



21

Werken met **projecten** lijkt **dé oplossing** voor het **sturen op** resultaat en **beperken van** kosten. Maar het kan ook **gigantisch misgaan**. Deel 2 in een serie over projecten in verenigingen.

tekst Inge Poorthuis



PROJECTMATIG WERKEN
**KIES DE JUISTE
METHODIEK**

Een korte beschrijving van methodieken voor projectmanagement. Kies de juiste methodiek bij de juiste opdracht: uitvoeren, ontwikkelen of proces verbeteren.

Als we straks eenmaal projectmatig werken dan behalen we resultaten, stromen nieuwe leden binnen en ben ik als manager ingedekt voor als iets onverhoopt toch niet lukt.' Wie zo denkt moet ik helaas teleurstellen, want zo is het dus niet. Projectmatig werken heeft hier wel een verband mee, maar is niet de ultieme oplossing. Wat levert projectmatig werken dan wel op? Het geeft transparantie naar de opdrachtgever en jezelf, het geeft de mogelijkheid tot aanpassen aan de wensen van de opdrachtgever (lid, bestuur, et cetera) en het geeft inzicht en mogelijkheid tot verbetering. Deze elementen zorgen er vaak voor dat je sneller en vaker resultaten behaalt en dat de leden of het bestuur dus vaker tevreden zijn of – omdat ze continu worden geïnformeerd – in elk geval tijdig aan zien komen dat iets wel of niet gaat lukken.

Hele organisatie? | Waar ik vorige keer niet uitvoerig op ben ingegaan is de vraag of meteen de hele organisatie volledig projectmatig moet gaan werken of dat het ook gedeeltelijk ingevoerd kan worden. Hierover is veel discussie. Echte aanhangers van Scrum en Prince2 beweren dat het alleen werkt als de hele organisatie verandert. Ik vind van niet. Het voordeel van een organisatie compleet omgooien is dat iedereen dezelfde uitgangspunten heeft en dezelfde 'taal' spreekt. Echter, zelden werkt een hele organisatie met projecten. De receptioniste heeft een procesmatige baan en heeft weinig boodschap aan projectmatig werken. Iedereen weet dat een cultuuromslag jaren kan duren. De investering om een organisatie totaal te veranderen is zeer hoog. Terwijl met het invoeren van een paar elementen al veel winst te boeken is.

Kies de juiste methode | Projectmatig werken is relatief simpel in te voeren, bij voldoende draagvlak en voldoende duidelijkheid over rol, opdracht en mandaat. Het is belangrijk om de methodiek te kiezen die past bij het project: een uitvoerend project kan met een planmatige aanpak (zoals Prince2), een ontwikkeltraject met een Agile-aanpak (zoals Scrum) en procesoptimalisatie met een lean-en-meanaanpak (zoals Six Sigma).

Planmatig uitvoeren – Prince2 | Een uitvoerend project is een project waarvan je het einddoel duidelijk kent. Bijvoorbeeld het vervangen van alle beeldschermen in het gebouw, het aanleggen van een tunnel, het organiseren van een congres. Het voordeel van dit soort projecten is dat het in te plannen valt, er zijn weinig aannamen die gedaan hoe-

ven te worden. Prince2 is hiervoor een passende methodiek. Prince staat voor Projects In Controlled Environment. Prince, de voorloper van Prince2, is in 1989 op de markt gebracht en vindt zijn oorsprong in de Britse informatietechnologie en telecommunicatiemarkt. De kern van Prince2 bestaat uit zeven principes en zeven thema's, die gedeeltelijk overlappend zijn. De samenhang wordt in de *tabel* duidelijk gemaakt.

Ontwikkelen | Agile en Scrum | In 2001 zaten rond de twintig professionals in softwareontwikkeling bij elkaar om tegenwicht te bieden aan de tot dan toe zware, documentgestuurde, softwareontwikkelprocessen (waaronder Prince2 of verschillende watervalmethoden). Deze mensen hebben met elkaar vier principes afgesproken om 'wendbaar' of 'flexibel' te kunnen werken. Een aspect wat met name essentieel is bij projecten waar het eindproduct en/of de weg ernaar toe nog niet volledig scherp is (ontwikkelprojecten). Het Agile manifest is sindsdien verspreid over de hele wereld en beschrijft vier regels:

1. mensen en interactie zijn belangrijker dan processen en tools;
2. werkende software is belangrijker dan uitgebreide documentatie;
3. samenwerking is belangrijker dan contractonderhandelingen;
4. reageren op veranderingen is belangrijker dan een plan volgen.

Deze vier regels zien er simpel uit, maar als je dit echt goed door wilt voeren vergt het vaak een flinke cultuuromslag van de organisatie. De vier regels geven weinig handvatten en al snel zijn er verschillende implementaties gekomen, waarvan Scrum de grootste is.

Scrum | Scrum is momenteel sterk in opkomst in Nederland. De handleiding om met Scrum te werken bestaat uit zestien pagina's en is gratis te downloaden op <https://www.scrum.org/Scrum-Guide>. De drie kernprincipes zijn transparantie, inspectie en aanpassing. Tot nu toe wordt Scrum met name toegepast bij softwareontwikkeling, maar overheid, banken en verenigingen zoals de ANWB, starten ook met Scrumteams.

Team | Een Scrumteam bestaat uit vijf tot negen personen met medewerkers van verschillende afdelingen zodat alle vaardigheden die nodig zijn om een nieuw kant- en-klaar

product neer te zetten aanwezig zijn. Verder een producteigenaar, die volledig mandaat heeft en communiceert met stakeholders. En een Scrummaster, die ervoor verantwoordelijk is dat het team optimaal kan functioneren.

Werkwijze | Een team maakt korte 'sprints' van ongeveer drie weken. Aan het eind van de sprint wordt iets kant-en-klaar opgeleverd (ook wel 'shippable' genoemd), bijvoorbeeld een online website of een congresstuk dat gedrukt en verstuurd is. Als er nieuw of extra werk komt wordt dit opgepakt in een volgende sprint, zodat het team gefocust kan blijven op de afgesproken doelen. Doordat er geen half jaar vooruit gepland wordt maar elke drie weken, kan er tussentijds getoetst worden of het juiste wordt gemaakt. Het team werkt nauw samen met elkaar en start elke dag met een kort staand overleg met drie vragen: Wat heb je gisteren gedaan?

Wat gaat er vandaag gebeuren? Waar heb je hulp bij nodig? Je werkt met elkaar aan één product. Iedereen is gefocust op het einddoel.

Proces optimaliseren | Lean (Six Sigma) | Lean, waarvan Lean Six Sigma een specifieke toepassing is, optimaliseert processen. Lean Six Sigma is dan ook geen projectmethodiek maar een procesverbeteringsmethodiek. Een project is een eenmalige activiteit met een begin en eind, een proces is een activiteit dat zich continu herhaalt. Als een organisatie een bepaald project vaak herhaalt kan dit overgaan in proceswerk. Zoals bijvoorbeeld het voeren van een Tweede-Kamerverkiezingscampagne van een politieke partij. De oorsprong van Lean ligt bij Toyota dat het proces voor het maken van een auto wilde optimaliseren. Steeds bekender binnen Nederland worden de brown-papersessies. Een ses-

DE KERN VAN PRINCE2

Principes	Thema's	Tips en adviezen voor verenigingen
Voortdurende zakelijke rechtvaardiging	Businesscase	De baten van een project of activiteit moeten hoger zijn dan de kosten. Baten zijn breder dan alleen geld. Denk aan nieuwe vrijwilligers, een sterker imago, et cetera. Start elk project altijd met een afweging hiervan. Dit kan nauwkeurig op papier of wat globaler in een gezamenlijke brainstormsessie.
Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden	Organisatie	Wie doet wat. Alle betrokkenen zijn vanaf het begin op de hoogte wat hun rol en verantwoordelijkheid is. Schrijf dit op en deel het met elkaar. Belangrijk bij een project in een politieke omgeving zoals een vereniging.
Management op basis van fasen	Planning, voortgang	Een activiteit of project wordt opgedeeld in (door Prince2 gedefinieerde) fasen. De kern hierin is dat je vooraf goed nadenkt over welke afhankelijkheden er zijn tussen verschillende resultaten, wat de doorlooptijd is, et cetera. Prince2 vraagt van je dat je vooruit plant. Eigen ervaring leert dat het helpt niet te gedetailleerd te plannen hoe verder je in de toekomst komt maar ervoor te kiezen om tussenresultaten continu af te stemmen. Vooraf spreek je af met de opdrachtgever hoe de voortgang bewaakt wordt.
Management op basis van uitzonderingen	Risico, wijziging	De projectleider krijgt heldere kaders en autonomie. Pas bij een overschrijding van een kader of het opkomen van een risico intervineert het management.
Focus op resultaten	Kwaliteit	De focus ligt op concrete resultaten en mijlpalen. Met het liefst een zo helder (SMART) mogelijke omschrijving van wat het eindproduct inhoudt.
Afstemming op de projectomgeving		De mate waarop je alle regels van Prince2 'volgt' kun je afstemmen op de omvang van een activiteit of project. Dit wordt vaak vergeten en is de belangrijkste reden waarom mensen Prince2 'moe' zijn. Bij te enthousiast gebruik is het toepassen van de methode extra (onzinnig) werk. Dit is relatief gemakkelijk te beperken door goed te kijken welke regels je wel en niet toepast.
Leren van ervaringen		Binnen organisaties komt evalueren regelmatig op de laatste plaats en wordt dan vaak niet gedaan. Om de organisatie te verbeteren is evalueren en hieruit verbeterstappen concluderen essentieel.

SCRUM VERSUS PRINCE2

De opdracht is het ontwikkelen van een nieuwe website voor de vereniging, inclusief nieuwsupdates, een nieuwsbrief, een agendafunctie, een portal voor leden om in te loggen en de mogelijkheid voor vrijwilligers om een eigen website te maken voor hun afdeling.

Prince2 start met het inventariseren van wensen en beschrijvingen van het eindproduct. Hierop wordt een planning gemaakt. Er wordt een

stuurgroep en projectteam ingericht. Na acht maanden zal de website klaar zijn. Rond de zeven maanden wordt vaak duidelijk dat de planning of het budget niet gehaald gaat worden. Ook is er pas dan een moment waarop een eerste versie gedemonstreerd wordt. Aanpassingen zijn lastig en kostbaar.

Scrum plant de eerste sprint en wil dat tussenresultaat heel precies geformuleerd zien. Na drie weken staat

de platte tekst online en wordt er getoetst of het naar wens is. Drie weken later is de agendafunctie geïntegreerd en getoetst, drie weken later kunnen de vrijwilligers hun eigen site maken, et cetera. Mocht er na drie maanden besloten worden om te stoppen dan is er een werkende website.

Een website is een ontwikkelproject en daarbij past Scrum beter. Kies in een politieke omgeving, zoals een

vereniging, met tussentijds veel kans op nieuw beleid en ingrijpende wijzigingen, bij een langer lopend project toch voor Scrum, ook al is het een goed planbaar project met een helder einddoel. Zo heb je ook resultaat als het project tussentijds wordt afgebroken of ingrijpend bijgesteld.

PROJECTMATIG WERKEN GEEFT TRANSPARANTIE, DE MOGELIJKHEID TUSSENTIJD AAN TE PASSEN EN INZICHT IN KANSSEN VOOR VERBETERING

sie waarin je met betrokkenen een proces volledig uitschrijft en doorloopt om zo knelpunten en onduidelijkheden naar boven te halen en op te lossen. Er is een continue focus op het eindproduct.

Veel verenigingen moeten processen eerst nog in kaart brengen voordat ze deze kunnen optimaliseren. Gelukkig kun je daar de methode ook zeer goed voor gebruiken. Ik heb meerdere ervaringen met de geweldige werking. Zoals het constateren waarom een dagje verlof aanvragen drie weken nodig heeft. Nodig altijd alle betrokkenen uit, dit geeft enorme inzichten en een verandering komt vanzelf op gang.'

Quick wins projectmatig werken | De bekendheid met goede projectmanagementmethodieken ligt in de meeste verenigingen zo laag dat projectmanagement goed invoe ren om een cultuuromslag vraagt. Wil je grotere stappen maken dan helpt het om mensen te trainen, maar nog meer om ervaren projectleiders in dienst te nemen die collega's coachen. In de beschreven werkwijzen zitten vergelijkbare kernelementen – die direct zijn toe te passen:

1. Kijk naar het type project (ontwikkeling, uitvoering of proces) en pas daarop de projectmanagementmethode aan.
2. Maak vooraf een A4-tje over het project (ook wel projectstart genoemd in Prince2, voorbeelden te over via Google) en zorg ervoor dat betrokkenen (liefst op papier) akkoord zijn met dit A4-tje met:
 - a. het doel;
 - b. globale afweging van kosten en baten;

- c. welke concrete resultaten/producten gaan we opleveren: gedetailleerd, SMART en vanuit de gebruiker omschrijven;
 - d. wie heeft welke rol en verantwoordelijkheid, zijn de juiste mensen met het juiste mandaat betrokken;
 - e. een planning. Probeer deze in hapklare brokjes op te delen, zodat je ook bruikbare tussenresultaten oplevert (mocht een project onverhoopt eerder stoppen). De planning voor de komende maand in detail, daarna met name een lijstje met resultaten en een volgorde van prioritering. Stel de planning op samen met de medewerkers die het project uitvoeren.
3. Geef de persoon of het team ruimte om te focussen op het te behalen doel. Mensen worden zeer ineffectief van te veel verschillende prioriteiten. Professionals zijn het meest gemotiveerd als ze autonomie krijgen.
 4. Zorg ervoor dat alle expertises in het team aanwezig zijn of binnen bereik zijn. Contact met de opdrachtgever moet vrij toegankelijk zijn.
 5. Laat mensen die nauw samenwerken fysiek bij elkaar zitten. Contact en veelvuldig overleg is goed. ←

Inge Poorthuis, www.kuperusenco.nl