

Guidelines Virtueel Project

Het projectteam

Tom van Weert
Paul van der Aa
Pete van der Spoel
Bauke van der Wal
Howard Spoelstra
Darco Jansen
Marc Van Laeken

Bijdrage uit het Digitale Universiteit-project
'Virtuele Projectruimte / Virtueel Bedrijf'

februari 2003





Colofon

Guidelines Virtueel Project - Het projectteam

Bijdrage uit het Digitale Universiteit-project 'Virtuele Projectruimte / Virtueel Bedrijf'

Stichting Digitale Universiteit

Nijenoord 1, 3552 AS Utrecht

Postbus 182, 3500 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 238 8671

Fax: 030 - 238 8673

e-mail: buro@diguni.nl

Auteurs

Tom van Weert

Paul van der Aa

Pete van der Spoel

Bauke van der Wal

Howard Spoelstra

Darco Jansen

Marc Van Laeken

Copyright

Stichting Digitale Universiteit

Deze uitgave is binnen het consortium van de Digitale Universiteit vrijelijk te gebruiken, mits voorzien van adequate bronvermelding. Niets uit deze uitgave mag buiten het consortium openbaar worden gemaakt, verspreid en/of verveelvoudigd door middel van internet, druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het bureau van de Digitale Universiteit.

Datum

februari 2003

Kenmerk

Projectleiding - Marc Van Laeken, Otec, OUNL

Het VP/VB-project is een samenwerking van:

Hogeschool van Utrecht (HvU) – Cetus (pervoerder)

Open Universiteit Nederland (OUNL) – Otec (projectleiding)

Fontys Hogescholen

Hogeschool Rotterdam

Universiteit Twente

Saxion Hogescholen

Universiteit Amsterdam

Vrije Universiteit

Universiteit Maastricht

Ichtus Hogeschool



Inhoudsopgave

Vooraf	6
Implementatie	6
1. Voorbeeld van een Virtueel Project: Interne Berichtgeving	7
De projectopdracht	7
Betrokken partijen	7
Competenties	8
Deadlines	8
Begeleiding	8
Beoordeling	8
Lotus Notes LearningSpace	9
De stappen op weg naar het eindproduct	9
Confrontatie Theorie en Praktijk	10
2. Termen	11
2.1. Review	11
2.2. Validatie	11
2.3. Beoordeling (Assessment)	12
3. Projecten in de praktijk	13
Project als tijdelijke organisatievorm	13
3.0. Projectontwikkeling	13
Opdrachtgever (actor)	13
Projectteam (actor)	14
Guidelines "De docent als Projectinitiator"	14
Resultaten van Projectontwikkeling	14
3.1. Project Opstart	14
Plan van Aanpak (resultaat)	15
Persoonlijk OntwikkelingsPlan (resultaat)	15
Geaccordeerde resultaten van Project Opstart	16
3.2. Projectuitvoering	16
Oplevering van Tussenresultaat	16
Verder met het project	17
Geaccordeerde resultaten van Projectuitvoering	17
3.3. Oplevering Eindresultaat	17
Geaccordeerde resultaten van Oplevering Eindresultaat	17
3.4. Afsluiting project	18
Voortgangsbalans	18
Teambalans	18
Ontwikkelingsbalans	18
Gevalideerde resultaten van Afsluiting project	18
3.5. Eindbeoordeling	18
Beoordelings Check	19



4. Gedetailleerde projectenstructuur	20
4.0. Projectontwikkeling	20
Activiteiten	20
Review/beoordeling	20
4.1. Projectopstart	21
Activiteiten	21
Review/beoordeling	22
1.0 Start-Up Check - Resultaat: Helderheid	22
1.1 Opstellen Plan van Aanpak	27
1.3 Intake Check - Resultaten: Geaccordeerd Plan van Aanpak en Persoonlijke OntwikkelingsPlannen	31
4.2. Projectuitvoering	32
Activiteiten	32
Review/beoordeling	32
2.1/3.1 Voortgangsreviews	32
2.3/3.3 Professional Role Review	32
2.4/3.4 Resultaat Check	32
2.6 Ontwikkelings Check	33
4.3. Oplevering eindresultaat	33
Activiteiten	33
Review/beoordeling	33
2.1/3.1 Voortgangsreviews	33
2.3/3.3 Professional Role Review	33
2.4/3.4 Resultaat Check	34
2.6 Ontwikkelings Check	34
3.5 Acceptatie Check	34
4.4. Afsluiting project	34
Activiteiten	34
4.5. Eindbeoordeling	35
Activiteiten	35
Review/beoordeling	35
5.5 Beoordelings Check	35
5. De ICT-infrastructuur	36
Virtuele Projecten	36
ICT-functies	36
ICT-infrastructuur	36
Kritische noot	38
6. Totaal overzicht review- en beoordelingsstructuur	39



Vooraf

In deze Guideline voor Virtuele Projecten wordt de werkwijze beschreven van een projectteam van studenten dat een Virtueel Project uitvoert. Een Virtueel Project is een werkwijze waarin door de studenten:

1. voor een echte opdrachtgever
2. een probleem uit de professionele of wetenschappelijke praktijk
3. via een professionele methode wordt aangepakt
4. en opgelost met een resultaat van voldoende kwaliteit.

Het bijvoeglijk naamwoord 'Virtueel' geeft aan dat het projectteam niet permanent fysiek bij elkaar is op een permanente fysieke werklocatie, maar alleen op goed geplande momenten. Ook zijn de teamleden niet per definitie de hele week met het project bezig, maar hebben zij ook nog andere activiteiten in hele andere verbanden. Tussen de fysieke ontmoetingen worden ICT-hulpmiddelen ingezet ter ondersteuning van de organisatie, communicatie en uitwisseling van documenten en resultaten.

In een andere Guideline (De docent als Projectinitiator) wordt de werkwijze van docenten beschreven die Virtuele Projecten initiëren en begeleiden. Die Guideline beschrijft de voorwaarden waaraan projecten moeten voldoen om succesvol als Virtueel Project te kunnen worden vormgegeven.

De beide Guidelines presenteren op generieke wijze een onderwijsmodel voor Virtuele Projecten. De Guidelines moeten dus altijd aan de actuele, lokale situatie worden aangepast.

Implementatie

Deze Guideline is een generiek raamwerk dat als een soort checklist gebruikt kan worden. Alle elementen in het raamwerk zijn relevant, maar kunnen verschillend worden ingevuld, afhankelijk van het specifieke project en de lokale situatie. Zo zijn bijvoorbeeld Virtuele Projecten in het hoger onderwijs zowel resultaat georiënteerd als leerresultaat georiënteerd. In deze Guideline wordt voor het specificeren van de te bereiken leerresultaten het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) geïntroduceerd. Dit is een flexibel generiek concept dat naar behoefte als echte individuele POP (bij complexere Virtuele Projecten) of als lijst van standaard leerdoelen (bij eenvoudige Virtuele Projecten) kan worden ingevuld. Het raamwerk van de Guideline moet dus altijd naar de specifieke situatie worden vertaald.

Implementatie van het onderwijsmodel 'Virtuele Projecten' kan alleen succesvol plaatsvinden als opleiding, docenten en studenten "er aan toe zijn". En de kunst moet geleerd worden. Gezien de complexiteit is het af te raden om op "eigen houtje" Virtuele Projecten van scratch af te implementeren; er zijn teveel risicofactoren voor beginners niet duidelijk. Er kan een beroep worden gedaan op de implementatie-ervaring binnen de Digitale Universiteit om een eerste implementatie in goede banen geleid te krijgen. Op die ervaring kan dan verder gebouwd worden.

1. Voorbeeld van een Virtueel Project: Interne Berichtgeving

Hieronder volgt een voorbeeld uit een module die al een aantal malen in het deeltijdonderwijs van de Faculteit Economie en Management (FEM) van de Hogeschool van Utrecht is uitgevoerd. De module is ontwikkeld als onderdeel van het project Taakgericht Teamleren (1999-2001) van de Hogeschool van Utrecht en de Universiteit Utrecht gezamenlijk, dat door SURF Educatie<F> gesubsidieerd werd. Het gaat om een multidisciplinaire module van de vijf deeltijdopleidingen van de FEM. Bron: <http://www.cetis.hvu.nl/teamleren>, zie resultaten.

De projectopdracht

In deze Inter Opleidingen module werk je met je groep aan de volgende opdracht:

Maak een opzet voor een nieuwe of verbeterde managementrapportage in een organisatie en geef aan welke stappen gezet moeten worden om het voorstel in de opdrachtgevende organisatie te realiseren (implementatieplan).

Toelichting:

Voor het nemen van managementbeslissingen is het van belang, dat het management kan beschikken over informatie over de stand van zaken van de bedrijfsfactoren die bepalend zijn voor succes of falen. Daarvoor zijn beknopte, samenhangende en complete rapportages nodig en daarbij behorende informatiesystemen.

Betrokken partijen

projectteam:

Alle tweedejaars deeltijdstudenten van de FEM zijn ingedeeld in projectteams, die uit vijf of zes leden bestaan. Ieder projectteam bestaat uit studenten die afkomstig zijn van verschillende opleidingen. In de bijlage kun je vinden in welke groep je bent ingedeeld.

projectbegeleider:

Er zijn minstens vier projectbegeleiders bij deze module betrokken. Een projectbegeleider begeleidt maximaal vijf projectteams. In de digitale leeromgeving LearningSpace is aangegeven wat je van de projectbegeleider kunt verwachten. In de bijlage kun je vinden bij welke projectbegeleider je groep is ingedeeld.

opdrachtgever:

Je beslist in je projectteam welk bedrijf, waarbij een van jullie werkt, het meest geschikt en bereid is om als opdrachtgever op te treden. In LearningSpace staat omschreven aan welke voorwaarden een opdrachtgever moet voldoen.

opleidingscoördinator:

Elke FEM deeltijdopleiding heeft een coördinator, die zorg draagt voor relatiebeheer en administratieve zaken m.b.t. je inschrijving en studievoortgangsregistratie.

Hieronder worden ze genoemd.

opleiding BE:

opleiding BI/LE:

opleiding CE:

opleiding MER:

Competenties

In deze module word je door de projectbegeleiders ondersteund bij de ontwikkeling van de volgende competenties:

- Je kunt helder formuleren hoe een bepaald resultaat gerealiseerd kan worden, welke middelen daarbij vereist zijn en hoe de voortgang bewaakt kan worden.
- Je bent in staat een afgesproken resultaat op te leveren en eventuele problemen, die het opleveren in de weg staan, tijdig te herkennen en op te lossen.
- Je kunt processchema- en datamodelleringstechnieken toepassen voor het in kaart brengen van processen en informatiebehoeften ten behoeve van een managementrapportage.
- Je kunt de strategie van een organisatie omschrijven in termen van missie, doelstellingen en product-marktcombinaties.
- Je kunt de bedrijfsstrategie vertalen naar relevante kritische factoren voor een filiaal of afdeling van het bedrijf om te komen tot relevante managementinformatie.
- Je kunt kwalitatief geformuleerde managementinformatie operationaliseren in kwantitatieve controlvariabelen, die noodzakelijk en voldoende zijn om managementbeslissingen mogelijk te maken.
- Je bent in staat een advies te beschrijven dat effectief en haalbaar is.
- Je kunt reflecteren op je ervaringen met de toepassing van de concepten in deze module in één specifieke organisatie en die ervaringen vergelijken met die van anderen in andere organisaties en op basis daarvan je theoretische kennis verbreden en verdiepen.

Deadlines

Er zijn tijdens deze module vier deadlines gesteld:

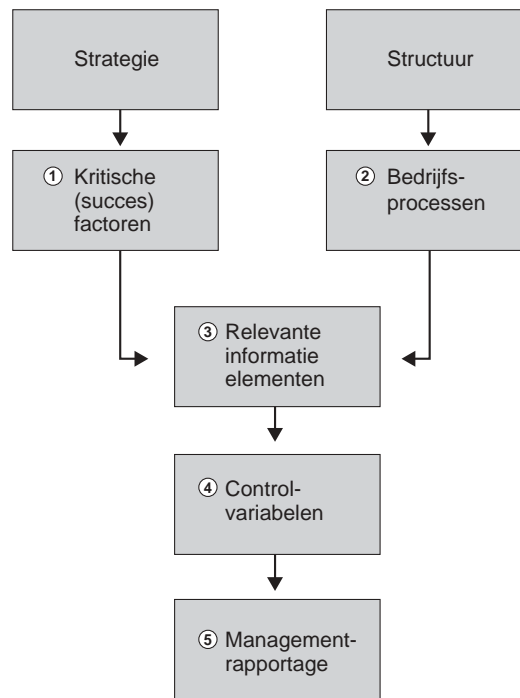
1. [datum] week 2: het Plan van Aanpak moet ingeleverd zijn;
2. [datum] week 5: de procesbeschrijving, het gegevensmodel, de strategiebeschrijving en de kritische factoren moeten ingeleverd zijn;
3. [datum] week 8: de informatie-elementen, de controlvariabelen, de opzet voor de nieuwe of verbeterde managementrapportage en het implementatieadvies moeten ingeleverd zijn.
4. [datum] week 9: de vragen en stellingen moeten ingeleverd zijn.

Begeleiding

De module is zo ontworpen, dat je in principe op eigen kracht en op voor jou geschikte momenten kunt werken aan de opdrachten. De projectbegeleider is voor vragen beschikbaar via LearningSpace of e-mail en middels een spreekuur op dinsdag of vrijdag. Daarnaast kan de projectbegeleider op jouw verzoek tussenproducten van commentaar voorzien. Je kunt daarbij binnen 7 werkdagen een antwoord verwachten.

Beoordeling

In LearningSpace is aangegeven welke producten moeten worden ingeleverd en aan welke criteria deze moeten voldoen. De (tussen)producten worden door je projectbegeleider beoordeeld met 'voldoende' of 'onvoldoende'. Als een product met 'onvoldoende' wordt beoordeeld, dan ontvangt je groep een aanvullende opdracht van je projectbegeleider. Wanneer alle producten met 'voldoende' zijn beoordeeld, dan worden aan het eind van het blok de studiepunten toegekend.



Figuur 1. Methode voor interne berichtgeving, Ernst & Young

Lotus Notes LearningSpace

Het meeste, dat je nodig hebt, kun je in LearningSpace vinden. In het MediaCenter bijvoorbeeld vind je voor elke opdracht een 'oriëntatie', dit is een schema dat weergeeft met welke stap je in de methode bezig bent. Ook zijn beoordelingsformulieren opgenomen; hierin zijn de beoordelingscriteria per product op een rij gezet. Voor hoe je met LearningSpace omgaat en welke communicatiemogelijkheden je hebt, verwijzen we je naar de handleiding over LearningSpace.

De stappen op weg naar het eindproduct

Zoals eerder is vermeld wordt in deze module de methode van Interne Berichtgeving, die in opdracht van Ernst & Young is ontwikkeld, gevolgd. De stappen die in de methode worden gezet (zie Figuur 2), zijn vertaald in opdrachten die je in LearningSpace terugvindt. Hieronder zijn de opdrachten weergegeven. In LearningSpace vind je bij elke opdracht aanvullende informatie.

Opdrachtgever en Plan van Aanpak

1. Zoek een opdrachtgever waarbij je het project kunt uitvoeren en kom met de opdrachtgever tot overeenstemming over de opdrachtbeschrijving.
2. Stel een Plan van Aanpak voor het project op (projectplan).

Procesbeschrijving & Gegevensmodel

Maak een procesbeschrijving van de afdeling.

Strategiebeschrijving

Geef een beschrijving van de strategie van de organisatie waarvoor je de opdracht uitwerkt, eventueel de rol van de afdeling of filiaal etc., indien de opdracht wordt uitgevoerd voor kleinere organisatorische onderdelen.

Kritische Factoren

Stel kritische factoren op voor de afdeling of het filiaal.



Van Informatie-elementen naar Controlvariabelen

Selecteer voor de afdeling of het filiaal de relevante informatie-elementen en operationaliseer deze in controlvariabelen.

Managementrapportage & Implementatieadvies

Maak een opzet voor een nieuwe of verbeterde managementrapportage en geef aan welke stappen moeten worden gezet om het voorstel in de opdrachtgevende organisatie te realiseren (implementatieplan).

Confrontatie Theorie en Praktijk

Formuleer als projectteam op basis van je ervaringen met de achter je liggende taak:

- Vragen die je hebt over de zin of betekenis van de gehanteerde methode;
- Vragen of twijfels die je hebt over de kwaliteit van jullie werk en de resultaten;
- Stellingen die je ter discussie wilt aanbieden over de methode of de resultaten;
- Vragen die je hebt over de uitbreidbaarheid van wat je in de context van de door jullie gekozen organisatie hebt geleerd naar andere contexten in andere organisaties.

2. Termen

2.1. Review

In een Review wordt iets tegen het licht gehouden om te zien of het aan van te voren geformuleerde eisen of criteria voldoet. Een Review is toekomst georiënteerd, want de belangrijkste vraag is: Hoe kunnen wij zorgen dat dit "iets" nog beter wordt. Bij dit "iets" kun je denken aan: een probleemsituatie, een resultaat, een proces of iemands functioneren, maar het staat vrij om wat dan ook "tegen het licht te houden".

Wil een Review zin hebben dan moeten de volgende vier zaken goed zijn geregeld:

1. De **criteria** waartegen zal worden gereviewed zijn van te voren bij iedereen bekend en **geaccepteerd**; dit laatste is belangrijk, want het valt niet mee een goede Review te doen tegen criteria die je onzin vindt.
2. De **Review** is **goed voorbereid** en wordt **georganiseerd uitgevoerd**. Dit wil zeggen dat iedereen op de hoogte is van het doel van de Review. En dat iedereen de criteria kent (en accepteert). Verder is voor iedereen duidelijk hoe de Review zal verlopen: er is een agenda of gang van zaken afgesproken, er is een voorzitter om de Review in goede banen te leiden en ieders rol in de Review is duidelijk. Tenslotte moet het "iets" dat gereviewed wordt, tijdig zijn ontvangen.
3. Er wordt een **gevalideerde** (zie hieronder) **rapportage** opgemaakt van de Review **met verbeteracties**. Iemand van de aanwezigen moet tijdens de Review dus de rol van verslaglegger op zich nemen. Het verslag wordt gevalideerd met alle deelnemers aan de Review.
4. Er is **continuïteit en consistentie**, dat wil zeggen dat in een volgende Review de verbeteracties op resultaat tegen gelijke criteria worden doorgelicht.

2.2. Validatie

Validatie is het nagaan dat iets valide is, dat wil zeggen 'geldig' is.

Validiteit is vaak gekoppeld aan personen: iemand of een groep vindt iets valide, vindt iets geldig. Validiteit wordt dus vastgesteld door een persoon of groep. Van belang is dan dus dat datgene waarvan de validiteit moet worden vastgesteld begrijpelijk is voor de persoon of de groep.

En ook of het de moeite waard is voor de persoon of de groep om de validiteit vast te stellen. Pas dan heeft Validatie (het vaststellen dat iets valide is) zin. Validiteit heeft dus ook een context en kan daarvan niet los worden gezien. Wat in de ene context als valide wordt gezien, kan in een andere context validiteit missen.

Iets is valide als een persoon of groep heeft vastgesteld dat dit "iets" geldig is. Dit betekent dat van het "iets" wordt nagegaan of het voldoet aan de Validiteitsvoorwaarden.

Validiteitsvoorwaarden horen van te voren te zijn vastgesteld. Een fatsoenlijke Validatie voldoet aan de volgende voorwaarden:

1. **Validatiecriteria** zijn bekend en **geaccepteerd**,
2. De **Validatie** is **goed voorbereid** en wordt **georganiseerd uitgevoerd**,
3. Er wordt een **Validatierapport** opgemaakt,
4. **Continuïteit en consistentie**.



2.3. Beoordeling (Assessment)

Tijdens een Beoordeling wordt iets tegen het licht gehouden om te zien in hoeverre het aan van te voren geformuleerde eisen of criteria voldoet. In een Beoordeling wordt de stand van zaken op een bepaald moment opgemaakt van een resultaat, een proces of iemands functioneren. Een Beoordeling is een Validatie met definitief karakter: er wordt aan de Validatie een oordeel verbonden.

Bij een Beoordeling wordt nagegaan in hoeverre "iets" voldoet aan de Beoordelingscriteria. Beoordelingscriteria horen van te voren te zijn vastgesteld. Een fatsoenlijke Beoordeling voldoet daarbij aan de volgende voorwaarden:

1. **Beoordelingscriteria** zijn bekend en **geaccepteerd**,
2. De **beoordeling** is **goed voorbereid** en wordt **georganiseerd uitgevoerd**,
3. Er wordt een **Beoordelingsrapport** opgemaakt,
4. **Continuïteit en consistentie**.



3. Projecten in de praktijk

Project als tijdelijke organisatievorm

In het bedrijfsleven, overheden en non-profitorganisaties kiest men vaak voor de projectvorm in situaties waarin de organisatie voor problemen gesteld wordt die niet passen binnen de reguliere standaardprocedures. Vaak brengt dat met zich mee dat een eventuele oplossing expertise vereist uit meerdere afdelingen. Er wordt dan voor een tijdelijke organisatievorm gekozen waarin medewerkers van verschillende afdelingen samenwerken: een project.

In de projectpraktijk wordt met projectfasen gewerkt. Hier onderscheiden wij:

0. Projectontwikkeling

Actoren: Projectinitiator en Opdrachtgever

1. Project Opstart Actoren: Projectteam, Opdrachtgever, Projectinitiator
2. Projectuitvoering Actoren: Projectteam, Opdrachtgever, Projectinitiator
3. Oplevering Eindresultaat Actoren: Opdrachtgever, Projectteam, Projectinitiator
4. Afsluiting project Actoren: Projectteam, Leden Projectteam

5. Eindbeoordeling

Actoren: Projectinitiator, Projectteam, Leden Projectteam

3.0 Projectontwikkeling

Projectontwikkeling is een voorfase waarin de Projectinitiator (zie onder) de Project Opstart voorbereidt, rekening houdend met de door de opleiding aan project en projectuitvoering gestelde criteria (Opleidingscriteria). De Examencommissie dient de te beoordelen of aan de Opleidingscriteria is voldaan. Het eigenlijke project begint met fase 1, De Project Opstart.

Opdrachtgever (actor)

De Opdrachtgever van het project dat de oplossing van een probleem moet leveren, is meestal ook de probleemeigenaar die er belang bij heeft dat het zich voordoende probleem wordt opgelost. De Opdrachtgever is degene die uiteindelijk bepaalt wat het probleem is en welke oplossing voldoet; dit gebeurt overigens in goed overleg met Projectinitiator en Projectteam die over een en ander adviseren.

Projectinitiator (actor)

Projecten beginnen vaak niet bij de Opdrachtgever. Denk maar aan situaties waarin een adviesbureau klanten probeert te werven voor het dienstenpakket. Vaak is er een Projectinitiator die aan de wieg van het project staat. De Projectinitiator ontwikkelt het project zodanig dat er een opdrachtgever komt en het kan worden uitgevoerd. De Projectinitiator komt met de Opdrachtgever tot overeenstemming over de Opdrachtingschrijving.

De Projectinitiator is vaak manager van de afdeling waarbinnen het project wordt uitgevoerd. Dat betekent dat de Projectinitiator voorwaarden kan verbinden aan de manier waarop het project zal worden uitgevoerd. Vaak zijn dit voorwaarden die voortvloeien uit de gebruikelijke werkwijze binnen het bedrijf voor projectwerk en persoonlijke expertiseontwikkeling.

De Projectinitiator vervat deze voorwaarden in de volgende documenten:

- Opdrachtschrijving: globale beschrijving van de opdracht, gevalideerd door de opdrachtgever.
- Projectfasering: globale beschrijving van de in het project te doorlopen fasen.
- Kwaliteitscriteria: voor rolvulling, voortgang en resultaat.
- Ontwikkelingstraject: globale beschrijving van het leertraject van een medewerker in een project.
- Beoordelingsregeling,
- Samenstelling Projectteam

Verder bereidt de Projectinitiator de meer praktisch kanten van de Project Opstart voor.

- Criteria voor het Plan van Aanpak (PvA),
- Criteria voor het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP),
- Criteria voor het gebruik van ICT-tools.

Projectteam (actor)

De Projectinitiator stelt als afdelingsmanager ook de Projectteams samen, rekening houdend met gewenste expertiseverdeling en te doorlopen leertrajecten.

Guidelines “De docent als Projectinitiator”

In de Guidelines “De docent als Projectinitiator” wordt dieper ingegaan op de rol van de Projectinitiator en op de voorwaarden waaraan projecten moeten voldoen, om succesvol als Virtueel Project te kunnen worden vormgegeven.

Resultaten van Projectontwikkeling

- a. Opdrachtschrijving,
- b. Projectfasering,
- c. Kwaliteitscriteria,
- d. Ontwikkelingstraject,
- e. Beoordelingsregeling,
- f. Samenstelling Projectteam:
- g. Criteria voor het gebruik van ICT-tools,
- h. Criteria voor het Plan van Aanpak (PvA),
- i. Criteria voor het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP).

3.1 Project Opstart

Validatie van resultaten Project Ontwikkeling

In de Project Opstart van een project gaat het er allereerst om de zaken helder te krijgen en de organisatie op orde. Dit gebeurt in de Start-Up Check, die bij voorkeur face-to-face plaatsvindt. Onderdeel van de Start-Up Check is de Validatie door het Projectteam van Opdrachtschrijving, Projectfasering, Ontwikkelingstraject en Samenstelling projectteam.

Project definitie: Plan van Aanpak

Daarna gaat het Projectteam aan de slag om het project gedefinieerd te krijgen. Dat betekent dat antwoorden gevonden moeten worden op de volgende vragen: Wat is het probleem precies, hoe zal het worden aangepakt, hoeveel tijd (en geld) kost dat, wie gaan dat precies doen en wat zal het precies opleveren? Het project wordt gedefinieerd in een Plan van Aanpak.

Persoonlijke OntwikkelingsPlan (POP)

Ook de persoonlijke expertiseontwikkeling van de teamleden vraagt aandacht. Binnen de gegeven kaders van het Ontwikkelingstraject maakt iedere projectmedewerker een Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

Intake Check

Tenslotte volgt de Intake Check waarin Plan van Aanpak en Persoonlijke Ontwikkelingsplannen worden geaccordeerd door de Projectinitiator. Dit geeft het groene licht voor de start van de eigenlijke Projectuitvoering (Fase 2).

Plan van Aanpak (resultaat)

Van tevoren is bij een project meestal slechts globaal bekend welk resultaat er moet worden opgeleverd en ook is vaak niet zonder meer duidelijk hoe dat resultaat gerealiseerd gaat worden. Om helder te krijgen waar het project eigenlijk om gaat wordt daarom meestal een uitgebreid vooronderzoek gedaan. Dit vooronderzoek leidt tot een Plan van Aanpak waarin niet alleen het aan te pakken probleem en het te realiseren resultaat staan beschreven, maar ook hoe het projectteam denkt het resultaat te bereiken, welke tussenresultaten het zal opleveren. Kortom, welke activiteiten er dus verricht zullen worden. Het opstellen van het Plan van Aanpak vereist dat de teamleden zich al aan het begin van het project een beeld vormen van het op te leveren resultaat en de manier hoe dat resultaat gerealiseerd zal worden. De Projectinitiator en ook de Opdrachtgever moeten het Plan van Aanpak valideren, dat wil zeggen met het Plan van Aanpak akkoord zijn.

Vaak moet het Plan van Aanpak daarna nog verder in details worden uitgewerkt. Het resultaat van deze uitwerking is het Projectplan. Het projectplan gaat meer in detail in op de te volgen werkwijze, de kwaliteitsborging en de projectorganisatie. Is het project niet al te omvangrijk dan is een detailuitwerking niet nodig en kan volstaan worden met een Plan van Aanpak.

Persoonlijk OntwikkelingsPlan (resultaat)

Kenmerk van veel projecten is dat er bij uitvoering leereffecten optreden. Het gaat immers vaak om oplossen van problemen die niet met reguliere standaardprocedures zijn op te lossen. Die leereffecten doen zich op drie niveaus voor: bedrijfsniveau, teamniveau en individueel niveau. Het is daarbij niet ongebruikelijk dat het deelnemen aan zo'n innovatief project onderdeel uit maakt van het Persoonlijke OntwikkelingsPlan van een werknemer. In zo'n ontwikkelingsplan worden door de werknemer in overleg met zijn manager persoonlijke ontwikkeling en carrière-perspectieven vastgelegd. In geregelde functioneringsgesprekken laat de werknemer aan zijn manager zien hoe ver hij of zij gevorderd is met het realiseren van het ontwikkelingsplan en worden eventueel alternatieve ontwikkelingen afgesproken.

Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan moet passen binnen het kader dat door de Projectinitiator is aangegeven in de beschrijving van het Ontwikkelingstraject dat bij het project hoort. Het Persoonlijk OntwikkelingsPlan moet door de manager van het lid van het Projectteam worden gevalideerd (de Projectinitiator).

Geaccordeerde resultaten van Project Opstart

- a. Plan van Aanpak
- b. Persoonlijke OntwikkelingsPlannen

3.2 Projectuitvoering

Bij de uitvoering moet het Projectteam voortdurend nagaan of het project volgens de planning loopt en de resultaten aan de (in het Plan van Aanpak geformuleerde) kwaliteitseisen voldoet. Dit doet het team in *Voortgangsreviews*. Zo'n *Voortgangsreview* zal meestal tot verbeteracties aanleiding geven. Als die verbeteringen ingrijpende wijziging van de planning (of een ander onderdeel van het Plan van Aanpak) impliceren dan is zo'n aanpassing natuurlijk alleen maar mogelijk met instemming van de Projectinitiator en de Opdrachtgever die het oorspronkelijke Plan van Aanpak immers gevalideerd hebben. Vanwege deze instemming bij aanpassingen van het Plan van Aanpak, moeten Projectinitiator en Opdrachtgever een beeld hebben van hoe het project loopt, op welke problemen het Projectteam stuit, en hoe de voortgang is. Daarom is het van belang dat Projectinitiator en Opdrachtgever regelmatig geïnformeerd worden over de voortgang van het project.

Verder moet het Projectteam nagaan of de leden ervan adequaat opereren. Dit gebeurt in een *Professional Role Review*. Hierin wordt de rolvulling van de teamleden tegen het licht gehouden. Ook hier worden verbeteracties afgesproken.

In niet te omvangrijke projecten is minstens één moment ingebouwd waarop de stand van zaken formeel wordt opgemaakt. Voor de projectresultaten gebeurt dit in een *Resultaat Check* en voor de resultaten van de persoonlijke ontwikkeling in de *Ontwikkelings Check*. In grotere projecten zullen er meer van deze formele momenten zijn. De stand van zaken wordt opgemaakt van bereikte resultaten, de voortgang en het functioneren van het Projectteam en zijn leden. Een goed moment voor het formeel opmaken van de stand van zaken is bij de oplevering van Tussenresultaat.

Oplevering van Tussenresultaat

Bij oplevering van Tussenresultaten is het zaak na te gaan hoe het met het project staat. Dit gebeurt door middel van de *Resultaat Check* en de *Ontwikkelings Check*. Dit zijn Reviews waarin Tussenresultaat en Ontwikkelingsresultaten tegen het licht gehouden om te zien of deze aan van te voren geformuleerde eisen of criteria voldoen. Een Review is toekomstgeoriënteerd, want de belangrijkste vragen zijn: zitten wij op de goede weg en hoe kunnen wij zorgen dat het nog beter gaat?

Resultaat Check

Vragen die het Projectteam in de Review moet beantwoorden, zijn: Voldoet het Tussenresultaat aan de in het Plan van Aanpak geformuleerde eisen, inclusief de Kwaliteitseisen? Zo nee, hoe wordt het resultaat dan aangepast? Is het Tussenresultaat door de Opdrachtgever gevalideerd? Bij de Resultaat Check wordt de Projectinitiator betrokken. De conclusies van de Resultaat Check moeten door de Projectinitiator worden geaccordeerd.

Ontwikkelings Check

Vragen die het Projectteam in de Review moet beantwoorden, zijn: Heeft iedereen in het team haar of zijn rol op niveau waar gemaakt? Wat kan er verbeterd worden op teamniveau en individueel niveau? Licht de persoonlijke ontwikkeling van elk teamlid op schema met het Persoonlijk OntwikkelingsPlan? Moeten er aanpassingen komen of verbeteracties gestart? Bij de Ontwikkelings Check wordt de Projectinitiator betrokken. De conclusies van de Ontwikkelings Check moeten door de Projectinitiator worden geaccordeerd.

Verder met het project

Voordeel van het uitvoeren van Reviews bij de oplevering van Tussenresultaten is, dat deze informatie opleveren duidelijk maakt of het Projectteam op de goede weg zit naar het Eindresultaat en waar verbeteringen kunnen worden aangebracht. Doordat het Projectteam zich bewust is van wat goed gaat en wat beter moet, ontstaat rust. En die rust is nodig om een goed resultaat neer te kunnen zetten. De projectuitvoering verloopt langs dezelfde lijnen als voor de oplevering van het Tussenresultaat.

Geaccordeerde resultaten van Projectuitvoering

- a. Tussenresultaat met verbeteracties,
- b. Stand van zaken persoonlijke ontwikkeling met verbeteracties.

3.3 Oplevering Eindresultaat

Op gegeven moment komt het eind van het project in beeld. De oplevering van het Eindresultaat verloopt vergelijkbaar met de oplevering van Tussenresultaten, met één belangrijk verschil: de *Acceptatie Check* van het Eindresultaat door de Opdrachtgever. Verder is het verstandig om de *Ontwikkelings Check* nu maar even niet te houden; iedereen weet nu zo langzamerhand wel hoe het zit en er is een enorme druk om het Eindresultaat op de deadline op te leveren.

Acceptatie Check

In de *Acceptatie Check* wordt het Eindresultaat door de Opdrachtgever formeel geaccepteerd. Deze zal het Eindresultaat getest en/of beoordeelt hebben om na te gaan of het bruikbaar is als probleemoplossing en of het voldoet aan de gemaakte afspraken (conform gevalideerd Plan van Aanpak). Daarmee is een *Acceptatie Check* niet een *Review*, maar een *Beoordeling*: de balans wordt opgemaakt en dit leidt tot een oordeel. Als het oordeel positief is wordt het Eindresultaat door de opdrachtgever geaccepteerd (feest!), maar het kan ook zijn dat de Opdrachtgever nog aanpassingen wenst alvorens te accepteren. Indien deze redelijk zijn en te doen zijn, zullen deze gewoonlijk door het Projectteam worden aangebracht, waarna het Eindresultaat alsnog geaccepteerd wordt (uitgesteld feest). Indien de Opdrachtgever tot een negatief oordeel komt ontstaat een nieuwe situatie. De Projectinitiator zal met de Opdrachtgever in de slag moeten om naar oplossingen voor deze patstelling te komen.

Geaccordeerde resultaten van Oplevering Eindresultaat

- a. Eindresultaat.

3.4 Afsluiting project

Laten wij aannemen dat het Eindresultaat van het project is geaccepteerd door de Opdrachtgever. Nu komt het moment om de balans van het project op te maken en het project af te sluiten. Belangrijke vragen zijn: hoe hebben wij het nu uiteindelijk in dit project gedaan en wat hebben wij er van geleerd? De balans wordt opgemaakt in een drietal documenten.

Voortgangsbalans

In de Voortgangsbalans wordt door het Projectteam teruggekeken op de gang van zaken in het project als geheel. De kwaliteit van de voortgang wordt geanalyseerd en van een kwalificatie voorzien. Ook de kwaliteit van de opgeleverde resultaten wordt geanalyseerd en van een kwalificatie voorzien. Input voor deze analyses zijn de resultaten van *Voortgangsreviews* en *Resultaat Checks*. Een balans is géén *Review*, maar een zelf-*Beoordeling*, in dit geval door het Projectteam.

Teambalans

In de Teambalans wordt de professionele rolvervulling in en van het team over het gehele project beoordeeld. Input voor deze beoordeling zijn de resultaten van *Professional Role reviews* en de eerder gehouden *Ontwikkelings Check*. Een balans is géén *Review*, maar een zelf- *Beoordeling*, in dit geval door het Projectteam.

Ontwikkelingsbalans

De Voortgangsbalans en de Teambalans leveren input voor een beoordeling door elk teamlid van de eigen persoonlijke ontwikkeling. Een balans is géén *Review*, maar een zelf-*Beoordeling*, in dit geval door een individueel teamlid.

Gevalideerde resultaten van Afsluiting project

- a. Voortgangsbalans,
- b. Teambalans,
- c. Ontwikkelingsbalans (individueel).

3.5 Eindbeoordeling

Nu is het moment aangebroken om als projectorganisatie de balans van de projecten op te maken. De Projectinitiator, als manager van de afdeling waarbinnen de projecten zijn uitgevoerd, is hierin de centrale figuur. De Projectinitiator voert analyses uit op de resultaten van Afsluiting project:

- a. Voortgangsbalans,
- b. Teambalans,
- c. Ontwikkelingsbalans (individueel).

De Projectinitiator stelt op grond van de gevalideerde Beoordelingscriteria voorlopige beoordelingen vast:

1. Voorlopige Teambeoordeling,
2. Voorlopige Individuele Beoordeling.

**Beoordelings Check**

De inzet van de Beoordelings Check is het valideren van de voorlopige Teambeoordeling met het Projectteam en de voorlopige Individuele Beoordelingen met de betreffende leden van het Projectteam. Degenen die overigens uiteindelijk de validiteit van de beoordeling vaststelt is de Projectinitiator. Indien geen overeenstemming over de beoordeling bereikt kan worden, stelt de Projectinitiator de beoordeling vast, maar neemt de bezwaren van het Projectteam of het betreffende teamlid bij de beoordeling op.



4. Gedetailleerde projectstructuur

4.0 Projectontwikkeling

Activiteiten

	Fase	Actor	Resultaat	Validatie
0.	Projectontwikkeling	Projectinitiator		
0.0	Opdrachtverwerving		Opdrachtomschrijving	Opdrachtgever
0.1	Projectopzet		Projectfasering	Zie fase 1
0.2	Kwaliteit vastleggen		Kwaliteitscriteria	Zie fase 1
0.3	Competentieontwerp		Ontwikkelingstraject	Zie fase 1
0.4	Beoordeling regelen		Beoordelingsregeling	Zie fase 1
0.5	Indelen projectteams		Samenstelling projectteams	Zie fase 1
0.6	Organiseren ICT		ICT-infrastructuur	Zie fase 1
0.7	Kaderen PvA		Criteria Plan van Aanpak	Zie fase 1
0.8	Kaderen POP		Criteria Pers.Ontw.Plan	Zie fase 1

Review/beoordeling

Gegeven opleidingseisen		Examencommissie	
Fase	Beoordeling	Te beoordelen	Beoordelingscriteria
0. Projectontwikkeling	Examencommissie	Opdrachtcriteria	Opleidingscriteria
		Projectmethode	Opleidingscriteria
		Kwaliteitscriteria	Opleidingscriteria
		Ontwikkelingscriteria	Opleidingscriteria
		Beoordelingscriteria	Opleidingscriteria
		Projectteam criteria	Opleidingscriteria
		ICT-infrastructuur	Opleidingscriteria

Zie voor meer informatie over deze fase: Guidelines Virtueel Project - De Projectinitiator, Digitale Universiteit, 2003.



4.1 Projectopstart

Activiteiten

Fase				
	Actor	Resultaat	Validatie	Check
1 Projectopstart				
	Projectinitiator Projectteam			
1.0 Start-Up Check				
	Projectinitiator	Opdrachtschrijving	Projectteam	Projectinitiator
		Projectfasering	Idem	Idem
		Kwaliteitscriteria	Idem	Idem
		Ontwikkelingstraject	Idem	Idem
		Samenstelling projectteam	Idem	Idem
		ICT-infrastructuur	Idem	Idem
	Projectteam	Planning Teambijeenkomsten	Projectteam	
		Planning opstarttaken	Idem	
		Overzicht ICT-tools	Idem	
		Communicatieafspraken	Idem	
		Planning Intake Check	Projectteam	Projectinitiator
1.1 Opstellen Plan van Aanpak				
	Projectteam	Opdracht definitie	Opdrachtgever	
		Projectstappen	Opdrachtgever	
		Urenbegroting		
		Planning in de tijd		
		Planning Voortgangsreviews		
		Planning Professional Role reviews		
		Planning Resultaat Checks		
		Planning Ontwikkelings Check		
1.2 Opstellen Persoonlijk OntwikkelingsPlan				
	Lid projectteam	Persoonlijk Ontwikkelingsplan	Projectteam	
1.3 Intake Check				
	Projectteam	Geaccepteerd Plan van Aanpak	Projectteam	Projectinitiator
		Geaccepteerde POP's		



Review/beoordeling

Fase	Review/ beoordeling	Te reviewen/ beoordelen	Review/ beoordelingscriteria
	Team/ Projectinitiator		
1. Projectopstart			
1.0 Start-Up Check		Opdrachtomschrijving	Opdrachtcriteria
		Projectfasering	Projectmethode
		Kwaliteitscriteria rolvulling, voortgang, resultaat	Kwaliteitscriteria
		Ontwikkelingstraject	Ontwikkelingscriteria
		Beoordelingsregeling Team	Beoordelingscriteria
		Individueel	
		Samenstelling projectteam	Projectteam criteria
		Gebruik ICT-tools	ICT-infrastructuur
		Criteria voor PvA	Werkbaarheid
		Criteria voor POP	Werkbaarheid
1.3 Intake Check		Plan van Aanpak Specificatie Eindresultaat	Criteria voor PvA
		Persoonlijke Ontwikkelings-Plannen	Criteria voor POP's

1.0 Start-Up Check – Resultaat: Helderheid

De Start-Up Check wordt georganiseerd door de Projectinitiator. De Projectinitiator brengt het volgende in de bijeenkomst in:

1. Opdrachtomschrijving,
2. Projectfasering,
3. Kwaliteitscriteria rolvulling, voortgang en resultaat
4. Ontwikkelingstraject,
5. Beoordelingsregeling,
6. Samenstelling Projectteams,
7. Gebruik ICT-tools,
8. Criteria voor Plan van Aanpak (PvA),
9. Criteria voor Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP).

De Start-Up Check is een Review van het voorgestelde project en de teamsamenstelling waarin voor een lid van een Projectteam de onderstaande vragen van belang zijn:

- Wie zitten er in het team?
- Wat is de rolverdeling?
- Is dit een goede projectopdracht?
- Is de projectomschrijving adequaat?
- Is dit project te doen?
- Is de beoordelingsregeling adequaat?
- Wat wordt de planning van Teambijeenkomsten?
- Wat wordt de planning van Opstarttaken?
- Welke ICT-tools worden gebruikt?
- Hoe wordt de communicatie geregeld?

Wie zitten er in het team?

Wie zijn de leden van het Projectteam? Wanneer en hoe zijn zij bereikbaar in persoon of telefonisch? Wat is hun emailadres en gebruiken zij dat geregeld?



Wat brengen de leden van het team mee dat dienstig is bij het uitvoeren van het project? Zijn er leden met specifieke kwaliteiten of specifieke contacten waarvan gebruik kan worden gemaakt?

Review Criteria

De Teamleden hebben aan het einde van de Start-Up Check de NAW-gegevens van het team en de Projectinitiator, inclusief een overzicht van specifieke kwaliteiten van de teamleden.

Wat is de rolverdeling?

Welke rol speel je in het team? Is duidelijk wat er in die rol wordt verwacht?

Lijkt die rol wat of toch liever een andere rol? Zo ja, start dan de onderhandelingen met de andere teamleden over een andere rolverdeling in het team. Stel als team een eventuele andere rolverdeling aan de Projectinitiator voor.

Is duidelijk welke rol de andere teamleden gaan spelen? Is duidelijk wat hun bijdrage aan het projectwerk zal zijn en is die bijdrage nuttig? Zo nee, dan is verduidelijking nodig of moeten alternatieven worden aangedragen.

Is duidelijk hoe, rekening houdend met de verschillen rollen, de verantwoordelijkheden in het team verdeeld zijn?

Review Criteria

De rolverdeling en de verdeling van verantwoordelijken is op een voor de teamleden duidelijke wijze vastgelegd en zij zijn ermee akkoord.

Is dit een goede projectopdracht?

Is de opdracht duidelijk? Is duidelijk wat het resultaat van het project ongeveer zal moeten worden? En is duidelijk wat de bijdragen van elk Teamlid aan dit resultaat zullen moeten zijn?

Ziet het Team aanknopingspunten voor de aanpak van het probleem? En ziet elk Teamlid duidelijk voor zich hoe de rolinvulling in die aanpak zal zijn?

Is de projectopdracht naar het oordeel van het Team zinvol en uitvoerbaar? Of wil het Team deze graag bijgesteld zien? Zo ja, dan opent het Team als geheel de onderhandelingen met de Projectinitiator.

Review Criteria

Teamleden hebben geverifieerd dat het Team de projectopdracht zinvol en uitvoerbaar acht. En tevens dat het Team een goed idee heeft gevormd van de aanpak en van het op te leveren resultaat.

Is de Projectfasering adequaat?

Is de projectstructuur duidelijk? Vaak heeft een niet te omvangrijk project de volgende driedeling:

- a. Opstart,
- b. Uitvoering met tussenresultaat,
- c. Oplevering Eindresultaat.

In de Opstart worden allerlei zaken op rij gezet voordat uitvoering van de opdracht start. De uitvoering levert een of meer tussenresultaten (Mijlpaalresultaten) op die toewerken naar het eindresultaat. In de Oplevering Eindresultaat wordt nagegaan of het eindresultaat voldoet aan de eisen van de opdrachtgever en wordt teruggeblikt.



Is het duidelijk hoe dit project zal worden uitgevoerd, wat er van het Team en de Teamleden verwacht wordt en wat de (tussen)resultaten zullen zijn?

Zie de Teamleden duidelijk in dat zij niet alleen een individuele verantwoordelijkheid hebben voor het eigen werk en de eigen resultaten, maar dat zij ook medeverantwoordelijk zijn voor de manier waarop het Team werkt, en voor het teamresultaat?

Is duidelijk welke eisen er aan de werkwijze in het project worden gesteld, zowel aan een Teamlid in de eigen rol als aan het Team? Zo nee, dan zorgt het Team dat deze eisen duidelijk worden. Als een Teamlid deze eisen niet zo ziet zitten, wordt nagegaan hoe dit bij de andere Teamleden ligt. Als het Team moeite heeft met de eisen, dan opent het Team onderhandelingen met de Projectinitiator over aanpassing van de eisen. Het Team zorgt er voor dat de uiteindelijke eisen duidelijk worden vastgelegd voor latere referentie.

Is duidelijk welke eisen er aan de resultaten van het project worden gesteld, zowel aan de resultaten van een Teamlid in de eigen rol als aan de teamresultaten? Zo nee, dan zorgt het Team dat deze eisen duidelijk worden. Als een Teamlid deze eisen niet zo ziet zitten, gaat het Team na hoe dit bij de andere Teamleden ligt. Als het Team moeite heeft met de eisen, dan opent het onderhandelingen met de Projectinitiator over aanpassing van de eisen. Het Team zorgt er voor dat de uiteindelijke eisen duidelijk worden vastgelegd voor latere referentie.

Review Criteria

Teamleden hebben geverifieerd dat de Projectfasering duidelijk is en dat de activiteiten daarin zinvol en uitvoerbaar lijken. En tevens dat de eisen aan werkwijze en resultaat duidelijk en redelijk zijn.

Is dit project te doen?

Elk Teamlid gaat na of deze projectopdracht, al het bovenstaande overziend, te doen is, gegeven de Opdrachtschrijving, de Projectfasering, de Kwaliteitscriteria en de samenstelling van het Projectteam. Zo nee, dan worden bezwaren beargumenteerd onder de aandacht van het Team gebracht.

Review Criteria

De Teamleden hebben geverifieerd dat het project te doen is. In het uiterste geval trekt het Team zich uit het project terug.

Is de beoordelingsregeling adequaat?

Elk Teamlid gaat na of de beoordelingsregeling, al het bovenstaande overziend, adequaat is, gegeven de Opdrachtschrijving, de Projectfasering, de Kwaliteitscriteria en de samenstelling van het Projectteam. Zo nee, dan worden bezwaren beargumenteerd onder de aandacht van het Team gebracht.

Review Criteria

De Teamleden hebben geverifieerd dat de beoordelingsregeling adequaat is. In het uiterste geval trekt het Team zich uit het project terug.

Wat wordt de planning van Teambijeenkomsten?

Het Team zorgt er voor dat er, rekening houdend met de in het project uit te voeren activiteiten en op te leveren (tussen)resultaten, een rooster van datum, tijd en plaats van Teambijeenkomsten wordt vastgelegd. Elk Teamlid verifieert dat de vastgelegde tijden beschikbaar zijn. Eventuele knelpunten worden in overleg met het Team opgelost.

Review Criteria

De Teamleden hebben een planning van Teambijeenkomsten waarbij duidelijk is wie wanneer en waar aanwezig zullen zijn en wat het doel van de bijeenkomsten is.

Wat wordt de planning van Opstarttaken?

Elk Teamlid draagt er aan bij dat de taken die voor de eerstvolgende teambijeenkomst moeten worden uitgevoerd, in redelijkheid over het Team verdeeld worden. Het gaat daarbij om taken in het kader van de Opstart van het project. Elk Teamlid gaat na of die taken uitvoerbaar zijn, niet alleen de eigen taken, maar ook voor de taken van de andere teamleden. Eventueel wordt een herschikking van taken voorgesteld.

Het Team zorgt er voor dat de afgesproken taken door de Project Manager worden vastgelegd voor latere referentie en dat deze voor iedereen beschikbaar zijn of beschikbaar komen.

Review Criteria

De Teamleden hebben geverifieerd dat iedereen weet wat de taken zijn tot aan de eerstvolgende teambijeenkomst in het kader van de Opstart van het project. En dat deze taken duidelijk zijn vastgelegd.

Welke ICT-tools worden gebruikt?

Zie ook het hoofdstuk **ICT-Infrastructuur** in deze Guideline.

Het Team maakt nadere afspraken over welke ICT-tools zullen worden gebruikt. Ook wordt nagegaan dat de Teamleden toegang tot deze tools hebben, bij voorkeur ook thuis. Er wordt nagegaan dat gebruik van deze tools mogelijk is binnen de bestaande ICT-infrastructuur.

Er zal een vrij brede selectie aan ICT-tools beschikbaar zijn voor de Projectteam, dus het is belangrijk er bij stil te staan hoe men met elkaar wil gaan communiceren. Vaak is deze keuze erg persoonlijk bepaald: de een heeft een voorkeur voor gsm en de ander voor e-mail. Hieronder een overzicht over een aantal media met enkele voor- en nadelen die eraan kleven.

De telefoon

De (mobiele) telefoon is en blijft het handigst voor het snel aangaan van synchrone communicatie. Het grote nadeel is dat verslaggeving van gevoerde gesprekken achter blijft t.a.v. de rijkheid van het gevoerde gesprek. Deze verslaggeving is noodzakelijk om anderen op de hoogte te stellen van gevoerde communicatie, aangezien de meeste mensen niet gemakkelijk aan conference-calling (meer dan 2 mensen tegelijk) kunnen doen. Deze vorm van telefonisch vergaderen is vanwege het gebrek aan visueel contact (dwz lichaamstaal) en de beperkte bandbreedte vaak niet bevorderlijk voor een soepel gesprek. Met een goede moderator die de communicatie coördineert is hier uit te komen.

SMS en voicemail horen tegenwoordig ook bij de ICT die een standaard mobiele telefoon in huis heeft, maar zijn zodanig ingeburgerd dat ze niet nader hoeven te worden toegelicht.

Chat

Chatten is vaak een leuke vrijetijdsbesteding, maar als er daadwerkelijk dingen besproken moeten worden, schiet het als medium vaak tekort; Typesnelheden verschillen en de verleiding bij dit 'instant' medium om eerder te praten dan te denken is groot.



Elektronische mail (e-mail)

Het medium e-mail is een standaard voor communicatie. Maar het gebruik van standaard functionaliteiten zoals de CC en de BCC (Carbon Copy en Blind CC) kunnen tot verwarring leiden. Wanneer is de geadresseerde de aangesproken figuur en wanneer ontvangt hij of zij een CC? Wanneer moet iemand wel of niet op een CC reageren? Wat is het verschil tussen meerdere personen in het adresveld ('To' of 'Aan') en het verdelen tussen de verschillende mogelijkheden van adressering? Een overdaad aan onrelevante CC's kan worden ervaren als zeer irritant en te weinig kan leiden tot het gevoel van buitensluiting van degene die buiten de discussie of informatiestroom wordt gehouden.

Hoewel het vaak handig lijkt om documenten als bijlagen via de e-mail te verspreiden, kan dit al snel leiden tot verwarring over wat de laatste versie is en wie die heeft. Het is daarom vaak efficiënter om af te spreken dat alle documenten in een centrale documentenopslag geplaatst zullen worden. Een e-mail rondsturen met een link naar een net geplaatst document (vaak mogelijk vanuit het opslag systeem zelf) is dan natuurlijk wel wenselijk.

Het is ook handig om in een vroeg stadium te peilen wat voor 'smileys', b.v. ;-), men zou willen gebruiken, en wat men hiermee bedoelt. Deze symbolen zijn het equivalent van lichaamstaal in face-to-face communicatie, en het is dus handig om hier een gezamenlijk vocabulaire in te hebben.

Discussielijsten

Bij een discussielijst kan het onderwerp duidelijk vast worden gelegd. Alle deelnemers hebben daardoor een kader waarbinnen de discussie gevoerd kan worden. Mensen denken vaak beter na over hun bijdragen en krijgen - dankzij de asynchrone aard van het medium - hier dan ook de ruimte en tijd voor. Een groot voordeel van discussielijsten t.o.v. telefoongesprekken is dat, mits de opties hiervoor aanwezig zijn, het gelijk in een te raadplegen archief wordt geplaatst.

Tips voor een eventuele moderator:

- Niet te autoritair optreden, laat mensen vrij in hun waarden, zelfs in kleine geschillen, hier wordt de lijst alleen maar levendiger van
- Stimuleer en start discussies
- Let op afwijking van discussieonderwerp en zorg eventueel voor een nieuwe discussie 'thread'.

Review Criteria

De Teamleden weten welke ICT-tools zullen worden gebruikt en hebben geverifieerd waar en wanneer zij toegang tot deze tools hebben.

Hoe wordt de communicatie geregeld?

Het Team maakt afspraken over de communicatie met ICT-middelen. Hoe wordt er gecommuniceerd? Wordt de communicatie door iemand (bijvoorbeeld de Project Manager) gecoördineerd? Waar kunnen Teamleden de resultaten van hun Opstarttaken kwijt, zodat andere Teamleden er bij kunnen? Hoe kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende versies van deze resultaten? Hoe kunnen Teamleden hulp vragen, en hoe feedback op hun (voorlopige) resultaten?

Vragen die beantwoord moeten worden zijn dus onder andere:

- Hoe wordt er gecommuniceerd gedurende het project? En met welke tools?
- Wordt de communicatie door iemand gecoördineerd?
- Heeft iedereen voldoende gegevens om met elkaar te kunnen communiceren?

Voor een goede kennismaking is het zeer aan te raden om de eerste bijeenkomst face-to-face te voeren. Zo heeft iedereen de kans om 'op traditionele wijze' een rijke eerste indruk van elkaar te krijgen, die als basis dient voor verdere communicatie.

Zodra er wordt afgeweken van face-to-face communicatie wordt het nog belangrijker dat er duidelijk en open wordt gecommuniceerd. Iedereen is zich hiervan bewust, maar nog steeds blijkt dat miscommunicatie één van de grootste oorzaken van misverstanden en irritaties binnen een virtueel team is. Dus als het onderwerp gevoelig of complex is, en er moet consensus worden bereikt, is het vaak verstandig om te kiezen voor een face-to-face bijeenkomst.

Virtueel werken is niet voor iedereen geschikt. Mensen die behoefte hebben aan stabiliteit en face-to-face contact zullen zich niet prettig voelen in een omgeving zonder de structuur van een gebouw en zonder dagelijks contact met teamleden. Uiteraard kun je altijd leren op een andere manier te werken, mits je maar nieuwsgierig bent en het beste beentje willen voorzetten om een gezamenlijk doel te bereiken. Als je behoefte hebt aan stabiliteit kun je afspreken op een vaste tijd contact te hebben en als face-to-face contact niet mogelijk is, kun je altijd proberen iemand in ieder geval eens aan de telefoon te krijgen. Net zoals bij een 'normaal' team moeten de leden van een virtueel team beschikken over bepaalde competenties. Wij hebben het dan over bepaalde functionele en technische vaardigheden (samenhangend met de inhoud van het werk), organisatie- en managementvaardigheden (probleemoplossing, besluitvorming, planning en werkstructurering), maar ook over communicatie- en interactievaardigheden (luisteren, kritiek geven, conflicthantering en gesprekstechnieken).

Review Criteria

De Teamleden weten hoe er gecommuniceerd zal worden. Ook is duidelijk hoe en waar resultaten moeten worden aangeleverd.

Resultaat van de Start-Up Check

- Gevalideerde Opdrachtomschrijving
- Gevalideerde Projectomschrijving
- Gevalideerde samenstelling Projectteam
- Planning van Teambijeenkomsten
- Planning van Opstarttaken
- Overzicht gebruikte ICT-tools
- Communicatieschema

1.1 Opstellen Plan van Aanpak

In het kader van de Projectopstart van het project worden door het Projectteam activiteiten uitgevoerd die leiden tot een Plan van Aanpak. De onderdelen van dit Plan van Aanpak zullen onderwerp van gesprek en Review zijn in het Projectteam. Het is van belang dat op zeker moment ook door Opdrachtgever en Projectinitiator wordt vastgesteld dat het Plan van Aanpak uitvoerbaar is en dat het resultaat acceptabel is. Dit gebeurt in de Intake Check.

Bij het opstellen van het Plan van Aanpak is het van belang de volgende vragen te beantwoorden.

Wat is de opdracht precies?- Resultaat: Opdracht definitie

Het Plan van Aanpak bevat een beschrijving van de opdracht (Opdrachtdefinitie) die de verwachtingen van zowel Opdrachtgever, als Projectteam en Projectinitiator duidelijk weergeeft. Het Projectteam brengt de verwachtingen van deze drie partijen in kaart. *Validatie* door de Opdrachtgever is een "must"; het zal anders moeilijk worden aan de echte verwachtingen van de Opdrachtgever te voldoen. Het is essentieel dat in de Opdrachtdefinitie een helder beeld wordt geschetst van het te verwachten Eindresultaat van de opdracht. Het volstaat daarbij niet om gewoon een omschrijving van het Eindresultaat te geven. Er moet tevens worden aangegeven aan welke kenmerken het Eindresultaat zal voldoen en aan welke niet. Hierdoor ontstaat zowel voor Projectteam als voor de Opdrachtgever een duidelijk beeld van wat het Eindresultaat zal worden.

Resultaat: Concept Opdrachtdefinitie

Review Criteria

Het Projectteam heeft de Opdrachtdefinitie (overzicht van verwachtingen van Opdrachtgever, Projectteam en Projectinitiator) gevalideerd met de Opdrachtgever. In de Intake Check (zie verderop) wordt daarna de Opdrachtdefinitie met het eigen Projectteam en de Projectinitiator gevalideerd.

Hoe gaan wij de opdracht globaal aanpakken? – Resultaat: Stappen en Tussenresultaten

In het Plan van Aanpak hoort een globale beschrijving die de te volgen aanpak in kaart brengt. Hoe zal het Projectteam globaal te werk gaan om het Eindresultaat te bereiken?

Het Projectteam gaat na welke Werkmethode er beschikbaar is voor dit type opdracht. Mogelijk is de Werkmethode reeds gegeven in de Projectfasering. Zo nee, dan ligt het voor de hand te zoeken naar een geschikte Werkmethode door in bronnen (literatuur, Websites) te zoeken en experts te raadplegen.

Een keuze voor een Werkmethode wordt altijd beredeneerd gemaakt. De keuze moet overtuigend kunnen worden beargumenteerd naar Opdrachtgever en Projectinitiator. Deze beiden moeten er van overtuigd zijn dat deze keuze de kans op succes van dit project gunstig beïnvloedt.

Van belang is een globaal overzicht te geven van de werkwijze die in de Werkmethode wordt gevolgd zodat duidelijk is in welke globale Stappen Opdrachtgever en Projectteam tot het Eindresultaat zullen komen en welke Tussenresultaten er te verwachten zijn. Ook moet duidelijk zijn welke valideringsactiviteiten van de Opdrachtgever worden verwacht in elke stap. Het is dan geen verrassing voor de Opdrachtgever wanneer deze benaderd wordt om valideringschecks te doen.

Aan de hand van de randvoorwaarden in de Projectfasering moet ook een globale planning in de tijd gemaakt worden: in welke week zal welk Tussenresultaat beschikbaar zijn? Daarbij rekening gehouden met de einddatum van het project (zie Projectbeschrijving).

Valkuil

Zo maar van start gaan. Daarmee haalt het Projectteam zich heel wat ellende op de hals. De kwaliteit het keuzeproces voor een werkwijze (Werkmethode) is namelijk bepalend voor het "gemak" waarmee de opdracht kan worden uitgevoerd en tot een goed Eindresultaat kan worden gebracht.

Resultaat: Globale beschrijving Stappen (hoofdactiviteiten) in te volgen werkwijze (Werkmethode) en Tussenresultaten

Review Criteria

Het Projectteam heeft de Werkmethode via een globale beschrijving van Stappen en Tussenresultaten gevalideerd met de Opdrachtgever. In de Intake Check (zie verderop) wordt daarna de complete Werkmethode met het eigen Projectteam en de Projectinitiator gevalideerd.

Hoe gaan wij de beschikbare tijd inzetten? – Resultaat: Urenbegroting

Het Projectteam start met het globale overzicht van Stappen en Tussenresultaten dat door de Opdrachtgever gevalideerd is. Dit plan moet nu verder uitgewerkt worden. Uitgezocht moet worden welke activiteiten moeten worden ondernomen om in elke Stap het gewenste Tussenresultaat op te leveren. Verder moet er begroot worden hoeveel werkkraft er met elke activiteit gemoed is en of er in totaal wel genoeg tijd beschikbaar is binnen het Projectteam om al deze activiteiten uit te voeren.

Resultaat: Urenbegroting

Hoe verloopt het project precies? – Resultaat: Planning in de tijd

Uitgangspunt is de urenbegroting die de voor het Projectteam beschikbare tijd verdeelt, rekening houdend met andere activiteiten die in de Projectbeschrijving staan vermeld, en met de uren die nodig zijn voor de Projectopstart.

Op basis van deze urenbegroting moet een planning gemaakt worden om de verschillende activiteiten een plaats te geven in de tijd: de 'doorloop van het project wordt gepland. Van belang is hierbij tevens hoe de activiteiten over de leden van het Projectteam verdeeld gaan worden. Dit is bepalend voor het tempo dat gemaakt zal kunnen worden.

Uitgaande van de Urenbegroting wordt een weekplanning gemaakt, rekening houdend met de globale indeling in de tijd uit de Globale Beschrijving van Stappen en Tussenresultaten. Voor elk teamlid wordt tijd ingepland binnen de totaal beschikbare tijd van het teamlid. Deze beschikbare tijd hoeft niet voor iedereen gelijk te zijn. Zo heeft de Project Manager bijvoorbeeld al een aantal taken die tijd kosten. Deze tijd zal van het budget van de Project Manager moeten worden afgetrokken.

Er kunnen conflicten optreden, zoals:

- In de betreffende week is de urencapaciteit van een teamlid al opgebruikt,
- In de betreffende week is de urencapaciteit van het Projectteam al opgebruikt,
- Het Tussenresultaat wordt niet opgeleverd in de week die daarvoor in de Globale Beschrijving Stappen en Tussenresultaten is aangegeven.

Als er conflicten optreden bij het maken van deze Planning in de Tijd dan moeten die tot een oplossing worden gebracht. Verschillende oplossingen zijn denkbaar:

- Herschikking van activiteiten brengt een oplossing; dit kan het Projectteam zelf doen,
- Aanpassing van het globale tijdschema brengt oplossing; dit vraagt overleg met Opdrachtgever en Projectinitiator,
- De opdrachtdefinitie moet worden aangepast (het gevraagde resultaat is bijvoorbeeld niet in de beschikbare tijd te realiseren); dit vraagt overleg met Opdrachtgever en Projectinitiator,
-



Hoe houden blijft het project op koers? – Resultaat: Planning van Reviews

Voortgangsreviews

Hoe voortgang te garanderen?

Het is verstandig om tijdens de looptijd van het project geregeld als Projectteam Voortgangsreviews te plannen. In deze Reviews komen aan bod:

1. Deel- en tussenresultaten (hoe ver zijn wij, en wat is de kwaliteit van de resultaten?),
2. Welke verbetering zijn nodig aan de deel- en tussenresultaten?
3. Voortgang (liggen wij op schema en wat moet er nog gebeuren? Past dat wel in onze planning?)

Let wel dat deze Reviews tijd kosten die moet worden meegenomen in de Planning in de Tijd.

Professional Role Review

Het is verstandig om als het project een beetje op gang is als Projectteam een Professional Role Review te plannen. Zo'n Review geeft het Projectteam de mogelijkheid om misverstanden uit de weg te ruimen, het werk beter af te stemmen en de werksfeer te verbeteren. In deze Review komt aan bod:

1. Rolvervulling als Projectteam (effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit)
2. Rolvervulling individuele teamleden (effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit),
3. Ontwikkeling van individuele teamleden (verbetering).

Let wel dat deze Review tijd kost die moet worden meegenomen in de Planning in de Tijd.

Ook de:

- Resultaat Check,
- Ontwikkelings Check,
- Acceptatie Check
- Beoordelings Check

moeten worden meegenomen in de Planning in de tijd.

Plan van Aanpak

• Opdracht definitie
• Stappen en Tussenresultaten
• Urenbegroting
• Planning in de tijd
- Planning van doorlooptijd
- Weekplanning
• Planning van Reviews
- Voortgangsreviews
- Professional Role Review
- Resultaat Checks,
- Ontwikkelings Check,
- Acceptatie Check
- Beoordelings Check



1.3 Intake Check – Resultaten: Geaccordeerd Plan van Aanpak en Persoonlijke OntwikkelingsPlannen

De Intake Check wordt georganiseerd door het Projectteam. De Projectinitiator is degene die accordeert. Het Projectteam brengt het Plan van Aanpak en de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen in de bijeenkomst in.

Het Plan van Aanpak omvat in ieder geval:

- Opdrachtdefinitie, waarin begrepen een Specificatie van het Eindresultaat (gevalideerd met Opdrachtgever),
- Stappen en Tussenresultaten (Gevalideerd met Opdrachtgever),
- Urenbegroting,
- Planning in de tijd,
- Planning van Projectteam Reviews (Voortgangsreviews, Professional Role Reviews) met Kwaliteitscriteria per Review,
- Planning van Project Reviews (Resultaat Checks, Ontwikkelings Check, Acceptatie Check, Beoordelings Check) met Kwaliteitscriteria per Check.

De Intake Check is een Review waaraan een accorderingsoordeel wordt verbonden. Een Plan van Aanpak kan zonder meer door de Projectinitiator worden geaccordeerd of onder voorwaarden. Bij accordering kan het Projectteam op basis van het Plan van Aanpak verder aan de slag. Ook is het mogelijk dat het Plan van Aanpak meteen de prullenbak in kan, dus niet wordt geaccordeerd. Dan is het Projectteam terug bij af.

Het Projectteam presenteert het Plan van Aanpak en laat zien dat het gehele plan voldoet aan de **PVA criteria** en dat de onderdelen van het plan voldoen aan de daaraan gestelde criteria:

Onderdeel	Criteria
Opdrachtdefinitie	<i>Opdrachtcriteria</i>
Stappen en Tussenresultaten	<i>Projectmethode</i>
Urenbegroting	<i>Beschikbare uren</i>
Planning in de tijd	<i>Projectfasering</i>
Kwaliteitscriteria	<i>De gegeven Kwaliteitscriteria</i>

De Projectinitiator stelt vragen en geeft per onderdeel een oordeel; ook het gehele Plan van Aanpak voorziet de Projectinitiator van een oordeel: acceptabel, acceptabel onder voorwaarden, niet acceptabel.

Het Projectteam presenteert de Persoonlijke OntwikkelingsPlannen en laat zien dat deze voldoen aan de Criteria voor POP's. De Projectinitiator stelt vragen en geeft per Persoonlijk Ontwikkelingsplan een oordeel: acceptabel, acceptabel onder voorwaarden, niet acceptabel. Ook het gehele pakket van Persoonlijke OntwikkelingsPlannen van het Projectteam voorziet de Projectinitiator van een oordeel acceptabel, acceptabel onder voorwaarden, niet acceptabel. Het is immers mogelijk dat de ontwikkelingswensen van individuele teamleden aan de eisen voldoen, maar in het kader van het Projectteam niet te verwezenlijken zijn (iedereen in het team wil bijvoorbeeld de rol van Projectmanager).



4.2 Projectuitvoering

Activiteiten

Fase				
	Actor	Resultaat	Validatie	Check
2. Projectuitvoering				
	Projectteam			
2.0 Uitvoeren geplande activiteiten				
		Geplande deelresultaten		
2.1 Voortgangsreviews				
		Voortgangsrapportages Gevalideerde deelresultaten	Projectteam	
2.2 Communiceren				
		Stand van zaken	Projectinitiator Opdrachtgever	
2.3 Professional Role Review				
		Gevalideerd beeld van persoonlijke rolvulling	Projectteam	
2.4 Resultaat Check				
		Verbeteracties	Projectteam	Projectinitiator
2.5 Oplevering Tussenresultaat				
		Gevalideerd Tussenresultaat	Opdrachtgever	
2.6 Ontwikkelings Check				
	Projectinitiator	Gevalideerde Persoonlijke Ontwikkelingen	Projectinitiator	Projectinitiator
	Verder met het project bij 3.0			

Review/beoordeling

Fase			
	Review/ beoordeling	Te reviewen/ beoordelen	Review/ beoordelingscriteria
	Team/ Projectinitiator		
2. Projectuitvoering			
	2.1 Voortgangsreviews	Voortgang Deelresultaten	Kwaliteit voortgang Kwaliteit resultaat
	2.3 Professional Role Review	Persoonlijke rolvulling	Kwaliteit rolvulling
	2.4 Resultaat Check	Voortgang (Tussen)resultaat	Kwaliteit resultaat
	2.6 Ontwikkelings Check	Persoonlijke Ontwikkeling	Ontwikkelingscriteria

2.1/3.1 Voortgangsreviews

Voortgangsreviews worden georganiseerd door het Projectteam. Het team zelf doet de validatie. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om de validatie te doen.

2.3/3.3 Professional Role Review

Professional Role reviews worden georganiseerd door het Projectteam. Het team zelf doet de validatie. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om de validatie te doen.

2.4/3.4 Resultaat Check

Een Resultaat Check wordt door het Projectteam georganiseerd. Het Projectteam valideert en de Projectinitiator doet de accordering. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om bij de validatie te helpen.



2.6 Ontwikkelings Check

Een Ontwikkelings Check wordt door het Projectteam georganiseerd. Het Projectteam valideert en de Projectinitiator doet de accordering. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om bij de validatie te helpen.

4.3 Oplevering Eindresultaat

Activiteiten

Fase	Actor	Resultaat	Validatie	Check
3. Oplevering Eindresultaat				
	Projectteam			
3.0 Uitvoeren geplande activiteiten				
		Geplande deelresultaten	Projectteam	
3.1 Voortgangsreviews				
		Voortgangsrapportages Gevalideerde deelresultaten	Projectteam	
3.2 Professional Role Review				
		Gevalideerd beeld van persoonlijke rolvulling	Projectteam	
3.3 Resultaat Check				
		Verbeteracties	Projectteam	Projectinitiator
3.4 Oplevering Eindresultaat				
		Voorlopig Eindresultaat	Projectteam	
3.5 Acceptatie Check				
		Voorlopig Eindresultaat	Projectteam	Voorlopig Eindresultaat

Review/beoordeling

Fase	Review/ beoordeling	Te reviewen/ beoordelen	Review/ beoordelingscriteria
	Team/ Projectinitiator		
3. Oplevering Eindresultaat			
	3.1 Voortgangsreviews	Voortgang Deelresultaten	Kwaliteit voortgang Kwaliteit resultaat
	3.3 Professional Role Review	Persoonlijke rolvulling	Kwaliteit rolvulling
	3.4 Resultaat Check	Voortgang (Tussen)resultaat	Kwaliteit voortgang Kwaliteit resultaat
	3.5 Acceptatie Check	Eindresultaat	Specificatie Eindresultaat

2.1/3.1 Voortgangsreviews

Voortgangsreviews worden georganiseerd door het Projectteam. Het team zelf doet de validatie. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om de validatie te doen.

2.3/3.3 Professional Role Review

Professional Role reviews worden georganiseerd door het Projectteam. Het team zelf doet de validatie. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om de validatie te doen.



2.4/3.4 Resultaat Check

Een Resultaat Check wordt door het Projectteam georganiseerd. Het Projectteam valideert en de Projectinitiator doet de accordering. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om bij de validatie te helpen.

2.6 Ontwikkelings Check

Een Ontwikkelings Check wordt door het Projectteam georganiseerd. Het Projectteam valideert en de Projectinitiator doet de accordering. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om bij de validatie te helpen.

3.5 Acceptatie Check

Een Acceptatie Check wordt door het Projectteam georganiseerd. Het Projectteam valideert en de Opdrachtgever doet de acceptatie. In voorkomende gevallen kan een externe expert worden uitgenodigd om bij de validatie te helpen.

4.4 Afsluiting project

Activiteiten

	Fase	Actor	Resultaat	Validatie
4.	Afsluiting project	Projectteam		
4.0	Analyseren kwaliteit voortgang, tussen resultaten en Eindresultaat		Voortgangsbalans	Projectteam
4.1	Analyseren professionele rolvulling		Teambalans	Projectteam
4.2	Analyseren persoonlijke ontwikkeling	Lid projectteam	Ontwikkelingsbalans	Lid projectteam



4.5 Eindbeoordeling

Activiteiten

Fase				
	Actor	Resultaat	Validatie	Check
5. Eindbeoordeling				
	Projectinitiator			
5.0 Analyseren kwaliteit Voortgangsbalans				
		Gevalideerde Voortgangsbalans	Projectinitiator	
5.1 Analyseren kwaliteit Ontwikkelingsbalans				
		Gevalideerde Teambalans	Projectinitiator	
5.2 Analyseren persoonlijke ontwikkeling				
		Gevalideerde Ontwikkelingsbalans per teamlid	Projectinitiator	
5.3 Maken teambeoordeling				
		Voorlopige teambeoordeling	Projectinitiator	
5.4 Maken individuele beoordeling				
		Voorlopige individuele beoordeling	Projectinitiator	
5.5 Beoordelings Check				
		Gevalideerde teambeoordeling Gevalideerde individuele beoordelingen	Projectteam	Projectinitiator

Review/beoordeling

Fase			
	Review/beoordeling	Te reviewen/beoordelen	Review/beoordelingscriteria
	Team/ Projectinitiator		
5. Eindbeoordeling			
	5.5 Beoordelings Check	Gevalideerde teambeoordeling Gevalideerde individuele beoordelingen	Beoordelingscriteria Team Beoordelingscriteria Individueel

5.5 Beoordelings Check

Een Beoordelings Check wordt door het Projectinitiator georganiseerd. Het Projectteam valideert en de Projectinitiator beoordeelt.



5. De ICT-infrastructuur

Meer informatie over de voor Virtuele Projecten benodigde ICT-infrastructuur is te vinden in de Guideline Virtueel Project – De Projectinitiator, Digitale Universiteit, 2003.

Virtuele Projecten

In 'Virtuele Projecten' ben je als Projectteam niet permanent fysiek bij elkaar op een permanente fysieke werklocatie, maar alleen op goed geplande momenten. Ook zijn de teamleden niet per definitie de hele week met het project bezig, maar hebben zij ook nog andere activiteiten in hele andere verbanden. In de tijd tussen fysieke ontmoetingen worden ICT-hulpmiddelen ingezet ter ondersteuning van de organisatie, de communicatie en de uitwisseling van documenten en resultaten. Uiteraard maken de teamleden bij de zelfstandige uitvoering van hun taken gebruik van voorhanden ICT-tools, zoals tekstverwerker en spreadsheet. Maar mogelijk ook van tools uit de professionele praktijk zoals een geneeskunde database of een compiler van een programmeertaal.

ICT-functies

Om goed te kunnen werken in Virtuele Projecten moet de ICT-infrastructuur een aantal essentiële processen adequaat met ICT-functies (functionaliteit) ondersteunen. Het gebruik van ICT-middelen is dus een belangrijk gegeven in de uitvoering van een Virtueel Project. De noodzakelijke ICT-functies zijn:

Functies die *Creëren* tot doel hebben

Input: Kennis; Output: Document, Spreadsheet, Programma, etc. Denk aan software tools zoals een Office Suite.

Functies gericht op *Communiceren*

Ondersteuning van synchrone en a-synchrone communicatie tussen individuen en groepen met als doel organisatie (afstemming van individuele- en/of groepsprocessen) en creatie (samenwerken aan (deel)resultaten). Denk aan software tools als emailpakketten, ICQ en gedeelde bestandsmappen.

*Organisatie*functies

Ondersteuning van het vastleggen van data, mijlpalen en afspraken gevormd door onderlinge communicatie. Denk aan software tools als gemeenschappelijke agenda's.

ICT-infrastructuur

Wat is een realistische ICT-infrastructuur die de benodigde functies biedt? Als voorbeeld een ICT-infrastructuur van zo veel mogelijk webgebaseerde toepassingen die door de onderwijsinstelling worden aangeboden (zie Figuur 1). Deze bestaat uit een normale 'Desk Top' met gangbare software (Office Suite e.d.), aangeduid met 'minimale werkomgeving', en verder communicatie- en coördinatie software. Maar ook (mobiele) telefoon en fax behoren waarschijnlijk tot de infrastructuur.



De telefoon

De (mobiele) telefoon is en blijft het handigst voor het snel aangaan van synchrone communicatie. Het grote nadeel is dat verslaggeving van gevoerde gesprekken achter blijft t.a.v. de rijkheid van het gevoerde gesprek. Deze verslaggeving is noodzakelijk om anderen op de hoogte te stellen van gevoerde communicatie, aangezien de meeste mensen niet gemakkelijk aan conference-calling (meer dan 2 mensen tegelijk) kunnen doen. Deze vorm van telefonisch vergaderen is vanwege het gebrek aan visueel contact (dwz lichaamstaal) en de beperkte bandbreedte vaak niet bevorderlijk voor een soepel gesprek. Met een goede moderator die de communicatie coördineert is hier uit te komen.

SMS en voicemail horen tegenwoordig ook bij de ICT die een standaard mobiele telefoon in huis heeft, maar zijn zodanig ingeburgerd dat ze niet nader hoeven te worden toegelicht.

Chat

Chatten is vaak een leuke vrijetijdsbesteding, maar als er daadwerkelijk dingen besproken moeten worden, schiet het als medium vaak tekort; Typesnelheden verschillen en de verleiding bij dit 'instant' medium om eerder te praten dan te denken is groot.

Elektronische mail (e-mail)

Het medium e-mail is een standaard voor communicatie. Maar het gebruik van standaard functionaliteiten zoals de CC en de BCC (Carbon Copy en Blind CC) kunnen tot verwarring leiden. Wanneer is de geadresseerde de aangesproken figuur en wanneer ontvangt hij of zij een CC? Wanneer moet iemand wel of niet op een CC reageren? Wat is het verschil tussen meerdere personen in het adresveld ('To' of 'Aan') en het verdelen tussen de verschillende mogelijkheden van adressering? Een overdaad aan onrelevante CC's kan worden ervaren als zeer irritant en te weinig kan leiden tot het gevoel van buitensluiting van degene die buiten de discussie of informatiestroom wordt gehouden.

Hoewel het vaak handig lijkt om documenten als bijlagen via de e-mail te verspreiden, kan dit al snel leiden tot verwarring over wat de laatste versie is en wie die heeft. Het is daarom vaak efficiënter om af te spreken dat alle documenten in een centrale documentenopslag geplaatst zullen worden. Een e-mail rondsturen met een link naar een net geplaatst document (vaak mogelijk vanuit het opslag systeem zelf) is dan natuurlijk wel wenselijk.

Het is ook handig om in een vroeg stadium te peilen wat voor 'smileys'; b.v. ;-), men zou willen gebruiken, en wat men hiermee bedoelt. Deze symbolen zijn het equivalent van lichaamstaal in face-to-face communicatie, en het is dus handig om hier een gezamenlijk vocabulaire in te hebben.

Functies		
	Deelfuncties	Tool
Creëren		
	"De minimale werkplek"	-MicroSoft Office Suite, of -Lotus SmartSuite, of -Corel Perfect Office, of ...
	Specifieke tools ter ondersteuning werk-/leer-proces	Bijvoorbeeld cad/cam software, teken-fotobewerkingspakket,
Communiceren		
Asynchrone communicatie		
	E-mail	Outlook Webaccess, of Notes web client
	Document routing	Word met Outlook, of Notes, webgebaseerde projectomgeving
	Nieuwsgroepen	Outlook webaccess, of Notes, News-server
Synchrone communicatie		
	1 op 1	Netmeeting, ICQ
	n op n	Conferencing server, Chatserver
Organiseren		
Coördinatie		
	Agenda- en vergaderplanning	Outlook web access, of Notes, of ander Agendapakket
	Groepsbeslissingen	Newsgroups, telefoon
	Relatiebeheer	?

Figuur 1. ICT-infrastructuur

Discussielijsten

Bij een discussielijst kan het onderwerp duidelijk vast worden gelegd. Alle deelnemers hebben daardoor een kader waarbinnen de discussie gevoerd kan worden. Mensen denken vaak beter na over hun bijdragen en krijgen - dankzij de asynchrone aard van het medium - hier dan ook de ruimte en tijd voor. Een groot voordeel van discussielijsten t.o.v. telefoongesprekken is dat, mits de opties hiervoor aanwezig zijn, het gelijk in een te raadplegen archief wordt geplaatst. Tips voor een eventuele moderator:

- Niet te autoritair optreden, laat mensen vrij in hun waarden, zelfs in kleine geschillen, hier wordt de lijst alleen maar levendiger van
- Stimuleer en start discussies
- Let op afwijking van discussieonderwerp en zorg eventueel voor een nieuwe discussie 'thread'

Kritische noot

Virtueel werken is niet voor iedereen geschikt. Mensen die behoefte hebben aan stabiliteit en face-to-face contact, zullen zich niet prettig voelen in een omgeving zonder de structuur van een fysiek gebouw en zonder dagelijks contact met teamleden. Uiteraard kun je altijd leren op een andere manier te werken, mits je maar nieuwsgierig bent en het beste beentje willen voorzetten om een gezamenlijk doel te bereiken. Als je behoefte hebt aan stabiliteit, kun je afspreken op een vaste tijd contact te hebben. En als face-to-face contact niet mogelijk is, kun je altijd proberen iemand in ieder geval eens aan de telefoon te krijgen.

Net zoals bij een 'normaal' team moeten de leden van een virtueel team beschikken over bepaalde competenties (of deze al doende opbouwen). Wij hebben het dan over bepaalde functionele en technische vaardigheden (samenhangend met de inhoud van het werk), organisatie- en managementvaardigheden (probleemoplossing, besluitvorming, planning en werkstructurering), maar ook over communicatie- en interactievaardigheden (luisteren, kritiek geven, conflicthantering en gesprekstechnieken).



6. Totaal overzicht review- en beoordelingsstructuur

Gegeven opleidingseisen		Examencommissie	
Fase	Beoordeling	Te beoordelen	Beoordelingscriteria
0. Projectontwikkeling			
	Examencommissie	Opdrachtcriteria	Opleidingscriteria
		Projectmethode	Opleidingscriteria
		Kwaliteitscriteria	Opleidingscriteria
		Ontwikkelingscriteria	Opleidingscriteria
		Beoordelingscriteria	Opleidingscriteria
		Projectteam criteria	Opleidingscriteria
Fase			
	Review/ beoordeling	Te reviewen/ beoordelen	Review/ beoordelingscriteria
	Team/ Projectinitiator		
1. Projectopstart			
	1.0 Start-Up Check	Opdrachtomschrijving	Opdrachtcriteria
		Projectfasering	Projectmethode
		Kwaliteitscriteria rolvervulling, voortgang, resultaat	Kwaliteitscriteria
		Ontwikkelingstraject	Ontwikkelingscriteria
		Beoordelingsregeling Team Individueel	Beoordelingscriteria
		Samenstelling projectteam	Projectteam criteria
		Gebruik ICT-tools	ICT-infrastructuur
		Criteria voor PvA	Werkbaarheid
		Criteria voor POP	Werkbaarheid
	1.3 Intake Check	Plan van Aanpak Specificatie Eindresultaat	Criteria voor PvA
		Persoonlijke Ontwikkelings-Plannen	Criteria voor POP's
2. Projectuitvoering			
	2.1 Voortgangsreviews	Voortgang	Kwaliteit voortgang
		Deelresultaten	Kwaliteit resultaat
	2.3 Professional Role Review	Persoonlijke rolvervulling	Kwaliteit rolvervulling
	2.4 Resultaat Check	Voortgang (Tussen)resultaat	Kwaliteit resultaat
	2.6 Ontwikkelings Check	Persoonlijke Ontwikkeling	Ontwikkelingscriteria
3. Oplevering Eindresultaat			
	3.1 Voortgangsreviews	Voortgang	Kwaliteit voortgang
		Deelresultaten	Kwaliteit resultaat
	3.3 Professional Role Review	Persoonlijke rolvervulling	Kwaliteit rolvervulling
	3.4 Resultaat Check	Voortgang (Tussen)resultaat	Kwaliteit voortgang
		(Tussen)resultaat	Kwaliteit resultaat
	3.5 Acceptatie Check	Eindresultaat	Specificatie Eindresultaat
5. Eindbeoordeling			
	5.5 Beoordelings Check	Gevalideerde teambeoordeling	Beoordelingscriteria Team
		Gevalideerde individuele beoordelingen	Beoordelingscriteria Individueel

