

## Project Start Up (PSU)

Willem de Jong  
Jaap Verhoeven

### Inleiding

Projectmatig werken is bij de overheid al lang geen onbekend fenomeen meer. Als je al niet naar een van de vele projectcursussen bent geweest, dan heb je toch minstens in een project gewerkt.

Naar het zich laat aanzien zal deze wijze van werken in de toekomst meer en meer worden toegepast. Een kleinere overheid met kerndepartementen, waar de overgebleven ambtenaren verondersteld worden meer dan ze nu al doen over de grenzen van hun eigen onderdeel te kijken en samen te werken in tijdelijke werkverbanden.

Projectmatig werken is zo'n tijdelijk werkverband. Er zijn veel manieren en modellen om projectmatig te werken. Oneerbiedig durven wij de stelling wel aan dat al die verschillende modellen grofweg op hetzelfde neerkomen, namelijk faseren beheersen en beslissen. Desalniettemin kunnen verschillende modellen in de hoofden van mensen tot enorme misverstanden leiden. Om deze reden gaan we eerst kort in op het door ons gehanteerde model van projectmatig werken.

Daarna gaan we in op ons thema, een onderschat hulpmiddel bij het starten en uitvoeren van projecten: de project start-up afgekort tot PSU.

Daarbij beantwoorden we de vragen:

- wat is een psu?
- wanneer en met welk doel?
- nut en noodzaak
- welk 'karakter' heeft een psu?
- hoe ziet de voorbereiding eruit?
- hoe doe je het?

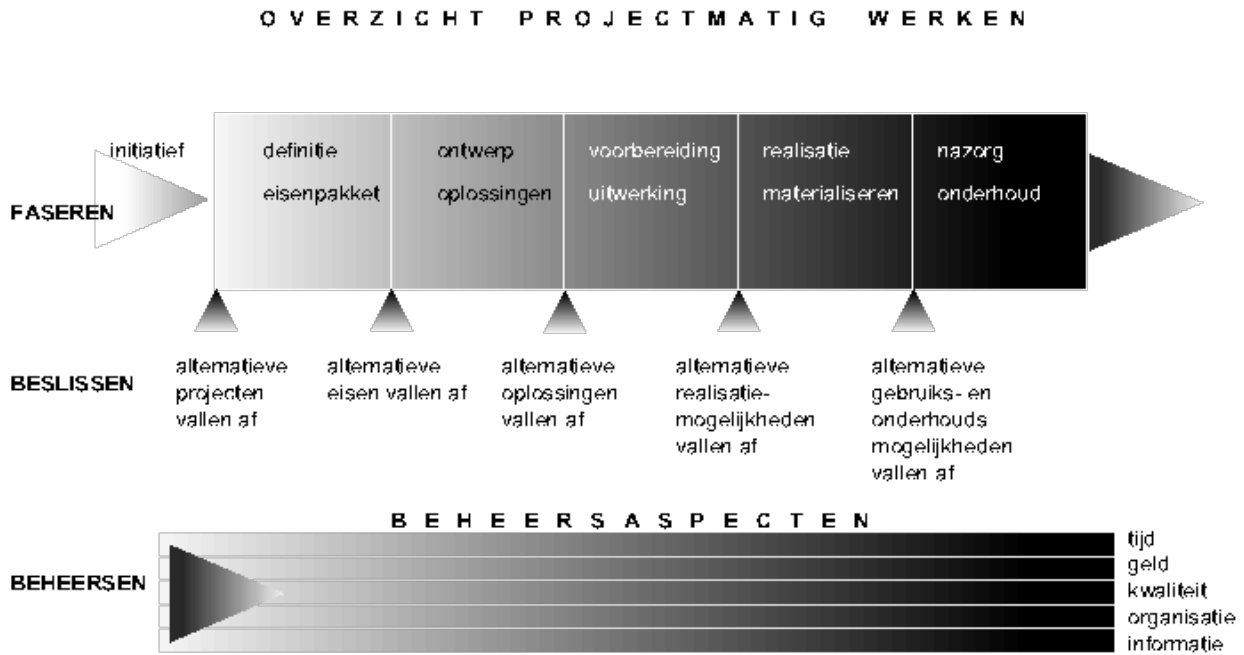
### Projectmatig werken

Wij zijn in de materie van projectmatig werken ingewijd door Gert Wijnen van Twijnstra Gudde. Samen met Peter Storm en Willem Renes heeft hij het boek 'projectmatig werken' geschreven. Vanuit Twijnstra Gudde heeft hij later veel publicaties uitgebracht die allemaal gebaseerd zijn op het destijds vastgelegde model van projectmatig werken. Gert hield ons altijd het volgende voor: er is een groot verschil tussen iets een project noemen en projectmatig werken. In het eerste geval ben je gewoon lekker met een groepje aan het werk en is de term 'project' slechts bedoeld als etiket voor de werkzaamheden. In het tweede geval pak je iets als een project aan. Daarbij moet je je realiseren dat projecten niet bestaan. Je moet ze maken en dat kost tijd en moeite. Projecten leveren een hoop gedoe op en daarom moet je je telkens afvragen of projectmatig werken de beste keuze is.

'Voor iemand met een hamer is elk probleem een spijker'. Voor ons is niet elke tijdelijke opgave een project. We geloven in projectmatig werken waar nodig en zinvol, maar eigenlijk zijn we er ook best trots op als we zo hier en daar een project kunnen voorkomen...

Dat even vooraf om helder te maken hoe wij tegen projecten aankijken.

Om misverstanden in terminologie te voorkomen schetsen we hieronder de hoofdlijnen van het door ons gehanteerde model:



Kernbegrippen in het model zijn 'faseren', 'beslissen' en 'beheersen'. Met een vantevoren bepaald concreet resultaat voor ogen wordt het werk gefaseerd. Bij elke fase-overgang wordt expliciet besloten over resultaat en werk. Gedurende elke fase wordt gestuurd op de beheersaspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie.

We onderscheiden de Initiatief fase, waarin het project wordt aangegeven in grote lijnen en ook wat het niet is en besloten wordt om projectmatig te werk te gaan. Daarna volgt de Definitiefase waarin eisen en randvoorwaarden van het resultaat worden geformuleerd. Op basis daarvan wordt bepaald hoe het resultaat eruit gaat zien: de Ontwerpfase. Daarna kan begonnen worden met werkvoorbereiding in de voorbereidingsfase. Het resultaat wordt gemaakt in de realisatiefase, waarin ook de nazorg, onderhoud en exploitatie worden voorbereid. Tenslotte wordt de Nazorgfase beschouwd als de fase waarin het resultaat zijn functie vervuld tot het bittere einde. Kortom de fase waar het allemaal om te doen was!

### **Wat is een project start-up?**

Kort gezegd is een project start-up een gestructureerd proces, waarin relatief snel een fundament wordt gelegd voor de start van een effectieve uitvoering van een project of een projectfase. Een project start-up wordt meestal ingevuld in de vorm van een bijeenkomst, vaak belegd als werkconferentie met alle projectteamleden en vaak uitgebreid met andere direct betrokkenen (opdrachtgever, lijnmanagement, materiedeskundigen enz.).

## Het verschil tussen 'gewoon beginnen' en 'opstarten'

Waarom wordt een project niet gewoon gestart en wat is het verschil tussen een 'project-start' en een 'project start-up'? Een antwoord op deze vraag is het best te geven door een vergelijking te maken tussen het wegrijden van een auto en het starten van een vliegtuig. In het geval van de auto ziet de start er ongeveer zo uit:

- Starten
- Versnelling inschakelen
- Goed kijken
- Wegrijden

Een routine voor veel medemensen, die slechts enkele ogenblikken in beslag neemt en vaak min of meer onbewust wordt uitgevoerd.

Het starten van een vliegtuig gaat fundamenteel anders in zijn werk. Wij zijn geen piloten, maar we weten allemaal dat voorafgaand aan de start van een vliegtuig een start-up, een opstartproces plaatsvindt, waarbij een aantal activiteiten door meerdere bemanningsleden worden uitgevoerd voordat het bevel 'go' kan worden gegeven.

De activiteiten variëren van technische controle van het vliegtuig, tanken, interpreteren van weersvoorspellingen, maken van keuzes in de te volgen route, afwerken van cabineprocedures, aflopen van uitgebreide cockpit-checklists voordat daadwerkelijk gestart wordt. Ook een routineproces maar wel complexer, zorgvuldiger en langduriger. Zo'n professioneel start-up proces is de basis voor een veilige, doelmatige en doeltreffende vlucht.

Hiermee wordt geïllustreerd dat er projecten zijn die naar aard, omvang, doorlooptijd en te verrichten werk 'gewoon' van start kunnen gaan. Voorbeelden daarvan zijn projecten waar al snel duidelijk is wat het resultaat wel en niet is en welk werk daarvoor verricht moet worden en waar het belang en de urgentie relatief laag zijn. Het aantal projectleden is vaak op de vingers van een hand te tellen. Ook dan kan het overigens geen kwaad een startbijeenkomst te beleggen om alle vanzelfsprekendheden met elkaar te delen!

Daarnaast zijn er natuurlijk ook projecten die op grond van dezelfde overwegingen een gedegen project start-up verdienen. Als het resultaat niet meteen helder is, als onduidelijk is welk werk precies gedaan moet worden en door wie, als er veel belanghebbenden en betrokkenen zijn, dan ligt het voor de hand meer aandacht aan de start van een project te besteden.

De tijd en energie die wordt geïnvesteerd in een goed georganiseerde project start-up verdient zich ruimschoots terug in het verdere verloop van een project. Daar waar verzuimd wordt aandacht te besteden aan een project start-up wordt gedurende het project onnodig tijd en inspanning besteed aan het uitleggen, toelichten en verantwoorden van wat het projectresultaat wel of niet is, de belangenstrijden daaromheen, de besluitvorming, met name procedurele aspecten, de onderlinge samenwerking en in het ergste geval vertrouwenskwesaties tussen projectleider en teamleden en het 'stuurloos' raken van de werkzaamheden en de teamleden. Bij langlopende projecten (langer dan een jaar) kan dit laatste ten koste gaan van bereidheid het project nog hoog op de prioriteitlijst te zetten. In het ergste geval is het een kwestie van 'just fade away'.

## Wanneer een project start-up?

Hiervoor is al aangegeven dat de mate van complexiteit, maar ook ervaring met een project medebepalend zijn om te besluiten tot het starten van een project danwel het houden van een project start-up. Een vuistregel is dat zodra er meerdere deelnemers van verschillende disciplines eventueel afkomstig uit verschillende organisatie-onderdelen bij het project betrokken zijn een project start-up een must is. Helemaal wanneer meerdere departementen en/of bestuurslagen bij het project betrokken zijn.

Wordt besloten tot het hanteren van een project start-up, dan is het in ieder geval zaak de project start-up niet te vroeg te houden. De betrokkenen moet er als het ware rijp voor zijn, dat wil zeggen dat er duidelijkheid is over de betrokkenen in het project en er moet behoefte zijn om een impuls te geven.

Het is echter *nooit te laat* voor een project start-up. Elke fase van een project kan namelijk gestart worden met een project start-up. Soms wordt in dit verband gesproken over een start-up bij de initiatief- / definitiefase van het project en een project time-out bij de (door)start van volgende fasen in het project.

Voorals er sprake is van wisselingen in de teamsamenstelling bij een fase-overgang is een start-up gewenst.

### **Doel van een project start-up**

Een project start-up kan verschillende doelen hebben. We noemen er een paar in willekeurige volgorde:

- Kennismaking van de project-betrokkenen
- Verkenning en uitwerking van het projectresultaat
- Het in kaart brengen van het totale project, het maken van een eerste fasering
- Het bewerkstelligen van een eenduidige 'projecttaal' het voorkomen van misverstanden tijdens de uitvoering
- Het vaststellen van de 'mores': wie gaat waar over, wie rapporteert waarover aan wie, hoe ziet de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden er uit?, wat is de relatie tussen het project en de staande organisatie
- Verkenning van de omgeving van het project, de context, de risico's en de kansen
- Het project eigen maken, 'we gaan ervoor stemming' creëren
- ...

### **Het karakter van de project start-up**

Het karakter van een project start-up is afhankelijk van veel factoren:

- Het kennisniveau van de deelnemers, daar waar het projectmatig werken betreft
- De helderheid over het projectresultaat
- De mate waarin projectteamleden en andere betrokkenen elkaar kennen
- De omvang van het project
- De fase waarin het project zich bevindt
- ...
- ...

Als projectteamleden relatief weinig weten van de theorie en/of de praktijk van projectmatig werken, ligt het voor de hand om tijdens de project start-up aandacht te besteden aan kennisoverdracht en eventueel oefening, voordat ingegaan wordt op de inhoud van het project. Als die kennis en ervaring al ruim voorhanden is kan de overstap naar de inhoud veel sneller worden gemaakt.

In de initiatieffase van een project is nog veel niet helder. De ideeën over projectresultaat zijn nog niet vastomlijnd, er is nog veel onzeker. In deze fase staat zelfs nog niet vast of het project er ook echt moet / zal komen. Een project start-up in deze fase heeft een sterk verkennend karakter en zal zich waarschijnlijk sterk richten op het beoogde resultaat, de context en op het team. Start-ups van volgende fasen (definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie) hebben vaak

een veel inhoudelijker karakter. Ze sluiten de afgelopen fase af en starten de volgende. Er wordt stilgestaan bij het resultaat tot nu toe en vooruitgekeken naar wat nu aan de orde komt.

In de meeste projecten die wij tegenkomen voert het projectteam het project 'van A tot Z' uit. Dat is niet in alle gevallen logisch. In het begin van een project heb je 'plannenmakers' en 'denkers' nodig die het project van niets tot iets maken. In de realisatiefase kan dit type teamlid funest zijn omdat ze blijven nadenken terwijl je op dat moment 'afmakers' nodig hebt. Dat betekent dat het soms zinvol kan zijn om de samenstelling van het projectteam per fase aan te passen. In dat geval staat kennismaking, kennisoverdracht en teamvorming weer hoog op de agenda van een project start-up.

### **De Voorbereiding van een project start-up**

Om de succeskans van een project start-up te vergroten is het zaak een zorgvuldige voorbereiding uit te voeren. Daarvoor hanteren wij een checklist die met de opdrachtgever, projectleider en sleutelfiguren van het project wordt doorgenomen. Door hen worden besluiten genomen over doel, resultaat, planning en programma van de project start-up. Afsproken wordt wie er in de voorbereiding bij worden betrokken en wie de deelnemers zijn. Inhoudelijke en logistieke zaken worden geregeld en taken worden verdeeld onder de voorbereiders. De checklist is als bijlage opgenomen.

### **De uitvoering**

Na alle voorgaande beschouwingen in de realiteit te hebben toegepast komt het moment dat de project start-up officieel begint. Dit startschot wordt als het even kan gegeven door de opdrachtgever. Zijn of haar rol is daarbij de deelnemers van het grote belang van het project en van een project start-up te doordringen. De opdrachtgever geeft ook aan wat zijn/haar verwachtingen van de project start-up zijn en wat met de resultaten gedaan zal worden.

Het is aan te bevelen dit cruciale moment in het project en in de project start-up tastbaar te maken. Snij bijvoorbeeld een projecttaart aan of zoiets.

Het is verstandig om dan al afgesproken te hebben hoe en wanneer de resultaten van de project start-up aan de opdrachtgever gepresenteerd zullen worden. Onze ervaring is dat een afspraak om op het eind van de project start-up de opdrachtgever ter plekke uit te nodigen en aldaar de resultaten te laten presenteren door de projectleider en deelprojectleiders het beste werken.

Schakel als het even kan een facilitator in voor de begeleiding van de start-up. Op die manier kunnen de projectteamleden inclusief de projectleider volledig deelnemen aan de start-up en worden ze niet belast met het proces en/of de logistiek.

Tijdens de start-up kunnen, afhankelijk van het karakter van de start-up, alle methoden en technieken gebruikt worden die ook voor andere werkconferenties hun nut hebben bewezen:

- brainstormen
- discussiëren
- presenteren
- bevragen en interviewen
- metaplan sessies
- open space bijeenkomsten
- stemmen
- spelvormen

- simulaties
- ...
- ...

We schetsen hierna een mogelijk verloop van een start-up:

Na het eventuele vertrek aan het begin van de start-up van de opdrachtgever neemt de facilitator de leiding van de project start-up ter hand. De facilitator licht het programma toe, zet verder de trend en de sfeer hoe op de PSU en verder in het project gewerkt gaat worden en nodigt de projectleider uit inhoudelijk het project of als dat er al is, het projectvoorstel toe te lichten. Plenair kunnen dan vragen beantwoord en angst en onrust manifest gemaakt worden en besproken worden. Vervolgens wordt in subgroepen aan het project gewerkt. Tussentijdse plenaire informatie over de voortgang vindt plaats. Discussiepunten, meningsverschillen, interpretatieproblemen, belangenconflicten kunnen opgespoord en besproken worden, onderhandelingen kunnen gestart worden. Zonodig worden zaken voorbereid om met de opdrachtgever te bespreken om een beslissing uit te lokken.

Aan de wand(en) van het oord kunnen de tussenresultaten van de subgroepen zichtbaar gemaakt worden, zodat iedereen betrokken wordt bij de voortgang van de project start-up. De projectleider kan tussentijdse beslissingen over resultaat, werk en beheersaspecten plenair nemen dan wel kenbaar maken.

Tijdig wordt de ruimte genomen om de resultaten presentabel voor de opdrachtgever te maken en afspraken voor de periode na de project start-up vast te leggen.

Het vorenstaande maakt duidelijk dat voor elke project start-up beschouwd moet worden wat men op de werkconferentie kan verwachten en welke methoden en technieken aangewend moeten worden. Ook moet beschouwd worden welke rol de facilitator moet spelen en welke kwaliteiten hij/zij ten toon moet spreiden. Moeten er conflicten beslecht worden, moet er keihard gewerkt worden, moet er projectkennis overgedragen worden, moet de sfeer bepaald worden, moeten projectteamleden extra in de schijnwerpers gezet worden of vragen bepaalde aanwezigen specifieke bejegening, gegeven hun doelen? De facilitator moet in staat zijn door ervaring, kennis en kunde, methoden en technieken de diverse processen en activiteiten in goede banen te leiden, op te roepen en te doen beslechten en aan te jagen.

### **De moraal van het verhaal**

Beschouw bij het begin van een project en/of van een projectfase de mogelijkheid, wenselijkheid dan wel de noodzaak een project start-up te organiseren.

De ogenschijnlijke extra inspanning en druk die bij een project start-up rondom en in het project wordt gegenereerd verdient zich in het verdere projectverloop dubbel en dwars terug. De impuls van de project start-up vibreert tot de laatste projectminuut door als gevolg van de gemeenschappelijke ervaring en betrokkenheid.

Opdrachtgever en projectleiding kunnen in één klap meerdere projectvliegen slaan:

- onduidelijkheid over aanpak, resultaat en doelen wordt weggenomen
- betrokkenheid wordt opgebouwd
- gemeenschappelijkheid wordt bewerkstelligd
- werkverdelingen worden afgesproken
- het project wordt gepland
- kennisoverdracht vindt plaats
- conflicten worden beheersbaar gemaakt
- het project krijgt een geweldige impuls, men gaat energiek van start.



## CHECKLISTS

Waarom een project start-up

Het houden van een project start-up kan meerdere doelen dienen, die voor elke projectfase van toepassing zijn:

Algemene doelen:

1. Draagvlak en begrip voor het project bewerkstelligen
2. Medewerking en bekendheid met het project en de deelnemers bevorderen
3. Snelle start en/of versnelling van het project
4. Inzicht bieden in alle problemen en hun oplossingen/resultaten en de keuzes daarin
5. Gedeelde beleving, gemeenschappelijke inzichten in het project bewerkstelligen bij alle deelnemers en afnemers
6. Gemeenschappelijke aanpak tot stand te brengen en/of te bestendigen, deelnemers met projectmatig werken vertrouwd maken
7. Duidelijkheid creëren wat het project vooral niet is
8. Werkafspraken voor meteen na de project start-up

Specifieke doelen:

Per projectfase kan voor de volgende specifieke doelen meer aandacht zijn dan in andere fasen.

1. Helderheid creëren over de projectomgeving en de daar spelende belangen en niet-projectactiviteiten in relatie tot het projectresultaat. Conflicten manifesteren en naar het projectresultaat convergeren.
2. De relatie met de omgeving en belanghebbenden afspreken en hun commitment vaststellen.
3. Specificeren van het projectresultaat en het te verrichten werk daarvoor.
4. Beheersaspecten invullen en meetbaar maken. Afspraken over meten en sturen maken.
5. Netwerkplanning en capaciteitsraming maken en geschatte doorlooptijd bepalen.
6. Werkverdelen, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden toedelen en vaststellen.
7. Teams samenstellen en laten/leren samenwerken, 'teambuilding', hoe gaan we met elkaar om in het project, maar ook met onze omgeving.
8. Besluitvorming in het project regelen
9. Budget, begroting en bestedingsplan regelen.
10. Risico's en faalfactoren verkennen en bejegenen.

Deze veelheid aan doelstellingen voor een project start-up vragen een goede voorbereiding waarin prioriteiten worden toegekend aan de doelen te bereiken op een werkconferentie en doelen die gedurende de voorbereiding van het project en de werkconferentie worden gerealiseerd.



## De Voorbereiding

Om de succeskans van een Project start-up te vergroten is het zaak een zorgvuldige voorbereiding uit te voeren. Daarvoor hanteren wij de volgende checklist die met de opdrachtgever, projectleider en sleutelfiguren van het project wordt doorgenomen:

1. Wat is de aanleiding voor de project start-up?
  - a. Wat zijn de voornaamste redenen een project start-up te houden?
  - b. Welke problemen/ontwikkelingen moeten het hoofd geboden worden
  - c. Welke doelen moeten dmv de project start-up gehaald worden?
  - d. Wie wil/willen de projectresultaten hebben?
  - e. Wie wil/willen de uitkomsten van een project start-up hebben?
  
2. Projectanalyse
  - a. *Karakteriseer de projectomgeving*, wie zijn de belanghebbenden, wat is de belangrijkste uitdaging van het project, wie zijn de grootste/belangrijkste voor- en tegenstanders. Wat zijn de doelen van de belanghebbenden en welke worden door het projectresultaat ondersteund en welke worden bedreigd?
  - b. *Projectvoortgang*  
In welke fase(n) bevindt het project zich?  
Welke besluiten zijn er genomen?  
Welke beheersplannen zijn er opgesteld en vastgesteld?  
Hoe verloopt de samenwerking en besluitvorming in werkgroepen/  
projectteam/stuurgroep? Volgens welke principes wordt er samengewerkt?
  - c. *Plaats van Project start-up in de fases van het project.*  
Is in de initiatieffase gekozen voor Project start-up, geleidelijke start of gewoon beginnen?  
Bepaal het begin en eind van de Project start-up.  
Ga na of het niet te vroeg is voor een Project start-up.  
Verhoog de druk op het project om de mensen en de tijd rijp te maken voor een Project start-up
  - d. *De mogelijke uitkomsten van een Project start-up*
    1. Een beslisdocument, waarin het project voor de betreffende fase nauwkeurig is beschreven. Vastgestelde beheers-plannen over tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie!
    2. Afspraken over taken, bevoegdheden en rollen.
    3. Een lijst met afspraken, met een deadline per afspraak en een verantwoordelijke voor de uitvoering van de afspraak.
    4. Afspraken over samenwerken, omgaan met meningsverschillen en conflicten, de rol van de deelnemers daarin en de besluitvorming daarover.
    5. Bekendheid en duidelijkheid over het project, het projectresultaat en de belangen bij alle betrokkenen bij het project.
    6. Risico en faalfactor-analyse met een actieplan.  
Het project leeft, de deelnemers kennen alle ins en outs en gaan ervoor.
    7. De relatie met de 'staande organisatie' is goed afgebakend.
    8. Een inhoudsopgave en al (gedeeltelijk) ingevuld projecthandboek, doelgroep en redacteur.
  - e. *Aanpak gedurende de Project start-up*  
De deelnemers/sleutelfiguren zijn geselecteerd.  
Een conferentie/start-up-vergadering wordt georganiseerd  
Een projecthandboek wordt ontwikkeld  
Een 'facilitator' wordt ingehuurd om de Project start-up te begeleiden. Een facilitator is een onafhankelijke buitenstaander, die deskundig is op het terrein van groepsgedrag en -processen, vergadertechnieken, Project start-up en projectmatig werken. Zijn taak is het goed voorbereiden van de Project start-up,

creëren van een goede sfeer, zorgen dat wezenlijke onderwerpen worden behandeld en de balans tussen inhoud, procedure en interactie in evenwicht houden.

Bepalen welke thema's aan de orde moeten komen:

Het team: omgang, acceptatie en rollen;

Het project: aanleiding, probleemstelling en resultaat

De aanpak: faseren, beheersen en beslissen

De omgang met de cultuur van de achterban, van elkaar, opdrachtgever en gebruikers.

- f. Planning van het voorwerk en de Project start-up

## Het voorwerk

### A Inhoudelijke voorbereiding

- vaststellen doelstelling(en) van de project start-up. Zorg voor niet teveel doelstellingen maar beperk het aantal tot hooguit drie en dat is al veel. Waak ervoor dat de doelstellingen elkaar niet in de wielen rijden. Zorg er ook voor dat de doelstelling(en) bij alle deelnemers bekend zijn en uitgelegd, zodat er zich geen misverstanden meer voor doen.
- werk zo goed mogelijk uit welke (tastbare) resultaten aan het eind van de conferentie gereed zijn én wie daar mee aan de slag moeten
- regel een goede afspraakprocedure: elke op de conferentie gemaakte afspraak houdt ook in: wie binnen welke tijd welk produkt moet opleveren voor welke besluitvormer
- regel de verslaglegging
- regel de terugkoppeling voor de achterblijvers
- maak afspraken over het aanleveren van de stukken voor de conferentie en welke besluitvorming daarover plaatsvindt voordat de stukken in de conferentiemap worden opgenomen.
- betrek sleutelfiguren bij de voorbereiding, met name door ze een inhoudelijke inbreng te laten verzorgen

### B. Logistieke voorbereiding

De logistieke voorbereiding richt zich op het gepland realiseren van een aantal voor de hand liggende voorzieningen:

- regelen conferentie-oord. Vraag tijdig een offerte aan meerdere oorden, zodat een goede vergelijking mogelijk is, in ieder geval met het beschikbare budget.  
Afspraken dienen met het management van het oord gemaakt te worden over:
  - vast aanspreekpunt tussen één medewerk(st)er van het oord en één medewerk(st)er van de conferentieleiding;
  - beschikbare hulpmiddelen als overheadprojector, flap-overs, stiften, subruimtes;
  - in de (sub)ruimtes aanwezige frisdranken en etenswaren, eettijden en eventuele dieetwensen;
  - koffie, thee en frisdrankenvoorziening
  - voor gemeenschappelijke en individuele rekening komende consumptie's;
- afspraken schriftelijk (laten) bevestigen
- overige wensen en eisen van trainers/conferentieleiders/ gasten/deelnemers inventariseren en bewerkstelligen.
- samenstellen Project start-up-map
  - uitnodiging
  - programma
  - deelnemerslijst
  - routebeschrijving/folder van het conferentie-oord

- conferentie-stukken: besluiten, discussiestukken en (achtergrond)literatuur. Deze wordt men geacht vóór de conferentie begint gelezen te hebben.
- evt. schrijfblok + pen
- map om dat allemaal in te stoppen
- afspraken over vervoer naar het conferentie-oord van hulpmiddelen en deelnemers
- afspraken over aanwezigheid en afmelden in geval van ziekte of andere overmacht, minister of zo.
- overnachting of niet
- Opstellen van programma voor een workshop.
- Regelen budget.
- Regelen faciliteiten, oord en hulpmiddelen
- Samenstellen en versturen map voor de deelnemers
- Nemen van besluiten nodig voor de Project start-up
- Uitnodigen opdrachtgever en belanghebbende managers