

BEST PRACTICE

PROJECT- MANAGEMENT VOOR HET HBO

OP BASIS VAN IPMA-D

Roel Riepma (redactie) | Bert Hedeman
m.m.v. Teun van Aken

THEORIEBOEK

Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D
Theorieboek

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*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

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, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
BRMBOK™
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

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

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

Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D

Theorieboek

**Roel Riepma (redactie)
Bert Hedeman
m.m.v. Teun van Aken**



Colofon

Titel:	Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D
Ondertitel:	Theorieboek
Auteurs:	Roel Riepma (NZCHT, redactie) Bert Hedeman (Hedeman Consulting) met medewerking van Teun van Aken (hoofdstukken 4, 5, B, 6 en E)
Reviewers:	Jasper van den Brink (Hogeschool Utrecht) Ben van de Laar Jacob Keegstra (Hogeschool Windesheim) Hugo Nieuwpoort (HAN - Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) Hans Schrijen (Fontys Hogescholen)
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 497 4
ISBN eBook:	978 90 8753 939 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, september 2010 Eerste druk, tweede oplage, oktober 2011 Eerste druk, derde oplage, maart 2014 Eerste druk, vierde oplage, april 2015 Eerste druk, vijfde oplage, september 2015 Eerste druk, zesde oplage, september 2016
Layout en zetwerk:	CO2 Premedia bv
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2010

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

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

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

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

Woord vooraf

Dit boek gaat over projectmanagement en is bestemd voor alle opleidingen in het Hoger Beroepsonderwijs waar het belang wordt ingezien om aandacht te besteden aan de professie 'projectmanagement', op een wijze die recht doet aan het belang van dit vak in het bedrijfsleven en overheid in de 21ste eeuw.

Binnen steeds meer HBO-opleidingen wordt ingezien dat projectmanagement zich heeft ontwikkeld tot een belangrijk onderdeel van het domein van de organisatiekunde. Een studieboek voor het HBO over het vakgebied 'projectmanagement', dat studenten kunnen gebruiken bij de voorbereiding en uitvoering van projecten in het onderwijs, stageopdrachten en afstudeeropdrachten, bestond nog niet. En dat terwijl veel onderwijs in projectvorm aangeboden wordt en stage- en afstudeeropdrachten steeds vaker gezien worden als microprojecten: pittige resultaatgerichte opdrachten, die alleen of met een klein team uitgevoerd worden en voor één of meer staande organisaties een betekenisvol resultaat opleveren. Dit boek, met het daarop aansluitende werkboek en website, voorziet in deze lacune.

IPMA, ICB/NCB en HBO

De laatste jaren heeft het vak 'projectmanagement' zich ontwikkeld tot een zelfstandige professie, waarin wordt gewerkt op basis van internationaal erkende standaards, zoals de ICB (IPMA Competence Baseline, de Nederlandse versie heet NCB) van IPMA (International Project Management Association). Het certificeringsmodel van IPMA wordt door een toemend aantal hogescholen gebruikt als basis voor een nieuwe opzet van het curriculum voor projectmanagement. Daarnaast kiezen steeds meer mensen in de beroepspraktijk er voor om hun projectmanagementvaardigheden te trainen en certificeren op het IPMA-D niveau. Op het moment van dit schrijven (zomer 2010) zijn er internationaal meer dan 110.000 IPMA gecertificeerde projectmanagers en in Nederland meer dan 10.000. Projectmanagers én bedrijven zien het belang in van een certificering op basis van de ICB.

De in 2006 gepubliceerde versie 3 van de ICB beschrijft de competenties waarover een projectmanager, op verschillende niveaus, moet beschikken, om zijn professie op adequate wijze te kunnen vervullen. Deze competenties zijn onderverdeeld in drie clusters:

- Vaktechnische competenties: projecten vakbekwaam starten, opzetten, plannen, uitvoeren en afsluiten
- Gedragmatige competenties: bewust zijn van eigen persoonlijkheid, talenten, gedrag en ontwikkelingsmogelijkheden
- Contextuele competenties: gevoel voor de omgeving en hoe daarmee verbindend samen te werken

Het ICB-framework is dus géén projectmanagementmethode, zoals PRINCE2, die in generieke zin beschrijft welke stappen er door diverse actoren genomen moeten worden in een project, maar biedt een overzicht van de kennis, kunde en attitude waarover een professional moet beschikken om als projectmanager te kunnen functioneren. Het is daarmee veel meer geschikt als persoonlijk ontwikkelingsmodel voor zowel de professional als de student.

De benadering van een professie op basis van een beschrijving van de vereiste competenties sluit zeer goed aan op de ideeën over competentiegericht onderwijs die sinds omstreeks het jaar 2000 hun intrede hebben gedaan in het Nederlandse HBO, en enige jaren later ook in het Belgische hoger onderwijs. Projectmanagement is een vak, waarmee resultaatgerichte opdrachten gestructureerd aangepakt kunnen worden. Het vak besteedt aandacht aan de technische aanpak van de opdracht en het zorgvuldig en zelfbewust betrekken van mensen die belang hebben bij een goede uitvoering en afronding van de opdracht. Het gebruik van dit leerboek dient als ondersteuning.

De auteurs zijn werkzaam als docent in het HBO én zijn daarnaast ook ervaren projectmanagers. De inhoud van dit boek is ontstaan na een langdurige en zorgvuldige discussie, met vakgenoten én met andere docenten, om de inhoud te vinden die nodig is om HBO-studenten vanaf het tweede of derde studiejaar mee te nemen in dit boeiende vakgebied. Maar zeker ook om professionals in de beroepspraktijk mee te nemen die voor het eerst in hun beroepsomgeving in aanraking komen met het fenomeen 'project'. Dit is gecombineerd met de exameneisen van het IPMA-D examen, die zijn ontwikkeld door IPMA-NL, en op basis waarvan IPMA Certificering Nederland examens heeft ontwikkeld.

Kortom dit boek is bedoeld om een brug te slaan tussen enerzijds de realiteit van het onderwijs in het HBO en anderzijds een internationaal erkende certificering die in zowel het bedrijfsleven als de overheid als waardevol ijkpunt wordt beschouwd voor iedereen die werkzaam is in projectmanagement. De brug richting internationale certificering wordt geslagen op het niveau van IPMA-D. Voor de certificering op hogere niveaus, IPMA-C tot en met IPMA-A, geldt een aantoonbare ervaringseis aangaande het geven van leiding aan projecten. Certificering op het niveau IPMA-D betekent aantoonbare beheersing van de theorie van projectmanagement.

Platform voor HBO-docenten

Binnen de Nederlandse afdeling van IPMA bestaat al enige tijd de interessegroep Professie & Hoger Onderwijs die beoogt om contacten te leggen tussen het hoger onderwijs en projectmanagementprofessionals uit de beroepspraktijk. Eén van de doelen is om docenten in het hoger onderwijs te ondersteunen om het onderwijs in het vak projectmanagement te professionaliseren. Daarnaast wil de interessegroep ondersteuning bieden bij het professionaliseren van de aanpak en begeleiding van stage- en afstudeeropdrachten. Tegelijkertijd wil de interessegroep met docenten in het Hoger Onderwijs een platform opbouwen waarop kennis- en ervaringsuitwisseling op het gebied van Projectmanagement van de grond kan komen. De interessegroep werkt sinds 2009 samen met docenten uit het HBO, teneinde met hen de professionalisering van het vak vorm en inhoud te geven.

Uitgangspunten bij de opzet van dit boek

Met dit boek reiken we personen met weinig of geen praktische ervaring in projecten de theorie en een set praktische instrumenten aan om te leren over het werken in projectverband en het zelfstandig organiseren van microprojecten of kleinere deelprojecten binnen de context van staande organisaties.

Bij de opzet van dit boek golden de volgende uitgangspunten:

- De lezer van dit boek beschikt al over enige basiskennis op het gebied van bedrijfskunde en/of organisatiekunde. In het *Basisboek projectmanagement* (auteur: John Hermarij,

ISBN 978 90 8753 716 6) is deze basiskennis op toegankelijke wijze verwoord, gericht op eerstejaars studenten in het hoger onderwijs.

- Gestructureerde uitleg van alle zaken van belang zijn in een project, in volgorde van tijd, zoals die in een project aan de orde komen: vanaf de projectvoorgeschiedenis tot en met de fase van het projectgebruik.
- Duidelijk kaders voor een uniforme manier van werken en gebruik van vaktermen en de bijbehorende definities. Voor dit laatste was de breed geaccepteerde begrippenlijst van IPMA het uitgangspunt
- Inleiding van de theorie aan de hand van een casus
- Specifieke aandacht aan het geven van vorm en inhoud aan het begrip 'leiderschap'
- Mogelijkheid om na bestudering van het boek op te gaan voor het examen IPMA niveau D

Bij dit theorieboek is de volgende aanvullende content beschikbaar:

- werkboek
- website, www.projectmanagementvoorhethbo.nl

Website en werkboek bij dit boek

De website bij dit boek, www.projectmanagementvoorhethbo.nl bevat aanvullende content bij alle hoofdstukken van het boek:

- Samenvatting van de theorie,
- Een of meer uitdagende opdrachten, vaak op basis van een casus,
- Kennistoets.

Bij dit Theorieboek is ook een Werkboek beschikbaar (ISBN 978 90 8753 498 1), met een selectie van opdrachten en toetsvragen die ook op de website zijn te vinden.

Voor docenten is een Docentenhandleiding verkrijgbaar, met daarin de uitwerkingen van de opdrachten in het Werkboek.

Tot slot

We willen alle personen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit boek. Met name dank aan de HBO-docenten en ervaren projectmanagers die het manuscript kritisch hebben doorgelezen en van commentaar hebben voorzien: Jasper van den Brink (Hogeschool Utrecht), Ben van de Laar, Jacob Keegstra (Hogeschool Windesheim), Hugo Nieuwpoort (HAN – Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), Hans Schrijen (Fontys Hogescholen).

Ook gaat onze dank uit naar Floris Schrijvers (projectmanager bij de woningbouwcorporatie Vivare, Arnhem en omliggende gemeenten) en Eddy Veenstra (directeur woningcorporatie SWZ, Zwolle) voor hun prachtige verhalen over het managen van projecten binnen hun organisatie, waardoor de casus geschreven kon worden.

Zomer 2010

De uitgever, Bart Verbrugge

De auteurs, Roel Riepma, Bert Hedeman en Teun van Aken

Namens de IPMA werkgroep *IPMA en het Hoger Onderwijs*, Arjan van Bommel

Inhoud

Inleiding op projectmatig werken en de opbouw van het boek	XVII
I.1 Inleiding	XVII
I.2 Wat zijn projecten?	XVIII
I.3 Waarom werken met projecten?	XVIII
I.4 Wat zijn de resultaten van projecten?	XX
I.5 Noodzakelijke voorwaarden bij projecten	XXII
I.6 Andere vormen van samenwerken	XXIII
I.7 Basisprincipes projectmatig werken	XXIV
I.8 De hoofdfasering en de opbouw van dit boek	XXVII
I.9 Toepassing in leersituaties hoger beroepsonderwijs	XXIX
I.10 Toepassing voor het behalen van het IPMA-D examen	XXXI
I.11 Literatuur	XXXII

Casus Wunae: Inleiding en projectvoorgeschiedenis 1

1 Staande organisaties	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Het primaire proces van staande organisaties	8
1.3 Fundamentele elementen van organisaties	10
1.4 Coördinatie en aansturing van processen	11
1.5 Processen, systemen en technologie in organisaties	13
1.6 Cultuur van organisaties	15
1.7 Tot slot	17
1.8 Literatuur	17
2 Projecten in staande organisaties	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Betekenis van projecten voor staande organisaties	20
2.3 Zichtbaar maken van projecten in processen	23
2.4 Structurele inbedding van projecten in staande organisaties	24
2.5 Tot slot	28
2.6 Literatuur	29
3 Portfolio-oriëntatie	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Programma, - portfolio- en multiprojectmanagement	32
3.3 Portfolio-organisatie	34
3.4 Portfolioproses	36
3.5 Prioritering projecten en programma's in een portfolio	37
3.6 Tot slot	39
3.7 Literatuur	40

4	Probleemanalyse en besluitvorming	41
4.1	Inleiding	41
4.2	Probleemanalyse: Het juiste probleem aanpakken	42
4.3	Probleemanalyse: zeven stappen	43
4.4	Besluitvormingsanalyse (BA)	46
4.5	Besluitvormingsanalyse: zeven stappen	47
4.6	Tot slot	50
4.7	Literatuur	51
5	Ethiek	53
5.1	Inleiding	53
5.2	Stromingen in de ethiek	54
5.3	Gedragsregels en beroepscodes	56
5.4	Bureaucratie	57
5.5	De projectmanager	58
5.6	Tot slot	60
5.7	Literatuur	60
A	Strategisch en duurzaam projectleiderschap	61
A1	Inleiding	61
A2	Strategisch leiderschap	62
A3	Duurzaam leiderschap	67
A4	Persoonlijk leiderschap	69
A5	Tot slot	72
A6	Literatuur	72
B	Leidinggeven zonder macht	73
B1	Inleiding	73
B2	Bronnen van macht	74
B3	Motivatie en gedrag	75
B4	Afspraken maken	77
B5	Functioneringsanalyse	78
B6	Omgaan met weerstanden en lastige mensen	80
B7	Tot slot	81
B8	Literatuur	82
Casus Wunae: projectvoorbereiding		83
6	Belanghebbenden en projectsucces	87
6.1	Inleiding	87
6.2	Soorten belanghebbenden	88
6.3	Soorten resultaten en verantwoordelijkheid	90
6.4	Analyses rondom belangengroepen	91
6.5	Tot slot	95
6.6	Literatuur	95

7	Projectstart en projectfasering	97
7.1	Inleiding	97
7.2	Start van een project	98
7.3	Vorbereidingsfase	98
7.4	Definitiefase	100
7.5	Project Start-up	101
7.6	Kick-off	102
7.7	Faseren	103
7.8	Tot slot	111
7.9	Literatuur	111
8	Projectorganisatie	113
8.1	Inleiding	113
8.2	Projectorganisatie en de fasering	114
8.3	Klant-leverancierrelatie	114
8.4	Projectmanagementstructuur en projectorganisatie	115
8.5	Structuur projectorganisatie	116
8.6	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	118
8.7	Besluitvorming- en verantwoordelijkheidsverdeling	123
8.8	Tot slot	125
8.9	Literatuur	125
9	Eisen en doelen	127
9.1	Inleiding	127
9.2	Projectdoel, projectresultaat, projecteisen, projectaanpak	128
9.3	Projectbeoordeling	130
9.4	Business case	131
9.5	Tot slot	135
9.6	Literatuur	135
10	Risico's en kansen	137
10.1	Inleiding	137
10.2	Positionering	138
10.3	Begrippen en definities	139
10.4	Kans- en risicomanagement	142
10.5	Overige activiteiten kans- en risicomanagement	146
10.6	Methoden en technieken voor kans- & risicomanagement	148
10.7	Tot slot	152
10.8	Literatuur	152
	Casus Wunae: Projectdefinitie	153
11	Scope, kwaliteit en op te leveren resultaten	157
11.1	Inleiding	157
11.2	Projectresultaat	158
11.3	Scope	159

11.4	Kwaliteit	162
11.5	Programma van Eisen	162
11.6	Kwaliteitsmanagement	164
11.7	Tot slot	167
11.8	Literatuur	167
12	Projectstructuur, tijdsplanning en capaciteitsmanagement	169
12.1	Inleiding	169
12.2	Plaats in de fasering.	169
12.3	Projectstructuren.	170
12.4	Werkdecompositiestructuur.	176
12.5	Opstellen van een tijdplan.	179
12.6	Inschatten benodigde capaciteit.	185
12.7	Tot slot	187
12.8	Literatuur	188
13	Financiële beheersing van projecten.	189
13.1	Inleiding	189
13.2	Van planning naar besturing	190
13.3	Schatten	190
13.4	Begroten	191
13.5	Budgetteren.	192
13.6	Bewaken	196
13.7	Evaluatie	197
13.8	Projectadministratie.	197
13.9	Procuratie	198
13.10	Kostenbewust ontwerpen.	198
13.11	Financiële beheersing.	199
13.12	Tot slot	199
13.13	Literatuur	200
14	Communicatie	201
14.1	Inleiding	201
14.2	Wat is communicatie?	202
14.3	Communicatievormen en -kanalen	206
14.4	Communicatieplan	207
14.5	Communicatiestructuur	208
14.6	Het gesprek.	210
14.7	De vergadering	214
14.8	Tot slot	218
14.9	Literatuur	218
C	Conflicthantering en onderhandelen	219
C1	Inleiding	219
C2	Conflicten.	220
C3	Conflictfasen: ontwikkeling en oplossingsrichtingen	222

C4	Conflicthanteringsstijlen of oplossingsstrategieën	224
C5	Emoties	227
C6	Onderhandelen	227
C7	Excellent onderhandelen	228
C8	Fasering van het onderhandelingsproces	230
C9	De achterban	235
C10	Tot slot	236
C11	Literatuur	236
D	Leidinggeven aan teams	237
D1	Inleiding	237
D2	Leidinggeven aan mensen in projecten	238
D3	Leidinggeven aan teamwerk	243
D4	Tot slot	252
D5	Literatuur	252
Casus Wunae: Projectuitvoering		253
15	Inkoop, contractering en juridische aspecten	259
15.1	Inleiding	259
15.2	Inkoop en contractering	260
15.3	Overeenkomsten	263
15.4	Contract	266
15.5	Tekortkoming in de nakoming	268
15.6	Wanprestatie	268
15.7	Onrechtmatige daad	270
15.8	Verantwoordelijkheid projectmanager in de rechtshandhaving	271
15.9	Tot slot	272
15.10	Literatuur	272
16	Wettelijke kaders en duurzaam ondernemen	273
16.1	Inleiding	273
16.2	Plaats in de fasering	274
16.3	Milieu	274
16.4	Veiligheid en gezondheid: Arboretgeving	276
16.5	Beveiliging	278
16.6	Duurzaam ondernemen	279
16.7	Tot slot	280
16.8	Literatuur	281
17	Informatie en documentatie	283
17.1	Inleiding	283
17.2	Informatie versus gegevens	284
17.3	Informatiebeheer	284
17.4	Informatieplan, -systeem en -procedures	285
17.5	Informatieopslag	285

17.6	Projectdossierstructuur	286
17.7	Informatie-organisatiematrix	287
17.8	Kritische succesfactoren informatiebeheer	288
17.9	Tot slot	288
17.10	Literatuur	288
18	Configuratiemanagement en wijzigingsbeheer	289
18.1	Inleiding	289
18.2	Configuratiemanagement	290
18.3	Wijzigingsbeheer en issuemanagement	293
18.4	Wijzigingsverzoeken	293
18.5	Afwijkingen van specificaties	295
18.6	Overige projectissues	295
18.7	Tot slot	297
18.8	Literatuur	297
19	Beheersing en rapportage	299
19.1	Inleiding	299
19.2	Beheerscirkel	300
19.3	Management by Objectives	301
19.4	Management by Exception	301
19.5	Timeboxing	302
19.6	Beheersen van de uitvoering	303
19.7	Managen productoplevering	305
19.8	Beheersinstrumenten	306
19.9	Earned Value Analyse	309
19.10	Voorbeeld Earned Value Analyse	311
19.11	Tot slot	315
19.12	Literatuur	315
20	Afsluiting van projecten	317
20.1	Inleiding	317
20.2	Oplevering van het projectresultaat	317
20.3	Afsluiting van het project	321
20.4	Tot slot	325
20.5	Literatuur	326
Casus Wunae: Projectgebruik		327
21	Financieel management	331
21.1	Inleiding	331
21.2	De financiële uitgangssituatie	332
21.3	De boekingsperiode	335
21.4	Periodeoverzicht en de nieuwe balans	340
21.5	Projectbeoordeling	346
21.6	Bijhouden business case	353

21.7	Tot slot	353
21.8	Literatuur	354
22	Programmamanagement en veranderkunde	355
22.1	Inleiding	355
22.2	Wat is een programma?	356
22.3	Het verschil tussen een project en een programma.	356
22.4	Programmaorganisatie	357
22.5	Batenmanagement	360
22.6	Programmalevenscyclus en -documentatie	363
22.7	Management van verandering	365
22.8	Tot slot	370
22.9	Literatuur	370
23	P3M-implementatie	371
23.1	Inleiding	371
23.2	Basisprocessen P3M-organisatie	372
23.3	Veranderingen bij P3M-organisatie	375
23.4	Voor- en nadelen invoeren P3M-organisatie	377
23.5	Invoeren van P3M-organisatie	377
23.6	Weerstand bij invoeren projectmanagement	379
23.7	Volwassenheidsniveaus	379
23.8	Tot slot	380
23.9	Literatuur	381
E	Ruimte geven aan denkwerk	383
E1	Inleiding	383
E2	Hersenen en denkvoorkeuren	384
E3	Denkvoorkeuren	386
E4	Kennisproductiviteit	388
E5	Tot slot	391
E6	Literatuur	392
F	Cultuur van openheid	393
F1	Inleiding	393
F2	Wederzijdse waardering	394
F3	Collectieve denk- en besluitvormingsprocessen	399
F4	Introspectieve cultuur	407
F5	Complexiteit is altijd bespreekbaar	409
F6	Zuivere motieven en uitbannen persoonlijk belang	410
F7	Tot slot	411
F8	Literatuur	411
Index		413

Inleiding op projectmatig werken en de opbouw van het boek

KERNCOMPETENTIE:

Het vermogen uit te leggen wat projecten zijn en onder welke voorwaarden het toepassen van projectmatig werken zinvol is.

LEERDOELEN:

- 1 Het projectmatig werken, op basis van de definitie en kenmerken van projecten die in dit boek zijn beschreven, kunnen toepassen op concrete situaties.
- 2 Kunnen uitleggen wat projecten zijn en welke redenen er zijn om projecten uit te voeren en dit met concrete voorbeelden kunnen onderbouwen.
- 3 Weten wat resultaten van projecten zijn en welke belangen door deze resultaten gediend worden.
- 4 Het verschil tussen improviserend werken, projectmatig werken en routinematig werken kunnen uitleggen.
- 5 De noodzakelijke voorwaarden voor projecten kunnen benoemen en deze kunnen toetsen aan eigen projecten.
- 6 De basisprincipes waarop het denken over projecten is gebaseerd kunnen benoemen en met voorbeelden illustreren.

BELANGRIJKE DEFINITIES:

Project: Een project is een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie, binnen gestelde condities, een gedefinieerd resultaat te bereiken.

Organisatie: Een door mensen gecreëerd samenwerkingsverband dat gericht is op het behalen van resultaten die van betekenis zijn voor of waarde toevoegen aan het samenwerkingsverband zelf en aan haar omgeving. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- de staande organisatie als het een langdurig samenwerkingsverband betreft;
- de projectorganisatie als het een tijdelijke organisatie betreft.

Resultaten van projecten: Het opgeleverde projectresultaat en de resultaten voor staande organisaties en hun omgeving, die aantoonbaar gerelateerd kunnen worden aan dit opgeleverde projectresultaat.

I.1 Inleiding

Dit boek gaat over het projectmatig aanpakken van vraagstukken in organisaties. In deze inleiding zullen we eerst in grote lijnen duidelijk maken wat een project is, welke kenmerken projecten hebben en wat de redenen zijn om werkzaamheden projectmatig uit te voeren. Je zult daardoor inzien dat diverse resultaatgerichte opdrachten heel goed als een project georganiseerd kunnen worden. Hiertoe behoren ook complexe opdrachten die door startende projectmanagers of afstuderende HBO-studenten in opdracht voor bedrijven worden uitgevoerd.

De hoofdstukkenindeling van het boek is gekoppeld aan de fasering van projecten. Deze fasering lichten we toe en we maken duidelijk wat de waarde ervan is voor de projectmatige aanpak van opdrachten.

We beëindigen de inleiding met een totaaloverzicht van de indeling van dit boek, waarin we de inhoud per hoofdstuk in een paar kernwoorden samenvatten.

1.2 Wat zijn projecten?

We hanteren in dit boek de definitie van het begrip ‘project’ zoals die in de *NCB-versie 3 – Nederlandse Competence Baseline* (IPMA-NL, 2007) is beschreven. Dit boek is de Nederlandse vertaling van de ICB version 3 die is ontwikkeld door de internationale beroepsvereniging voor projectmanagers (International Project Management Association (IPMA)) en beschrijft de competenties voor projectmanagers.

Een project is een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie, binnen gestelde condities, een gedefinieerd resultaat te bereiken.

De kenmerken van projecten zijn:

- *Een gedefinieerd resultaat.* Een project richt zich op het tot stand brengen van een gedefinieerd resultaat: het projectresultaat.
- *Een tijdelijke organisatie.* Om dit resultaat te realiseren wordt een tijdelijke organisatie ingericht. Zodra het gedefinieerde resultaat – het projectresultaat – is gerealiseerd, houdt deze tijdelijke organisatie op te bestaan.
- *Een geheel aan activiteiten.* Om het gedefinieerde resultaat te realiseren wordt een geheel aan samenhangende activiteiten uitgevoerd.
- *Gestelde condities.* Het tijdelijke samenwerkingsverband krijgt van haar omgeving een aantal condities mee. Het gaat hier onder andere om condities op het gebied van:
 - Tijd. Het projectresultaat dient voor een bepaalde tijd opgeleverd te worden.
 - Geld. Het maken van het projectresultaat vindt plaats binnen een financieel kader.
 - Kwaliteit. Het projectresultaat moet aan bepaalde kwaliteitseigenschappen voldoen.
 - Scope. Een heldere begrenzing van dat wat door het project wordt opgeleverd.
 - Risico's. Het project wordt uitgevoerd binnen bepaalde onzekerheidsgrenzen.
 - Baten. Het project levert bepaalde baten op voor de klantorganisatie en andere belanghebbenden.
 - Projectbeleving. Het project zodanig besturen dat belanghebbenden zich betrokken weten/voelen bij de realisatie en implementatie van het project. De dynamiek richt zich op het creëren van draagvlak en succes (Kraijo, 2005).

1.3 Waarom werken met projecten?

De redenen om een projectresultaat te realiseren, ligt in de waarde en betekenis die deze resultaten hebben voor één of meer staande organisaties en de omgeving van deze organisaties: de maatschappij. Een organisatie definiëren wij als:

Een organisatie is een door mensen gecreëerd samenwerkingsverband gericht op behalen van resultaten, die van betekenis zijn voor of waarde toevoegen aan het samenwerkingsverband zelf en aan haar omgeving.

Redenen om dit waardecreërend en betekenisgevend proces in een tijdelijke organisatie uit te voeren zijn onder andere:

- *De eenmalige realisatie van een gewenst resultaat in een specifieke context.* Projecten worden uitgevoerd in een specifiek context. Ze ontstaan omdat in die context iets speelt, waardoor een adequate en effectieve reactie nodig is. Voorbeelden van zaken die kunnen spelen, zijn:
 - een nieuwe wet die eisen stelt aan de bedrijfsvoering;
 - een klant die specifieke kwaliteitseisen stelt;
 - een innovatieve techniek die door de concurrent succesvol wordt toegepast;
 - een ruimtelijk gebied dat vrij komt voor bebouwing.
 Projecten vormen een bewuste reactie op dergelijke zaken. Ze zijn, als effectief antwoord op dat wat in de specifieke context speelt, gericht op het eenmalig realiseren van een concreet product of dienst. Door dit werk in een eenmalige, tijdelijke organisatie uit te voeren, kunnen we gericht aandacht geven aan alle belanghebbenden, de inrichting van de organisatie en de planning van het werk. Door de specifieke aandacht verzandt het gewenste resultaat niet in het krachtenspel van bestaande processen. De effectiviteit van de eenmalige projectorganisatie zorgt ervoor dat het gewenste resultaat er komt.
- *De complexiteit van de realisatie.* Het is natuurlijk niet nodig om voor ieder eenmalig resultaat een volledige projectorganisatie op te bouwen. Een medewerker die een speciale eenmalige taak uitvoert en dat zelfstandig kan doen, heeft geen projectorganisatie nodig. Deze medewerker kan wel goed gebruikmaken van de inzichten uit het projectmatig werken. Het inzichtelijk maken van de verschillende stappen en het inplannen van tijd van mensen die bij die stappen betrokken worden, is ook bij veel kleine taakgerichte opdrachten van belang. Het opbouwen van een effectieve, tijdelijke projectorganisatie is echter pas echt nodig, indien het resultaat dusdanig complex is dat meerdere mensen en disciplines nodig zijn om het projectresultaat gerealiseerd en ingevoerd te krijgen.
- *Bewust vrijmaken van middelen en het inzetten van een multidisciplinair team.* Voor deze tijdelijke organisatie worden bewust mensen en middelen vrijgemaakt, waarmee het resultaat gerealiseerd kan worden. Door de toewijzing van het werk dat in het kader van het project wordt uitgevoerd, ontstaat voor de projectmedewerkers een specifieke verantwoordelijkheid waar ze op aangesproken kunnen worden.
- *Toewijzing van middelen.* Naast het multidisciplinaire team worden ook andere middelen, zoals tijd en geld, vrijgemaakt voor het project. Bij de bewuste keuze voor het realiseren van het eenmalige resultaat, past ook het expliciet vrijmaken van middelen voor dat resultaat.
- *Bestendigen en versterken van draagvlak.* Door de keuze voor een specifiek projectresultaat, geeft de staande organisatie expliciet aan waar ze haar tijd, middelen en mensen voor vrijmaakt. Ze bekent expliciet kleur en creëert daardoor een kracht die zich richt op het realiseren van een gewenst projectresultaat en de organisatieresultaten die daarvan het gevolg zijn.

I.4 Wat zijn de resultaten van projecten?

Resultaten definiëren wij als opbrengsten van een proces (Van Aken en Riepma, 2009). Deze opbrengsten kunnen voor diverse belanghebbenden positief of negatief zijn. In het kader van projecten onderscheiden wij vier soorten resultaten (zie figuur I.01):



Figuur I.01 Resultaten van projecten

- *Projectresultaat*. Het door het project opgeleverde product of dienst, ofwel dat wat klaar is als het project klaar is. De projectmanager is met het projectteam verantwoordelijk om conform de overeengekomen randvoorwaarden het projectresultaat op te leveren aan de opdrachtgever ten behoeve van de ingebruikname van dat projectresultaat. Processen die ten grondslag liggen aan het projectresultaat zijn de voorbereiding, definiëring en uitvoering van het project.
- *Organisatieresultaat*. De opbrengst die de ingebruikname van het projectresultaat heeft voor de organisatie, of het organisatieonderdeel, van de opdrachtgever(s). In de vakliteratuur wordt het organisatieresultaat ook vaak *projectdoel* genoemd. Processen die ten grondslag liggen aan het organisatieresultaat zijn met name bestuurlijke processen. Door het bewust realiseren en implementeren van een projectresultaat wordt gericht sturing gegeven aan de realisatie van beoogde organisatieresultaten.
- *Bedrijfsresultaat*. De opbrengst die oplevering van het projectresultaat heeft voor het bedrijfsresultaat van staande organisaties die (delen van) het projectresultaat leveren. Het resultaat van staande organisaties die zich richten op het aanbieden van mensen, producten en diensten, waardoor het projectresultaat gerealiseerd kan worden.
- *Omgevingsresultaat*. De opbrengst die de ingebruikname heeft voor de groepering(en) of doelgroep(en) die de opdrachtgever(s) voor ogen heeft (hebben), of groepen die indirect door de ingebruikname van het projectresultaat worden beïnvloed. Denk aan klanten, concurrenten, actiegroepen en overheden.

Het doel van het project is om de resultaten van het project zodanig te realiseren, dat ze zonder meer positief bijdragen aan het projectresultaat en het organisatieresultaat en daarnaast bijdragen aan de tevredenheid van leverende partijen en partijen in de directe en indirecte omgeving. Zo is voor de projectmanager het projectdoel het op tijd binnen budget en conform specificaties opleveren van het projectresultaat. Voor de opdrachtgever is het projectdoel het realiseren van het organisatieresultaat.

Om de verschillende definities van de vier kernresultaten van projecten wat meer tastbaar te maken, zijn in tabel I.01 drie voorbeelden uitgewerkt.

Tabel I.01 Voorbeelden van resultaten van projecten

	De Betuwe-spoorlijn	Kwaliteitsverbetering interne logistiek, gerealiseerd door een student van een hogeschool	Project plaatsing jonge delinquenten bij opvoedgezinnen
Projectresultaat	de spoorlijn	rapport met voorstellen voor verbetering, inclusief effectuering van gekozen voorstellen	geëffectueerde opvang van jonge delinquenten in opvoedgezinnen
Bedrijfsresultaat	omzet en winst aannemers en onderaannemers	goed beoordeeld werkstuk over dit rapport; rendement en uitstraling van de hogeschool	effectieve en kostenneutrale aanpak jeugdcriminaliteit
Organisatieresultaat	omzet en winst exploitanten van de spoorlijn	snellere en efficiëntere afhandeling van de goederenstroom	onderscheidende strategische positionering
Omgevingsresultaat	minder CO ₂ -uitstoot en filereductie; minder vrachtvervoer over de weg; snelle en veilige levering goederen	verbetering concurrerend vermogen logistieke branche; continuïteit werkgelegenheid; goedkopere tarieven en snelle levering	significante verlaging van strafbare handelingen; een krachtiger sociale binding met de maatschappij

Projecten leveren in hun tijdelijk bestaan dus waarde en betekenis toe aan diverse staande organisaties en hun directe en maatschappelijke omgeving. Door ervoor te zorgen dat het gedefinieerde resultaat er komt, wordt invloed uitgeoefend op de bestaande context. Deze invloed is door de opdrachtgevende organisatie gewenst, omdat via het projectresultaat een beoogd organisatieresultaat kan ontstaan. Er zijn echter ook andere partijen waarvoor het projectresultaat betekenis heeft. Die betekenis kan als negatief ervaren worden. Voor de projectmanager betekent dit dat er een sterk besef moet zijn van de verschillende resultaatgebieden rondom het project. Ieder gebied weerspiegelt bepaalde belangen die hun eigen invloed uitoefenen op het projectresultaat of de wenselijkheid ervan. Bewust zijn van en effectief omgaan met deze diversiteit aan belangen en het krachtenspel dat daardoor ontstaat, is één van de belangrijkste competenties van projectmanagers. Om in dit krachtenspel effectief te kunnen functioneren, is een aantal basisvoorwaarden noodzakelijk.

1.5 Noodzakelijke voorwaarden bij projecten

Er is niet zoiets als ‘ongeveer een project’. Een project bestaat of het bestaat niet. Het starten van een project vraagt om een bewust besluit van het management van de staande organisatie. Van het management wordt gevraagd om de realisatie van het beoogde projectresultaat te delegeren en ‘los te laten’. Projecten kunnen ook niet eenzijdig in het leven worden geroepen. Er moet een wilsovereenstemming zijn van zowel de opdrachtgever als de projectmanager om een project te laten ontstaan en om een project te kunnen uitvoeren. Noodzakelijke voorwaarden zijn:

- *Er is een herkenbaar organisatieresultaat.* Het beoogde organisatieresultaat is vaak gespiegeld in de aanleiding van het project. Feitelijk speelt zich iets af in de huidige situatie, wat vanuit het perspectief van de opdrachtgever verandering behoeft. Het marktaandeel van de organisatie kan ongewenst gedaald zijn. Een nieuwe technologie biedt efficiencyvoordelen. Een oude stadswijk staat op de nominatie voor vernieuwing. Hoe breder de aanleiding herkend en erkend wordt, hoe groter het draagvlak is voor projecten die direct bijdragen aan de beoogde positieve omkering van de geconstateerde aanleiding. Deze positieve omkeringen zijn de beoogde concrete organisatieresultaten, zoals het percentage herwonnen marktaandeel, het behaalde efficiencyvoordeel (in %) en participatie in de sloop en/of nieuwbouw.
- *Er is een beoogd product of dienst gedefinieerd.* Om organisatieresultaten te realiseren, kunnen we diverse acties uitvoeren en producten en diensten realiseren. Deze zorgvuldig gedefinieerde diensten en producten zijn door middel van projecten te realiseren.
- *Er is besloten een product of dienst via een project te realiseren.* Ook deze voorwaarde is wezenlijk. Het lijn- en stafmanagement van de staande organisatie neemt expliciet het besluit dat voor het maken van het gedefinieerde, specifieke product of dienst een aparte, unieke, eenmalige en tijdelijk organisatie – de projectorganisatie – wordt ingericht.
- *Er zijn werkzaamheden en condities gedefinieerd waarbinnen deze werkzaamheden worden uitgevoerd.* Om tot het projectresultaat te komen is een transparante aanpak uitgedacht en uitgewerkt, zodat de staande organisatie ziet welke werkzaamheden uitgevoerd worden en in welke volgorde, teneinde het projectresultaat op te kunnen leveren. Ook de condities – denk aan tijd, geld en kwaliteit - waaronder het project wordt uitgevoerd, zijn gedefinieerd.
- *Er is een projectorganisatie.* De werkzaamheden en alles wat er voor nodig is om die werkzaamheden goed te laten verlopen, weerspiegelen zich in een projectorganisatie. De teams die de projectmanager aanstuurt en de ondersteuning die de projectmanager krijgt zijn expliciet zichtbaar gemaakt, inclusief de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Het zal duidelijk zijn dat de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer een uitermate belangrijke factor is binnen projecten. Zonder helder mandaat en openlijke rugsteun voor de uitvoering, is het leiden van projecten lastig en complex. Daarvoor zijn opdrachtgevers nodig, die projectmanagers en de projectorganisatie duidelijk positioneren als een unieke eenheid die een specifieke klus gaat klaren, met het doel de beoogde organisatieresultaten te realiseren.