage). Geef ook de relatieve bijdrage van deze activiteiten aan met betrekking tot de projectresultaten en welke activiteiten zeker gehandhaafd moeten worden in toekomstige projecten.

1.6 Planningsaspecten

Geef hier kort weer hoe de planning is verlopen tijdens het project. Noem aspecten/onderdelen die een positief effect hadden op de projectresultaten (planning, taakverdeling en financiën, motivatie en de kwaliteit van de producten) en in volgende projecten zeker moeten worden opgenomen.

Beschrijf kort de aard van de knelpunten en conflicten en geef aan hoe deze in volgende projecten voorkomen kunnen worden.

1.7 Financiële aspecten

Geef in een tabel weer:

- a. *de begrote en bestede personele kosten voor de laatste fase van het project en het totale project;*
- b. *de begrote en bestede (overige) uitgaven voor de laatste projectfase(n) en voor het totale project.*

Financieel eind-overzicht

Geef hier een totaal overzicht van de financiën op basis van de voorgaande tabellen.

Conclusies

Sluit deze paragraaf af met conclusies ten aanzien van het beheersaspect 'geld'!

1.8 Projectorganisatie en communicatie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het project beschreven met betrekking tot de volgende beheersaspecten organisatie en informatie.

1.9 Randvoorwaarden en risico's

Geef weer of aan alle vooraf gestelde randvoorwaarden is voldaan en wat er voor problemen waren. Geef ook de overgebleven risico's na afloop van het project.

Kwaliteit

Geef hier aan wat de kwaliteit van de inmiddels opgeleverde producten is (zie daarvoor ook het bij het project behorende projectplan).

Geef bij mogelijk onvoldoende kwaliteit aan:

- *de (mogelijke) oorzaken;*
- *en zo ja, of deze nog verbeterd kunnen worden.*

1.10 Externe verantwoordingen (indien van toepassing)

2. Algemene conclusies en aanbevelingen

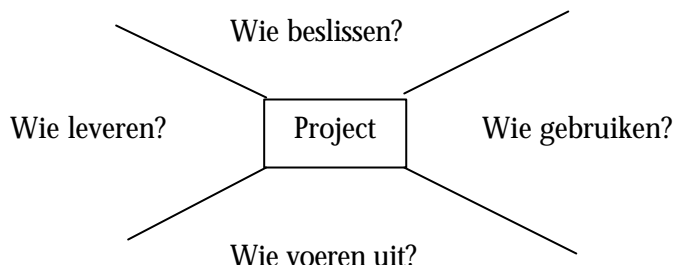
In dit hoofdstuk worden alle bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken en paragrafen kort weergegeven.

In dit hoofdstuk kunnen, op grond van de projectresultaten, aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot:

- * *de opgeleverde producten:*
 - *onderhouden van de producten (regelmatige bijstelling/update?);*
 - *instrueren van de opdrachtgever ten behoeve van doelmatig gebruik;*
- * *implementatie van de producten, mits dit geen onderdeel van het project is, in de bedoelde omgeving:*
 - *voorlichting aan de doelgroep;*
 - *aanbieden van een cursus aan de doelgroep;*
 - *begeleiding bij de daadwerkelijke invoering en in gebruikname van de producten (bijv. door een jaarlijkse gebruikersdag);*
- * *nieuwe (vervolg)projecten:*
 - *voor de doelstellingen die niet binnen het project zijn gerealiseerd;*
 - *voor nieuwe ideeën die tijdens het project zijn ontstaan;*
- * *management binnen toekomstige projecten:*
 - *aanpak (projectmanagement) en samenwerking;*
 - *randvoorwaarden (personeel: beschikbaarheid, motivatie, deskundigheid, bekendheid met ontwikkelmethode; samenstelling resonansgroep; budget; benodigde materialen en inventaris, etc.);*
 - *uitvoering, etc..*

8.9. Checklist omgevingsanalyse

1. Benoem en rangschik de bij het project betrokken partijen (actoren) naar:
 - a. Wie beslissen er over het project?
 - b. Wie gebruiken het resultaat of ondervinden de gevolgen daarvan?
 - c. Wie stellen er mensen, middelen of deskundigheid beschikbaar aan het project?
 - d. Wie voeren het project uit?



2. Hoe kritisch zijn de actoren?
 - a. Heeft een groot belang bij het project
 - b. Heeft een gering belang bij het project
 - c. Heeft veel invloed op het project
 - d. Heeft weinig invloed op het project

| | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Groot belang bij het project | Actor A.... | Actor B.... |
| Weinig belang bij het project | Actor C.... | Actor D.... |
| | Weinig invloed op het project | Veel invloed op het project |

3. Hoe is de relatie tussen projectleider en actoren te typeren?
 - a. Er is grote overeenstemming over de inhoud
 - b. Er is geringe overeenstemming over de inhoud
 - c. Er is veel vertrouwen in de relatie
 - d. Er is weinig vertrouwen in de relatie

| | | |
|--|----------------------------------|-------------------------------|
| Grote overeenstemming over de inhoud | Coalitiepartner: Actor 1..... | Bondgenoot Actor 2..... |
| Geringe overeenstemming over de inhoud | Vijand Actor 3..... | Tegenpartij Actor 4..... |
| | Weinig vertrouwen in de relatie | Veel vertrouwen in de relatie |

4. Op welk niveau zijn de actoren in het project betrokken?
 - a. Op het niveau van meeweten (invloed laag)
 - b. Op het niveau van meedenken
 - c. Op het niveau van meewerken
 - d. Op het niveau van meebeslissen (invloed hoog)

Invulschema

| Actoren: | Groepsraad | Fac. Bedrijf | Instituten | Overheid (Rijk, Provincie, gemeente) | Bedrijven en instellingen |
|---|------------|--------------|------------|---|------------------------------|
| Vertegenwoordigd door: Lid, directeur, medewerker, student etc. | | | | | |
| Rol: Besliser Gebruiker Leverancier Uitvoerder | | | | | |
| Belang/invloed: Groot belang Gering belang Veel invloed Weinig invloed | | | | | |
| Overeenstemming, vertrouwen: Veel overeenstemming Weinig overeenstemming Veel vertrouwen Weinig vertrouwen | | | | | |
| Betrokkenheid: Meeweten Meedenken Meewerken Meebeslissen | | | | | |
| Betrokkenheid: Verdere acties en maatregelen | | | | | |

Het zo concreet mogelijk invullen van dit schema vormt de basis voor strategieën, acties en maatregelen om partijen (blijvend) bij het project te betrekken.

Daarbij kan het ook interessant en van belang zijn om de relaties tussen (sommige) actoren in beeld te brengen, bijvoorbeeld bij het samenstellen van een stuurgroep. (vraag 3).

8.10. Checklist projectevaluatie

Evaluatie van het projectproduct

1. Effectiviteit

Effectiviteit betreft in grote lijnen de mate waarin men erin slaagt de doelstellingen van een project te bereiken. Hoe kwantitatief dit gedaan kan worden, hangt af van het oorspronkelijke projectplan.

- Wat zijn de doelstellingen van het project en wat zijn de vastgelegde eisen aan het eindresultaat?
- Welke criteria kunnen er aan elk van deze doelstellingen en vastgestelde eisen worden gekoppeld?
- Wat zijn de resultaten van het project?
- Komen de resultaten overeen met de doelstellingen en eisen?
- Welke aspecten van het resultaat moeten nog worden aangepast?

2. Efficiency

De efficiency van een project is de mate waarin de werkelijke inzet aan middelen (tijd en geld) met de geplande middelen overeenkomt.

- Wat zijn de geraamde kosten en tijdsbestedingen van het project?
- Wat zijn de werkelijke kosten en tijdsbestedingen van het project?
- Hoe verhouden zich de werkelijke en geraamde kosten en tijdsbestedingen?

3. Relevantie

Bij de evaluatie van de relevantie van een project gaat het om de vraag in hoeverre de oorspronkelijke doelstellingen en de daaruit voortvloeiende activiteiten en resultaten nog actueel en relevant zijn. Dit is met name van belang bij langlopende projecten.

- Zijn de doelstellingen en daaruit voortvloeiende resultaten van het onderzoek nog actueel en relevant?

4. Duurzaamheid

Duurzaamheid van een project heeft betrekking op de mate waarin projectresultaten na afloop van het project gebruikt zullen gaan worden.

- Hebben betrokkenen na afsluiting van het project voldoende vaardigheden/kennis om met de projectresultaten te werken?
- Zijn bij de betrokkenen de nodige voorzieningen getroffen om de projectresultaten te onderhouden?
- Hebben de resultaten van het project een basis gelegd voor nieuwe projecten?
- In hoeverre zijn resultaten van het project bruikbaar voor anderen (personen, afdelingen, instituten)?

Evaluatie van het projectproces

5. Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de methode, werkwijze en tools die in het project gebruikt zijn.

- Zijn de gebruikte methodes, werkwijzen en technieken geschikt en toegesneden op het doel?
- Zou de probleemstelling met het gebruik van andere opties beter aangepakt kunnen worden?

6. Causaliteit

Onder het thema 'causaliteit' worden gebeurtenissen en factoren geëvalueerd die invloed hebben gehad op de resultaten van het project.

- Is er gedurende het project duidelijkheid in het beleid geweest en is het beleid consequent doorgevoerd?
- Is er voldoende duidelijkheid geweest over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen projectleider, projectmedewerkers en anderen en heeft dit tot botsingen geleid?
- Heeft er voldoende communicatie van boven naar beneden en vice versa plaatsgevonden?
- Is er in de juiste mate overleg geweest tussen projectleider, projectmedewerkers en anderen bij het project betrokkenen?
- In hoeverre waren deadlines realistisch gesteld en werd daar strikt mee omgegaan?

7. Onverwachte effecten

Hier gaat het om mogelijk onvoorziene effecten of veranderingen die in de loop van het project zijn opgetreden.

- Welke onvoorziene veranderingen en effecten zijn opgetreden?
- Welke onvoorziene leereffecten zijn opgetreden?
- Welke nieuwe mogelijkheden worden hiermee ontsloten?

8.11. Tijdregistratieformulier

FONTYS HOGESCHOLEN

URENREGISTRATIE PROJECT:

PROJECTNR.:

PROJECTLEIDER:

Naam medewerker:

Jaar:

Weken:

| Omschrijving werkzaamheden | week | ma. | di. | wo. | do. | vr. | za./zo. | Totaal v/d | Totaal t/m | Gepl.voor |
|----------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|------------|------------|-----------|
| | | | | | | | | week | week | voorjaar |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Generaal Totaal | | | | | | | | | | |

Datum:

Datum:

Handtekening medewerker

Handtekening projectleider

8.12. Tekeningsbevoegdheidsformulier



TEKENBEVOEGDHEIDSFORMULIER

(Geldig tot wederopzegging)

De Unitmanager van: (naam en nummer BU)

machtigt: (naam en functie medewerker)

werkzaam in: (gebouw, kamer en telefoonnummer)

tot het goedkeuren van:

| Waarvoor: *) | Alles: | Beperkt: |
|--------------|--------|----------|
| Boekstukken: | | |
| Afdelingen: | | |
| Producten: | | |
| Projecten: | | |
| Bedragen: | | |

Bij afwezigheid vindt vervanging plaats door: (naam en functie vervanger)

Opgemaakt te: dd.:-.....-.....

| Naam: | Handtekening: **) | Paraaf: |
|------------------------|-------------------|---------|
| Business unit manager: | | |
| Gemachtigde: | | |
| Vervanger: | | |

*) Invullen wat van toepassing is:

- Bij Boekstukken aankruisen 'alles' of soort invullen bij 'beperkt' wat van toepassing is (bijvoorbeeld: crediteuren, declaraties, debiteuren, onkosten, kasposten, interne doorbelastingen zoals IFL's).

- Bij Afdelingen, Producten, Projecten aankruisen 'alles' of nummers invullen bij 'beperkt' wat van toepassing is (volgens overzicht Bedrijfsmodel van de unit).
- Bij Bedrag aankruisen 'alles' of het bedrag invullen bij 'beperkt' wat van toepassing is.

***) In verband met elektronische verwerking uw handtekening a.u.b. met zwarte pen binnen het kader plaatsen.

Versie: juni 2000