

BEST PRACTICE

PROJECT- MANAGEMENT

OP BASIS VAN IPMA-D

Bert Hedeman | Roel Riepma

3DE GEHEEL HERZIENE DRUK

Projectmanagement op basis van IPMA-D

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

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

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

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

Van Haren Publishing is de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, waaronder Agile Consortium, World Commerce and Contracting, IAOP, IPMA World, KNVI, PMI-NL, NLAIC en The Open Group.

Van Haren Publishing maakt deel uit van de Van Haren Group, die naast publicaties ook trainingsmaterialen en e-learning aanbiedt via Van Haren Learning Solutions, evenals professionele certificering via examens onder Van Haren Certify.

Onderwerpen per domein zijn:

IT-management	IT-servicemanagement	FitSM, ISM®, ISO/IEC20000, IT4IT®, ITIL®, VerISM®, SAE, TRIM, XLA®
	Datamanagement	Data literacy, Data visualization, DMBOK
	IT-assetmanagement	HAM, ITAM, SAM
	IT-securitymanagement	BIO, ISO/IEC27001, NIS2
	Testmanagement	CTAP
	Applicatiemanagement	ASL
	Overig	eCF, IT-CME, Scrum
Projectmanagement	Projectmanagement	Half Double, ICB, ISO/IEC21500, P3.express, PM², PMBOK Guide, Praxis, PRINCE2
	Agile	Agile, Agile PM
	Overig	PMO
Businessmanagement	Operationsmanagement	Lean, Lean Six Sigma, OBM, OMC, RASCI
	Contractmanagement	CATS CM, CATS RVM, IACCM World
	Business informatiemanagement	BiSL, DID
	Artificial intelligence	AI, Generative AI
	Outsourcing	OPBOK
Enterprise-architectuur	Enterprise-architectuur	BIAN, TOGAF
	Modeling	ArchiMate, BPMN
	Softwarearchitectuur	ISAQB
	Overig	Open Agile Architecture

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

Projectmanagement op basis van IPMA-D

3^{de} geheel herziene druk

Bert Hedeman
Roel Riepma



Colofon

Titel:	Projectmanagement op basis van IPMA-D
Auteurs:	Bert Hedeman (HWP Consulting) Roel Riepma (De Project Academie)
Reviewers:	Bart Hoitink (NIMO Project Academy) Wil Hendrickx (NIMO Project Academy) Wim Rietberg (PUM, expert Learning and Development)
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, September 2010 Tweede geheel herziende druk, eerste oplage, September 2017 Derde geheel herziene druk, eerste oplage, September 2025
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch; www.vanharen.net
ISBN hard copy:	9789401813877
ISBN e-book pdf:	9789401813884
ISNN e-book ePub:	9789401813891
Website:	www.vanharen.net
Eindredactie:	Bert Hedeman
Tekstredactie:	Foeng Tjin
Lay-out en DTP:	S&B IT Services, Leusden - NL
Omslagontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2025

IPMA ICB®, IPMA OCB®, IPMA Delta® en IPMA Project Excellence Baseline® zijn geregistreerde handelsmerken van de International Project Management Association (IPMA®). CoreQuadrants® is een handelsmerk van Core Quality International, Daniel Ofman. EFQM Excellence Model® is een handelsmerk van de European Foundation for Quality Management. Planning Poker® is een geregistreerd handelsmerk van Mountain Goat Software, LLC. Situationeel leiderschap® is een handelsmerk van The Center for Leadership Studies.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, in welke vorm dan ook, door middel van druk, fotodruk, microfilm of op enige andere wijze zonder schriftelijke toestemming van de Uitgever.

Hoewel deze uitgave met de grootst mogelijke zorgvuldigheid is samengesteld, kunnen noch de Auteurs, noch de Redacteur, noch de Uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor schade veroorzaakt door eventuele fouten en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Voorwoord

De belangrijkste trend in projectmanagement is de ‘projectification of societies’. Internationaal onderzoek toont aan dat meer dan 40 % van de besteding in geld en tijd projectmatig wordt uitgevoerd. Dit percentage neemt jaarlijks toe in alle sectoren van onze maatschappij. Het gevolg is dat steeds meer mensen in een projectmatige omgeving komen te werken, of je nu net afgestudeerd bent of al jaren ervaring hebt.

De omgeving waarin we projecten uitvoeren wordt bovendien steeds complexer. De manier waarop de projectmanager omgaat met die complexe omgeving bepaalt in grote mate het succes van het project. Denk hierbij aan changemanagement en stakeholdermanagement.

Om in te spelen op de eisen van deze tijd hanteert IPMA International een standaard voor de ontwikkeling van competenties: de Individual Competence Baseline version 4.0, kortweg de ICB4. De ICB4 is de basis voor de persoonlijke competentieontwikkeling en richt zich op drie domeinen in ons vakgebied: Portfolio-, Programma- en Projectmanagement.

De ICB4 onderscheidt drie competentiegebieden:

- Perspective (de relatie tussen projecten en hun organisatorische context);
- People (de gedragscompetenties) en;
- Practice (de vaktechnische competenties).

Dit boek is geschreven voor mensen die starten in projectmanagement, waaronder studenten die een HBO- of WO-opleiding volgen. Het is een boek dat u kunt gebruiken tijdens uw studie en in de praktijk. Het is een bijzonder leerzaam en nuttig boek waarvan u de inhoud moet kennen om de stap naar een internationaal IPMA-certificaat te volbrengen. Het boek is uitstekend afgestemd op de exameneisen die in Nederland gelden voor het certificeringsniveau IPMA-D.

Het belang van een IPMA-certificaat is de afgelopen jaren enorm toegenomen. In Nederland zijn inmiddels meer dan 14.000 projectmanagers gecertificeerd; wereldwijd meer dan 200.000. Veel organisaties kiezen IPMA als standaard om de professionaliteit van de projectmanagers te meten en verder te ontwikkelen. Juist de gerichtheid op competentieontwikkeling, gebaseerd op gedegen inhoud en goede definities is voor hen van belang.

Bert Hedeman en Roel Riepma zijn erin geslaagd om hun kennis en ervaring van het vak projectmanagement te bundelen en vanuit een breed perspectief de wereld van projectmanagement en de competenties van de projectmanager te beschrijven.

Ik heb Bert en Roel de laatste jaren in vele verschijningen meegemaakt. Beiden zijn IPMA-trainer, -coach en -assessor en vaak ook het (on)gevraagde geweten van IPMA Nederland. Door deze combinatie van eigenschappen zijn zij in staat geweest dit waardevolle boek samen te stellen en een grote bijdrage te leveren aan het professionaliseren van ons mooie vak.

Herfst 2025, Joop Schefferlie
Chair Council of Delegates (IPMA International)
Directeur IPMA Certificering B.V

Ten geleide

Voor je ligt het boek Projectmanagement op basis van IPMA D, de derde herziene druk. We hebben met bijzonder veel plezier aan dit boek gewerkt, omdat we het belangrijk vinden dat mensen die starten in het werkveld van projectmanagement een breed inzicht ontwikkelen in dit mooie vak. Projectmanagers houden ervan om concrete producten en diensten te realiseren voor organisaties die daaraan behoefte hebben. Als professionele, ondernemende projectmanager ben je in staat opdrachten te verwerven, die daadwerkelijk meerwaarde opleveren. Voor de organisatie, de omgeving waarin deze organisatie actief is en ook voor jezelf.

We hebben dit boek geschreven voor mensen die starten in dit beroepenveld en hebben ons gebaseerd op de eindtermen van IPMA, niveau D, zoals deze beschreven zijn in de Examengids IPMA ICB4 (2025) van IPMA-certificering Nederland. Deze eindtermen zijn gericht op het leren kennen van de omgeving van projecten, het vakkundig opzetten van projecten binnen deze omgevingen en het ontwikkelen van je persoonlijk leiderschap om deze projecten daadwerkelijk van de grond te krijgen. Omgevingsbewustzijn, vakbekwaamheid en persoonlijk leiderschap zijn de drie pijlers van het IPMA-competentieprofiel waarop je jouw beroepsbekwaamheid als projectmanager bouwt. We willen de reviewers Bart Hoitink, Wil Hendrikse en Wim Rietberg bedanken voor de nauwkeurigheid waarmee ze ons schrijfwerk hebben doorlopen. Dat heeft geleid tot waardevolle verbeteringen!

We volgen in het boek een fasering, die ook bij de ontwikkeling van projecten veelvuldig gevolgd wordt. In hoofdstuk 1 wordt deze fasering nader toegelicht en leer je ook direct wat projecten zijn. Daarna gaan we in deel I in op de omgeving waarin projecten worden uitgevoerd. In deel II, Projectvoorbereidingsfase, gaan we dieper in op de relatie opdrachtgever/opdrachtnemer en leer je opdrachten af te bakenen en een goede aanpak van het project te formuleren. In dit deel besteden we aandacht aan meerdere projectaanpakken, waaronder de Agile/SCRUM aanpak. Ook dat is kenmerkend aan IPMA. Je leert geen methode, maar je leert wel welke methode je het best kunt toepassen in specifieke situaties. Wij vinden dat essentieel voor de ontwikkeling van competenties, die je nodig hebt om dit vak professioneel te kunnen uitvoeren. In deel III, Projectdefinitiefase, start je werkelijk met het project. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben beide hun handtekening gezet en de opdrachtnemer gaat met het projectteam de aanpak van het project nader detailleren. Er ontstaat een meer gedetailleerd beeld van de aanpak, de op te leveren producten, de fasering in de tijd en het budget. Vanuit dit meer gedetailleerde beeld ga je in deel IV, Projectuitvoeringsfase, het project beheerst uitvoeren. Je leert beheersinstrumenten kennen en je leert ook hoe je informatie over het project bijhoudt, met wijzigingen omgaat en het project professioneel afsluit. In deel V, Projectgebruiksfasen, kijken we nog een keer terug op het project om te bepalen of de gebruikersorganisatie de verandering oppakt en of de beoogde baten worden gerealiseerd.

We starten ieder deel met de casus Wunae en een aantal hoofdstukken over het ontwikkelen van je persoonlijk leiderschap. Als je voor organisaties concrete producten en dienst wilt realiseren, dan gaat dat niet vanzelf. Je moet krachtig in je schoenen staan om de belangen te dienen, die onlosmakelijk aan het projectresultaat gekoppeld zijn. Je moet goede relaties kunnen opbouwen, krachtig kunnen communiceren, vaardig onderhandelen en durven leiding te geven aan mensen die je meehelpen om het projectresultaat te maken. Ofwel: je hebt je persoonlijk leiderschap nodig om te komen tot succesvolle projecten.

We wensen je heel veel plezier bij het leren kennen en uitvoeren van dit mooie vak.

Zwolle, Amersfoort,
Roel Riepma en Bert Hedeman.

Inhoudsopgave

1.	Projectoriëntatie	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Positie projectmanager	1
1.3	De hoofdfasering en de opbouw van dit boek	2
1.4	Wat zijn projecten?	5
1.5	Wat is projectmanagement?	6
1.6	Waarom werken met projecten?	6
1.7	Projecten in organisaties	7
1.8	Effecten van projecten	7
1.9	Werkvormen	8
1.10	Faseren en beslissen	9
1.11	Beheersen en beheersaspecten	10
1.12	Product- en projectlevenscyclus	11
1.13	Projecten op verschillende niveaus	11
1.14	Maatwerk	12
1.15	Tot slot	12

DEEL I: PROJECTVOORGESCHIEDENIS 13

Casus Wunae: Projectvoorgeschiedenis	15
---	-----------

2.	Relaties en betrokkenheid	20
2.1	Inleiding	20
2.2	Betrouwbaarheid	20
2.3	Openheid	21
2.4	Motivatie	23
2.5	Tot slot	24
3.	Staande organisaties	25
3.1	Inleiding	25
3.2	Het primaire proces	25
3.3	Missie, visie en kernwaarden van een organisatie	26
3.4	Organisatiestrategie en onderliggende tactieken	27
3.5	Structuren	27
3.6	Cultuur	29
3.7	Tot slot	33
4.	Projecten in staande organisaties	34
4.1	Inleiding	34
4.2	Analytische probleemoplossing	34
4.3	Creatieve probleemoplossing	35
4.4	Besluitvormingstechnieken	36
4.5	Programma's	37
4.6	Management door projecten, portfoliomanagement en multiprojectmanagement	38
4.7	Raakvlakken tussen projecten en programma's en de bedrijfsvoering	39
4.8	Samenhang project- en staande organisatie	39
4.9	Inbeddingsstructuren	40
4.10	Tot slot	42

DEEL II - PROJECTVOOBEREIDINGSFASE 43

Casus Wunae: Projectvoorbereidingsfase	45
---	-----------

5.	Resultaatgerichtheid	48
5.1	Inleiding	48
5.2	Effectiviteit, Efficiëntie en Productiviteit	48
5.3	Tot slot	50

6.	Persoonlijke integriteit	51
6.1	Inleiding	51
6.2	Machtsbronnen	51
6.3	Macht	52
6.4	Invloed uitoefenen	53
6.5	Ethische grondhouding	54
6.6	Tot slot	56
7.	Projectvoorbereidingsfase	57
7.1	Inleiding	57
7.2	Positionering	57
7.3	Activiteiten Projectvoorbereidingsfase	58
7.4	Projectaanvraag	58
7.5	Projectopdracht	58
7.6	Projectbeslissing	59
7.7	Tot slot	60
8.	Belanghebbenden	61
8.1	Inleiding	61
8.2	Positionering	61
8.3	Wie zijn belanghebbenden?	61
8.4	Analyse belanghebbenden	62
8.5	Stakeholdermanagementstrategie	63
8.6	Communicatieplan	64
8.7	Betrekken van belanghebbenden	64
8.8	Managen van de verwachtingen	65
8.9	Tot slot	65
9.	Projectorganisatie	66
9.1	Inleiding	66
9.2	Positionering	67
9.3	Opdrachtgever en opdrachtnemer	67
9.4	Klant- en leveranciersrelatie	68
9.5	Scheiding techniek en management	68
9.6	Projectmanagementstructuur	68
9.7	Projectorganisatie	69
9.8	Projectorganogram	70
9.9	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	70
9.10	Rapportage- en overlegstructuur	75
9.11	Verantwoordelijkhedenmatrix	76
9.12	Tot slot	77
10.	Eisen en doelen	78
10.1	Inleiding	78
10.2	Positionering	79
10.3	Projectdoel	79
10.4	Projectresultaat	79
10.5	Projectdoelstelling	80
10.6	Eisen, verwachtingen en acceptatiecriteria	80
10.7	Functionele en technische eisen	81
10.8	MoSCoW-techniek	81
10.9	Programma van eisen	81
10.10	Specificaties	81
10.11	Fit for use, fit for purpose	82
10.12	Tot slot	82
11.	Risico's en kansen	83
11.1	Inleiding	83
11.2	Positionering	84
11.3	Begrippen en definities	84
11.4	Risicomanagement	86
11.5	Risicomanagementstrategie	86

11.6	Risico- en kanseigenaar en -actiehouders	86
11.7	Risico- en kanscategorieën	87
11.8	Waarschijnlijkheid en impact	87
11.9	Risico- en kanshorizon	88
11.10	Risicomaatregelen	88
11.11	Inherent, resterend en secundair risico	89
11.12	Risicobudget en contingencyreserves	89
11.13	Risico- en kansregister	89
11.14	Risico- en kansmatrix	90
11.15	Tot slot	91
12.	Projectontwerp	92
12.1	Inleiding	92
12.2	Positionering	92
12.3	Projectsucces	93
12.4	Succes- en faalcriteria	93
12.5	Succes- en faalfactoren	94
12.6	Projectmanagementsucces	94
12.7	Leren o.b.v. leerpunten	95
12.8	Projectaanpak en projectontwerp	95
12.9	Tot slot	95
13.	Ontwikkelingsmethoden	96
13.1	Inleiding	96
13.2	Agile	96
13.3	Scrum	98
13.4	Kanban	103
13.5	Tot slot	104
DEEL III: PROJECTDEFINITIEFASE		105
Casus Wunae: Projectdefinitiefase		107
14.	Je houding bepalen	110
14.1	Inleiding	110
14.2	Emotionele intelligentie	110
14.3	Kernkwadranten	112
14.4	Zelfmotivatie	114
14.5	Persoonlijk tijdmanagement	114
14.6	Omgaan met stress	115
14.7	JOHARI-venster	118
14.8	Tot slot	120
15.	Effectief communiceren	121
15.1	Inleiding	121
15.2	Communicatie	122
15.3	Gespreksvaardigheid	125
15.4	Vergaderen	128
15.5	Workshops organiseren	133
15.6	Schriftelijke communicatie	135
15.7	Presenteren	136
15.8	Tot slot	137
16.	Onderhandelen	138
16.1	Inleiding	138
16.2	Beste Alternatief Zonder overeenkomst (BAZO)	138
16.3	Onderhandelingsstrategieën	139
16.4	Positioneel onderhandelen	140
16.5	Harvard business negotiation methode: principieel onderhandelen	140
16.6	Tot slot	141

17.	Projectdefinitiefase	142
17.1	Inleiding	142
17.2	Positionering	142
17.3	Activiteiten projectdefinitiefase	143
17.4	Projectmanagementplan	144
17.5	Project Start-Up	145
17.6	Kick-off	146
17.7	Projectbeoordeling en projectbeslissing	146
17.8	Tot slot	146
18.	Scope	147
18.1	Inleiding	147
18.2	Positionering	147
18.3	Scope	148
18.4	Afbakening	148
18.5	Scope creep en scopemanagement	149
18.6	Projectdecompositie	149
18.7	Werkdecompositiestructuur	149
18.8	Productdecompositiestructuur	150
18.9	Productbeschrijving	151
18.10	Productstroomschema	152
18.11	Swim lanes	152
18.12	Tot slot	153
19.	Tijd	154
19.1	Inleiding	154
19.2	Positionering	154
19.3	Verschillende planniveaus	155
19.4	Baselines	156
19.5	Mijlpalen, fasen en beslispunten	156
19.6	Faseringsmodellen	157
19.7	Balkenschema (Gantt Chart)	160
19.8	Weergave status in een balkenschema	161
19.9	Verkorten doorlooptijd	161
19.10	Tot slot	161
20.	Kwaliteit	162
20.1	Inleiding	162
20.2	Positionering	163
20.3	Kwaliteit	163
20.4	Proces- en productkwaliteit	163
20.5	Validatie en verificatie	163
20.6	Kwaliteitsmanagement	164
20.7	Kwaliteitsmanagementsysteem	164
20.8	Kwaliteitsmanagementsstrategie en -plan	164
20.9	Deming-cyclus	165
20.10	Kwaliteitsregister	165
20.11	Normen, voorschriften en standaarden	166
20.12	Kwaliteitsbeoordelingen	166
20.13	Kwaliteitsinstrumenten	167
20.14	Tot slot	168
21.	Mensen en middelen	169
21.1	Inleiding	169
21.2	Positionering	169
21.3	Capaciteitsmanagement	169
21.4	Schattingmethoden	170
21.5	Bruto en netto capaciteit	172
21.6	Capaciteitsplan	172
21.7	Leveling en Smoothing	172
21.8	Tot slot	173

22. Geld	174
22.1 Inleiding	174
22.2 Positionering	174
22.3 Begroten, budgetteren en bewaken	174
22.4 Kostendecompositie	176
22.5 Opbouw begroting	176
22.6 Koppeling CBS en WBS via de RAM met OBS	177
22.7 Kostenindelingen	177
22.8 Reserves en marges	178
22.9 Kosten- en budgetbewaking	179
22.10 Financiële rapportage	180
22.11 Financiële project- versus financiële bedrijfsadministratie	181
22.12 Procuratie en volmacht	181
22.13 Tot slot	181
23. Zakelijke rechtvaardiging	182
23.1 Inleiding	182
23.2 Positionering	182
23.3 Inrichting business case	182
23.4 Een business case: altijd waardevol	184
23.5 Ontwikkelpad business case	184
23.6 Nulmeting en nuloptie	185
23.7 Haalbaarheidsstudie	185
23.8 Investeringsberekening	185
23.9 Batenreviews en batenreviewplan	186
23.10 Postinvesteringsbeoordeling	186
23.11 Business case opdrachtgever/leverancier	186
23.12 Tot slot	187
DEEL IV: PROJECTUITVOERINGSFASE	189
Casus Wunae: projectuitvoeringsfase	191
24. Situationeel leiderschap	196
24.1 Inleiding	196
24.2 Leiderschap versus Management	196
24.3 Situationeel leiderschap	197
24.4 Cirkels van invloed en betrokkenheid	201
24.5 Assertiviteit	201
24.6 Tot slot	202
25. Teamwerk	203
25.1 Inleiding	203
25.2 Teamontwikkelingsfasen	203
25.3 Teambuilding	205
25.4 Leiderschap en teamontwikkeling	205
25.5 Omgaan met weerstanden	208
25.6 Tot slot	209
26. Conflictbeheersing	210
26.1 Inleiding	210
26.2 Functionele versus disfunctionele conflicten	210
26.3 Stijlen van conflictantering	211
26.4 Conflictfasen en interventies	211
26.5 Tot slot	213
27. Inkoop en contractering	214
27.1 Inleiding	214
27.2 Positionering	214
27.3 Maak of koop	215
27.4 Inkoopproces	215
27.5 Long list en short list	216

27.6	Selectie- en gunningscriteria	216
27.7	Projectmanager en de inkoopafdeling	216
27.8	Europese aanbesteding	217
27.9	Overeenkomsten	217
27.10	Tot stand komen van een overeenkomst	218
27.11	Contract	219
27.12	Tekortkoming in de nakoming	221
27.13	Onrechtmatige daad	222
27.14	Verantwoordelijkheid projectmanager in de rechtshandhaving	223
27.15	Tot slot	223
28.	Gezondheid, veiligheid, beveiliging en milieu (GVBM)	224
28.1	Inleiding	224
28.2	Positionering	224
28.3	Arbowetgeving	225
28.4	Algemene verordening gegevensbescherming	226
28.5	Databeveiliging	226
28.6	Duurzame ontwikkeling	227
28.7	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	227
28.8	Tot slot	228
29.	Wijzigingsbeheer	229
29.1	Inleiding	229
29.2	Positionering	229
29.3	Wijzigingsbeheer versus verandermanagement	229
29.4	Wijzigingsbeheer en issuemanagement	230
29.5	Wijzigingsverzoeken	230
29.6	Afwijkingen van specificaties	231
29.7	Overige projectissues	231
29.8	Issuerapport en issueregister	231
29.9	Wijzigingsautoriteit	232
29.10	Wijzigingsbudget	232
29.11	Urgentie en prioriteit	233
29.12	Tot slot	233
30.	Informatie- en documentmanagementsystemen	234
30.1	Inleiding	234
30.2	Positionering	234
30.3	Informatie versus data	234
30.4	Informatie- versus documentmanagement	235
30.5	Informatiemanagementstrategie en -plan	235
30.6	Documentmanagement	235
30.7	Informatiemanagementinfrastructuur	236
30.8	Projectdossierstructuur	236
30.9	Kwaliteits- en beveiligingseisen	237
30.10	Tot slot	237
31.	Beheersing en rapportage	238
31.1	Inleiding	238
31.2	Positionering	238
31.3	Beheerscyclus	238
31.4	Beheerscycli op verschillende niveaus	239
31.5	Management by Objectives	239
31.6	Management by Exception	240
31.7	Beheersen van een fase	241
31.8	Managen van een faseovergang	242
31.9	Escaleren dreigende overschrijding toleranties	243
31.10	Beheersmechanismen en beheersinstrumenten	244
31.11	Slipchart	246
31.12	Tot slot	248

32.	Projectafsluiting	249
32.1	Inleiding	249
32.2	Positionering	249
32.3	Oplevering en overdracht van het projectresultaat	250
32.4	Afbouwen van het project	252
32.5	Het project evalueren	254
32.6	Afsluiten en decharge	254
32.7	Tot slot	254

DEEL V: PROJECTGEBRUIKSFASE 255

Casus Wunae: Projectgebruik	257
------------------------------------	-----

33.	Verandering en transformatie	261
33.1	Inleiding	261
33.2	Positionering	261
33.3	Verandermanagement	262
33.4	Aanpak verandermanagement	262
33.5	Tot slot	263
34.	Postinvesteringsbeoordeling	264
34.1	Inleiding	264
34.2	Postinvesteringsbeoordeling	264
34.3	SWOT-analyse	264
34.4	Benchmarking	265
34.5	Batenmanagement vanuit meervoudig perspectief	266
34.6	Leren van ervaringen	266
34.7	Tot slot	266

Literatuur	267
-------------------	-----

Index	269
--------------	-----

1. Projectoriëntatie

KERNCOMPETENTIE:

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

LEERDOELEN:

- Je kunt uitleggen wat projecten zijn en welke redenen er zijn om projecten uit te voeren.
- Je kunt uitleggen wat projectmanagement omvat.
- Je kent de kenmerken en voorwaarden van een project.
- Je kunt de positie van een project aangeven binnen het groter geheel.
- Je kent de effecten van projecten en je kunt aangeven wie er baat bij hebben.
- Je kent het verschil tussen improviserend, planmatig en routinematig werken.
- Je weet hoe faseren, beheersen en beslissen zich tot elkaar verhouden en dit toepassen in een project. Je kunt de noodzakelijke beheersaspecten van een project identificeren.
- Je kunt aangeven hoe de traditionele beheersaspecten zich tot elkaar verhouden.
- Je kunt projecten koppelen aan de levenscyclus van een product.
- Je kunt deelprojecten identificeren binnen het overkoepelende project van de opdrachtgever.

BELANGRIJKE DEFINITIES:

Project: een unieke tijdelijke, multidisciplinaire en georganiseerde inspanning om overeengekomen resultaten op te leveren binnen vooraf overeengekomen eisen en beperkingen.

Projectmanagement: alle managementtaken nodig om het projectresultaat met succes op te leveren.

Projectorganisatie: de tijdelijke structuur waarbinnen het projectresultaat wordt gerealiseerd.

Projectresultaat: het totaal van producten en diensten dat het project oplevert.

Projectuitkomst: de veranderde situatie die ontstaat met het gebruik van het projectresultaat.

Projectdoel: het effect dat de opdrachtgevende organisatie met het projectresultaat wil bereiken.

1.1 INLEIDING

Dit boek gaat over het managen van projecten in organisaties. De rol van de projectmanager staat centraal. We beginnen daarom met het beschrijven van deze rol. Vervolgens lichten we de opbouw van het boek toe en geven daarna een algemene oriëntatie op projectmatig werken.

In dit eerste hoofdstuk leer je wat de rol van projectmanager inhoudt, hoe het boek is opgebouwd, wat een project is, welke kenmerken projecten hebben en wat de redenen zijn om werkzaamheden projectmatig uit te voeren. Na dit hoofdstuk zie je in dat je veel resultaatgerichte opdrachten prima als een project kunt organiseren.

1.2 POSITIE PROJECTMANAGER

Belangrijk is om te realiseren dat in dit boek de rol van de projectmanager wordt beschreven vanuit de positie van degene die namens de projectopdrachtgever de dagelijkse leiding over het project voert, en niet vanuit een positie met een formele juridische of uitvoerende verantwoordelijkheid.

Vanuit een dergelijke positie coördineer je als projectmanager samen met het management dat de betrokken afdelingen hun afgesproken bijdragen leveren aan het project. In samenwerking met Inkoop zorg je ervoor dat de juiste leveranciers worden gecontracteerd en dat zij hun resultaten volgens afspraak opleveren. Aan het eind van het project zie je erop toe dat alle betrokken par-

tijen hun werk opleveren, het project ordelijk wordt afgerond en de opdrachtgever het project formeel kan afsluiten.

In deze context lever je als projectmanager niet zelf het resultaat op, maar zorg je ervoor dat dit gebeurt. Wanneer bijvoorbeeld de IT-afdeling een nieuwe applicatie ontwikkelt voor de afdeling Financiën, bewaak jij namens de afdeling Financiën, de klantorganisatie, het proces en de voortgang. Als iets niet volgens afspraak verloopt, spreek je de teams die het werk uitvoeren daarop aan en is het, wanneer je geen succes bereikt, uiteindelijk het hoofd Financiën dat zijn of haar collega van IT daarop aanspreekt.

Als dit project wordt geïnitieerd door de IT-afdeling zelf, dan zorg je namens het hoofd van de IT-afdeling ervoor dat de applicatie adequaat volgens de specificaties wordt ontwikkeld en opgeleverd door je vakinhoudelijke collega's. Uiteraard hou je de afdeling Financiën op de hoogte van de voortgang. Blijkt uit het testen dat een deeloplevering niet goed functioneert, dan bespreek je dit met het team om tot oplossingen te komen. Uiteindelijk zal, indien het gewenste resultaat uitblijft, het hoofd van de IT-afdeling de medewerkers daarop aanspreken.

Bij een project zoals bijvoorbeeld de bouw van een nieuw theater voor een gemeente bewaak je als projectmanager vanuit de gemeente dat de aannemer oplevert wat is afgesproken. De juridische overdracht van eigendom vindt echter plaats tussen de aannemer en een bevoegde vertegenwoordiger uit de gemeente, niet door jou aan de opdrachtgever. Zelfs als je projectmanager bent aan de zijde van de aannemer, ben jij niet degene die de overdracht ondetekent. Dat doet een directielid met de juiste bevoegdheid.

Zo opereer je als projectmanager namens de opdrachtgever. Je managet het proces richting het projectresultaat, maar je hebt geen formele eigenaarsrol over dit resultaat. Als projectmanager zorg je ervoor dat het projectresultaat er komt. De opdrachtgever zorgt ervoor dat het projectresultaat er kan komen.

1.3 DE HOOFDFASERING EN DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Om de redenen, voorwaarden en principes rond projectmatig werken tot hun recht te laten komen, volgen we in dit boek de fasering van projecten. Het betreft de voorbereidingsfase, definitiefase en uitvoeringsfase. Voorafgaand aan deze hoofdfases plaatsen wij de voorgeschiedenis, omdat projecten nu eenmaal middenin een context staan. Na de drie hoofdfases plaatsen wij een gebruiksfase. In deze fase worden de werkelijke baten van het project gerealiseerd.

Voorgeschiedenis

Ieder project heeft een voorgeschiedenis. Het initiatief van een organisatie om een project te starten komt natuurlijk niet uit het niets. Er is altijd een aanleiding, bron of oorzaak waarom een project wordt geïnitieerd. Denk bijvoorbeeld aan:

- De strategie die de organisatie moet herzien, als gevolg van invloeden van de concurrentie en/of de maatschappij.
- Het doorvoeren van noodzakelijke verbeteringen, bijvoorbeeld vanwege achterstallig onderhoud of moeizaam verlopende uitvoeringsprocessen.
- Wetten die dwingend voorschrijven hoe een organisatie bepaalde zaken moet uitvoeren.

We behandelen in dit boek de voorgeschiedenis, de aanleiding om een project te starten, omdat het belangrijk is dat je 'het waarom' achter het project goed kent. In dit weten ligt de kern van de communicatie met belanghebbenden opgesloten. In latere fases van het project kun je de factoren die de oorspronkelijke aanleiding vormden voor het project ter herinnering terughalen.