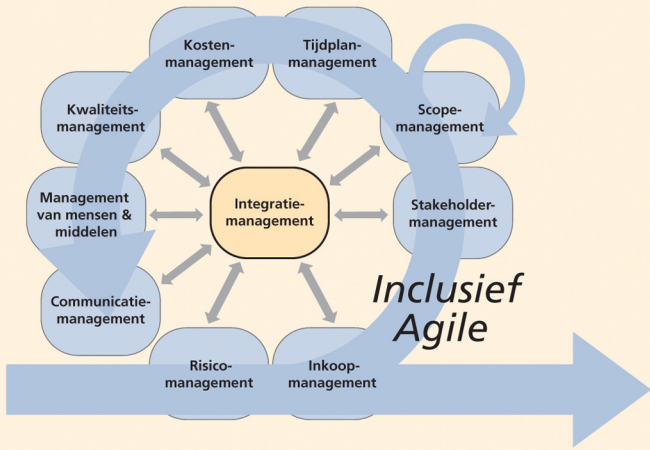




PMI's PMBOK® Guide in een notendop

Op basis van
**PMBOK® Guide
Sixth Edition**



Anton Zandhuis
Thomas Wuttke

PMI's *PMBOK*® *GUIDE*
IN EEN NOTENDOP
2DE DRUK

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqC, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

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

Enterprise Architecture

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
FSM
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®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

PMI's PMBOK® Guide

in een notendop

2de druk

Op basis van *PMBOK® Guide Sixth Edition*

Anton Zandhuis

Thomas Wuttke



Colofon

Titel:	PMI's <i>PMBOK® Guide</i> in een notendop - 2 ^{de} druk
Ondertitel:	Gebaseerd op <i>PMBOK® Guide</i> 6th edition
Serie:	PM series
Auteurs:	Anton Zandhuis, PMP Thomas Wuttke, PMP
Nederlandse vertaling:	André Legerman (PMI Netherlands Chapter) Anton Zandhuis (Threon) Rommert Stellingwerf (Staversk)
Reviewers Nederlandse vertaling:	Jan Cardol (PMI Netherlands Chapter) Ger van der Geld (TU Delft) Sandra van Veen (Fujitsu Technology Solutions)
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0496 7
eBook (pdf):	978 94 0180 497 4
ePUB:	978 94 0180 498 1
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, augustus 2019
Layout en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2019

In deze publicatie zijn illustraties en tekstdelen overgenomen, met toestemming van het Project Management Institute, uit: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition*, Project Management Institute, Inc., 2017. Copyright and all rights reserved. Material from this publication has been reproduced with the permission of PMI.

© 2017 Project Management Institute, Inc. voor: Fig. 2.1, 3.3, 3.6, 3.13, 4.2, 5.1, 5.2, 6.1, 7.1, 7.2, 8.1, 8.2, 9.1, 9.2, 10.1, 11.1, 12.1, 13.1, 13.2 en Appendix A.

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomen heden in deze uitgave.

Inhoudsopgave

Voorwoord bij de Nederlandstalige editie	9
Voorwoord	11
1. Inleiding	15
1.1 Doel van de pocketeditie van PMI's <i>PMBOK® Guide</i>	15
1.2 Praktische tips voor het gebruik van dit pocketboek	17
1.3 Projectmanagement en de toegevoegde waarde ervan	17
1.4 Succesvolle invulling van de rol van projectsponsor, projectteamlid en projectmanager	20
1.5 Veel gestelde vragen (FAQ)	22
2. De organisatie achter de <i>PMBOK® Guide</i> – Project Management Institute (PMI)	33
2.1 PMI - feiten en cijfers	33
2.2 Beschikbare wereldwijde standaarden van PMI	34
2.3 Beschikbare certificeringen	36
2.4 Geografische vertegenwoordiging van PMI en vertalingen	38
2.5 Andere PMI-initiatieven	39
3. De <i>PMBOK® Guide</i> in een oogopslag	43
3.1 Geschiedenis van de <i>PMBOK® Guide</i>	43
3.2 Structuur van de <i>PMBOK® Guide</i>	44
3.3 Project, programma, portfolio	46
3.4 Levenscyclus van een project	48
3.5 Projectfasen	49
3.6 Projectmanagementprocesgroepen	51
3.7 Projectmanagementkennisgebieden	52
3.8 Projectmanagementprocessen	53
3.9 Omgevingsfactoren van de organisatie	53

3.10	Bedrijfsstandaarden	54
3.11	Stakeholders	54
3.12	Organisatiestructuur	55
3.13	De rol van de projectmanager	60
4.	Integratiemanagement	63
4.1	Ontwikkel projectmandaat	65
4.2	Ontwikkel projectplan	67
4.3	Manage projectwerk	69
4.4	Beheer projectkennis	69
4.5	Toets voortgang en stuur bij	70
4.6	Beheer wijzigingen	71
4.7	Sluit project of fase af	72
5.	Scopemanagement	75
5.1	Plan scopemanagement	76
5.2	Verzamel vereisten	77
5.3	Definieer scope	79
5.4	Maak WBS	81
5.5	Valideer scope	83
5.6	Stuur scope bij	84
6.	Tijdplanmanagement	87
6.1	Plan tijdplanmanagement	88
6.2	Definieer activiteiten	88
6.3	Rangschik activiteiten	89
6.4	Schat activiteitsduur	91
6.5	Ontwikkel tijdplan	93
6.6	Stuur tijdplan bij	95

7. Kostenmanagement	99
7.1 Plan kostenmanagement	101
7.2 Schat kosten	101
7.3 Begroot kosten	103
7.4 Stuur kosten bij	104
8. Kwaliteitsmanagement	109
8.1 Plan kwaliteitsmanagement	110
8.2 Manage kwaliteit	113
8.3 Stuur kwaliteit bij	113
9. Management van mensen en middelen	115
9.1 Plan management van mensen en middelen	116
9.2 Schat mensen en middelen	119
9.3 Verkrijg mensen en middelen	119
9.4 Ontwikkel team	120
9.5 Manage team	122
9.6 Stuur mensen en middelen bij	124
10. Communicatiemanagement	127
10.1 Plan communicatiemanagement	130
10.2 Manage communicatie	131
10.3 Stuur communicatie bij	133
11. Risicomanagement	135
11.1 Plan risicomanagement	137
11.2 Identificeer risico's	139
11.3 Voer kwalitatieve risicoanalyse uit	140
11.4 Voer kwantitatieve risicoanalyse uit	141
11.5 Plan responsen op risico's	142
11.6 Implementeer responsen op risico's	143
11.7 Toets risico's	144

12. Inkoopmanagement	145
12.1 Plan inkoopmanagement	147
12.2 Koop in	148
12.3 Stuur inkoop bij	150
13. Stakeholdermanagement	153
13.1 Identificeer stakeholders	153
13.2 Plan stakeholder-interactiemanagement	156
13.3 Manage stakeholderinteractie	158
13.4 Toets stakeholderinteractie	158
14. De PMI <i>PMBOK</i>® Guide gecombineerd met agile	159
14.1 Inleiding	159
14.2 Wat is agile?	160
14.3 De waarde van agile projectmanagement	161
14.4 Agile overwegingen voor Integratiemanagement	165
14.5 Agile overwegingen voor Scopemanagement	167
14.6 Agile overwegingen voor Tijdplanmanagement	169
14.7 Agile overwegingen voor Kostenmanagement	170
14.8 Agile overwegingen voor Kwaliteitsmanagement	171
14.9 Agile overwegingen voor Management van mensen en middelen	173
14.10 Agile overwegingen voor Communicatiemanagement	175
14.11 Agile overwegingen voor Risicomanagement	176
14.12 Agile overwegingen voor Inkoopmanagement	178
14.13 Agile overwegingen voor Stakeholdermanagement	179
Appendix A. Verklarende woordenlijst	181
Definities	181

Voorwoord bij de Nederlandstalige editie

Daar is t'ie dan – een Nederlandstalige samenvatting van de wereldwijd erkende praktijkrichtlijn voor projectmanagement, PMI's *PMBOK® Guide* Sixth Edition.

Dit pocketboek helpt ons om deze gedocumenteerde ervaringen en tips & tricks van duizenden projectmanagers, wereldwijd, gemakkelijker te delen met onze meer Nederlandstalig georiënteerde projectmanagementgemeenschap en in het bijzonder met de belangrijkste stakeholders van onze projecten. Wanneer projectpartners dezelfde managementaanpak gebruiken en delen, dan wordt de communicatie en daarmee de samenwerking binnen een project veel eenvoudiger. Dus met minder moeite, mooiere resultaten – wie wil dat niet?

In het geval van Nederland en België komt dit boek op het juiste moment, met momenteel ruim 3500 PMP® gecertificeerde projectmanagers en een groei van meer dan 20% in de laatste 5 jaar. Hopelijk helpt dit boekje al deze professionals!

Ook willen we met deze publicatie een brug slaan tussen 'waterval' en 'agile' benaderingen, net zoals in de laatste editie van de *PMBOK® Guide* is gedaan. Slimme integratie van die beide werelden – de zogenaamde hybride projectomgevingen – biedt voordelen. Hybride aanpakken zien we in de huidige projectomgevingen meer en meer ontstaan en hier is behoefte aan verduidelijking. Dit wordt uitgebreid behandeld in een apart hoofdstuk.

Laten we wel helder zijn – dit is geen 'receptenboek voor een succesvol project'. Het is eerder een handzame gereedschapskist. En net zoals een timmerman niet elk gereedschap tevoorschijn haalt bij iedere klus – omdat het kan – maar gewoon dát gebruikt wat handig is, zo kan een projectmanager ook uit deze gereedschapskist putten.

Tenslotte: de vertaling van dit boek is mede mogelijk gemaakt dankzij de belangeloze inzet van het PMI Netherlands Chapter vrijwilligersteam: André Legerman, Rommert Stellingwerf en Anton Zandhuis en de reviewers Jan Cardol, Ger van der Geld en Sandra van Veen.

Niet minder belangrijk is daarbij geweest de ondersteuning van Bart Verbrugge, namens Van Haren Publishing. Namens de gemeenschap van Nederlandstalige projectmanagers en de PMI Belgium en PMI Netherlands Chapters: Bedankt!

Ger van der Geld – President PMI Netherlands Chapter
Stéphane de Vroey – President PMI Belgium Chapter

Voorwoord

Wereldwijd worden er jaarlijks miljarden euro's geïnvesteerd in projecten in verscheidene industrieën en bedrijfstakken. Succesvolle oplevering van projecten is essentieel geworden voor de groei van een organisatie en het voortbestaan ervan. Dit is afhankelijk van meer dan simpel toeval of het succes van een individuele projectmanager. Het vergt enige basiskennis in projectmanagement van alle belanghebbenden én enkele goed gedefinieerde processen en een heldere projectmotivatie om échte samenwerking te kunnen garanderen. Alleen hierdoor zijn we in staat om soms het onmogelijke te realiseren. Slechts een relatief kleine verandering in de mindset van belanghebbenden is vaak al voldoende, waardoor hun gedrag meer de gezamenlijke belangen van het project respecteert, wat uiteindelijk een groot effect heeft op een voortdurende cyclus van succesvolle projectopleveringen. Door middel van dit pocketboek op basis van PMI's *PMBOK® Guide* willen we deze verbetering helpen realiseren en versterken, met name in projectomgevingen die steeds vaker worden opgeleverd in internationale samenwerking en tussen meerdere organisaties.

Naar aanleiding van het succes van 'A Pocket Companion to PMI's *PMBOK® Guide*' Fourth Edition (2008) en Fifth Edition (2013), hebben we geen moment getwijfeld over het uitbrengen van een update, die volledig in lijn is gebracht met de *PMBOK® Guide* Sixth Edition (2017). Iedereen die de *PMBOK® Guide* al kent, weet wat men kan verwachten op basis van de titel van dit boekje, 'PMI's *PMBOK® Guide* in een notendop'. Voor diegene bij wie de term *PMBOK® Guide* nog geen belletje doet rinkelen: De *PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)* is erkend als een wereldwijde standaard voor projectmanagement, hetgeen wordt bevestigd door het feit dat er inmiddels al meer dan 6 miljoen exemplaren van zijn verkocht. Te beginnen met de eerste editie, gepubliceerd in 1987, en nu de zesde editie, inclusief agile concepten, gepubliceerd in 2017. Dit gegeven het feit dat we agile principes tegenwoordig vaak terugzien in onze projectomgevingen. Helaas is de volledige *PMBOK® Guide* vrij omvangrijk en moeilijk te doorgronden. Voldoende reden dus om een beknopte en gemakkelijker leesbare uitgave te

maken, die beter toegankelijk is voor een breder publiek. Door een algemene introductie te geven van de *PMBOK® Guide Sixth Edition*, verwachten we met dit pocketboek in die behoefte te voorzien.

Wat echt nieuw is aan de zesde editie van de *PMBOK® Guide*, vergeleken met de eerdere edities, is dat naast enkele kleine updates, elk project-managementsaspect (aangeduid als een kennisgebied) nu een paragraaf bevat met de naam 'Aanpak voor agile, iteratieve en adaptieve omgevingen', waarin wordt beschreven hoe deze praktijken kunnen worden geïntegreerd in de projectorganisatie. Ook wordt meer nadruk gelegd op de strategische en businesskennis van een projectmanager – inclusief een bespreking van de projectdocumentatie die meer is gerelateerd aan de bedrijfsvoering (de businesscase van het project en het batenrealisatieplan) en die daarmee de basisreferentie vormen van elk project.

Wanneer we kijken naar de **individuele behoefte** dan is dit pocketboek bijzonder handig voor belangrijke stakeholders in projecten, zoals opdrachtgevers of programmamanagers, projectmanagers en leden van het kernprojectteam. Dit zijn dan ook de rollen die we nadrukkelijk onderscheiden in dit boekje. Het is ook handig wanneer een rol wordt vervuld in projectgovernance of een ondersteunende rol in projectmanagement (zoals lid van een projectbureau of PMO) of als projectportfoliomanager. Alle projectstakeholders worden op twee manieren ondersteund:

- Betere individuele invulling van de rol of functie, door basiskennis op het vlak van zogenaamde 'best practices' in projectmanagement (wereldwijde geleerde lessen);
- Een groeiende toepassing van een organisatie-brede projectmanagementaanpak (projectmanagementcultuur).

Dit vormt uiteindelijk een essentiële basisstructuur voor de gezamenlijke realisatie van de strategie van de organisatie.

Voor **organisaties** geeft het boekje ondersteuning aan een gestructureerde projectaanpak op basis van een projectlevenscyclus, wat waarborgt dat alle projectstakeholders 'dezelfde taal' spreken. Dit versterkt de praktische toepassing van projectmanagementprocessen; door iedereen op dezelfde manier begrepen en consistent toegepast. De flexibiliteit van het hele concept schrijft echter niet een rigide structuur voor. Het laat toe dat organisaties en projectteams het concept kunnen aanpassen naar hun behoefte, zowel in agile als Lean projectmanagementomgevingen (focus op processen die waarde toevoegen).

Toen het Project Management Institute (PMI) voor het eerst de *PMBOK® Guide* publiceerde, had men als doel, het maken van een internationale richtlijn voor projectmanagement. Vele projectmanagementmethodologieën refereren dan ook naar deze standaard. Het is erkend als ANSI-standaard voor projectmanagementprocessen. De ISO-norm 'NEN-ISO 21500:2012, Richtlijnen voor projectmanagement' deelt dezelfde structuur (met op detail andere benamingen) en vertoont meer dan 90% overlap met de processen zoals beschreven in de *PMBOK® Guide*. Andere wereldwijd erkende standaarden volgen deze trend. De *PMBOK® Guide* is daarom een essentiële basis wanneer we werken in projecten en samen het projectsucces nastreven.

Onderzoek bevestigt keer op keer dat het beschikken over projectmanagementvaardigheden in de organisatie tastbare voordelen oplevert (lagere kosten en meer winst). Dit geldt nadrukkelijk voor organisaties die voortdurend in projectomgevingen of projectmatige structuren werken, om actiever in te kunnen spelen op de voortdurend veranderende markten en specifieke klantvragen. We raden daarom alle projectstakeholders gezamenlijk aan om kennis te nemen van de *PMBOK® Guide* en de hierin vervatte projectmanagementkennis en -processen, om de voordelen ervan optimaal te kunnen benutten.

Tenslotte, door voortzetting van deze reeks van pocketboeken van PMI's *PMBOK® Guide* met een nieuwe uitgave, willen we ook onze dank en

waardering uitspreken over onze voormalige co-auteur en teamlid, Paul Snijders, die helaas in 2014 is overleden, en met wie we dit initiatief zijn gestart.

Maart/juni 2019,
Anton Zandhuis, PMP
Thomas Wuttke, PMP

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Doel van de pocketeditie van PMI's *PMBOK® Guide*

Deze pocketeditie van PMI's *PMBOK® Guide* dient als een introductie om snel het doel, achtergrond en essentie van de *PMBOK® Guide* Sixth Edition te doorgronden.

Wat is de toegevoegde waarde van de *PMBOK® Guide*? De *PMBOK® Guide* is wereldwijd erkend als de fundamentele referentie voor de toepassing van projectmanagementkennis en 'best practices'. Onderzoek heeft bevestigd dat gestructureerde toepassing van deze kennis en praktische richtlijnen met zekerheid succesvolle oplevering van projecten helpt verhogen. Projectomgevingen die consistent de richtlijnen van deze fundamentele projectmanagementaanpak toepassen, blijken betere resultaten te boeken, onder andere door lagere kosten en kortere levertijden. Maar ze leiden ook tot hogere klanttevredenheid. Er valt dus veel voordeel te halen uit het toepassen van de projectmanagementrichtlijnen zoals beschreven in de *PMBOK® Guide*.

Wanneer we werken in een projectmanagementomgeving, die vaak veel dynamischer is dan een 'normale' lijnorganisatie, is goede communicatie essentieel. Hierbij maakt het niet uit of nu de klassieke 'waterval' projectaanpak wordt gevolgd of een meer agile werkwijze. Het blijkt noodzakelijk om een 'gezamenlijke projectmanagementtaal' te hanteren, die wordt begrepen door alle betrokkenen, met name door de 'belangrijke stakeholders' van het project. Dit pocketboek heeft tot doel (waarom) om snel een gedeelde mindset, vocabulaire en terminologie van de projectmanagementdiscipline te creëren, inclusief agile. Als we een gemeenschappelijk begrip hebben van de fundamentele projectmanagementresultaten (wat), de sleutelrollen en verantwoordelijkheden (wie), de processen (hoe) en hun logische volgorde (wanneer), dan zullen

we toenemende niveaus van samenwerking bereiken en écht teamwerk, wat cruciaal is voor projectsucces.

Wat is de *PMBOK® Guide* niet? Het is zeker geen 'kookboek voor projectmanagement'. De projectmanager en het team blijven uiteindelijk verantwoordelijk om te bepalen welke 'best practices' van toepassing zijn op het project, in nauwe samenwerking met de projectsponsor en het management van de opdrachtgevende organisatie.

Het is ook geen projectmanagementmethode. Het kan wel worden gebruikt als referentie voor het opzetten van een organisatie-brede projectmanagementmethodologie, gebaseerd op deze wereldwijd geaccepteerde 'best practices'.

Samenvattend: dit pocketboek is bedoeld als een belangrijke ondersteuning en tastbare referentie bij de introductie en versterking van (agile) project-, programma- en portfoliomanagementconcepten in de organisatie ter verbetering van de communicatie en samenwerking. Het ondersteunt ook een organisatie-brede implementatie van een (agile) projectmanagementcultuur. Dit biedt als voordeel dat 'de juiste projecten goed (en snel) opgeleverd worden'!

In hoofdstuk 3 staat een meer gedetailleerde beschrijving van de *PMBOK® Guide*, inclusief de fundamentele definities en uitleg van de structuur. In de hoofdstukken 4 tot en met 13 geven we verdere uitleg van de gedefinieerde projectmanagementkennisgebieden en de projectmanagementprocessen die daaronder vallen. In hoofdstuk 14 gaan we dieper in op de agile principes zoals beschreven in PMI's Agile Practice Guide, die is uitgegeven in combinatie met de *PMBOK® Guide Sixth Edition*.

1.2 Praktische tips voor het gebruik van dit pocketboek

Op de uitklapflap aan de omslag van dit boekje wordt een matrixoverzicht gegeven van alle kennisgebieden en de van toepassing zijnde processen en hoofdstuknummering. De pagina's van dit pocketboek zijn te herkennen aan het icoontje wat het respectievelijke kennisgebied aangeeft, waardoor dit gemakkelijk is terug te vinden.

Definities en kernbegrippen worden toegelicht in een selectie uit de verklarende woordenlijst van de *PMBOK® Guide*, in Appendix A.

1.3 Projectmanagement en de toegevoegde waarde ervan

Verscheidene organisaties hebben een betrouwbare reputatie opgebouwd met het iedere keer opnieuw opleveren van projecten van topkwaliteit. Er is daarentegen helaas ook nog een ruime meerderheid die hiermee worstelt. Zijn de onderstaande karakteristieken herkenbaar?

- Projecten zonder focus op optimale batenrealisatie, wat in feite de belangrijkste drijfveer en de bestaansreden van een project moet zijn;
- Projecten worden meestal te laat en met budgetoverschrijding opgeleverd of zonder te voldoen aan de essentiële functionele vereisten van de projectsponsor en eindgebruikers;
- Projecten worden uiteindelijk wel 'succesvol' opgeleverd maar alleen met veel stress en overwerk;
- Projectmanagers werken op hun 'eigen wijze', omdat er geen of nauwelijks afspraken zijn gemaakt over projecten en hun aanpak;
- Het projectwerk dat wordt geleverd door medewerkers in de lijnorganisatie, wordt niet apart meegenomen in hun planning, maar wordt typisch gezien als 'naast het echte werk';

- Er geen overkoepelend overzicht van alle projecten en initiatieven binnen de organisatie, noch van de geplande inspanning en kosten daarvan, noch van de toegevoegde waarde ervan (businesscase);
- Er is extra druk op operationele budgetten omdat projectbudgetten niet voorzien in de kosten van de uren van interne medewerkers aangezien deze 'al zijn betaald';
- Het vereiste werk om een project vooraf te organiseren is niet inbegrepen in het projectplan, omdat projectmanagement wordt gezien als 'overhead' waarop dus moet worden bespaard, in plaats van dat het erkend wordt als een essentieel onderdeel om de waarde van de organisatie te helpen vergroten.

Is het bovenstaande herkenbaar? Door invoering van een gedisciplineerde projectmanagementaanpak zijn deze tekortkomingen goed te ondervangen. De toegevoegde waarde van een volwassen projectmanagementaanpak, op basis van goed gedefinieerde en gecommuniceerde projectmanagementprocessen, bewijst zich direct door betere communicatie om als team proactief met onvoorziene omstandigheden om te kunnen gaan. Dit vertaalt zich in de praktijk naar een substantiële en voortdurende toename van de slagingskans van projecten. Dit leidt tot specifieke managementprocedures en -processen voor veranderingen in de business, die uiteindelijk tot meerwaarde zullen leiden.

Iedere organisatie heeft zijn eigen unieke cultuur en heeft diverse uitdagingen. Ook hebben organisaties verschillende uitgangspunten en verschillende problemen waar een passende oplossing voor moet worden gevonden. Om in die context de toegevoegde waarde van projectmanagement te kunnen bepalen moeten we daarom eerst goed begrijpen wat projectmanagement nu eigenlijk precies is, aangezien het een nogal breed onderwerp is. Op basis daarvan kunnen we op de verschillende onderdelen inzoomen en daarvan de toegevoegde waarde bepalen.

PMI definitie:

Projectmanagement is de toepassing van kennis, vaardigheden, hulpmiddelen en technieken om aan de projectvereisten te voldoen.

Dit wordt gerealiseerd door de toepassing van projectmanagementprocessen. Onderzoek bevestigt dat, door de toenemende complexiteit en steeds snellere veranderingen in onze omgeving, projecten, die worden gemanaged op basis van gestructureerde toepassing van processen die in de praktijk hun nut bewezen hebben, leiden tot consistent betere resultaten, zoals:

- ‘Levering conform afspraak’ door realistische verwachtingen vooraf op basis van een gerichte projectdefinitie, planning en schattingen;
- Snellere oplevering door hergebruik van bekende en bewezen projectmanagementprocessen, gecombineerd met agile planning en opleveringsprincipes;
- Minder ‘verrassingen’ gedurende de uitvoering van het project op basis van proactieve projectmanagementprocessen;
- Verhoogde klanttevredenheid en minder werk opnieuw moeten uitvoeren, door oplevering van het juiste product of de juiste dienst, in één keer goed.

Deze kansen, samen met de besparingen die worden geboden door organisatiebrede invoering van ‘projectmanagement excellence’ leiden tot eenvoudig te kwantificeren winst (euro’s). Maar de waardepropositie van projectmanagement is nog veel groter en omvat ook voordelen als:

- Een gecommitteerd en gemotiveerd team dat effectief kan samenwerken door een heldere doelstelling en onderlinge communicatie;
- Een inspirerende projectomgeving met een ‘can-do’ mentaliteit op basis van ambitieuze maar ook realistische toezeggingen;
- Transparante en verbeterde besluitvorming over projecten op alle organisatieniveaus op basis van effectieve communicatie;
- Continu leren en verbeteren, op individueel, team- en organisatieniveau.

Deze kwalitatieve voordelen zullen zelfs de kwantitatieve winst helpen verhogen, wat ertoe bijdraagt dat een organisatie zich positief kan onderscheiden.

1.4 Succesvolle invulling van de rol van projectponsor, projectteamlid en projectmanager

Het begrijpen van de verschillende rollen in het project en de correcte invulling ervan is essentieel voor de succesvolle realisatie van het project. Daarom lichten we de drie belangrijkste rollen, die een hoofdaandeel leveren in het projectsucces, toe:

1. De **projectsponsor** vervult de functie van de voortdurende verbinding tussen het project en de lijnorganisatie. De sponsor is bij de aanvang van het project eindverantwoordelijk voor de businesscase en het batenplan; waarom doen we dit project; wat zijn de achterliggende behoeften van de opdrachtgevende organisatie en hoe kunnen we waarborgen dat, wanneer het projectresultaat is opgeleverd, de organisatie in staat is daarmee de businesscase te realiseren? Wanneer het project is goedgekeurd, neemt de projectmanager de verantwoordelijkheid van de projectsponsor over voor 'oplevering van het gedefinieerde eindresultaat van het project (projectdoelstelling)'. De projectsponsor vervult echter een nog altijd zeer belangrijke rol, namelijk waarborgen dat deze projectdoelstelling blijft aansluiten bij het achterliggende doel van het project. De sponsor moet ondermeer waarborgen dat de opdrachtgevende organisatie gericht blijft op haar oorspronkelijke beslissingen ten aanzien van de doelstellingen van het project, waardoor voortdurende verandering van prioriteiten door dagelijkse operationele problemen kan worden voorkomen. De projectsponsor speelt daarom ook een zeer belangrijke rol in het waarborgen van voldoende ondersteuning vanuit het functioneel en operationeel management, die op hun beurt een belangrijke rol vervullen in de toewijzing van geschikte medewerkers aan het projectteam. De sponsor ondersteunt eveneens de mate waarin de opdrachtgevende