

COURSEWARE

IPMA-D op basis van ICB 4 Courseware

Herziene druk

IPMA-D op basis van ICB 4
Courseware herziene druk

Colofon

Titel IPMA-D op basis van ICB 4 – Courseware herziene druk

Auteurs: Bert Hedeman

Uitgever: Van Haren Publishing, 's Hertogenbosch

ISBN Hard Copy: 978 94 018 0424 0

Druk: Eerste druk, Januari 2016

Tweede druk, December 2016

Derde druk, April 2017

Vierde druk, Januari 2019

Vormgeving: Van Haren Publishing, 's Hertogenbosch

Copyright: © Van Haren Publishing 2019

Voor meer informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar:
info@vanharen.net of bezoek onze website: www.vanharen.net

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, verspreid, opgeslagen in een data verwerkend systeem of openbaar gemaakt in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgever.

This material contains diagrams and text Information based upon; IPMA® and IPMA ICB® is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries

Over dit Courseware

Dit Courseware is gemaakt met industrie experts die hebben gefungeerd als de auteur(s) voor deze publicatie. De input voor het materiaal bestaat uit bestaande publicaties en de ervaring en expertise van de auteur(s). Het materiaal is herzien door trainers die ook met dit materiaal werken. Er is tevens nauwlettend gekeken naar Key Learning Points, welke beheerst moeten worden met betrekking tot de standaard.

Het doel van het courseware is om de trainer en cursist maximaal te ondersteunen bij zijn of haar training. Het materiaal is modulair opgebouwd, deze structuur heeft een maximaal slagingspercentage volgens de auteur(s) indien de cursist kiest voor examinering. Het Courseware is om deze reden ook geaccrediteerd, indien mogelijk.

Om aan een dergelijke accreditatie te voldoen moet het materiaal aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Tevens de opbouw, het gebruik van bepaalde termen, afbeeldingen en verwijzingen zijn allen onderdeel van deze accreditatie. Daarnaast moet het materiaal per cursist beschikbaar worden gesteld om de accreditatie te verkrijgen. Om de trainer en deelnemer van de training optimaal te ondersteunen in de beheersing van de theorie, zijn er oefenexamens, opdrachten en uitwerkingen toegevoegd aan het materiaal.

Er wordt ook zeer regelmatig in de sheets exact verwezen naar de geadviseerde literatuur, waarin de cursist additionele informatie kan vinden van een bepaald onderwerp. Er is gekozen om geen notitiepagina's aan het Courseware toe te voegen, zodat de gelegenheid wordt geboden om overal in het materiaal aantekeningen te maken.

Het courseware is compleet, het is mogelijk dat de trainer in zijn verhaal afwijkt van de opbouw van de sheets of niet alle sheets of opdrachten behandelt. De cursist heeft altijd zelf de mogelijkheid deze onderwerpen in eigen tijd nogmaals door te nemen. Hiervoor kan de structuur van het courseware en publicaties gevolgd worden voor een maximale voorbereiding op het examen.

Het courseware en de geadviseerde literatuur zijn de perfecte combinatie om de theorie te leren en te begrijpen.

- Van Haren Publishing

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur
Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net.

Inhoudsopgave

	<i>--- Slide nummer</i>	<i>--- Pagina number</i>
Reflectie		8
Agenda		10
Hoofdstuk 3 Projectoriëntatie	9	15
Hoofdstuk 4 Projectvoorbereiding		
4.01 Projectvoorbereidingsfase	23	22
4.02 Belanghebbenden	27	24
4.03 Projectorganisatie	32	26
4.04 Eisen en doelen	39	30
4.05 Risico's en kansen	44	32
4.06 Projectaanpak	57	39
Hoofdstuk 5 Project definitie		
5.01 Projectdefinitiefase	64	42
5.02 Scope	70	45
5.03 Kwaliteit	77	49
5.04 Tijd	86	53
5.05 Mensen en middelen	96	58
5.06 Financiën	103	62
5.07 Zakelijke rechtvaardiging	112	66
Hoofdstuk 6 Projectvoering en -afsluiting		
6.01 Inkoop & contact	119	70
6.02 Wijzigingen	127	74
Configuratiemanagement	132	76
6.03 Informatie & documentatie	135	78
6.04 Beheersing & rapportage	139	80
6.05 Verandering en transformatie	153	87
6.06 Afsluiting	155	88
Hoofdstuk 7 Aansturen van jezelf		
7.01 Zelfreflectie en zelfmanagement	162	91
7.02 Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid	173	97
7.03 Communicatie	178	99
Hoofdstuk 8 Verbinding met anderen		
8.01 Relaties en betrokkenheid	193	107
8.02 Leiderschap	198	109
8.03 Teamwerk	206	113
8.04 Vindingrijkheid	212	116
8.05 Resultaatoriëntatie	217	119
8.06 Onderhandelen	220	120
8.07 Conflicten en crisis	224	122

Hoofdstuk 9 Doorvoeren van verandering		
9.01 Strategie	230	125
9.02 Programmaoriëntatie	236	128
9.03 Portfolio-oriëntatie	240	130
9.04 Inrichten PPP- en PMO-organisaties	244	132
9.05 Procesontwikkelingsmethodes	247	134
Hoofdstuk 10 Interne omgeving		
10.01 Organisatietheorie	258	139
10.02 Personeelsmanagement	266	143
10.03 Financieel management	269	145
Hoofdstuk 11 Externe omgeving		
11.01 Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu	271	146
11.02 Duurzaamheid	276	148
11.03 Wet- en regelgeving	278	149
11.04 Invloed en belangen	283	152
11.05 Cultuur en waarden	287	154
Oefenopdrachten		
Casus: Verhuizing naar Amsterdam		157
Opgave 1 Projectopdracht		159
Opgave 2 Projectorganisatie		161
Opgave 3 Risico		162
Opgave 4 PDS, PSS		163
Werkboek IPMA D vragen		165
Werkboek IPMA D antwoorden		180
Oefen examen		
Open vragen		196
Antwoorden		218
Meerkeuzevragen		232
Antwoorden		244
Soorten meerkeuzevragen		245
Vorbereidingen		
Eindtermen ICB4		247
Samenstelling en cijferberekening		266
Toetsmatrijs IPMA, PMO, D, C en B (ICB4)		268
Rekenregels examen		270

Diagram Zelfreflectie op begrip

Met deze diagram kun je je kennis en begrip van het materiaal evalueren. Vul hem in om te kijken hoe je ervoor staat. Om voor het examen te slagen zou je ernaar moeten streven om in het bovenste gedeelte van niveau 3 uit te komen. Wil je echt een pro worden? Richt je pijlen dan op niveau 4. Je algemene niveau van begrip zal natuurlijk de leercurve volgen. Daarom is het belangrijk dat je op ieder moment van de training weet waar je zit in het diagram en dat je aandacht besteedt aan de knelpunten. Op basis van je positie in de diagram Zelfreflectie op begrip, kun je de voortgang van je eigen training evalueren.

<i>Niveau van begrip</i>	<i>Voor de training (voorkennis)</i>	<i>Training Deel 1 (1^{ste} helft)</i>	<i>Training Deel 2 (2^{de} helft)</i>	<i>Nadat je het boek hebt doorgenomen en hebt gestudeerd</i>	<i>Nadat je de oefeningen en het proefexamen gemaakt hebt</i>
<i>Niveau 4 Ik kan de inhoud begrijpen en toepassen.</i>					
<i>Niveau 3 Ik snap het! Ik zit op de goede weg</i>					Klaar voor het examen!
<i>Niveau 2 Ik begrijp het bijna. Ik zou nog wat oefening kunnen gebruiken.</i>					
<i>Niveau 1 Ik leer, maar begrijp het nog niet echt.</i>					

(Diagram Zelfreflectie op begrip)

Noteer welke knelpunten je nog tegenkomt zodat je ze zelf of met je trainer kunt oplossen. Evalueer daarna met behulp van het diagram of je beter begrijpt waar je staat op de leercurve.

Probleemoplossing

Knelpunt:

Onderwerp:

Deel 1

Deel 2

Nadat je het boek
hebt doorgenomen en
hebt gestudeerd

Nadat je oefeningen
en het proefexamen
gemaakt hebt

IPMA D

dag deel	dag 1	dag 2	dag 3	dag 4
1	<p>Introductie, Projectoriëntatie hfdst.3</p> <p>Pauze</p>	<p>Projectdefinitie, Scope, Kwaliteit hfdst. 5.01, 5.02, 5.03</p> <p>Pauze</p>	<p>Zelfreflectie, Persoonlijke integriteit hfdst. 7.01, 7.02</p> <p>Pauze</p>	<p>Doorvoeren verandering hfdst. 0.01 t/m 9.04</p> <p>Pauze</p>
	<p>Projectvoorbereidingsfase hfdst. 4.01</p> <p>Lunch</p>	<p>Tijds, Capaciteit, Financien, Business case hfdst. 5.04 t/m 5.07</p> <p>Lunch</p>	<p>Communicatie, Betrokkenheid, Leiderschap hfdst. 7.03, 8.01, 8.02</p> <p>Lunch</p>	<p>Procesontwikkeling, Interne context Hofdst. 9.05, 10.01, 10.02, 10.03</p> <p>Lunch</p>
2	<p>Belanghebbenden, Organisatie hfdst. 4.02, 4.03</p> <p>Pauze</p>	<p>Inkoop, Wijzigingen, Documentatie hfdst. 6.01, 6.02, 6.03</p> <p>Pauze</p>	<p>Teamwerk, Vindingrijkheid, Resultaatorientatie hfdst. 8.03, 8.04, 8.05</p> <p>Pauze</p>	<p>Externe context hfdst. 11.01 t/m 11.05</p> <p>Pauze</p>
	<p>Eisen & doelen, Risico's & kansen, Aanpak hfdst. 4.04, 4.05, 4.06</p>	<p>Beheersing, Transformatie, Afsluiting hfdst. 6.04, 6.05, 6.06</p>	<p>Onderhandelen, Conflicten hfdst. 8.06, 8.07</p>	<p>Examentraining</p>

Training IPMA D



Cursusdoelen

Na afloop van de training:

- Heeft de deelnemer kennis van alle elementen van projectmanagement en kan de projectmanager van een gemiddeld complex project ondersteunen bij alle elementen van projectmanagement
- Kan de deelnemer zich zelfstandig voorbereiden op het examen IPMA D

IPMA-NL

International Project Management Association (IPMA)

- IPMA is een vereniging van PM-verenigingen in ruim 60 landen
- IPMA-NL is de Nederlandse beroepsvereniging van ruim 2.400 projectmanagers en richt zich op:
 - organiseren van kennismanagement
 - certificeren, normeren en accrediteren projectmanagers
 - organiseren van netwerken
 - beheer van het IPMA-register

IPMA-Certificeringsniveaus

IPMA D: Certified Project Management Associate

- De projectmedewerker heeft kennis van alle elementen van projectmanagement.

IPMA C: Certified Project Manager

- De projectmanager kan zelfstandig beperkt complexe projecten leiden en kan de projectmanager van een complex project ondersteunen bij alle elementen van projectmanagement.

IPMA B: Certified Senior Project Manager

- De projectmanager is in staat complexe projecten zelfstandig te leiden.

IPMA A: Certified Projects Director

- De programmamanager is in staat complexe programma's te leiden.

IPMA D-Certificeringstraject

Eisen aan de projectmanager

Ervaring in projecten is niet vereist, maar wel een voordeel

Schriftelijk examen

Totaal 3 uur, gesloten boek

45 meerkeuzevragen + ca. 15 open vragen (45 vraagitems)
(50:50)

Certificaat is 5 jaar geldig

Overzicht van indeling training

Dag 1: Introductie & Projectvoorbereiding

Dag 2: Projectinrichting & Projectuitvoering

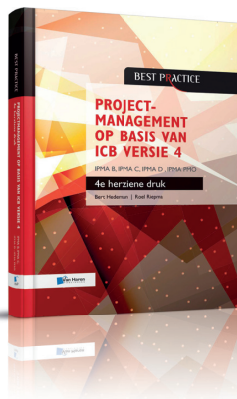
Dag 3: Gedragscompetenties

Dag 4: Contextuele competenties

IPMA

Dag 1

IPMA Competentiegebieden

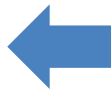


Handboek

03	Projectoriëntatie
04.01	Projectvoorbereidingsfase
04.02	Belanghebbenden
04.03	Projectorganisatie
04.04	Eisen en doelen
04.05	Risico's en kansen
04.06	Projectaanpak

Examengids

C02
V10
V12
V05
V02
V11
V01



3 Projectorientatie

De competentie om projecten te managen binnen de afspraken voor de projectaanpak die de staande organisatie daarvoor stelt (C2).

Wat is een project?

- *Een tijdelijke organisatie om binnen gestelde condities een van te voren gedefinieerd resultaat op te leveren.*
(ICB)
- *Een tijdelijke management omgeving die is opgezet met het doel één of meer zakelijke producten op te leveren volgens een overeengekomen Business Case*
(PRINCE2)
- *Een tijdelijke onderneming om een uniek product, dienst of resultaat te creëren*
(PMBok)

Wat is projectmanagement?

Projectmanagement

- *Het geheel van alle leidinggevende taken die nodig zijn om het projectresultaat op te leveren.*
- *Projectmanagement omvat het plannen, organiseren, controleren en besturen van alle aspecten van het project en het motiveren van alle bij het project betrokken partijen*

Projectmanagement wordt ingevuld door:

- *Opdrachtgever*
- *Projectmanager*
- *Teammanagers*

Redenen om een project uit te voeren

- Het resultaat is eenmalig binnen een gegeven context.
- De realisatie is complex en er zijn grote risico's aan verbonden.
- Meerdere disciplines moeten bij de realisatie worden betrokken.
- De uitvoering is en/of de belangen zijn domeinoverstijgend.
- Het resultaat is vooraf nog niet vastomlijnd.
- De uitvoering past niet binnen de bedrijfsorganisatie.
- Er is veel managementaandacht nodig.

Noodzakelijke voorwaarden project

- Er is besloten om het als een project uit te voeren
- Er is een eigen projectorganisatie
- Er is een resultaat én een beoogd doel
- Het is tijdelijk (gedefinieerd begin en einde)
- Gedefinieerde scope en condities
- Er is wilsovereenstemming

- Zakelijke rechtvaardiging (?)

Waarom projecten uitvoeren?

**Doorvoeren van
veranderingen!**

$$E = K \times A$$

Ontsporing van projecten

- Onderzoek door de Standish Group International naar in 2012 uitgevoerde IT projecten:

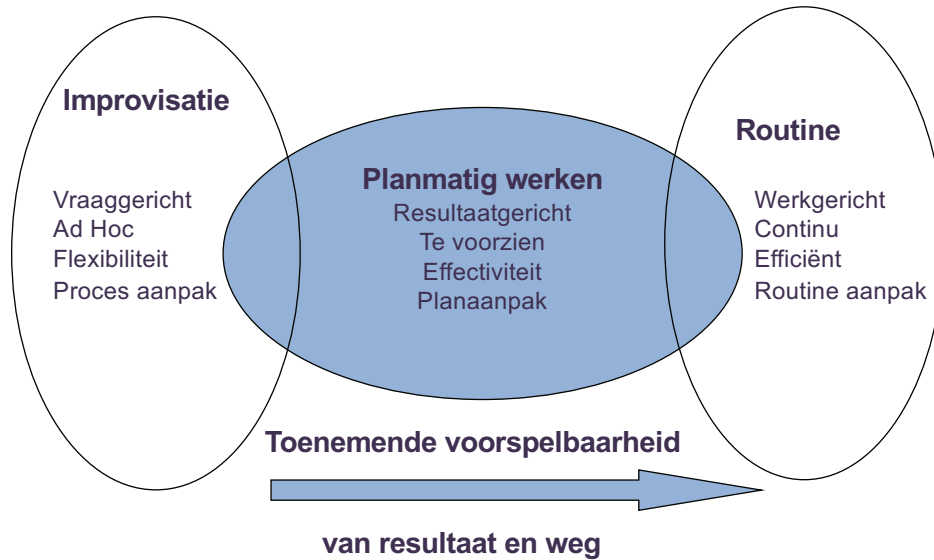
Succesvol	32 %
Niet succesvol, wel opgeleverd	44 %
Stopgezet	24 %



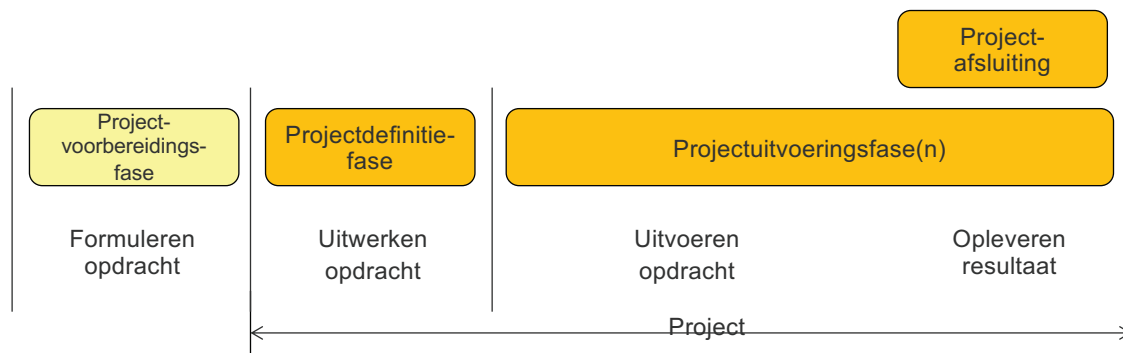
Wat is een succesvol project?

- Als alle betrokken partijen op het eind van het project tevreden zijn.
- Betrokken partijen zijn
 - Opdrachtgever
 - Gebruikers
 - Leveranciers
 - Uitvoerenden

Werkvormen



Projectmatig werken



Faseren, beheersen, beslissen

Faseren:

- Het opdelen van een project in opeenvolgende tijdseenheden welke ieder worden afgesloten met een vooraf gedefinieerd resultaat.
- Minimaal 2 fasen: projectdefinitiefase en projectuitvoeringsfase

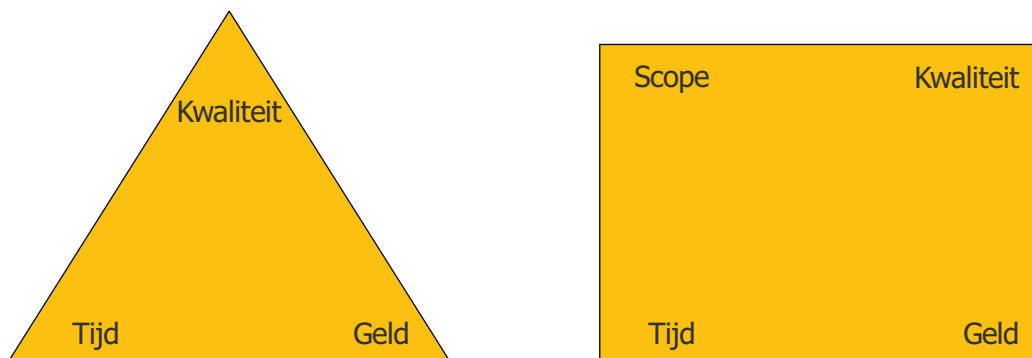
Beheersen:

- Beheersaspecten: tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's, baten

Beslissen:

- Projectdefinitiefase > alternatieve projecten vallen af
- Projectdefinitiefase > alternatieve wijze van uitvoering vallen af
- Projectuitvoeringsfase > alternatieve wijze beheer & onderhoud vallen af

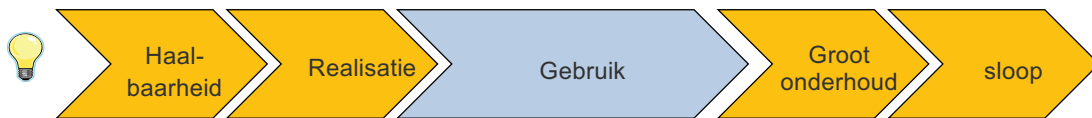
Duivelsdriehoek en ijzeren vierkant



Projecten binnen levenscyclus product

Verschillende stappen in de levenscyclus van een project KUNNEN projectmatig worden uitgevoerd:

- Haalbaarheid
- Realisatie
- Groot onderhoud / upgrade
- Sloop/ uit gebruikname



Projecten op allerlei niveaus

