

TEN GEVERS EN RON TODE

BETER IN PROJECTMATIG WERKEN

Boom



2e DRUK

Beter in projectmatig werken

Tweede druk

Ten Gevers, Ron Tode

Boom

+ Online leeromgeving



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via www.boomstudent.nl toegang tot de online leeromgeving met extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 2e druk. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: DPS, Amsterdam

© 2023 Ten Gevers en Ron Tode | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-90-2445-132-6
ISBN 978-90-2445-133-3 (e-book)
NUR 113

www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

Hoe gebruik je dit boek?

Beter in projectmatig werken helpt je om je inzicht in en vaardigheden met projectmatig werken te vergroten. In tien hoofdstukken komen alle onderwerpen aan bod die belangrijk zijn als je een project opzet, gaat leiden of eraan werkt. Het boek biedt je theorie, maar ook praktische handvatten om het geleerde snel in de praktijk te kunnen toepassen. Bovendien zijn er handige formats voor veelvoorkomende onderwerpen.

Maak de oefeningen in de online leeromgeving bij dit boek

In de online leeromgeving bij dit boek vind je een groot aantal vragen en opdrachten bij de onderwerpen uit het boek. De feedback op je resultaten geeft direct aan welke onderdelen je speciale aandacht nodig hebben.

Inloggen

Je krijgt toegang tot de online leeromgeving via www.boomstudent.nl. Op de colofonpagina vind je je persoonlijke inlogcode.

Persoonlijke voortgang

De online leeromgeving houdt je score bij. Per toets zie je de score en de voortgang. Hierdoor kun je zelfstandig werken.



Tips en waarschuwingen herken je aan deze opmaak.

De serie *Beter in ...*

Direct toepasbare adviezen

De serie *Beter in ...* onderscheidt zich door een laagdrempelige opzet, met een minimum aan theorie en een maximum aan direct toepasbare regels en voorbeelden. Alle regels én voorbeelden worden helder en systematisch gepresenteerd in overzichtelijke tabellen. Zo leer je sneller en doorzie je gemakkelijker hoe je projecten kunt opzetten en leiden, en hoe je effectief in projecten kunt werken.

Voor wie?

Beter in projectmatig werken richt zich op hbo-studenten. Door de systematische en laagdrempelige opzet is het boek zeer geschikt voor gebruik tijdens de les én voor zelfstudie. Het is een echte praktijkhulp, gebaseerd op de vragen en behoeften in het onderwijs.

Waarom?

Hbo-studenten van nu leren anders dan hbo-studenten van tien jaar geleden. *Beter in ...* speelt daarop in. Overzichtelijke korte teksten, altijd een praktijkgericht voorbeeld, en de online leeromgeving met oefeningen en heldere feedback op onjuiste antwoorden.

Oefeningen: in het boek en online

Per onderwerp test je je kennis in korte oefeningen; elk hoofdstuk sluit af met een heldere puntsgewijze samenvatting en afsluitende oefeningen. In de online leeromgeving vind je per hoofdstuk extra oefeningen met feedback en een overzicht aan interessante links/video's.

Inhoud

1	Werken in projecten	9
1.1	Inhoud van dit hoofdstuk	9
1.2	Wat is een project? <i>eindig, eenmalig, uniek</i>	9
1.3	Soorten projecten <i>omvang en geaardheid</i>	10
1.4	De levenscyclus van een project <i>stadia en documenten</i>	12
1.4.1	<i>Stadia</i>	12
1.4.2	<i>Processtappen en documenten</i>	13
1.5	Projectsucces <i>criteria en factoren</i>	15
1.6	Samenvatting	16
1.7	Afsluitende oefening	17
2	Projectmatig werken	19
2.1	Inhoud van dit hoofdstuk	19
2.2	Verschillende werkvormen <i>plan, routine, improvisatie, projectmatig</i>	19
2.3	Wanneer projectmatig werken <i>keuze</i>	20
2.4	Principes bij projectmatig werken <i>de kern</i>	21
2.5	Voor- en nadelen van projectmatig werken	23
2.6	Projectmanagement	24
2.7	Samenvatting	25
2.8	Afsluitende oefeningen	26
3	Eerst denken dan doen	29
3.1	Inhoud van dit hoofdstuk	29
3.2	Aanleidingen voor een project <i>extern-intern</i>	29
3.3	Raadplegen van alle betrokkenen <i>meer is beter</i>	31
3.4	Onderzoeken van de vraag <i>exploreer</i>	32
3.5	Rechtvaardiging van een project <i>de businesscase</i>	37
3.6	De projectopdracht <i>startdocument voor vervolg</i>	38
3.7	Samenvatting	39
3.8	Afsluitende oefeningen	40
4	Van doel naar plan	43
4.1	Inhoud van dit hoofdstuk	43
4.2	Doelen en resultaten <i>droom en realiteit</i>	43
4.3	Het formuleren van resultaten <i>SMART</i>	45
4.4	De projectafbakening <i>de grenzen</i>	46
4.5	Eisen en beperkingen <i>van alle kanten</i>	47
4.6	Projectplan <i>dé roadmap voor het project</i>	48
4.7	Samenvatting	51
4.8	Afsluitende oefeningen	52

5	Structuur geven aan het project	57
5.1	Inhoud van dit hoofdstuk	57
5.2	Principes <i>vier richtlijnen</i>	57
5.3	Opdelen in deelresultaten <i>de PBS</i>	58
5.4	Opdelen in concrete werkzaamheden <i>de WBS</i>	59
5.5	Faseren <i>opdelen in logische eenheden</i>	62
5.6	Time boxing <i>werken met sprints</i>	65
5.7	Samenvatting	67
5.8	Afsluitende oefeningen	69
6	Inrichten van het project	73
6.1	Inhoud van dit hoofdstuk	73
6.2	De kernspelers <i>opdrachtgever, projectleider, projectteam</i>	73
6.3	De andere spelers in het veld <i>analyse belanghebbenden</i>	77
6.4	De projectorganisatie <i>drie manieren</i>	81
6.4.1	<i>De boomstructuur</i> de OBS	82
6.4.2	<i>Het organogram</i> net als een gewone organisatie	82
6.4.3	<i>Het verantwoordelijkheidsschema</i> RACI	84
6.5	De bemensing <i>schep duidelijkheid</i>	85
6.6	Projecten en de organisatie <i>ieder zijn eigen wereld</i>	87
6.7	Samenvatting	89
6.8	Afsluitende oefeningen	91
7	Uitwerken van de deelplannen	95
7.1	Inhoud van dit hoofdstuk	95
7.2	Soorten planningen <i>activiteiten, capaciteit, mijlpalen, geld</i>	95
7.2.1	<i>Activiteitenplanning</i>	96
7.2.2	<i>Capaciteitsplanning</i>	98
7.2.3	<i>Mijlpalenplanning</i>	98
7.2.4	<i>Financiële planning</i>	99
7.3	Integratie <i>naar één planning</i>	100
7.4	Schematechnieken <i>planningen in beeld</i>	101
7.4.1	<i>Precedence Method (PM)</i>	101
7.4.2	<i>Gantt Chart</i>	103
7.5	Informatie <i>planmatig</i>	104
7.6	Kwaliteit <i>plan</i>	105
7.7	Samenvatting	106
7.8	Afsluitende oefeningen	108
8	De projectuitvoering	111
8.1	Inhoud van dit hoofdstuk	111
8.2	Beheersaspecten <i>denk in COOKIT</i>	111
8.3	De werking van de beheerscyclus <i>continu proces</i>	113
8.4	Rapporteren <i>over de voortgang</i>	115
8.5	Omgaan met wijzigingen <i>zorgvuldig bewaken</i>	117

8.6	Omgaan met risico's <i>analyse en management</i>	119
8.6.1	<i>Risicoanalyse</i>	119
8.6.2	<i>Risicomanagement</i>	122
8.7	Samenvatting	124
8.8	Afsluitende oefeningen	127
9	Samenwerken in projecten	129
9.1	Inhoud van dit hoofdstuk	129
9.2	Functioneren in projecten <i>op je plaats zijn</i>	130
9.3	Projectmatig werken aansturen <i>de juiste dingen doen</i>	131
9.4	Teamvorming in een project <i>groei in fasen</i>	136
9.5	Werken in virtuele teams <i>andere accenten</i>	139
9.6	Feedback geven en ontvangen <i>richtlijnen</i>	141
9.7	Informatie en communicatie <i>formeel én informeel</i>	143
9.8	Samenvatting	145
9.9	Afsluitende oefeningen	148
10	De projectafronding	151
10.1	Inhoud van dit hoofdstuk	151
10.2	Overdragen <i>belangrijk voor nasmaak</i>	151
10.3	Evalueren <i>lering trekken</i>	152
10.4	Afsluiten <i>taak van de opdrachtgever</i>	154
10.5	Samenvatting	155
10.6	Afsluitende oefening	156
11	Antwoorden bij de oefeningen	157
	Bijlage: Opzet van het projectplan	167

1 Werken in projecten

In kranten, op websites, in opleidingen, op het werk, overal kom je het woord project tegen. Projecten lopen uit de hand, of zijn een groot succes geworden. Wat onder het begrip project wordt verstaan, is niet altijd even duidelijk. In dit hoofdstuk geven we aan wanneer we iets wel of niet als een project beschouwen en wat de kenmerken van een project zijn. We onderscheiden verschillende soorten projecten en beschrijven de opbouw van een project. We sluiten af met de succesfactoren van een project.

1.1 Inhoud van dit hoofdstuk

- 1.2 Wat is een project?
- 1.3 Soorten projecten
- 1.4 De levenscyclus van een project
- 1.5 Projectsucces
- 1.6 Samenvatting
- 1.7 Afsluitende oefening

1.2 Wat is een project? | *eindig, eenmalig, uniek*

Voor sommigen staat 'project' voor een activiteit: 'we gaan iets doen'. Voor anderen is het een teken dat we gaan samenwerken. Voor weer anderen betekent het dat er geld beschikbaar is dat ergens aan besteed kan worden. Wat zijn projecten?

Een project:

- is een geheel van samenhangende activiteiten;
- is gericht op het realiseren van een vernieuwing, verbetering of verandering;
- wordt gedaan in een tijdelijk samenwerkingsverband (dus vaak buiten de gewone werkzaamheden);
- wordt uitgevoerd met meerdere mensen en disciplines; er moet goed samengewerkt worden om tot een optimaal gemeenschappelijk resultaat te komen.

Projecten zijn bijvoorbeeld het bouwen van een brug, het maken van een groepswerkstuk voor een studie of een verhuizing. Projecten hebben altijd:

- een duidelijk begin en einde;
- een helder omschreven resultaat dat bereikt moet worden;
- randvoorwaarden waarbinnen de activiteiten gerealiseerd moeten worden (zoals beperkte tijd en middelen);

- een opdrachtgever of klant die zich verbonden heeft aan het eindresultaat.

Daarnaast is het volgende vaak kenmerkend voor projecten:

- Projecten hebben een (grotendeels) uniek karakter, ze zijn eenmalig. Het bouwen van een winkelcentrum kan vaker gedaan zijn, maar op deze locatie, met deze partijen en in deze context gebeurt het maar één keer.
- Projecten zijn een uitdaging vanwege de beperkt beschikbare tijd en beperkte middelen in de vorm van een beperkt budget, terwijl er wel een bepaalde vereiste kwaliteit is. Als je alle tijd en ruimte hebt, kun je nog wel eens improviseren. Binnen een project is dat vaak niet mogelijk.
- Projecten hebben een bepaalde complexiteit en zijn vaak spannend: of het gaat lukken is niet zeker en de weg is niet makkelijk.

Is aan deze kenmerken voldaan, dan is een project ook echt een project. Om iets als een project aan te pakken is een keuze. Projecten bestaan niet uit zichzelf, je maakt ze.

Oefening 1

Wat kun je als een project beschouwen?

- | | |
|--|----------------------|
| a. Het schrijven van een scriptie | wel/niet een project |
| b. Het ontwerpen van een nieuw product | wel/niet een project |
| c. Het onderhouden van een machine | wel/niet een project |
| d. Het doen van een marktonderzoek | wel/niet een project |
| e. Het organiseren van een feest | wel/niet een project |
| f. Het beantwoorden van mail | wel/niet een project |
| g. Het uitvoeren van een keuring | wel/niet een project |

1.3 Soorten projecten | *omvang en geaardheid*

Veel mensen denken dat een project vaak 'iets technisch' is. Niets is minder waar: projecten komen in elke sector van de samenleving voor. Je kunt verschillende soorten projecten onderscheiden, bijvoorbeeld op basis van omvang en complexiteit.

Omvang en complexiteit		
Type	Kenmerken	Voorbeeld
Micro-projecten	Enkele personen, bijvoorbeeld twee tot zes. Vooral eigen kennis nodig. Impact beperkt tot eigen werkveld.	Ingewikkelde klussen, die beter goed voorbereid en samen gedaan kunnen worden.

Omvang en complexiteit		
Type	Kenmerken	Voorbeeld
Projecten	Projectteam met beperkt aantal disciplines. Vaak afdelingoverstijgend wat betreft bemensing en gevolgen.	Een plan opstellen voor het terugdringen van het ziekteverzuim. Beleidsnota.
Grote projecten	Projectteam met groot aantal disciplines, vaak met externen. Sectoroverschrijdend, met duidelijke risico's en gevolgen.	Automatisering van de hele productie van een organisatie.
Megaprojecten	Meerdere projecten met veel verschillende disciplines. Grote impact. Lange looptijd.	Betuwelijn, 2 ^e Maasvlakte.

Bij microprojecten is een beperkte vorm van projectmatig werken nodig. Naarmate de projecten groeien, moet er uitgebreider projectmatig gewerkt worden. Bij grote en megaprojecten kan dit leiden tot een apart projectbureau, met ondersteunende staf die het projectmatig werken coördineert.

Naast omvang is ook belangrijk waar het project over gaat, wat het type project is. Een researchproject om nieuwe medicijnen te ontwikkelen is anders dan een project waarin een nieuwe versie van een automatiseringsstelsel wordt ingevoerd.

Een project waar een zichtbaar product gemaakt wordt is anders dan een project dat te maken heeft met mensen.

We onderscheiden vier typen projecten. Vaak is een type project in zuivere vorm te herkennen, soms gaat het om een combinatie.

Soort project		
Type	Gericht op	Voorbeeld
Technische projecten	Veranderingen in de technologie of de fysieke omgeving	Automatisering Infrastructuur
Sociale projecten	Mensen in een organisatie of de cultuur van een organisatie	Cultuurverandering Burgerbetrokkenheid
Onderzoeksprojecten	In beeld brengen van zaken en/of het voorbereiden van beslissingen	Haalbaarheidsonderzoek Marktonderzoek
Ontwikkelprojecten	Ontwikkeling van iets nieuws	Marketingplan Nieuwbouw

Projectmatig werken doe je bij alle projecten, maar per type project verschillen de accenten. Bij technische projecten is vakmatige inbreng van specia-

listen in het project van belang. Bij sociale projecten zullen processen in en rond mensen een goede plek in het projectmatig werken moeten vinden.

Oefening 2

Je werkt in een middelgrote gemeente. Je wordt gevraagd een verandering uit te voeren in de gemeentelijke organisatie. Het gaat om meerdere afdelingen. De gemeente moet beter gaan samenwerken met de burgers. Jouw collega is ingenieur. Hij is verzot op bouwwerken en is net begonnen met een project om een nieuwe brug te bouwen. Kijk naar de verschillen tussen deze twee projecten en benoem de bijbehorende typering.

1.4 De levenscyclus van een project | *stadia en documenten*

1.4.1 Stadia



Elk project is eindig. Het begint als er besloten is van een idee of voorstel een project te maken. De enige die dit kan besluiten is de opdrachtgever, die het resultaat van het project wil en de mensen en middelen ter beschikking stelt om het uit te voeren.

Projecten vragen een vorm van gestructureerd werken om het resultaat te bereiken. Aan projecten ligt dan ook een methodiek ten grondslag die in elk project wordt toegepast. De invulling ervan is per project uniek. De levenscyclus van een project kent drie stadia:

1. De projectvoorbereiding: het 'denk' stadium
2. De projectuitvoering: het 'doe' stadium
3. De projectafsluiting: het 'afbouw' stadium

In het laatste stadium wordt het project afgesloten en daarna houdt het op te bestaan.

Stadia	Wat gebeurt er?	Wat heb je aan het eind bereikt?
Projectvoorbereiding	Vaststellen dat een idee of voorstel een project gaat worden, wat het project moet bereiken en hoe en met wie het wordt uitgevoerd.	Besluit van de opdrachtgever dat het een project gaat worden. Afgesproken eindresultaten en einddatum, beschikbare middelen en een geaccordeerd plan om het project te realiseren.

Stadia	Wat gebeurt er?	Wat heb je aan het eind bereikt?
Project-uitvoering	Uitvoering van de werkzaamheden in het project om de resultaten te halen en beheersing van deze uitvoering zodat het project binnen de voorwaarden blijft.	(Deel)resultaten die overeenkomen met de afspraken en de oplevering van het eindresultaat.
Project-afronding	Uitvoering van de laatste werkzaamheden aan het resultaat en (indien van toepassing) overdracht van het resultaat aan degenen die ermee gaan werken en/of het gaan beheren.	Evaluatie, afhandeling gemaakte afspraken over losse eindjes van het project, overdracht, ontbinding projectteam en afsluiting project.

Oefening 3

Stel je voor dat de groep waarin je nu werkt (een studiegroep/werkgroep of productgroep bijvoorbeeld) over vier weken moet verhuizen. Jij gaat dat project aanpakken.

Wat is dan het doel van de projectvoorbereiding?

1.4.2 Processtappen en documenten

In elk stadium van een project wordt er een aantal specifieke processtappen gezet. En daarmee worden systematisch de relevante vragen opgelost en resultaten verkregen.

Stadia	Processtap	Antwoord op de vraag
Project-voorbereiding	Oriënteren	<i>Waarom?</i> Wat zijn de redenen om dit project te starten? Welk probleem heb je dan opgelost?
	Definiëren	<i>Wat?</i> Wat zijn de eisen die aan de oplossing moeten worden gesteld? Welke kwaliteit wil je? Hoeveel tijd is er?
	Ontwerpen	<i>Hoe?</i> Hoe gaan we het project realiseren? Welke stappen gaan we doen en met welke middelen?
Project-uitvoering	Beheersen	<i>Doen zoals afgesproken</i> We gaan het resultaat van het project realiseren op een in het plan vastgelegde, beheerste wijze.
	Opleveren	<i>Opleveren wat afgesproken is</i> We leveren de resultaten op aan degene die om het project heeft gevraagd.

Stadia	Processtap	Antwoord op de vraag
Project-afronding	Overdragen	<i>Beëindigen</i>
	Evalueren	We maken wellicht nog wat zaken af die besproken zijn bij de oplevering, evalueren en sluiten het project af.
	Afsluiten	

Een project kan niet zonder documentatie, of dit nu op papier of digitaal bestaat. Dit is nodig om:

- het project goed te doordenken en dit vast te houden in de loop van het project;
- de afspraken en verwachtingen helder vast te leggen met betrokkenen;
- te kunnen communiceren met het projectteam en de projectomgeving;
- het project overdraagbaar te maken.

In elk project gebruikt men een aantal specifieke documenten. In dit boek doorlopen we systematisch de verschillende stadia van een project en laten we deze basisdocumenten aan de orde komen.

Stadia	Processtap	Projectdocument	Resultaat van deze stap	Zie hoofdstuk
Projectvoorbereiding	Oriënteren	Projectopdracht business case	Het waarom en wat is helder.	3
	Definiëren	Programma van eisen	Eisen en randvoorwaarden zijn helder.	4
	Ontwerpen	Projectplan	Gestructureerde wijze van realisatie is helder en afgesproken.	5, 6, 7
Projectuitvoering	Beheersen Opleveren	Voortgangsrapportage Tussenresultaten	Inzichtelijk proces van uitvoering. Opgeleverde resultaten.	8, 9
Projectafronding	Overdragen	Decharge-document	Manco's verholpen.	10
	Evalueren	Evaluatierapport	Lessons learned.	
	Afsluiten	Compleet projectdossier	Afgesloten projectdossier.	



Van alle documenten is het projectplan het belangrijkste. Het wordt ook wel 'plan van aanpak' of 'projectcontract' genoemd. In kleinere projecten is het soms het enige document wat gehanteerd wordt. Een gouden stelling is: een project is geen project als er geen projectplan is.

Oefening 4

Je wordt gevraagd een nieuw product te ontwikkelen, van idee naar product. Welke drie stappen doorloop je in de projectvoorbereiding en wat heb je in handen aan het eind van elke stap en voordat je aan de volgende stap begint?

1.5 Projectsucces | *criteria en factoren*

Wanneer is een project succesvol en welke criteria gelden daarvoor? Het ligt misschien voor de hand een project succesvol te noemen als de opdrachtgever tevreden is en bijvoorbeeld:

- het overeengekomen resultaat behaald is;
- het resultaat voldeed aan de afgesproken eisen (kwaliteit);
- het resultaat binnen de afgesproken termijn of binnen het budget is opgeleverd.

Dat is een te beperkte opvatting. Het succes van een project wordt afgemeten aan de mate waarin het resultaat van het project en de wijze waarop het uitgevoerd wordt overeenkomt met de verwachtingen van alle relevante belanghebbenden. De tevredenheid over een project moet gedragen worden door zoveel mogelijk relevante betrokkenen.

Bij een project zijn vaak veel mensen betrokken die er ook een belang in of bij hebben. Denk aan opdrachtgevers, financiers, gebruikers, leveranciers. Ieder beoordeelt het succes van een project op zijn of haar eigen wijze.

Bijvoorbeeld:

- Geeft het resultaat meer gebruiksmogelijkheden (gebruiker)?
- Was het financieel management op orde (financier)?
- Zijn medewerkers effectief ingezet op hun expertise (leidinggevend)?
- Heeft het resultaat het doel waar we naar streefden dichterbij gebracht (opdrachtgever)?

Belangrijk voor de tevredenheid is de verwachting over de toegevoegde waarde van het project. Wat brengt het ons op bijvoorbeeld sociaal, maatschappelijk, economisch, financieel of commercieel gebied verder?

Vooraf moet je goed nadenken over wie er bij jouw project betrokken zijn en welke criteria gelden voor ieders tevredenheid. Daarnaast moet je jezelf afvragen welke factoren ertoe bijdragen om het project succesvol te laten zijn.

Belangrijkste succesfactoren

1. Betrokkenheid gebruikers
2. Ondersteuning hoogste management
3. Duidelijk gedefinieerd eindresultaat
4. Stabiele projectomgeving
5. Optimale verhouding tussen inzet en resultaat
6. Flexibele processen
7. Expertise projectmanagement
8. Bekwaamheid medewerkers
9. Projectbeheersing
10. Tools en methodieken

Oefening 5

Geef het onderscheid aan tussen succesfactoren en succescriteria. Geef daarbij drie voorbeelden van succescriteria.

1.6 Samenvatting

Een project:

- is een geheel van samenhangende activiteiten;
- is gericht op het realiseren van een vernieuwing, verbetering of verandering;
- wordt gedaan in een tijdelijk samenwerkingsverband (dus vaak buiten de gewone werkzaamheden);
- wordt uitgevoerd met meerdere mensen en disciplines; er moet goed samengewerkt worden om tot een optimaal gemeenschappelijk resultaat te komen.

Projecten hebben altijd:

- een duidelijk begin en einde;
- een helder omschreven resultaat dat bereikt moet worden;
- beperkende randvoorwaarden waarbinnen de activiteiten gerealiseerd moeten worden (tijd en middelen, kwaliteit etc.);
- een opdrachtgever of klant die zich verbonden heeft aan het eindresultaat.

Projecten hebben een uniek karakter, ze zijn **eenmalig**. Projecten zijn een uitdaging vanwege de beperkt beschikbare tijd en beperkte middelen in de vorm van een beperkt budget, terwijl er wel een bepaalde vereiste kwaliteit is.

Je kunt **verschillende soorten projecten** onderscheiden op basis van:

- omvang en complexiteit: microprojecten, projecten, grote projecten en megaprojecten;
- geaardheid: technische, sociale, onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten.

Beter in projectmatig werken helpt je om je inzicht in en vaardigheden met projectmatig werken te vergroten. In tien hoofdstukken komen alle onderwerpen aan bod die belangrijk zijn als je een project opzet, een project gaat leiden of als je in een project werkt. Het boek biedt je theorie, maar ook praktische handvatten om het geleerde snel in de praktijk te kunnen toepassen. Bovendien zijn er handige formats voor veelvoorkomende onderwerpen.

Overzichtelijke presentatie

De serie *Beter in...* onderscheidt zich door een laagdrempelige opzet, met een minimum aan theorie en een maximum aan direct toepasbare kennis en voorbeelden. Theorie en voorbeelden worden helder en systematisch gepresenteerd in overzichtelijke tabellen. Zo leer je sneller en doorzie je gemakkelijker hoe je projectmatig werkt.

Direct oefenen

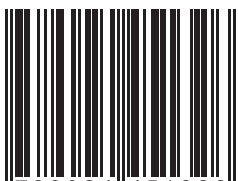
In elk hoofdstuk vind je diverse oefeningen die je kunt maken. Docenten kunnen hier ook gebruik van maken tijdens de lessen. Elk hoofdstuk in het boek sluit af met een duidelijke samenvatting en een afsluitende oefening en doorlopende case. Bovendien vind je meer oefeningen bij alle hoofdstukken in de online leeromgeving bij dit boek. De feedback op je resultaten geeft direct aan welke onderdelen je speciale aandacht nodig hebben. Ook vind je er diverse video's en het online boek.

Een echte praktijkhulp

Beter in projectmatig werken richt zich op hbo-studenten en is door de systematische opzet zeer geschikt voor gebruik tijdens de les én voor zelfstudie. De combinatie van boek en website maken dit product tot een echte praktijkhulp, gebaseerd op de vragen die leven in het onderwijs van nu.

Ten Gevers was directeur van trainings- en adviesbureau NIMO in Amersfoort en begeleidt nu complexe projecten en de ontwikkeling van projectmanagement in de praktijk. Hij is coauteur van verschillende boeken over projectmatig werken, project- en programmamanagement voor (project)managers, projectteams en opdrachtgevers.

Ron Tode was senior trainer/adviseur bij NIMO. Hij heeft vele jaren praktische ervaring opgedaan met projectmatig werken, zowel vanuit de functie van lijnmanager als die van projectmanager. Hij gaf trainingen in projectmatig werken voor allerlei doelgroepen en de implementatie ervan in verschillende soorten organisaties. Op dit moment begeleidt en coacht hij mensen op het gebied van projectmanagement.



9 789024 451326

www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

