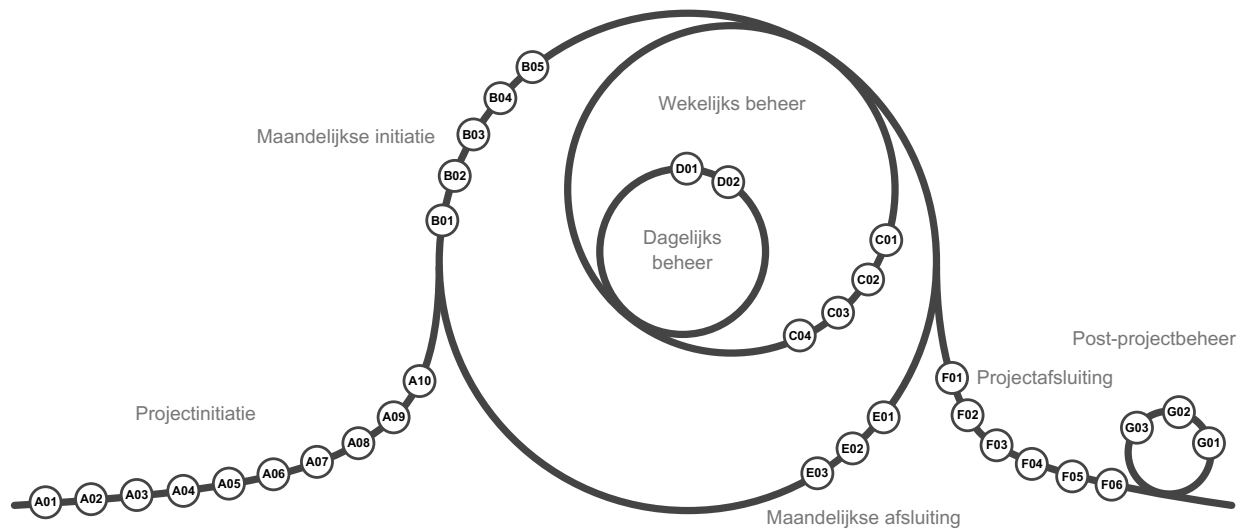


# P3.express

Het minimalistisch projectmanagementsysteem



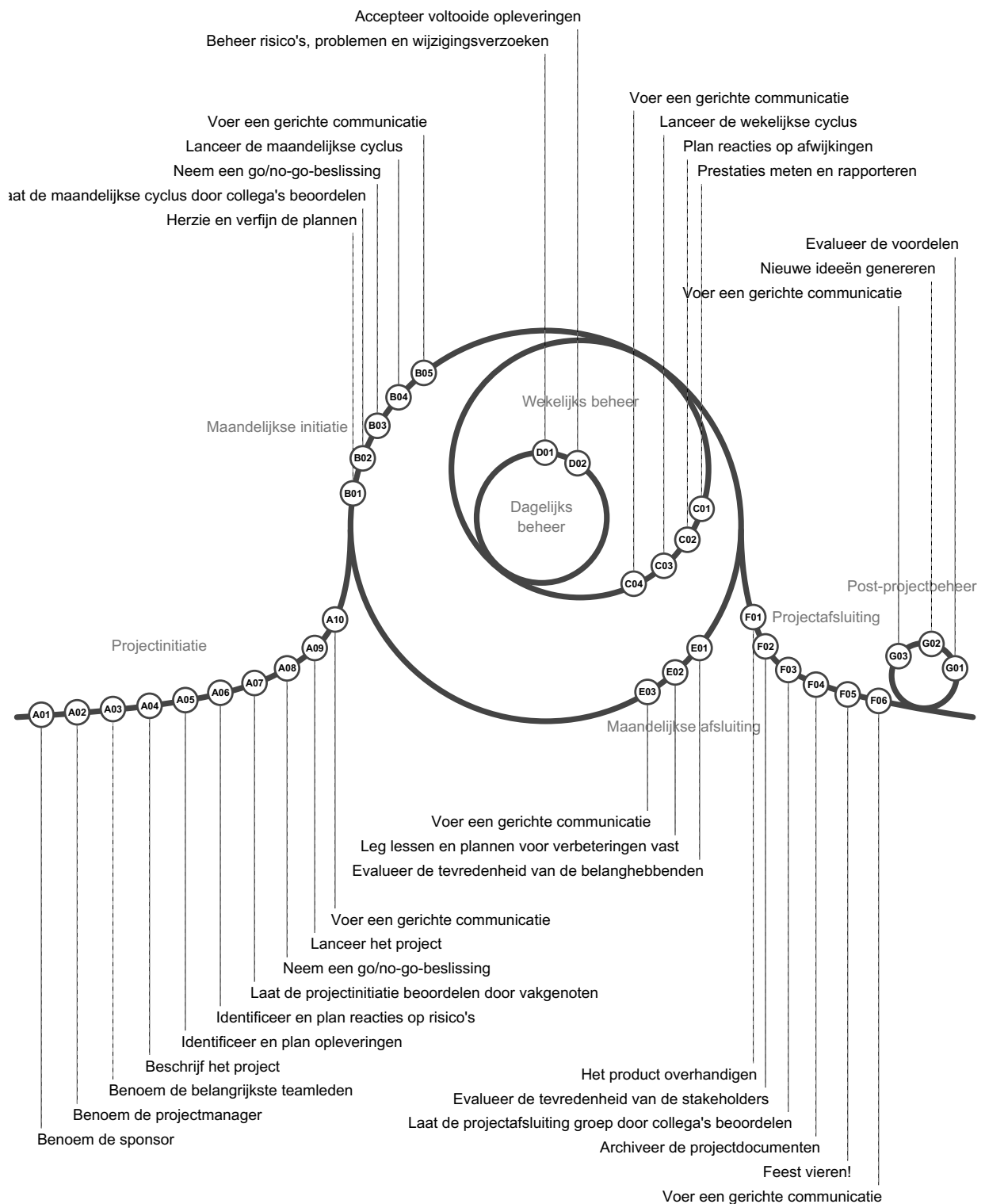
Dit is een downloadbare versie van de online handleiding ([p3.express/nl/manual/v2/](https://p3.express.nl/manual/v2/)), gemaakt op 2024-05-10. Op de website vindt u altijd de nieuwste versie.

Deze handleiding kan vrij worden verspreid onder de Creative Commons Attribution 4.0 Internationale licentie.

Vertaald door [Paul Vermeylen](#) en [Willem Van Mulders](#)

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Lijst van beheersactiviteiten

## Projectinitiatie

- A01 — Benoem de sponsor
- A02 — Benoem de projectmanager
- A03 — Benoem de belangrijkste teamleden
- A04 — Beschrijf het project
- A05 — Identificeer en plan opleveringen
- A06 — Identificeer en plan reacties op risico's
- A07 — Laat de projectinitiatie beoordelen door vakgenoten
- A08 — Neem een go/no-go-beslissing
- A09 — Lanceer het project
- A10 — Voer een gerichte communicatie

## Maandelijkse initiatie

- B01 — Herzie en verfijn de plannen
- B02 — Laat de maandelijkse cyclus door collega's beoordelen
- B03 — Neem een go/no-go-beslissing
- B04 — Lanceer de maandelijkse cyclus
- B05 — Voer een gerichte communicatie

## Wekelijks beheer

- C01 — Prestaties meten en rapporteren
- C02 — Plan reacties op afwijkingen
- C03 — Lanceer de wekelijkse cyclus
- C04 — Voer een gerichte communicatie

## Dagelijks beheer

- D01 — Beheer risico's, problemen en wijzigingsverzoeken
- D02 — Accepteer voltooide opleveringen

## Maandelijkse afsluiting

- E01 — Evalueer de tevredenheid van de belanghebbenden
- E02 — Leg lessen en plannen voor verbeteringen vast
- E03 — Voer een gerichte communicatie

## Projectafsluiting

- F01 — Het product overhandigen
- F02 — Evalueer de tevredenheid van de stakeholders
- F03 — Laat de projectafsluiting groep door collega's beoordelen
- F04 — Archiveer de projectdocumenten
- F05 — Feest vieren!
- F06 — Voer een gerichte communicatie

## Post-projectbeheer

- G01 — Evalueer de voordelen
- G02 — Nieuwe ideeën genereren
- G03 — Voer een gerichte communicatie

# Inleiding

P3.express maakt gebruik van het eenvoudige proces zoals beschreven in het diagram hierboven. Dit proces bestaat uit 33 management activiteiten die verdeeld zijn in 7 groepen. Klik op een van de activiteiten in het schema om bijbehorende pagina te openen, of begin eenvoudigweg met de eerste activiteit, [A01](#).

## Uitgangspunten/Principes

Al het werk in een P3.express project moet overeenkomen met de Nagenoeg Universele Project Principes ([Nearly Universal Principles of Projects, of NUPP in het kort](#)). P3.express zelf is ook ontworpen om aan de NUPP te voldoen.

## Organisatie

Er is een **managementteam** verantwoordelijk voor de projectmanagement activiteiten, met één of meer teamleden, afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project. De **projectmanager** staat aan het hoofd van dit team en is verantwoordelijk voor de projectmanagement activiteiten. Deze persoon rapporteert aan de externe **projectmanager van de klant** (als die er is) en aan de interne **sponsor**. Dat is een senior manager die verantwoordelijk is voor het eindresultaat van het project, voor de financiering, de middelen, en de teamleden, enz.

Het project kent een of meer **productieteams**. Elk intern productieteam (een team met teamleden van uw eigen bedrijf) wordt geleid door een **teamleider**, die rapporteert aan de functionele manager (als die er is) en de projectmanager. Elk extern productieteam (leveranciers) wordt geleid door een **leverancierprojectmanager** die rapporteert aan hun interne managers als aan de projectmanager.

## Documenten

Hieronder volgen de documenten die in P3.express zijn gedefinieerd:

- Projectbeschrijving ([template](#))
- Deliverables folder
- Follow-upregister ([template](#))
- Health register ([template](#))

De documenten kunnen worden gebruikt zoals ze zijn, of als leidraad om deze documenten in uw eigen systeem op te zetten.

Het is belangrijk om een centrale plaats te hebben voor uw projectdocumenten, met geplande back-ups, toegang op afstand, en verificatie en autorisatie. Als uw bedrijf niet over een dergelijk platform beschikt, kunt u een van de volgende open-source, privacy-bewuste oplossingen gebruiken:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Als het team niet op dezelfde locatie is gevestigd, heeft u ook een chatplatform nodig. Hieronder een paar open source, privacy-bewuste opties:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Het is belangrijk om risico's, problemen en wijzigingsverzoeken onmiddellijk in het opvolgingsregister vast te leggen. Daarom moet u het systeem zo inrichten dat de toegang tot het register zo gemakkelijk mogelijk is. Het is erg handig als u bijvoorbeeld ook toegang heeft vanaf uw mobiele telefoon. Als dat niet mogelijk is, gebruik dan een persoonlijk dagboek om ze te noteren, en ze dan zo snel mogelijk over naar uw register over te brengen. De volgende zijn een paar open-source, privacy-vriendelijke toepassingen voor het maken van aantekeningen die u als alternatief kunt gebruiken:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## Maatwerk

U kunt wijzigingen aanbrengen in P3.express om het beter op uw omgeving af te stemmen. Wees echter voorzichtig dat u daarbij de interne consistentie van uw systeem niet schaadt. Zorg er ook voor dat u uw systeem eenvoudig houdt. Het is meestal beter om te beginnen met de oorspronkelijke vorm van P3.express. Vervolgens kunt u deze zeer geleidelijk aan passen aan uw behoeften en kunt u keuzes verfijnen door inspectie en aanpassingen.

We hebben plannen om verschillende thema's voor P3.express voor te bereiden, die elk het algemene P3.express systeem zullen aanpassen voor een bepaald type project. Tot dusver zijn de volgende thema's gepland:

- P3.express voor bouwprojecten
- P3.express voor IT-ontwikkelingsprojecten
- P3.express voor projecten van de Europese Unie
- P3.express voor universitaire projecten
- P3.express voor filmprojecten

Elk thema wordt ontwikkeld door ten minste 3 experts uit het domein en een of meer begeleiders uit het kernontwikkelingsteam van P3.express. Als u interesse heeft om deel te nemen aan een van de bovenstaande teams, of een idee heeft voor een nieuw thema, neem gerust contact met ons op via [info@omimo.org](mailto:info@omimo.org).

## Perspectief

Als uw project voor intern gebruik is en u geen externe klant en geen externe leveranciers heeft, dan zal er slechts één perspectief voor het project zijn. Anders zal elke organisatie die bij het project betrokken is zijn eigen perspectief hebben. Alles in P3.express moet worden gezien vanuit **uw perspectief** op het project; bijvoorbeeld, wanneer u de rechtvaardiging van het project beschrijft in het projectbeschrijvingsdocument, beschrijf dan uw eigen rechtvaardiging, en niet die van de externe klant. P3.express is niet één systeem dat door elke bij het project betrokken partij moet worden gebruikt, maar een systeem dat u gebruikt om het project binnen uw eigen grenzen te managen.

Naast de documenten moet ook het perspectief de basis zijn bij het nadenken over de rollen. U kunt de "projectmanager" zijn vanuit uw eigen perspectief, terwijl u vanuit het perspectief van de klant wordt gezien als "projectmanager van de leverancier" en vanuit het perspectief van uw leveranciers als "projectmanager van de klant".

## Geschiedenis

De eerste versie van [P3.express](#) werd gepubliceerd in juni 2016. Daarna volgden twee kleine herzieningen in 2018 en 2020. Het ontwerp van de tweede versie van P3.express werd in maart 2021 gepubliceerd. De definitieve versie werd in mei 2021 gepubliceerd.

# A — Projectinitiatie

Managementactiviteiten in deze groep worden uitgevoerd aan het begin van het project om de omgeving voor te bereiden en een basis plan op te stellen. Aan het eind van deze activiteitengroep wordt besloten of het project al dan niet wordt uitgevoerd.

Lijst van beheersactiviteiten

- A01 — Benoem de sponsor
- A02 — Benoem de projectmanager
- A03 — Benoem de belangrijkste teamleden
- A04 — Beschrijf het project
- A05 — Identificeer en plan opleveringen
- A06 — Identificeer en plan reacties op risico's
- A07 — Laat de projectinitiatie beoordelen door vakgenoten
- A08 — Neem een go/no-go-beslissing
- A09 — Lanceer het project
- A10 — Voer een gerichte communicatie

## A01 — Benoem de sponsor

Als eerste managementactiviteit benoemt de organisatie een senior manager als **sponsor**. Dit is bij voorkeur een directielid. De sponsor is de hoogste rol in het project. De **projectmanager** rapporteert aan de sponsor.

De sponsor is

- aansprakelijk voor de rechtvaardiging en het resultaat van het project,
- verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen op hoog niveau voor het project en
- verantwoordelijk voor de financiering en de nodige middelen van het project.

### Doel

De rol van sponsor is essentieel omdat

- projectmanagers moeten gefocust zijn op het dagelijkse werk en op de vooruitgang van het project. Daardoor zijn ze afgeleid en houden ze niet genoeg tijd en mentale energie over om de high-level aspecten van het project te beheren en
- projectmanagers hebben misschien niet genoeg organisatorische macht om middelen voor het project te krijgen of om over voldoende strategische informatie te beschikken om ervoor te zorgen dat het project op één lijn ligt met andere organisatorische inspanningen.

### Veel voorkomende valkuilen

Neem de volgende zaken in overweging als u een sponsor benoemt:

- Sponsors hoeven niet veel tijd aan het project besteden, maar ze moeten toch betrokken zijn en een klein deel van hun tijd aan het project besteden.
- Sponsors moeten het gevoel hebben eigenaar te zijn van het project en zij moeten het beschermen. Toch moeten zij niet aarzelen om het project te annuleren als het niet meer gerechtvaardigd is.
- Stel bij voorkeur niet steeds dezelfde persoon aan als sponsor voor al uw projecten. Hierdoor kan deze rol als minder belangrijk worden gezien en betekenis verliezen.
- Beleg de rol van sponsor en projectmanager binnen één project niet bij dezelfde persoon. Deze persoon zal dan namelijk worden afgeleid door de concrete verantwoordelijkheden van het projectmanagement en gemakkelijker zijn relatief abstracte taken als sponsor vergeten. Een éénpersoonsproject is hierop een uitzondering.
- Projectmanagers en sponsors mogen geen micro managers zijn.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)



## A02 — Benoem de projectmanager

Op dit moment bespreekt de sponsor het project met potentiële projectmanagers en neemt een beslissing. Het is belangrijk om een projectmanager te hebben die gelooft in de opzet van het project.

Bij interne projecten (projecten zonder externe klanten) komt de **projectmanager** uit de bestuurs- of managementkant van het bedrijf en niet uit de technische kant. Managers van de technische kant zijn in P3.express **teamleiders**.

De projectmanager zorgt ervoor dat de projectdoelen gerealiseerd worden en de resultaten behaald worden. Daarnaast is de projectmanager verantwoordelijk voor het welbehagen van het projectteam. Ook creëert hij een prettige werkomgeving waarin teamleden zich kunnen ontwikkelen.

### Doel

Kleine teams kunnen een gedistribueerd projectmanagementsysteem hebben. Maar voor de meeste projecten is het praktischer en productiever om een gecentraliseerde coördinatie te hebben. De projectmanager is het hoofd van dit coördinatiesysteem. Door een gecentraliseerde coördinatie worden de technische experts niet afgeleid door management verantwoordelijkheden en kunnen ze zich concentreren op de technische aspecten van het project.

### Veel voorkomende valkuilen

Overweeg het volgende om enkele van de meest voorkomende problemen op dit gebied te vermijden:

- Projectmanagers moeten zichzelf niet zien als de baas van teamleden, maar als hun ondersteuner, coördinator en probleemoplosser.
- Projectmanagers en sponsors moeten geen micro managers zijn.
- Het is gebruikelijk maar geen goed idee om de meest senior technische expert aan te stellen als de projectmanager. Projectmanagement is een management functie, en geen technische. Daarom heb je een persoon nodig met management capaciteiten en -kennis om deze rol in te vullen. Projectmanager worden is geen promotie voor een ingenieur, maar een verandering in carrière.
- Projectmanagers moeten zich niet bemoeien met de technische aspecten van het project. Dat leidt af en daar zijn technische experts voor.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## A03 — Benoem de belangrijkste teamleden

Op dit punt begint de projectmanager een team voor het project samen te stellen. Hoewel het project nog niet is goedgekeurd en de uitvoering ervan nog niet is begonnen, zijn er nu al sleutel teamleden nodig om de projectinitiatie-activiteitengroep af te ronden. Deze benoemingen zijn niet voorlopig, en de mensen die op dit moment worden geselecteerd zullen naar verwachting de belangrijkste teamleden zijn wanneer de uitvoering van het project begint.

De belangrijkste teamleden die op dit moment waarschijnlijk nodig zijn, zijn:

- De leden van het managementteam
- De teamleiders (voor interne productieteams)
- De projectleiders van de leveranciers (voor externe productieteams)
- Sommige van de technische teamleden

### Doel

Een van de doelen van de projectinitiatie-activiteitengroep is het evalueren van de rechtvaardiging van het project. Op basis van de rechtvaardiging wordt besloten of het al dan niet een goed idee is om in het project te investeren. Deze informatie is gebaseerd op een hoog niveau van planning, en een goede planning vereist de medewerking van een groot aantal deskundigen. Als dit niet goed gemaakt wordt, kunnen sommige voordelige projecten worden afgewezen en sommige niet te rechtvaardigen projecten worden geselecteerd.

### Veel voorkomende valkuilen

Sommige mensen vinden het misschien tijdverspilling om aan een project te werken als het nog niet zeker is dat het project ook wordt uitgevoerd. De projectmanager moet ervoor zorgen dat iedereen begrijpt dat deze werkwijze een belangrijke investering is voor het bedrijf. Zo is het namelijk mogelijk om de beste projecten te selecteren om in te investeren. Zelfs als het project niet wordt uitgevoerd, is de inspanning van het team niet verspild. Het is juist de inspanning van de teamleden die het bedrijf behoedt voor het investeren in een project dat niet te rechtvaardigen is.

Het bestuursstelsel van de organisatie een belangrijke rol bij het aanstellen van internen of het aannemen van nieuwe externen. Het is de verantwoordelijkheid van de sponsor om de projectmanager voldoende inspraak te geven bij deze selectie.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## A04 — Beschrijf het project

Houd workshops om de informatie te verzamelen en stel een **projectbeschrijving** op die de volgende informatie bevat:

- Doel en verwachte voordelen
- Verwachte kosten en duur
- Eisen en kwaliteitsverwachtingen
- Een beschrijving van de in-scope en out-of-scope elementen
- Lijst van belanghebbenden

Bepaalde informatie bestaat op dit moment nog niet. Leg de focus dus alleen op de bestaande informatie en voeg de rest later toe aan de projectbeschrijving. Dit document zal gedurende het project hoe dan ook worden herzien en verfijnd.

Als een soortgelijk project eerder is gedaan, controleer dan het archief en gebruik die informatie om een realistischer plan op te stellen.

[Projectbeschrijving template](#)

### Doel

De projectbeschrijving helpt ons om gedurende de uitvoering op één lijn te blijven met de doelen van het project op hoog niveau. Het document is ook een geweldige bron van informatie over het project voor nieuwe teamleden, hogere managementniveaus, of andere mensen die niet in het team zitten.

### Veel voorkomende valkuilen

Er is een optimaal niveau van detail en nauwkeurigheid voor dit document, dat meestal lager is dan wat praktijkmensen veronderstellen. Zorg ervoor dat u een document maakt dat zijn doel dient en niet een document dat voldoet aan een denkbeeldig idee van goed projectmanagement.

Beschrijf alles duidelijk en kort. Vermijd de typische bedrijfswoordenschat die geen echte betekenis overbrengen.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)
- [NUP6: Gebruik herhaalbare elementen.](#)

## A05 — Identificeer en plan opleveringen

Houd workshops om een hiërarchische indeling te maken van de bouwstenen van het product: opleveringen. Voeg waar nodig korte beschrijvingen toe aan opleveringen om hun toepassingsgebied, kwaliteit of andere belangrijke factoren toe te lichten. Sla deze informatie op in de **deliverables folder**. Deze kan elk formaat hebben, bijvoorbeeld een mindmap.

De deliverables folder zal worden uitgebreid afhankelijk van de afhankelijkheden tussen productieactiviteiten. Als er veel afhankelijkheden zijn, worden de elementen gepland op basis van hun afhankelijkheden en geschatte duur, terwijl als er niet veel afhankelijkheden zijn, de elementen kunnen worden geprioriteerd door een degelijke set van criteria en geselecteerd voor uitvoering op basis van prioriteiten en improvisatie in plaats van een schema. Veel projecten kunnen baat hebben bij een op afhankelijkheden gebaseerde aanpak voor de hogere niveaus en een op prioriteiten gebaseerde aanpak voor de lagere niveaus.

Als een soortgelijk project al eerder is gedaan, controleer dan het archief en gebruik die informatie om een betere deliverables folder op te stellen. Op basis van de ontwikkeling van de deliverables folder, kan het nodig zijn om ook aanpassingen te maken aan de projectbeschrijving.

[Projectbeschrijving template](#)

### Doel

Hoewel de projectbeschrijving van cruciaal belang is en het altijd nodig is om ermee in overeenstemming te zijn, is deze abstract en moeilijk te gebruiken in het dagelijkse werk. De deliverables folder overbrugt de kloof door een relatief concreet hulpmiddel te creëren dat de reikwijdte van het project duidelijker maakt. Het is ook de kern van wat een vorm van planning wordt voor het project, dat op zijn beurt een hulpmiddel is dat ons helpt te beslissen wat we hierna moeten doen, en de voortgang te meten.

### Veel voorkomende valkuilen

Er is een optimaal gedetailleerd vereiste voor dit document, dat vaak lager is dan de medewerkers veronderstellen. Zorg ervoor dat u een document maakt dat zijn doel dient, in plaats van alleen te voldoen aan een vooropgezet idee van goed projectmanagement.

Omschrijf alles duidelijk en kort. Vermijd het typische soort zakelijke verklaringen die geen echte betekenis hebben.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)
- [NUP6: Gebruik herhaalbare elementen.](#)

## A06 — Identificeer en plan reacties op risico's

Hou workshops met de belangrijkste teamleden om eerst de risico's te identificeren en vervolgens de reacties daarop te plannen. Sla de informatie op in het **follow-upregister**.

Op basis van de geïdentificeerde risico's en de geplande reacties moet u misschien ook de **projectbeschrijving** en de **deliverables folder** aanpassen.

Als een soortgelijk project al eerder is uitgevoerd, controleer dan het archief om meer te weten te komen over de risico's rond uw project.

[Follow-upregister template](#)

[Projectbeschrijving template](#)

### Doel

De belangrijkste reden om risico's in kaart te brengen is het proactief plannen van reacties daarop. Het is veel makkelijker en goedkoper om risico's te beheersen voordat ze zich voordoen dan erna.

### Veel voorkomende valkuilen

Het volgende helpt u enkele meest voorkomende valkuilen bij risicobeheer te vermijden:

- Leg algemene, onduidelijke items niet vast als risico's.
- Leg algemene, onduidelijke punten niet vast als risicorespons. Beschrijf alleen actiegerichte reacties die kunnen worden uitgevoerd en geëvalueerd.
- Leg de potentiële gevolgen van onzekere gebeurtenissen niet vast als risico's. Het zijn de onzekere gebeurtenissen zelf die we moeten evalueren, en die noemen we risico's.
- Wijs iemand aan die verantwoordelijk is voor het opvolgen van de acties voor elk risico. Het is het best om deze verantwoordelijkheid onder meerdere teamleden te verdelen en niet slechts over een paar.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)
- [NUP6: Gebruik herhaalbare elementen.](#)

## A07 — Laat de projectinitiatie beoordelen door vakgenoten

Op dit punt is de initiatie bijna klaar. Het is tijd om een andere projectmanager te vragen om u te helpen door uw managementactiviteiten te peer-reviewen. Voeg het resultaat toe aan het **health register**.

Als de score te laag is, moet u misschien meer tijd besteden aan de vorige managementactiviteiten voor u verder gaat met de volgende. Belangrijker is dat u de hoofdoorzaak vindt en bekijkt hoe u lage scores in de toekomst kunt voorkomen.

[Health register template](#)

### Purpose

Het hoofddoel van deze activiteit is om een pauze in te laten vallen en na te gaan of de beheersactiviteiten in orde zijn. Het is goed om een externe persoon het werk te laten controleren, omdat u misschien te dicht bij het werk staat om sommige problemen te zien. Bovendien is dit een gelegenheid voor mensen die verschillende projecten in het bedrijf beheren om elkaars werk te zien en meer te leren.

### Common pitfalls

Een veel voorkomend risico is dat de persoon die uw werk beoordeelt, aarzelt om problemen aan te wijzen. Dit uit vrees dat het persoonlijk wordt opgevat. Het is aan u om een relatie te creëren die ervoor zorgt dat mensen zich op hun gemak voelen en eerlijk kunnen zijn.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP1: Geef de voorkeur aan resultaten en feiten i.p.v. affiliaties.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## A08 — Neem een go/no-go-beslissing

Op dit punt stuurt de projectmanager de projectdocumenten naar de sponsor, en de sponsor neemt een go/no-go-beslissing. Om deze beslissing te nemen kan het nodig zijn dat de sponsor het project bespreekt met andere beslissers in het bedrijf, zoals de portfolio management laag. Het is aan de sponsor en niet aan de project manager om te bepalen hoe dat te doen.

In het geval dat u een externe klant heeft en u reageert op een verzoek tot voorstel, zou u naast het maken van een go/no-go-beslissing intern, ook het voorstel naar de klant sturen en wachten tot zij hun leverancier selecteren en u de definitieve go/no-go-beslissing geven. Deze managementactiviteit is voltooid wanneer het contract is ondertekend, of wanneer een ander juridisch bindend element plaats gevonden heeft.

Als u externe leveranciers gaat hebben en sommige van hen zijn geselecteerd in [A05](#), wilt u misschien nu het contract met hen ondertekenen. Bijkomende externe leveranciers kunnen later worden geselecteerd en contracten worden ondertekend op een ad hoc basis.

### Doel

Projecten met externe klanten hebben altijd duidelijke go/no-go-beslissingen, maar interne projecten missen soms deze stap en projecten sluipen gewoon de organisatie binnen zonder een duidelijke beslissing. Het is belangrijk om een duidelijk beslissingsmoment voor het project te organiseren en de juiste handtekeningen en verbintenissen te hebben voordat u verder gaat.

Aan de andere kant investeren sommige bedrijven gewoon in elk project zolang ze middelen beschikbaar hebben. Deze managementactiviteit staat aan het eind van een keten van activiteiten die proberen er een weloverwogen beslissing van te maken, gebaseerd op de rechtvaardiging van het project.

### Veel voorkomende valkuilen

Elk bedrijf dat met projecten werkt, moet een systeem voor portefeuillebeheer hebben. Dit systeem moet de projecten op holistische wijze evalueren en selecteren op een manier die evenwichtig is en compatibel is met de strategieën van het bedrijf. Veel van de problemen die worden toegeschreven aan projectmanagementsystemen hebben hun oorsprong in portfoliomanagement. Een reden kan bijvoorbeeld zijn dat er te veel projecten tegelijk zijn.

Zorg ervoor dat iedereen begrijpt dat een no-go-beslissing geen mislukking is. Dit betekent juist dat u een succesvol systeem heeft dat begrijpt wat niet gunstig is voor het bedrijf. Deze conclusie kan niet getrokken worden zonder de inspanning van de belangrijkste teamleden in de projectinitiatie-activiteitengroep.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## A09 — Lanceer het project

Als het project is goedgekeurd in [A08](#), is het tijd voor alle belanghebbenden om samen te komen, en het project te lanceren met een kick-off-evenement.

Het is het beste om een hele dag uit te trekken voor het kick-off-evenement, bij voorkeur buiten het bedrijf. De projectmanager en de rest van het managementteam (indien aanwezig) faciliteren het evenement en zorgen ervoor dat het voor iedereen een prettige ervaring is.

### Doel

Deze bijeenkomst heeft de volgende hoofddoelen:

- Het project officieel maken
- De interne en externe belanghebbenden de gelegenheid geven om elkaar te leren kennen en te netwerken
- Het communiceren van de basisinformatie over het project

### Veel voorkomende valkuilen

Zorg ervoor dat de startbijeenkomst geen droge, saaie bijeenkomst is waar alleen de details van het project worden doorgenomen, maar een aangename ervaring die wordt gebruikt voor teambuilding.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP4](#): Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.
- [NUP5](#): Doe niets zonder duidelijk doel.



## A10 — Voer een gerichte communicatie

Hang een spandoek op om de start van het project aan te kondigen of regel een equivalent daarvan voor de virtuele teams. Stuur iedereen een e-mail om uit te leggen waarom het bedrijf heeft besloten het project te doen en hoe het project het bedrijf ten goede zal komen.

### Doel

In veel bedrijven starten en eindigen projecten zonder een duidelijke indicatie. Daardoor weten de meeste werknemers (en soms zelfs managers) niet welke projecten er in het bedrijf lopen. Dit zorgt er op zijn beurt voor dat iedereen gefocust is op zijn specifieke activiteiten zonder een gevoel te hebben van het project als geheel, en zonder zich te kunnen afstemmen op de doelen en goed te kunnen samenwerken met alle anderen. Gerichte communicatie is een kans om een aantal van deze problemen te voorkomen, betrokkenheid te creëren en samenwerking te bevorderen.

### Veel voorkomende valkuilen

U kunt alleen op uw best zijn als u enthousiast bent over het project. Als u enthousiast bent, moet u in staat zijn om die gevoel over te brengen in uw communicatie en een soortgelijk gevoel bij anderen teweeg te brengen. Vermijd droge, saaie communicatie.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- NUP3: Wees altijd proactief.
- NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.
- NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.

## B — Maandelijkse initiatie

De beheersactiviteiten in deze groep worden aan het begin van elke maand uitgevoerd om ons voor te bereiden op een nieuwe maandelijke cyclus, en om na te gaan of het een goed idee is om het project voort te zetten.

Lijst van beheersactiviteiten

B01 — Herzie en verfijn de plannen

B02 — Laat de maandelijke cyclus door collega's beoordelen

B03 — Neem een go/no-go-beslissing

B04 — Lanceer de maandelijke cyclus

B05 — Voer een gerichte communicatie

## B01 — Herzie en verfijn de plannen

Houd workshops om de aspecten van de plannen te herzien en om details toe te voegen. De workshops dienen er ook voor om teamleden aan te wijzen die de opleveringen opvolgen, die betrekking hebben op de komende maand. Dit heeft gevolgen voor de projectbeschrijving, de deliverables folder en het follow-upregister.

[Projectbeschrijving template](#)

[Follow-upregister template](#)

### Doel

De plannen van de projectinitiatie-activiteitengroep zijn high level en niet voldoende gedetailleerd voor implementatie. Ze moeten eens per maand worden verfijnd in deze managementactiviteit. In ieder geval moet elk plan voortdurend worden herzien om het af te stemmen met de realiteit van het project.

### Veel voorkomende valkuilen

Overweeg het volgende om enkele van de meest voorkomende valkuilen in deze managementactiviteit te vermijden:

- Gebruik facilitatie technieken om een effectieve planningsworkshop te houden.
- Concentreer u niet alleen op de details van de komende maand, maar zorg ervoor dat het high-level plan voor het hele project ook wordt bijgewerkt.
- Voeg niet te veel details toe aan het plan, maar alleen wat nodig is om te voldoen aan de praktische behoeften.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)
- [NUP6: Gebruik herhaalbare elementen.](#)

## B02 — Laat de maandelijkse cyclus door collega's beoordelen

Vraag een collega-projectmanager of -projectmanagementdeskundige om uw maandelijkse managementactiviteiten te beoordelen en te scoren. Noteer dit in het **health register**. Als de score te laag is, ga dan terug en herhaal enkele van de managementactiviteiten voordat u verder gaat.

[Health register template](#)

### Purpose

Het hoofddoel van deze activiteit is om een pauze in te lassen en na te gaan of de beheersactiviteiten in orde zijn. Het is goed om een externe persoon het werk te laten controleren, omdat u misschien te dicht bij het werk staat om sommige problemen te zien. Bovendien is dit een gelegenheid voor mensen die verschillende projecten in het bedrijf beheren om elkaars werk te zien en meer te leren.

### Common pitfalls

Een veel voorkomend risico is dat de persoon die uw werk beoordeelt, aarzelt om problemen aan te wijzen. Dit uit vrees dat het persoonlijk wordt opgevat. Het is aan u om een relatie te creëren die ervoor zorgt dat mensen zich op hun gemak voelen en eerlijk kunnen zijn.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP1: Geef de voorkeur aan resultaten en feiten i.p.v. affiliaties.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## **B03 — Neem een go/no-go-beslissing**

Op dit punt moet de sponsor een nieuwe go/no-go-beslissing nemen op basis van de nieuwe plannen. Hij kan de beslissing zelf nemen, of dit regelen met anderen, zoals het portfolio managementteam.

Als u besluit om het project te stoppen, worden de project afsluitingsactiviteiten uitgevoerd, en kunt u beslissen of u al dan niet de post-projectbeheer cyclus wil doorlopen.

### **Doel**

Het doel is ervoor te zorgen dat het project nog steeds gerechtvaardigd is, en om iedereen eraan te herinneren dat er een doel is voor het project, dat hoger is dan de som van geïsoleerde specialisten activiteiten.

### **Veel voorkomende valkuilen**

De sponsor moet deze managementactiviteit serieus nemen en het project niet automatisch goedkeuren zonder controle. Het is belangrijk dat ook iedereen begrijpt dat het stopzetten van projecten een teken is van goed projectmanagement.

Het kan zijn dat een project gerechtvaardigd is wanneer het op zichzelf wordt beoordeeld. Maar misschien niet zo gerechtvaardigd is in vergelijking met andere mogelijke uit te voeren projecten. Daarom is een holistisch perspectief noodzakelijk wanneer u de voortdurende rechtvaardiging van het project gaat evalueren van de voortdurende rechtvaardiging van het project, en dit kan het best worden gedaan in één enkel systeem voor portefeuillebeheer dat toezicht houdt op alle projecten in het bedrijf.

### **Uitgangspunten**

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## B04 — Lanceer de maandelijkse cyclus

Wanneer u de goedkeuring in [B03](#) heeft gekregen, is het tijd om een kick-off meeting voor de maandelijkse cyclus te houden.

### Doel

Deze managementactiviteit heeft twee doelen:

- Teambuilding
- De stakeholders informeren over het plan voor de komende maand

### Veel voorkomende valkuilen

Beperk de kick-off niet tot saaie, droge toespraken en een overzicht van de komende maand. Creëer in plaats daarvan een aangename ervaring voor iedereen, want het teambuildingsaspect van deze vergadering heeft prioriteit. U kunt het hele team verzamelen en betrek hier ook externe belanghebbenden bij als dat mogelijk is. Ga bijvoorbeeld samen wandelen of laat een lunch verzorgen om ervoor te zorgen dat aan de twee hoofddoelen wordt voldaan.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP4](#): Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.
- [NUP5](#): Doe niets zonder duidelijk doel.

## **B05 — Voer een gerichte communicatie**

Stuur een bericht naar iedereen over de verwachte verwezenlijkingen in de komende maand en de risico's die daarmee gepaard gaan. Het is belangrijk om iedereen te laten weten wat zijn rol is in het kader van de algehele prestaties van het project.

### **Doel**

Het belangrijkste doel is ervoor te zorgen dat mensen die bij het project betrokken zijn op één lijn blijven met de algemene doelen en hun bijdragen dus niet beperken tot geïsoleerde specialisten activiteiten.

### **Veel voorkomende valkuilen**

Houd de boodschap kort en duidelijk, en concentreer u op de verwachte verwezenlijkingen in plaats van op de geplande taken.

### **Uitgangspunten**

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- NUP3: Wees altijd proactief.
- NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.
- NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.

## C — Wekelijks beheer

De beheersactiviteiten in deze groep worden een keer per week ingepland om onze gestructureerde metingen en controles uit te voeren.

Lijst van beheersactiviteiten

C01 — Prestaties meten en rapporteren

C02 — Plan reacties op afwijkingen

C03 — Lanceer de wekelijkse cyclus

C04 — Voer een gerichte communicatie



## C01 — Prestaties meten en rapporteren

Meet de prestaties van het project in vergelijking met de doelstellingen, en stel vervolgens realistische prognoses op voor de doelstellingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de tijd en kosten. Bereid één of meerdere rapporten voor, met de nadruk op de prognoses en stuur ze naar de verschillende belanghebbenden, en controleer bij hen of ze het rapport hebben ontvangen en begrepen.

Controleer de lijst van belanghebbenden in de **projectbeschrijving** om er zeker van te zijn dat iedere belanghebbende een rapport heeft ontvangen. Als het huidige formaat van het rapport niet geschikt is voor een stakeholder, herzie dan het formaat of ontwerp een nieuw alternatief, en voeg deze informatie toe aan de lijst van stakeholders.

### Doel

Het hoofddoel is te begrijpen waar we staan in vergelijking tot de streefdoelen en doelstellingen aan de hand waarvan afwijkingen zo snel mogelijk kunnen worden hersteld. Het secundaire doel is om de stakeholders op de hoogte te houden van de status van het project. Dat schept vervolgens weer vertrouwen en meer mogelijkheden voor verdere samenwerking.

### Veel voorkomende valkuilen

Overweeg het volgende om de meest voorkomende valkuilen bij deze managementactiviteit te vermijden:

- Wees niet te nauwkeurig met metingen. Zoek het optimale niveau van nauwkeurigheid en detail dat het doel kan dienen.
- Wees voorzichtig met wat u meet. Alle metingen moeten overeenkomen met de doelen en doelstellingen van het project en niet met bijvoorbeeld de hoeveelheid bestede middelen.
- Houd de rapporten kort, eenvoudig, duidelijk en gericht op de effectieve maatstaven voor vooruitgang. Als u aan sommige belanghebbenden een gedetailleerd verslag moet sturen, zorg er dan voor dat u hun ook een korte versie van één pagina stuurt.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## C02 — Plan reacties op afwijkingen

Als u afwijkingen heeft van uw doelstellingen op basis van de prestatiemetingen in C01, moet u ze beheren en proberen weer op het goede spoor te brengen.

In gecompliceerde gevallen kunt u een workshop houden en de hulp inroepen van alle of een selecte groep teamleden om te plannen hoe de afwijking te herstellen. In kritieke of gevoelige gevallen, informeer de sponsor, vraag om hun advies, en vraag om goedkeuring voor het herstelplan.

Als het niet mogelijk is om van de afwijkingen te herstellen, moet u goedkeuring krijgen om de doelstellingen te herzien. Zorg ervoor dat de nieuwe informatie wordt opgenomen in de **projectbeschrijving**.

Als er een onderliggende reden is voor de afwijking die in de toekomst soortgelijke problemen kan veroorzaken, leg deze dan vast in het **follow-upregister** als een risico, en plan er een passende risicorespons voor.

[Projectbeschrijving template](#)

[Follow-upregister template](#)

### Doel

Om de doelstellingen van het project te bereiken, moeten we de afwijkingen zo snel mogelijk herstellen om ervoor te zorgen dat ze zich niet opstapelen. Nog belangrijker, als wij probeerende afwijkingen te herstellen en daar niet in slagen en een alarmerende trend in het project zien, wetende dat de projectdoelstellingen niet kunnen worden bereikt met de bestaande doelstellingen, en die doelstellingen zullen moeten herzien. Wanneer deze herzien zijn, zijn zij misschien niet meer te rechtvaardigen. In dat geval kan het project worden geannuleerd om grotere verliezen in de toekomst te vermijden.

### Veel voorkomende valkuilen

Vergeet niet dat een algemene, vage, wensverklaring als “We moeten vanaf nu 15% sneller werken.” geen herstelplan is. Herstelplannen moeten realistisch zijn en uitvoerbare en evalueerbare zaken bevatten. Als men moet kiezen tussen het herstellen van een afwijking en het oplossen van de onderliggende oorzaak van de afwijking die in de toekomst hetzelfde probleem kan veroorzaken, geef dan voorrang aan het laatste. Anders bent u voortdurend brandjes aan het blussen.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## C03 — Lanceer de wekelijkse cyclus

Bij kleine projecten verzamelt u alle teamleden. Bij grote projecten verzamelt u alle teamleiders, projectmanagers van leveranciers, leden van het managementteam, en indien nodig, andere belangrijke stakeholders om de volgende onderwerpen door te nemen:

- Bespreek wat u de komende week gaat doen.
- Evalueer de risico's die ze in de komende week kunnen hebben of de bestaande problemen die zich kunnen uitbreiden naar de komende week, en noteer ze in het **follow-upregister**.
- Moedig de teams aan om hun lopende werk te beperken en het lopende werk zo snel mogelijk af te krijgen.

[Follow-upregister template](#)

### Doel

Het belangrijkste doel is ervoor te zorgen dat iedereen op één lijn zit en dat er geen conflicten ontstaan tussen het werk van teams en individuen.

### Veel voorkomende valkuilen

De volgende overwegingen kunnen u helpen enkele van de veel voorkomende valkuilen bij deze managementactiviteit te vermijden:

- Gebruik deze vergadering niet om de prestaties te controleren. Dat gebeurt in **C01**.
- Gebruik deze vergadering niet om antwoorden te ontwerpen voor de geïdentificeerde problemen en risico's. Dat gebeurt in **D01**.
- Faciliteer de vergadering om ervoor te zorgen dat deze niet te veel tijd in beslag neemt, en dat aan elk onderwerp voldoende tijd wordt besteed.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- **NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.**
- **NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.**

## **C04 — Voer een gerichte communicatie**

Stuur een kort bericht naar iedereen die bij het project betrokken is. Geef duidelijkheid over wat er de komende week gedaan gaat worden en over de risico's die daarop van invloed kunnen zijn. Bespreek ook over de plannen om op die risico's te reageren.

### **Doel**

Het doel is ervoor te zorgen dat iedereen op één lijn zit met het algemene doel van het project, en dat er geen conflicten ontstaan tussen de werkzaamheden van individuen, teams, en leveranciers.

### **Veel voorkomende valkuilen**

Ga in dit bericht niet te veel in detail en houd het liever eenvoudig en high-level.

### **Uitgangspunten**

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- NUP3: Wees altijd proactief.
- NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.
- NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.

## D — Dagelijks beheer

De beheeractiviteiten in deze groep worden dagelijks uitgevoerd.

Lijst van beheersactiviteiten

[D01 — Beheer risico's, problemen en wijzigingsverzoeken](#)

[D02 — Accepteer voltooide opleveringen](#)

## D01 — Beheer risico's, problemen en wijzigingsverzoeken

Wij moeten risico's, problemen en wijzigingsverzoeken proactief beheren. Wanneer u een nieuw item identificeert, noteer het dan onmiddellijk in het **follow-upregister**. Wijs vervolgens de follow-up activiteiten toe aan een van de teamleden. Begin met het plannen van reacties voor het item. U moet voortdurend in contact staan met teamleden en andere belanghebbenden om risico's en problemen te identificeren.

U kunt hulp krijgen van andere teamleden of zelfs externe belanghebbenden om te reageren op items. In gecompliceerde gevallen kunt u het hele team bijeenroepen en een workshop faciliteren om samen een antwoord voor te stellen met behulp van de [wijsheid van de massa](#). In kritieke gevallen kunt u ook de sponsor erbij betrekken en goedkeuring vragen voor uw reactieplan.

[Follow-upregister template](#)

### Doel

Het belangrijkste doel is om proactief te reageren op alle risico's, problemen en wijzigingsverzoeken in plaats van ze automatisch te laten oplossen. Door dit te doen krijgt u controle en de mogelijkheid om de beste resultaten te behalen.

Vertrouwen op uw geheugen of op ongestructureerde notities kost te veel mentale energie en brengt het risico met zich mee dat zaken vergeten worden. Daarom is het beter om een eenvoudig register te hebben, en de discipline te hebben om items te noteren zodra ze worden geïdentificeerd.

Het kost te veel tijd en energie om alle items te beheren. Daarom moet u ze toewijzen aan teamleden. Naast het verdelen van het werk, helpt het ook om iedereen op hetzelfde doel af te stemmen.

### Veelvoorkomende valkuilen

De volgende overwegingen kunnen u helpen enkele van de veel voorkomende valkuilen te vermijden:

- Voeg niet te veel beoordelingsinformatie toe aan het follow-upregister – dat werkt averechts.
- Om ervoor te zorgen dat alle items correct worden afgesloten, kunt u marges definiëren, en uzelf en de anderen verplichten om items binnen die marges af te sluiten.
- Vermijd algemene, niet-actiegerichte antwoorden. Het team moet reacties kunnen implementeren en de persoon die verantwoordelijk is voor de follow-up van het item moet reacties kunnen meten.
- Besteed niet al uw tijd aan brandjes blussen (het beheren van problemen) zonder aandacht te besteden aan risico's. Onbeheerde risico's zijn een belangrijke bron van toekomstige problemen.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## D02 — Accepteer voltooide opleveringen

Deliverables die zijn toegewezen aan teamleiders en projectmanagers van leveranciers kunnen elke dag worden afgerond. Dat is het moment voor een snelle beoordeling en de goedkeuring door de projectmanager. De goedkeuring in deze managementactiviteit is voorlopig.

In het geval van belangrijke of kritieke deliverables, indien mogelijk, vraag ook goedkeuring aan de sponsor en de klant.

### Doel

Te veel lopende zaken veroorzaakt problemen. U verspilt middelen, de kwaliteit gaat omlaag en de voorspelbaarheid van het project vermindert. Voorkom dus dat mensen aan te veel deliverables tegelijk te werken. En moedig iedereen aan om iets af te maken en af te sluiten voordat u naar de volgende gaat.

### Veel voorkomende valkuilen

Het goedkeuren van een deliverable heeft een verantwoordelijkheid, en sommige projectmanagers stellen goedkeuringen uit om de verantwoordelijkheid te ontlopen. Dit is contraproductief voor het project en moet worden vermeden - wees niet bang om verantwoordelijkheid te nemen; sommige deliverables die u heeft goedgekeurd kunnen in de toekomst problemen opleveren, maar dat probleem is niet zo groot als het hebben van te veel hangende deliverables in het project.

Veel deliverables naderen snel een bijna-complete staat en dan komen ze in de problemen door een of een paar kleine moeilijkheden. Het kan verleidelijk zijn om ze als voltooid te markeren omdat het meeste werk gedaan is, maar dat moet u niet doen - alleen deliverables goedkeuren die 100% voltooid zijn.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## E — Maandelijkse afsluiting

De beheersactiviteiten in deze groep worden aan het einde van elke maand uitgevoerd om de maand af te sluiten en de volgende maandcyclus voor te bereiden.

Lijst van beheersactiviteiten

E01 — [Evalueer de tevredenheid van de belanghebbenden](#)

E02 — [Leg lessen en plannen voor verbeteringen vast](#)

E03 — [Voer een gerichte communicatie](#)



## E01 — Evalueer de tevredenheid van de belanghebbenden

Stuur vragenlijsten naar de teamleden, de klant, leveranciers, en externe stakeholders, om hun tevredenheid over het project gedurende de maand te evalueren. Noteer de resultaten in het **health register**. Zorg ervoor dat de evaluatie anoniem is.

[Health register template](#)

### Doel

Het is van cruciaal belang om regelmatig tevredenheidsevaluaties te houden, om problemen te ontdekken en ze zo snel mogelijk op te lossen, in plaats van te wachten op ongewenste resultaten in de toekomst. Deze evaluatie is niet beperkt tot de klant, en u moet ook voldoende aandacht besteden aan de teamleden, aangezien hun tevredenheid een belangrijke impact heeft op het project.

Het is belangrijk om een anonieme evaluatie te houden, anders zullen sommige mensen het niet prettig vinden om hun ware gevoelens over het project te uiten.

### Veel voorkomende valkuilen

Beperk uw evaluatie van de klanttevredenheid niet tot een paar vertegenwoordigers, en evalueer alle invloedrijke mensen.

Voeg niet te veel vragen toe aan de vragenlijst om het voor de belanghebbenden gemakkelijk te houden om te antwoorden.

Het kan zijn dat u bij sommige vragen kunt herleiden welke deelnemer welke antwoorden heeft gegeven. Dit zelfs als u uw best heeft gedaan om de vragenlijst anoniem te houden. Probeer in dat geval die persoonlijk identificeerbare informatie te negeren. Gebruik die extra informatie ook in de toekomst niet, anders zullen sommige belanghebbenden de anonimiteit van de evaluatie misschien niet vertrouwen.

Concentreer u op de geaggregeerde gegevens en bekijk u de antwoorden niet individueel. Zo voorkomt u dat u geen persoonlijk identificeerbare informatie te zien krijgt, als die bestaat.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)
- [NUP6: Gebruik herhaalbare elementen.](#)

## E02 — Leg lessen en plannen voor verbeteringen vast

Na het verzamelen van de antwoorden op de tevredenheidsevaluatie, nodigt u alle teamleden uit en faciliteert u een workshop voor hen om verbeteringen te plannen op basis van de resultaten van de tevredenheidsevaluatie, en om de lessen te delen die ze tijdens de maand hebben geleerd. Noteer alle items in het **follow-upregister** en wijs aan elk item een persoon toe voor de opvolgingsactiviteiten.

[Follow-upregister template](#)

### Doel

Deze workshop heeft twee hoofddoelen, namelijk het ontwerpen van effectieve verbeterplannen en teambuilding.

Het is nuttig om een workshop te gebruiken om verbeteringen te plannen in plaats van alles zelf te plannen. De [wijsheid van de massa](#) u kan helpen om betere plannen te genereren. Ook krijgt u zo draagvlak onder de teamleden.

### Veel voorkomende valkuilen

De volgende overwegingen kunnen u helpen enkele van de veel voorkomende valkuilen te vermijden:

- U kunt alleen goede resultaten uit een workshop halen als deze goed wordt gefaciliteerd. U kunt technieken zoals [Delphi](#) gebruiken in uw facilitering.
- Verzamel de meningen zo veel mogelijk anoniem om ervoor te zorgen dat de deelnemers zich op hun gemak voelen en vrij hun mening kunnen geven. U kunt een goede softwaretoepassing gebruiken om anonimiteit te garanderen en om het proces te versnellen.
- Vermijd het [referentie-effect](#) (mensen zich vastklampen aan één of enkele ideeën), en gebruik een neutraal kader voor problemen.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## E03 — Voer een gerichte communicatie

Stuur een bericht naar alle teamleden, vertel ze over de projectresultaten tijdens de maand en bedank ze voor hun bijdragen.

### Doel

Deze activiteit herinnert iedereen eraan om gefocust te zijn op de doelstellingen in plaats van op geïsoleerde specialisten activiteiten. Als deze stap goed gedaan wordt, helpt het om het team te verenigen.

### Veel voorkomende valkuilen

Als u het volgende in gedachten houdt, kunt u de meest voorkomende valkuilen vermijden:

- Focus op resultaten in plaats van op de hoeveelheid werk die is verzet.
- Houd de boodschap duidelijk, en vermijd corporatieve praat.
- Houd de boodschap kort - bij voorkeur slechts een paar regels.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

# F — Projectafsluiting

De managementactiviteiten in deze groep worden uitgevoerd om een project af te sluiten wanneer het werk gedaan is, of wanneer besloten wordt om het project te annuleren.

Lijst van beheersactiviteiten

F01 — Het product overhandigen

F02 — Evalueer de tevredenheid van de stakeholders

F03 — Laat de projectafsluiting groep door collega's beoordelen

F04 — Archiveer de projectdocumenten

F05 — Feest vieren!

F06 — Voer een gerichte communicatie

## F01 — Het product overhandigen

Wanneer het project is afgerond, moeten wij de goedkeuring krijgen en het product overhandigen aan de interne of externe klant. In het geval dat het project geannuleerd wordt, kan dit wel of niet nodig zijn.

Soms aanvaardt de klant de producten, maar stemt met u in over een lijst van extra taken die u binnen een bepaalde tijd moet uitvoeren. In zo'n geval kunt u doorgaan en het project afsluiten, en de resterende activiteiten overdragen aan een support/onderhoudsteam.

### Doel

Het doel is om een officiële overdracht en goedkeuring voor het product te hebben, wat een voorwaarde is voor het volledig afsluiten van het project. Vergeet niet dat het hebben van projecten die bijna klaar zijn, maar bevroren zijn in hun laatste stadia, een verspilling van middelen is en uw portfoliobeheer ingewikkeld maakt. Het is het beste om dingen af te sluiten en verder te gaan met nieuwe inspanningen.

### Veel voorkomende valkuilen

Deze managementactiviteit is de belangrijkste afsluiting in het project. Het kan ingewikkeld en tijdrovend zijn als u de tussenliggende afsluitingen niet serieus genoeg heeft genomen. Vraag goedkeuring van de sponsor en de klant voor de belangrijkste deliverables van het project wanneer ze klaar zijn, in plaats van aan het eind van het project. Dat maakt de uiteindelijke afsluiting eenvoudiger.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## F02 — Evalueer de tevredenheid van de stakeholders

Stuur de laatste anonieme tevredenheidsvragenlijst naar de interne en externe stakeholders en leg de resultaten vast in het **health register**. Terwijl elke maandelijkse tevredenheidsvragenlijst gericht is op een maand, gaat deze eindevaluatie over het project in zijn geheel.

[Health Register template](#)

### Doel

Op dit moment kan er geen specifieke actie worden ondernomen om de tevredenheid te verbeteren. Het belangrijkste doel van de evaluatie is om het te laten vastleggen voor verdere analyse van het project en om geleerde lessen te genereren voor de toekomst.

### Veel voorkomende valkuilen

Beperk uw evaluatie van de klanttevredenheid niet tot een paar vertegenwoordigers, en evalueer alle invloedrijke mensen.

Voeg niet te veel vragen toe aan de vragenlijst om het voor de belanghebbenden gemakkelijk te houden om te antwoorden.

Het kan zijn dat u bij sommige vragen kunt herleiden welke deelnemer welke antwoorden heeft gegeven. Dit zelfs als u uw best heeft gedaan om de vragenlijst anoniem te houden. Probeer in dat geval die persoonlijk identificeerbare informatie te negeren. Gebruik die extra informatie ook in de toekomst niet, anders zullen sommige belanghebbenden de anonimiteit van de evaluatie misschien niet vertrouwen.

Concentreer u op de geaggregeerde gegevens en bekijk u de antwoorden niet individueel. Zo voorkomt u dat u geen persoonlijk identificeerbare informatie te zien krijgt, als die bestaat.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)
- [NUP6: Gebruik herhaalbare elementen.](#)

## **F03 — Laat de projectafsluiting groep door collega's beoordelen**

Vraag een andere projectmanager of projectmanagement deskundige om uw managementactiviteiten te beoordelen en noteer de resultaten in het health register. Als de score te laag is, herzie dan enkele van de managementactiviteiten, en kom hier dan op terug.

### **Doel**

Deze peer review wordt gedaan voor de volgende twee doeleinden:

- Om er zeker van te zijn dat we klaar zijn om deze activiteitengroep en het project als geheel te beëindigen.
- Om nuttige informatie te genereren die we kunnen gebruiken om ons projectmanagement systeem te verbeteren. Hoewel de op zichzelf staande scores belangrijk zijn, is de trend van uw scores binnen de verzameling projecten in het bedrijf belangrijker.

### **Veel voorkomende valkuilen**

Een veel voorkomend risico is dat de persoon die uw werk beoordeelt, aarzelt om problemen aan te wijzen. Dit uit vrees dat het persoonlijk wordt opgevat. Het is aan u om een relatie te creëren die ervoor zorgt dat mensen zich op hun gemak voelen en eerlijk kunnen zijn.

### **Uitgangspunten**

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP1: Geef de voorkeur aan resultaten en feiten i.p.v. affiliaties.](#)
- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## F04 — Archiveer de projectdocumenten

Nu we het einde van het project naderen, is het tijd om alle projectdocumenten te archiveren.

### Doel

Het archief moet veilig zijn en beschikbaar zodat geautoriseerde mensen het in de toekomst kunnen raadplegen. Zo kunnen ze de verzamelde informatie altijd gebruiken in hun projecten en hoeven ze niet het wiel opnieuw uit te vinden. Het portfoliomanagementsysteem kan deze informatie in de toekomst ook nodig hebben voor een meer gedetailleerde analyse van de voorbije projecten.

### Veel voorkomende valkuilen

Hieronder volgen enkele van de belangrijkste zaken waarmee rekening moet worden gehouden:

- Als het mogelijk is, zorg er dan voor dat het archief zich op één enkele plaats bevindt en de bestanden niet verspreid staan.
- Zorg ervoor dat het archief 'enkel-lezen' is.
- Zorg ervoor dat er een goed back-up systeem aanwezig is, zodat het archief niet verloren gaat.
- Zorg ervoor dat het archief veilig is, en dat alleen geautoriseerde personen er toegang hebben.

Een veel voorkomend probleem met documenten is bovendien dat de tekst niet duidelijk genoeg is, en alleen mensen die actief met de documenten werken ze op het juiste moment en met de juiste context kunnen begrijpen. Zorg ervoor dat alle documenten duidelijk en eenvoudig zijn, op zo'n manier dat iedereen die niet bekend is met de exacte context van het project ze kan begrijpen. Deze strategie helpt u ook tijdens lange projecten, aangezien het heel gebruikelijk is dat de interne stakeholders na een paar maanden moeite hebben om hun eigen documenten te begrijpen.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP2: Behoud en optimaliseer energie en middelen.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)
- [NUP6: Gebruik herhaalbare elementen.](#)



## **F05 — Feest vieren!**

Nu is het tijd om feest te vieren met teamleden, of het hele bedrijf. Na deze managementactiviteit wordt het projectteam vrijgelaten.

### **Doel**

Vieren is een investering voor de toekomstige projecten, omdat het de mensen eraan herinnert dat ze allemaal voor hetzelfde doel werken.

### **Veel voorkomende valkuilen**

Zorg ervoor dat het een gedenkwaardig en plezierig evenement wordt. Maak er dus geen saai bedrijfsevenement van met lange toespraken.

### **Uitgangspunten**

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.
- NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.

## **F06 — Voer een gerichte communicatie**

Op dit punt stuurt de sponsor een bericht naar iedereen in het bedrijf. Daarin kondigt hij de afsluiting van het project aan en bedankt hij alle teamleden.

### **Doel**

Er zijn twee doelen voor deze managementactiviteit. Ten eerste toont het waardering voor de teamleden, wat hen aanmoedigt voor toekomstige projecten. Daarnaast helpt het om iedereen op de hoogte te houden van de projecten die in het bedrijf worden gedaan, en helpt hen op één lijn te zitten met de doelstellingen.

### **Veelvoorkomende valkuilen**

Houd de boodschap kort en duidelijk. Als het project werd geannuleerd of als het niet succesvol was, zorg er dan voor dat uw boodschap positief is en mensen aanmoedigt om uit te kijken naar betere projecten in de toekomst.

### **Uitgangspunten**

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## G — Post-projectbeheer

De beheersactiviteiten in deze groep worden uitgevoerd nadat het project gedurende 1 tot 5 jaar is afgesloten, om na te gaan welke voordelen het project heeft opgeleverd en om ideeën aan te dragen voor de verbetering ervan. Deze cyclus wordt om de 6 maanden herhaald, of met een andere frequentie die past bij de omgeving.

Lijst van beheersactiviteiten

G01 — [Evalueer de voordelen](#)

G02 — [Nieuwe ideeën genereren](#)

G03 — [Voer een gerichte communicatie](#)

## G01 — Evalueer de voordelen

De sponsor (of iemand namens hem) besteedt een paar uur in elke post-projectbeheer cyclus aan het meten van de voordelen die het project heeft opgeleverd.

Naast de **verwachte baten** moet de sponsor ook actief op zoek gaan naar **onverwachte baten** en **potentiële baten**.

### Doel

We moeten de baten van het project evalueren om de volgende redenen:

- Het is een herinnering voor de sponsors en andere belanghebbenden dat projecten worden gedaan om voordelen te genereren.
- Het helpt ons om onze omgeving te begrijpen en realistischer te worden in toekomstige projecten.
- Het helpt ons om manieren te vinden om de baten te vergroten (G02).

### Veel voorkomende valkuilen

U kunt enkele van de meest voorkomende problemen vermijden door het volgende in overweging te nemen:

- De sponsor kan iemand anders de baten laten evalueren, maar de sponsor moet er volledig toezicht op houden, en deze activiteit beschouwen als een belangrijke managementactiviteit die thuishoort op de hogere managementniveaus.
- Een vage, breedspakige beschrijving van de voordelen dient geen enkel doel. Het resultaat mag van hoog niveau en probabilistisch zijn, maar het moet betekenisvol blijven en bruikbaar zijn in G02.
- Vergeet niet dat de baten niet beperkt zijn tot geldelijke baten, en dat ook andere baten zoals reputatie, marktaandeel, kansen en verworven kennis moeten in overweging worden genomen.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- NUP3: Wees altijd proactief.
- NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.

## G02 — Nieuwe ideeën genereren

Na het evalueren van de voordelen (G01), moet de sponsor nagaan of er manieren zijn om deze voordelen te vergroten. Het resultaat kan bestaan uit kleine activiteiten die worden toegewezen aan de operationele teams, of uit grote veranderingen die in de toekomst nieuwe projecten kunnen worden.

### Doel

Het belangrijkste werk voor het project is gedaan en u verdient het om ervan te profiteren. Sommige potentiële voordelen komen echter niet vanzelf tot stand. Hiervoor moet u na de afsluiting van het project extra, ad hoc acties ondernemen.

Anderzijds is het evalueren van de voordelen van de vorige projecten een geweldige bron van ideeën voor de toekomstige projecten. Dat gebeurt het best op een gestructureerde manier.

### Veel voorkomende valkuilen

Als u het volgende in gedachten houdt, kunt u de meest voorkomende valkuilen vermijden:

- Vermijd beweringen waar niets mee gedaan kan worden, en concentreer u op het ontwerpen van echte oplossingen die geïmplementeerd en geëvalueerd kunnen worden.
- U hoeft deze managementactiviteit niet alleen te doen. Nodig andere mensen uit om mee te doen en samen te beslissen.
- Beperk u niet tot het afzonderlijk en geïsoleerd evalueren van de voordelen van elk project. Soms werkt het beter als u samenkomt met de mensen die verantwoordelijk zijn voor andere projecten en de voordelen van meerdere projecten samen evalueert. Zorg er wel voor dat de baten van elk project waarvoor u verantwoordelijk bent op de een of andere manier worden geëvalueerd.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)

## G03 — Voer een gerichte communicatie

Stuur een kort bericht om de gerealiseerde voordelen van het project en de plannen voor het verbeteren ervan aan te kondigen. U kunt ervoor kiezen om deze informatie met een kleine groep geautoriseerde mensen in het bedrijf, bijvoorbeeld managers en directeuren. Maar het verdient de voorkeur om de informatie met iedereen te delen.

### Doel

Dit is een voortdurende herinnering voor de ontvangers dat projecten in hun voordeel worden gedaan. Zo kunnen zij er rekening mee houden in hun huidige en toekomstige projecten.

### Veel voorkomende valkuilen

Het kan u helpen om het volgende in overweging nemen om enkele van de meest voorkomende problemen te vermijden:

- Beschouw niet alles als vertrouwelijk en deel de informatie met het hele bedrijf als dat mogelijk is.
- Houd de boodschap kort en duidelijk.
- Als u verantwoordelijk bent voor meerdere kleine projecten, kunt u de verslagen samenvoegen tot één verslag. Zorg er wel voor dat elk project aan bod komt.

### Uitgangspunten

De volgende principes spelen een belangrijke rol bij deze beheersactiviteit:

- [NUP3: Wees altijd proactief.](#)
- [NUP4: Onthoud dat een keten enkel zo sterk is als zijn zwakste schakel.](#)
- [NUP5: Doe niets zonder duidelijk doel.](#)