



# **Projectmanagement**

Cees in 't Veld

## Inhoudsopgave

0. Inleiding	3
1. Projectmanagement	4
1.1 Wat is een project?	4
1.2 Wat is projectmanagement?	4
2. Verschillende fasen binnen een project	5
2.1 Initiatiefase	5
2.1 Voorbereidingsfase	6
2.3 Realisatiefase	7
2.4 Nazorgfase	7
2.5 Beheersaspecten	8
3. Succesfactoren projectmanagement	10
3.1 Succesfactoren volgens Van Aken (2008)	10
3.2 Andere succesfactoren	11
4. Valkuilen van projectmanagement	13
4.1 Zes veel voorkomende problemen bij projectmanagement	13
4.2 Acht valkuilen van projectmanagement	14
5. Tien belangrijke lessen voor de projectmanager	16
6. Revelante literatuur	20
Bijlage 1 PRINCE2	21
Bijlage 2 PMBoK	26

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kan Focus op verbeteren B.V. niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.

## **0. Inleiding**

Er is bijna geen organisatie te vinden waar geen sprake is van projecten.

Voor veel organisaties is het uitvoeren van projecten de ‘core business’, zoals in de bouw, de ICT, de zakelijke dienstverlening enz. Maar ook in bedrijven waar het primaire proces niet uit het uitvoeren van projecten bestaat komen projecten voor zoals marketingprojecten, ICT-projecten, onderzoeksprojecten, nieuw- en verbouwprojecten, verhuisprojecten, of (met name in not-for-profit sectoren als onderwijs en zorg) subsidieprojecten.

Over de do’s en do not’s van projecten zijn boekenkasten vol geschreven. Ook zijn er wereldwijd bekende projectontwikkelingsmethoden die duidelijke handvatten bieden om projecten in goede banen te leiden. Toch is de praktijk van alledag weerbarstig: zelfs in grote projectuitvoerende organisaties, al dan niet beursgenoteerd, gaan projecten regelmatig mis.

Dit document beoogt om betrokkenen bij projecten bewust te maken van projectproblematiek en op beknopte wijze inzicht te geven in succesfactoren en valkuilen van projecten.

Cees in ‘t Veld/Focus op Verbeteren, november 2013

# 1. Projectmanagement

## 1.1 Wat is een project?

Een project is een geheel van activiteiten, uitgevoerd door specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband, gericht op een duidelijk gespecificeerd eindresultaat, dat bereikt dient te worden in een begrensd tijdsbestek met begrensde middelen, een definieerbaar begin en eind, en definieerbare capaciteit.

Uit de bovenstaande definitie vallen de volgende projectkenmerken af te leiden:

- *Doelgericht:* Een project zorgt ervoor dat een aantal vooraf bepaalde doelen bereikt worden.
- *Planmatig:* De doelen worden op een planmatige manier behaald.
- *Tijdelijk:* Het project heeft een duidelijk begin en een eind.
- *Uitvoerbaar:* Het project moet uitvoerbaar zijn.
- *Taakgericht:* De doelen worden binnen een projectorganisatie met een eigen budget uitgevoerd.

In bijna elke organisatie is sprake van projecten voor klanten en/of interne opdrachtgevers.

## 1.2 Wat is projectmanagement?

Projectmanagement is het beheersen van projecten. Het is de manier waarop projecten georganiseerd, voorbereid, gepland, uitgevoerd en afgerond worden. Als projectmanager verzorg je de dagelijkse leiding van een project. Met het project moet je een resultaat halen binnen een bepaalde periode binnen daarvoor gestelde randvoorwaarden als kwaliteit en kosten. Anders dan de algemene manager, geef je als projectmanager leiding aan eenmalige projecten met een tastbaar eindresultaat. Een ander verschil met de algemeen manager is dat je bezig bent met de dagelijkse gang van zaken – je zit dicht bij het vuur. Een projectmanager kan meestal niet terugvallen op routine. Improviseren is daarom aan de orde van de dag.

Een overzicht van gangbare definities:

*‘Alle leidinggevende taken die nodig zijn om het beoogde resultaat van het project te bereiken: het plannen, organiseren en besturen van alle werkzaamheden die deel uitmaken van het project en het leidinggeven aan en motiveren van alle bij het project betrokken personen’* (International Project Management Association IPMA)

*‘De toepassing van kennis, vaardigheden en technieken om projecten effectief en efficiënt uit te voeren’* (Project Management Body of Knowledge PMBOK)

*‘Het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van het project, en het motiveren van de betrokkenen om de projectdoelstellingen te realiseren binnen de verlangde prestatiedoelen voor tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico’s’* (PRINCE2)

## 2. Verschillende fasen binnen een project

Een project wordt uitgevoerd om op een planmatige manier een bepaald doel te bereiken binnen een afgesproken tijd. Hierbij worden de activiteiten in vier fasen opgedeeld.

### 1. *Initiatief (Idee).*

Overeenstemming bereiken over wat het projectresultaat wel of niet moet zijn Tijdens deze fase wordt de projectopdracht geschreven.

### 2. *Voorbereiding (Wat, Hoe en Hoe te maken).*

Akkoord bereiken over de oplossing, de vormgeving van het projectresultaat.

Instemming verkrijgen over het projectresultaat zoals het er gerealiseerd zal gaan uitzien

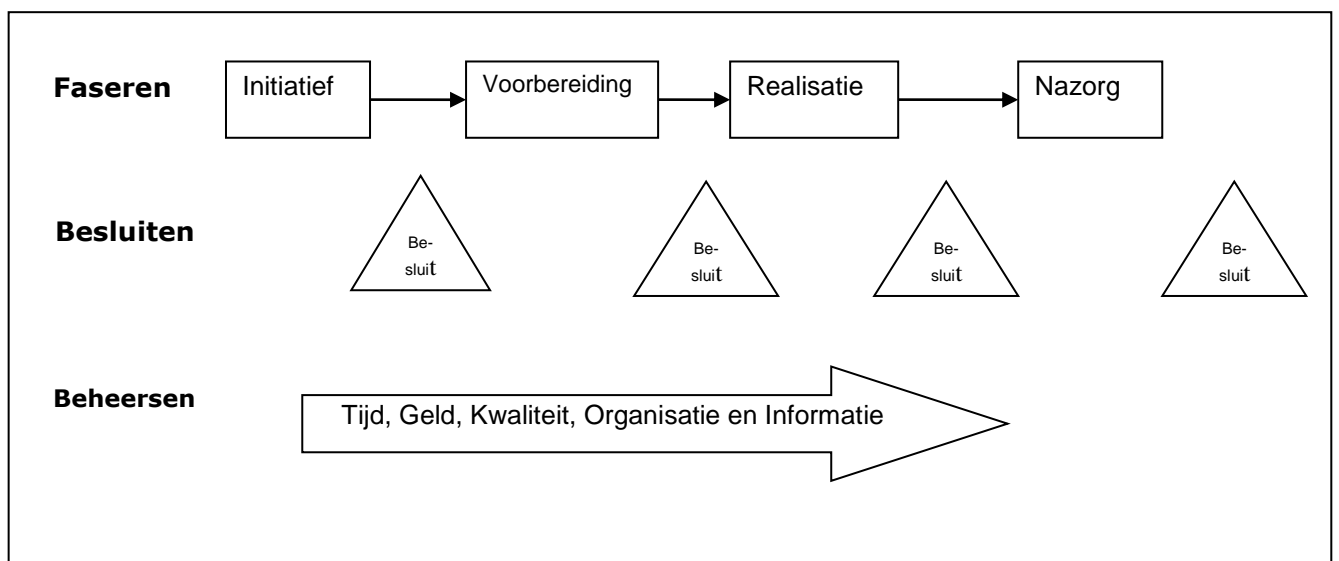
### 3. *Realisatie (Doen).*

Acceptatie verwerven van het gerealiseerde projectresultaat

### 4. *Evaluatie en nazorg (In stand houden).*

Evalueren van projectresultaten en instemming verkrijgen over aanpassingen in het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat.

Na elke fase wordt besloten of het project doorgaat of niet. Door te werken met faseringen en beslismomenten wordt geborgd dat tussentijds steeds wordt getoetst of het eindresultaat nog overeen komt met de eisen en verwachtingen van de opdrachtgever. Hierbij wordt rekening gehouden met de beheersaspecten: *tijd, geld, kwaliteit, organisatie* en *informatie*.



Hieronder staan de verschillende fasen beschreven.

### 2.1 Initiatieffase

Aan het begin van het project wordt onderzocht of het project wel haalbaar is. De initiatiefnemer of kandidaat-projectmanager brengt de achtergronden van het project in kaart (waaronder de problemen die aanleiding geven tot het project), de wenselijke resultaten, de belanghebbenden in het project en de aangewezen partners. Hij legt de grenzen van het project vast, met andere woorden hij bepaalt op welke vragen het project een antwoord moet bieden en wat er buiten de scope van het project valt. Al die dingen legt hij vast in een

projectplan of een subsidieverzoek. In deze fase moet duidelijk worden wat voor type project wordt ontwikkeld: wordt het een onderzoeksproject dat leidt tot een rapport en / of aanbevelingen, een ontwikkelingsproject dat een afgewerkt product aflevert, of een project met een half-fabriek of prototype. In deze fase wordt veel aandacht besteed aan de samenstelling van het projectpartnerschap of consortium. Er wordt ook al nagegaan op welke manier de *uitkomsten* op permanente basis ingezet kunnen worden in de processen waarvoor ze ontwikkeld zijn

## **2.2 Voorbereidingsfase**

De voorbereidingsfase volgt op de initiatiefase. Hierin worden de *Wat?* (definitie), *Hoe?* (ontwerp) en *Hoe te maken?* (voorbereiding) besproken. In sommige projectplannen is deze fase onderverdeeld in een definitiefase, ontwerpfase en een voorbereidingsfase.

### ***Definitie***

Hier worden de eisen en wensen die aan een projectresultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald. Het gaat erom de verwachtingen van betrokken partijen helder te krijgen over wat men denkt dat het resultaat moet zijn. Voorbeelden van projecteisen zijn randvoorwaarden, functionele eisen, operationele eisen en ontwerpbeperkingen. De randvoorwaarden vormen de context waarbinnen het project wordt uitgevoerd. Functionele eisen hebben te maken met hoe goed het projectresultaat moet zijn, zoals hoeveel geld er bespaard gaat worden. Operationele eisen gaan over de eisen aan het gebruik van het projectresultaat, bijvoorbeeld dat na het realiseren van een project het aantal storingen met 50% afneemt. Ontwerpbeperkingen zijn eisen die te maken hebben met de realisatie van het project zelf, bijvoorbeeld dat er in het project niet gewerkt wordt met milieu-onvriendelijke materialen. Daarnaast wordt er een risicoanalyse gemaakt er wordt er gekeken naar de beheersmatige aspecten (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie).

Het is essentieel dat alle betrokkenen in een project kunnen meedenken in de definitiefase, met name ook de eindgebruikers die met het projectresultaat aan de slag gaan. Het komt vaak voor dat de eindgebruikers niet de opdrachtgevers zijn voor het project, wat wellicht de reden is dat ze vaak over het hoofd worden gezien. Toch is het voor het eindresultaat veel belangrijker de toekomstige gebruikers uit te nodigen. Als uitgangspunt is het een goede gewoonte om in de definitiefase een aantal bijeenkomsten te organiseren met alle betrokkenen bij een project.

### ***Ontwerp***

Het doel van de ontwerpfase is het vinden van oplossingen. Deze oplossingen worden geformuleerd naar aanleiding van de in de definitiefase vastgestelde eisen en wensen. Na afloop van deze fase is bekend hoe het projectresultaat eruit ziet qua vorm, inhoud en dergelijke. Ook moet worden aangetoond dat het gekozen ontwerp voldoet aan de gestelde eisen. (bv via het maken van een prototype).

### ***Voorbereiding***

In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld dat nodig is voor de realisatie van het project. Eventuele leveranciers of onderaannemers worden ingeschakeld, een draaiboek wordt gemaakt, materialen en hulpmiddelen worden besteld, instructies aan het personeel worden gegeven, enzovoort. De voorbereidingsfase is klaar als het uitvoeren direct kan starten. Alles moet dus duidelijk zijn voor de uitvoerende partijen. In sommige, met name wat kleinere

projecten, is een formele voorbereidingsfase wellicht overbodig. Het gaat erom dat duidelijk is wat er moet gebeuren in de realisatiefase, door wie en op welk moment.

### **2.3 Realisatiefase**

De realisatiefase is bedoeld om het projectresultaat te maken, in te voeren of uit te voeren. Al het werk uit voorgaande fasen wordt geïntegreerd. Het is ook de fase dat een project zichtbaar wordt voor buitenstaanders. Voor hen lijkt het alsof het project nu pas gestart is. Het is de 'doe' fase. In deze fase is het van belang om de vaart er goed in te houden.

Aan het einde van de realisatiefase wordt het resultaat gecontroleerd aan de hand van de eisen- en wensenlijst uit de definitiefase. Het resultaat wordt ook gecontroleerd aan de hand van de ontwerpen. Deze fase is gereed als aan alle eisen en wensen is voldaan en als het resultaat overeenkomt met de ontwerpen.

Betrokkenen moeten bedenken dat het vrijwel nooit helemaal zal lukken om het projectresultaat te verkrijgen, dat exact voldoet aan de oorspronkelijke eisen en wensen van de definitiefase. Door onverwachte gebeurtenissen en door voortschrijdend inzicht zal het projectteam tijdens de realisatie van het project soms moeten afwijken van de eisen- en wensenlijst en de ontwerpdocumenten. Dit is een potentiële bron van conflicten, in het bijzonder als er een externe klant is die het projectresultaat heeft besteld. De klant zal zich dan namelijk beroepen op de afspraken die gemaakt zijn in de definitiefase.

De regel is dat na de definitiefase er geen wijzigen meer mogen zijn in de eisen en wensen. Dat geldt ook voor de ontwerpen: na de ontwerpfasen mag er niets meer veranderen aan het ontwerp. Als dit toch moet (en dat moet soms), is het van belang dat de projectleider er voor zorgt dat de wijziging zo snel mogelijk besproken wordt met de betrokkenen (met name de beslissers of klant). Daarbij is het van belang dat de besloten verandering goed gedocumenteerd wordt, dit om latere misverstanden te voorkomen.

### **2.4 Nazorgfase**

Een fase die vaak over het hoofd gezien wordt, maar die erg belangrijk is, is de nazorgfase. In de nazorgfase wordt alles geregeld om het projectresultaat daadwerkelijk te doen landen. Voorbeelden van activiteiten die in de nazorg plaatsvinden zijn het schrijven van handleidingen, instructie en training voor gebruikers, het inrichten van de helpdesk, het onderhouden van het resultaat, de evaluatie van het project, het schrijven van het projectverslag, het vieren van het bereikte resultaat, de overdracht naar beheerders, het opheffen van het projectteam en dergelijke.

De centrale vraag in deze fase is wanneer en waar het project ophoudt. Onder projectleiders wordt vaak opgemerkt dat de eerste 90% van een project snel gaat en dat de laatste 10% nog jaren voortduurt. Het is van belang dat bij het begin van het project al goed wordt nagedacht over waar de grenzen van het project liggen, zodat in de nazorgfase het project bij het bereiken van die grens tijdig afgesloten kan worden.

## 2.5 Beheersaspecten

Gedurende het hele project moet er rekening gehouden worden met de beheersaspecten. Hieronder staan een aantal activiteiten weergegeven die verbonden zijn met de verschillende beheersaspecten:

Beheersaspecten	Activiteiten
Tijd	<ul style="list-style-type: none"><li>- De doorlooptijd van elke inhoudelijke projectactiviteit moet nauwkeurig geschat worden, rekening houdend met de logische of natuurlijke samenhang met andere inhoudelijke activiteiten en de capaciteit aan mankracht en middelen die daarvoor nodig en beschikbaar zijn (oftewel kritieke pad beheersing)</li></ul> <p><i>(Het <b>kritieke pad</b> is een begrip uit de theorie van <a href="#">projectplanning</a> dat aangeeft welke activiteiten in een <a href="#">tijdsplanning</a> de einddatum bepalen. In de planning van een <a href="#">project</a> ontstaat een kritiek pad als sommige van de uit te voeren activiteiten (of 'taken') van andere activiteiten afhankelijk zijn, bijvoorbeeld omdat de ene activiteit pas kan starten nadat een andere activiteit is voltooid. Zo kunnen bij het bouwen van een huis, de muren pas gemetseld worden als de fundering gereed is, en de ramen kunnen pas gezet worden als de muren klaar zijn.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Naarmate het project verder komt, zijn tijdsplanningen, schattingen en ramingen steeds nauwkeuriger en wordt de tolerantie kleiner.</li></ul>
Geld	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kosten voor mankracht, materialen en middelen dienen in een zo vroeg mogelijk stadium te worden gebudgetteerd en goedgekeurd, gevolgd door tussentijdse toetsing aan de hand van kostenregistraties en hernieuwde of aangepaste prognoses.</li></ul>
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het te realiseren project zal aan een vooraf bepaalde kwaliteitseisen dienen te voldoen.</li><li>- Een duidelijk geformuleerde kwantificering en kwalificering is noodzakelijk.</li></ul>
Informatie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Systematisch informatiebeheer is noodzakelijk, aangezien er bij grote projecten sprake is van een omvangrijke informatiestroom.</li><li>- Eenduidige identificatie van de te beheren informatie is belangrijk.</li><li>- Een sluitende administratie of registratie van de informatie en de distributie ervan is nodig, evenals van afspraken of procedures over wie welke informatie mag of moet goedkeuren en wijzigen.</li></ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alle werkzaamheden die ervoor moeten zorgen dat de betrokkenen weten in welke samenwerkingsverbanden zij met elkaar ten behoeve van het project functioneren: verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.</li><li>- Algemene managementtaken, zoals bijvoorbeeld motivatie en teamontwikkeling.</li></ul>



Kern van het fasenmodel is 'eerst denken en dan doen'. Elke fase heeft zijn eigen werkpakket. Elk werkpakket heeft zijn eigen aspecten waarop geconcentreerd moet worden. Op die manier hoeft in de realisatiefase niet meer te worden gediscussieerd over wat er nu gemaakt moet worden. Dat is, als het goed is, bepaald in de definitiefase en ontwerpfase.

Er bestaan verschillende projectmanagementmethoden, soms gecertificeerd, waaronder PRINCE2, PMBoK, IPMA, PMW, EVO en OPEN. Iedere methode heeft zo zijn eigen sturingsindicatoren voor monitoring. Deze zijn vaak nogal uitgebreid en moeilijk samen te vatten.

In de bijlagen 1 en 2 zijn twee van de meest gebruikte methoden, PRINCE2 en PMBoK, kort beschreven. PRINCE 2 beschrijft vooral de organisatiestructuur van projecten en geeft daarvoor een wereldwijde standaard.

### 3. Succesfactoren projectmanagement

Lange tijd is inhoudelijke expertise het belangrijkste profielkenmerk van een projectmanager gebleven: de technische inhoudelijke expert. Projectmanagement was een ambacht. Door het toenemen van projectmatig werken in de niet technische sfeer, waarbij opdrachten in de vorm van projecten worden gedefinieerd, verschuift de aandacht naar andere profielkenmerken en daarmee ook naar andere factoren voor succes. Verbetering en vernieuwing worden steeds meer onderwerp voor projectmanagement, waarbij niet een fysiek eindresultaat de opbrengst is van het project, maar een onderzoeksrapport, een organisatieadvies of een beleidsaanbeveling.

#### 3.1 Succesfactoren volgens Van Aken (2008)

Projectmanagement wordt in toenemende mate een leiderschapsaangelegenheid in plaats van een technisch inhoudelijke en dat vergt naast methodische beheersvaardigheden steeds meer sociale vaardigheden. De ambachtsman wordt een beroepsbeoefenaar wiens rol het is ervoor te zorgen dat het project slaagt. Om dit beroep goed te kunnen uitoefenen heeft hij als projectmanager kennis en vaardigheden nodig, afkomstig uit andere disciplines dan die waarover het project gaat. Projectmanagement en projectleiderschap gaan daarbij hand in hand. Daarmee worden bestuurlijke en organisatorische factoren voor succes belangrijker en verschuift het profiel van de projectleider. Er zijn drie verschillende kritieke factoren voor succes, te weten: bestuurlijke, organisatorische en persoonsgebonden factoren.

##### *Bestuurlijke factoren*

- Een duidelijke verankering van de projectdoelstellingen aan de organisatiedoelstellingen. Hiermee wordt bedoeld het helder krijgen waartoe een project wordt opgezet, welk en wiens streven ermee ingevuld moet gaan worden en hoe de prioriteiten liggen. Dit vraagt om een scherpe relatie met de visie/missie van de organisatie.
- Heldere projectstructuur waarbij het zowel gaat om de structuur binnen het project als tussen projectorganisatie en lijnorganisatie. Afstemming tussen beide leidt tot de beoogde effectiviteit.
- Vaardigheid in goed opdrachtgeverschap bij bestuurs- en directieleden en in zekere zin ook bij leden van de Raad van Commissarissen. Dit laatste is vooral van belang voor de communicatie tussen de leden van beide organen.

##### *Organisatorische factoren*

- De aanwezigheid van de functie van Project Portfolio Management, veelal gesitueerd bij de afdeling 'control' of bij Personeel & Organisatie. De inrichting van een projectenbureau vergemakkelijkt dit. Het vormt als het ware de secretarisfunctie voor alle in de organisatie lopende projecten en zorgt voor overzicht, samenhang en het voorkomen van overlap.
- Een licentie op Project Management Software is beslist aan te bevelen, zeker voor de wat zwaardere programma's of projecten (zonder dat de organisatie dit weet is dit overigens vaak inbegrepen bij de meeste softwarelicenties).

- Betrokkenheid en commitment van de leden van het projectteam aangaande de resultaten die moeten worden gerealiseerd. Dit houdt in dat lijnmanagement en Personeel & Organisatie aan medewerkers moeten verduidelijken dat zij naast hun normale werkzaamheden ook verondersteld worden mee te werken aan verschillende projecten. Dit moet ook in functionerings- en beoordelingsgesprekken aan de orde komen.
- De juiste teamsamenstelling als het gaat om expertise, karakters en geloofwaardigheid van de teamleden in de organisatie.
- Duidelijke doelstellingen, normen en criteria voor zowel de individuele activiteiten als voor het gehele project.
- Gerichte ondersteuning door de opdrachtgever gedurende het project.

### ***Persoonsgebonden factoren***

De projectleider moet (vrij naar Wijnen, 2006):

- Interdisciplinaire kennis bezitten, relevant voor de inhoud van het programma, zonder ‘de beste van de klas’ te willen zijn.
- Grondige kennis van de relevante omgeving van het project hebben en ‘sensoren’ hebben voor kansen en bedreigingen.
- Overtuigend, tactisch, standvastig maar niet koppig zijn en serieus erkend worden als gesprekspartner voor de betrokkenen.
- Bekend zijn met en vaardig zijn in het hanteren van de belangrijkste management-instrumenten op het terrein van projectmanagement.
- De juiste mate van doelgerichte en structurerende werkstijl als projectmanager en als leider van zijn team hebben en de juiste combinatie van instrumentgebruik en werkstijl neer weten te zetten, passend bij de aard van het project.
- Effectief in- en extern kunnen communiceren met betrekking tot het project.
- Om kunnen gaan met weerstanden en weten hoe draagvlak kan worden gecreëerd in situaties waar dat vereist is. Het allerbelangrijkste is echter dat een projectleider het project moet zien zitten. Hij of zij moet zich achter de doelstellingen kunnen scharen en de wil hebben om de gewenste resultaten te realiseren. Hij of zij moet met het programma of project begaan zijn. Pas dan zal hij of zij in staat zijn om mensen te mobiliseren en om een project tot een succes te maken.

### **3.2 Andere succesfactoren**

Andere succesfactoren die genoemd worden hebben te maken met de kwaliteit van relaties. Sociale vaardigheden worden hierbij steeds belangrijker. Volgens [managementsite.nl](http://managementsite.nl) zijn succesfactoren bij uitstek:

1. De kwaliteit van de relaties met de opdrachtgever en zijn organisatie.
2. De kwaliteit van de relaties binnen het projectteam.

Projecten moeten worden bemenst met ervaren krachten die over een resultaatgerichte werkstijl beschikken. Dat is eigenlijk de belangrijkste voorwaarde voor het bereiken van projectsucces. Aan projecten kunnen als toetssteen wel eisen worden gesteld die gelden voor de mate waarin projectmatig wordt gewerkt. Een project is adequaat aangepakt als aan de hierna genoemde voorwaarden wordt voldaan.

- **Organisatie**
  - Het is duidelijk wie de opdrachtgever is.
  - De wijze waarop het project is georganiseerd is vastgelegd.
  - De wijze van besluitvorming is vastgelegd.
  - Overdrachten tussen verschillende partijen zijn eenduidig geregeld.
  - De benodigde expertise en capaciteit zijn bekend, evenals de wijze waarop hierin wordt voorzien.
  
- **Tijd**
  - Er is een actuele planning.
  - Alle hoofdactiviteiten die moeten worden verricht zijn bekend.
  - De werkelijkheid ten opzichte van de planning is op ieder moment bekend.
  
- **Geld**
  - Er is bij afsluiting van iedere fase een betrouwbare raming beschikbaar.
  - De financiering is geregeld.
  - Er is een vastgesteld budget.
  - De stand van zaken over verplichtingen, prognoses, declaraties en betalingen is voortdurend bekend.
  - De werkelijkheid ten opzichte van het budget (en deelbudgetten) is beschikbaar.
  
- **Kwaliteit**
  - De scope, de doelstellingen, de eisen en verwachtingen over het te realiseren resultaat zijn bekend.
  - Er is een actueel projectplan.
  - De (vakinhoudelijke) kwaliteit wordt geborgd.
  - Toetsing van het resultaat aan de eisen heeft vorm gekregen.
  - Wijzigingen worden systematisch beheerst.
  - De raakvlakken met andere projecten zijn vastgelegd en worden beheerst.
  - Afspraken met derden liggen vast, bijvoorbeeld in contracten.
  - Externen worden professioneel (zakelijk) ingeschakeld en gecontracteerd.
  
- **Informatie**
  - De verantwoordingslijnen zijn bekend.
  - Duidelijk is wat, hoe, wanneer en aan wie moet worden gerapporteerd.
  - Er is vanaf de start een duidelijk gestructureerd en goed ontsloten projectdossier.
  
- **Communicatie**
  - De stakeholders zijn bekend, evenals de wijze waarop met hen wordt omgegaan.
  
- **Risico's**
  - Er is een risicoanalyse verricht.
  - Er zijn beheersmaatregelen genomen.
  
- **Andere middelen** zoals mensen, huisvesting, technische voorzieningen en dergelijke.

## 4. Valkuilen van projectmanagement

Teun van Aken publiceerde in 1996 zijn inmiddels klassieke onderzoek naar het falen van projecten. De conclusies luiden:

- Instrumentgebruik (vragenlijsten, competentietesten, games en dergelijke) correleert negatief met succes.
- Werkstijl correleert sterk met succes.
- Bij doelgericht werken is weinig instrumentarium nodig om succes te bereiken.
- In grijpbare projecten staat veel structurering succes in de weg.

In de paragrafen hieronder staan verdere problemen en valkuilen van projectmanagement beschreven.

### 4.1 Zes veel voorkomende problemen bij projectmanagement

Bron: [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl).

Elk project is anders, maar bepaalde problemen komen altijd terug. Hieronder enkele veel voorkomende problemen:

#### **Beheersing van infra- en ICT projecten**

Bij projectbeheersing gaat het om de wijze waarop de directie inzicht verkrijgt in voortgang en doelmatigheid van projecten. In veel organisaties zijn daartoe projectadministrateurs of -controllers werkzaam. Hun aandachtsgebied is veelal budgetbeheer en bijvoorbeeld het maken van een financiële forecast. Vaak wordt een projectadministrateur, overruled door de projectmanager en feitelijk alleen verantwoordelijk gemaakt voor het bijhouden van de facturen en de bonnetjes.

#### **Projectmanager versus verandermanager**

Steeds vaker duikt het fenomeen verandermanager op bij (complexere) organisatieveranderingen waarbij ICT een belangrijke rol speelt. Deze verandermanager acteert dan naast, boven of onder de projectmanager.

#### **Grip op overheidsprojecten met veel externen**

In veel overheidsorganisaties worden externen, veelal afkomstig van grote advieshuizen en system integrators, tijdelijk ingezet om projecten te leiden en te bemensen. In de praktijk blijkt een dergelijke aanpak zeker geen garantie voor succes: projecten lopen uit, budgetten worden overschreden en doelstellingen worden niet gerealiseerd.

#### **Projectmanagement is een vak apart**

Het is al een hele kunst om de vaart in een project te krijgen, ongeacht of het om grotere of kleinere projecten gaat. Het is nog moeilijker om er daarna de vaart in te houden.

#### **Het managen van projectteams**

Vaak zijn teamleden het oneens over de exacte doelstellingen en wie er precies deel uitmaakt van het team. Naarmate een team groter wordt, wordt het managen van de onderlinge relaties ook steeds ingewikkelder. De teamleider moet de omvang van het team beperken en het team duidelijk afbakenen. Zogeheten 'team destroyers' moeten onverwijld verwijderd worden.

### **Resultaat van projecten wordt verkeerd beoordeeld**

De sturing van ICT-projecten is vanuit het klassieke gedachtegoed zeer eenzijdig gericht op techniek, budget en tijd. Overschrijding van tijdlijn en/of budget wordt in de media opgevolgd met schreeuwende koppen zoals 'Veel ICT-projecten mislukken' zonder al teveel nuancering. Deze door de tijd ingehaalde klassieke benadering vraagt om een flinke bijstelling.

## **4.2 Acht valkuilen van projectmanagement**

Bron: [www.zakelijk.infonu.nl](http://www.zakelijk.infonu.nl).

### ***Valkuil 1. Leg je planning niet té strak***

Een veel gemaakte fout is om de uit te voeren activiteiten door het team te strak te plannen. Houdt rekening met de effectiviteit van mensen. Niemand die 8 uur aanwezig is, werkt ook daadwerkelijk 8 uur. Daarnaast zijn er veel onvoorziene omstandigheden die een teamlid minder effectief maakt. Voordat jij dan weer met je billen bloot bij je opdrachtgever moet aankloppen raad ik je aan om bij een afgegeven planning door een teamlid ongeveer 20% tijd erbij op te tellen en meldt dat in je Project plan.

### ***Valkuil 2. Manage niet vanuit je ivoren toren***

Een goed projectleider loopt dagelijks bij zijn teamleden langs. Zo hoor je veel meer over je project dan vanachter je bureau. Zo worden teamleden gemotiveerd door jouw aanwezigheid en heb jij de vinger strak op de voortgang.

### ***Valkuil 3. Communiceer duidelijk***

Communiceren is een vak apart. Maar er gaat niks boven het informeren van teamleden en stakeholders: Tijdig!!. Wat goed helpt is een wekelijks project overleg en stuur elke week een mailtje naar het hele team met de punten waarop vooruitgang is geboekt en waar er nog knelpunten zijn. Zo blijft iedereen op de hoogte wat er gebeurt en zijn scheve gezichten door onduidelijkheid, verleden tijd.

### ***Valkuil 4. Zet de scope strak neer***

Zodra je ruimte in je scope hebt wordt ermee aan de haal gegaan met alle gevolgen van dien. Baken je scope dus strak en goed af en blijf deze lijn strak managen. Alleen de opdrachtgever kan aangeven dat de scope moet wijzigen. Jij kunt aangeven dat er bekeken moet worden of het impact heeft op de huidige tijdslijnen en budget . Doe nooit zomaar een toezegging binnen de reeds vastgelegde tijdslijnen en budget.

### ***Valkuil 5. Neem zelf nooit cruciale beslissingen***

Overleg ALTIJD met je opdrachtgever indien er cruciale beslissingen genomen moeten worden. Je opdrachtgever is eind verantwoordelijk, niet jij!. Als je het niet aan hem/haar overlaat en er gaat wat fout wordt jij erop aangesproken en dat is nu net niet wat je wilt.

### ***Valkuil 6. Gebrek aan structuur***

Een project heeft een vastomlijnde structuur nodig waarbinnen gewerkt gaat worden. Zorg dat je dingen juist en correct documenteert. Zorg dat er standaard intervallen zijn waarin je vergaderingen belegd. Bijvoorbeeld, één keer in de week een teamoverleg, 2x per week overleg met je opdrachtgever. Zorg dat je rapportages op orde zijn zodat je ten alle tijden de status van het project kunt laten zien indien management daarom vraagt.

***Valkuil 7. Téveel zelf doen***

Project managers hebben de neiging dingen zelf te doen als blijkt dat er uit de tijdslijn gelopen gaat worden. Doe dit vooral NIET. Het is niet dat je niet behulpzaam moet zijn, maar het is jouw werk niet. De medewerker die ervoor is aangewezen is degene die het moet doen. Indien uit de tijdslijn gelopen gaat worden, bekijk mogelijkheden waardoor deze persoon WEL binnen de tijdslijn kan blijven. Bijvoorbeeld, moet iemand hem/haar ondersteunen, zijn er andere werkzaamheden die de project werkzaamheden belemmeren?

Met deze valkuilen in je achterhoofd is er nog één ding erg belangrijk.

***Valkuil 8. Betrek zaken niet op jouw als persoon***

Als project manager kun je het tenslotte nooit goed doen en als het project een succes is heeft het team het gedaan als het faalt ben jij een slechte project manager. Zorg dat je het heft in handen houdt en laat verwijtende uitspraken richting jouw persoon, links liggen.

## 5. Tien belangrijke lessen voor de projectmanager

Bron: Bisnez Management (2005)

### ***1. Verkeerde planningen en begrotingen***

Van projectmanagers wordt vaak al in een vroeg stadium gevraagd om een begroting en planningen af te geven zonder dat voldoende duidelijk is wat er precies moet gebeuren. Als de projectmanager dit doet zijn de afgegeven begrotingen onvoldoende onderbouwd.

Hierdoor ontstaat het risico dat er onvoldoende budget gereserveerd wordt, onrealistische verwachtingen gecreëerd worden en onhaalbare afspraken worden gemaakt. Het is daarom ook in het belang van de opdrachtgevers om budgetten en planningen als voorlopig te hanteren totdat voldoende diepgang is bereikt in het voortraject van een project.

Projectmanagers moeten duidelijk zijn over de onzekerheden en in de beginfase van een project niet te optimistisch zijn: verwachtingsmanagement is essentieel.

Een goede business case als basis voor een project kan hier een positieve rol in spelen.

Daarmee kan de projectmanager inzicht geven in de te behalen harde en zachte baten in verhouding tot de te maken kosten, inclusief de onzekerheden die er op dat vlak nog zijn.

Een punt van attentie hierbij voor projectmanagers: de organisatie of opdrachtgever die de budgetpijn liever achteraf dan vooraf neemt en daarom (min of meer bewust) te krap budgetteert. Idealiter zou een project pas mogen starten als er door de verantwoordelijken echt akkoord is gegeven op de business case.

Een goede projectmanager voorkomt dat hij in de valkuil van zijn eigen begroting wordt geduwd. Een goede externe projectmanager accepteert bovendien geen (te) krappe planningen onder druk van de eigen werkgever, die hem vanwege commerciële redenen wil plaatsen bij de opdrachtgever.

### ***2. Meerdere opdrachtgevers met tegengestelde belangen***

Als de aansturing van een project niet eenduidig is bestaat er een grote kans op een zwalkende koers of keuzes die gebaseerd zijn op compromissen uit politieke overwegingen, om maar niet te spreken van ontevreden of afhakende opdrachtgevers. Het is immers niet eenvoudig om twee of meerdere partijen die iets anders willen allemaal gelukkig te maken. Het is niet onmogelijk om met meerdere opdrachtgevers te werken, maar de consequenties daarvan moeten goed worden doorgesproken. Ieders belang en de afspraken daarover moeten duidelijk zijn. Overigens is een project zonder duidelijke opdrachtgever op een goede plek in de organisatie ook tot mislukken gedoemd. Immers, een opdrachtgever die niet over voldoende mandaat (lees: macht en geld) beschikt, kan geen stabiele omgeving voor het project organiseren.

Een goede projectmanager zal altijd zorgen dat hij bij de start van het project een opdrachtgever heeft met voldoende mandaat. Met deze opdrachtgever wordt uitgebreid gesproken over de wederzijdse ambities en afhankelijkheden. Een goede projectmanager kan daardoor altijd terugvallen op zijn opdrachtgever en kent zelfs de verborgen agenda van zijn opdrachtgever.

### ***3. Inefficiënte projectorganisatie***

Een daadkrachtige projectorganisatie - niet te breed van opzet, met de juiste mensen op de juiste plekken, van stuurgroep tot teambemanning - is een belangrijke voorwaarde voor een succesvol project. Werk zo min mogelijk met klankbordgroepen en brede maatschappelijke



discussies (tenzij dit voor bepaalde beleidsvraagstukken onvermijdelijk is uiteraard) en zoveel mogelijk met ouderwetse projectteams volgens het 'linking pin'-principe. Besteed ruim aandacht aan de bemensing van de stuurgroep en de rollen die eenieder daarin speelt. Een goede projectmanager houdt bij de inrichting van zijn projectteam het doel goed voor ogen. Het team is bij voorkeur 'lean and mean' en bestaat dus enkel uit medewerkers met een uitgesproken toegevoegde waarde. Als het niet anders kan, bijvoorbeeld als het veranderen van de omgeving onderdeel van de projectopdracht is, zal hij het team breder inrichten. Voorbeelden hiervan zijn:

- Vooraf gedefinieerd resultaat, vast bedrag en vaste einddatum.

Dit is een rechttoe rechtaan klassiek project, de projectomgeving is stabiel en het project kan op een strakke manier worden aangestuurd, de fasering is waterval en eventuele externe partijen zullen op 'fixed price' en 'fixed date' worden aangestuurd.

- Resultaat is niet strak gedefinieerd, maar budget en einddatum staan wel vast.

In dit soort projecten zal de projectmanager wel degelijk oog hebben voor de projectomgeving. Immers de projectomgeving bepaalt onderweg wat het resultaat is. Vaak zal hier gekozen worden voor iteratieve- of 'time boxen'. Het streven is om binnen budget en tijd te komen tot een zo goed mogelijk resultaat.

- Resultaat is niet strak gedefinieerd en ook begroting en einddatum zijn nog onderhevig aan verandering.

Dit is geen project. Als bij de start van een project deze situatie wordt aangetroffen, zal de goede projectmanager voorstellen om eerst maar eens een voorstudie te doen teneinde de doelstellingen en dergelijke helder te krijgen.

#### **4. ICT- valkuilen**

De opdrachtgever wil iets dat niet door één leverancier of één pakket kan worden geleverd. In de zoektocht naar de juiste leverancier(s) loopt de projectmanager tegen enkele zeer herkenbare problemen aan.

- Er wordt een pakket geselecteerd dat geen pakket blijkt te zijn maar veredeld maatwerk, of een gebruikt hulpmiddel blijkt instabiel. Of erger nog: een combinatie van hulpmiddelen blijkt samen niet te functioneren.
- Er wordt gekozen voor onvolwassen technologieën, die zich nog niet bewezen hebben, of waarvan (binnen Nederland) nog geen implementaties zijn. Bewezen technieken verdienen de voorkeur. Als toch gekozen wordt voor nieuwe technieken, kies dan voor kleine pilot-projecten alvorens een grootschalige implementatie te overwegen.
- Nog een klassieker is de situatie waarbij verschillende technieken en hulpmiddelen van verschillende leveranciers worden gebruikt. Pas in de beheerfase blijkt dat de organisatie zelf de integratie voor zijn rekening moet nemen waarvoor eigenlijk de kennis ontbreekt.

Een goede projectmanager zal in zijn leveranciersmanagement altijd eerst zoeken naar bekende leveranciers en bekende technieken die goed aansluiten bij wat binnen de organisatie voorhanden is. Mocht het echt nodig zijn om van meerdere leveranciers meerdere technieken te betrekken, dan zorgt hij ervoor dat er één hoofdaannemer is, die verantwoordelijk is voor de integratie.

### **5. Geen aandacht voor kwaliteitsmanagement en risicoanalyses**

Zeker bij grotere projecten is het van belang om op alle essentiële onderdelen (scope, budget, bemensing, deadlines, hulpmiddelen, projectorganisatie e.d.) de afspraken van tevoren goed met elkaar door te spreken en vast te leggen. Een goede kwaliteitsmanager en een gezamenlijke risicoanalyse met alle betrokken partijen kunnen hierbij enorm helpen. Dit soort activiteiten kost tijd en legt beslag op schaarse projectmiddelen, maar is voor een succesvol project een absolute noodzaak.

Een goede projectmanager zal juist bij een project met een strakke planning en een beperkt budget regelmatig de tijd nemen om achterom te kijken en de lessen uit het verleden in te passen in zijn planning voor de toekomst.

### **6. Vaste prijsafspraken bij verkeerd project**

Veel opdrachtgevers geven de voorkeur aan vaste prijsafspraken voor projecten. Lang niet alle projecten lenen zich daar echter voor. Alleen projecten waarvan de ontwerpfase is afgerond en waarbij het volkomen duidelijk is wat er verder gaat gebeuren kunnen goed in een reguliere vaste prijsafspraken worden uitgevoerd. In projecten waarin de nodige onzekerheid bestaat verdient dit niet de voorkeur. Dit kan immers een bron van onenigheid worden en een opdrachtnemer die verkeerd gecalculeerd heeft zal toch geneigd zijn om de schade te beperken, door hetzij in kwalitatieve zin (bijvoorbeeld door inzet van junior medewerkers) hetzij in kwantitatieve zin (alle twijfelgevallen zijn meerwerk) te gaan beknibben. Werken met vaste prijsafspraken vereist aan zowel de kant van de opdrachtgever als aan die van de opdrachtnemer een professionele, volwassen organisatie.

Een goede projectmanager zal situationeel omgaan met het ‘prijswapen’. Soms is ‘uurtje factuurtje’ verreweg de goedkoopste oplossing, bijvoorbeeld wanneer het projectmanagement intern is belegd en er voldoende duidelijkheid is over de uit te voeren werkzaamheden. Als het grote risicovolle (bouw)onderdelen van het project betreft, waarbij de kennis bij de organisatie beperkt is, zal gezocht worden naar ‘fixed price’-achtige onderdelen. ‘Fixed price’ alleen is echter niet voldoende. Er zullen daarnaast incentives moeten zijn die de leverancier tot het uiterste doen gaan om de juiste kwaliteit te leveren. Bij grote (en voor de organisatie) risicovolle projecten, kan deze ‘fixed price, fixed date’ de vorm krijgen van een strategische samenwerking. De leverancier gaat dan zover dat ze zich laat uitbetalen in een gedeelte van de overwinst van de organisatie of de extra gerealiseerde kostenreductie.

### **7. Gebrekkige relatie tussen partijen**

Een opdrachtgever en opdrachtnemer moeten echt samen willen en kunnen werken en elkaar voordeel willen gunnen. Hoewel dit vanzelfsprekend lijkt, zijn er nog veel opdrachtgevers die daar anders over denken en naar handelen. Bij projecten van enige omvang is niet ieder geschilpunt van tevoren te voorzien en zal het regelmatig noodzakelijk zijn om over en weer te geven en te nemen. Wapperen met contracten en schermen met rechtszaken zal hier niet bij helpen.

Een goede projectmanager is zich continu bewust van de belangen van alle partijen en begrijpt dat er een wederzijdse afhankelijkheid is. Al te streng zijn in het begin wordt op enig moment terugbetaald. In dat verband spelen inkoopafdelingen vaak een lastige rol. Op het moment dat de projectmanager/opdrachtgever en de leverancier er met elkaar uit zijn, komt de inkoopafdeling om de hoek kijken die, om het bestaansrecht te bewijzen, de leverancier nog eens door de mangel haalt. Uiteraard lukt dit maar één keer (per leverancier).

### ***8. Te weinig capaciteit gebruikers en specialisten***

Een systeemontwikkelings- of veranderingsproject heeft vrijwel altijd een sterke behoefte aan inbreng van kennis en tijd van de bestaande lijnorganisatie. Meestal betreft dat juist de inzet van mensen op een sleutelpositie in de organisatie die toch al overbelast zijn.

Indien dit probleem onvoldoende wordt onderkend en wordt opgelost vormt dit een grote bedreiging voor het project. Daarnaast is de juiste en tijdige betrokkenheid van de beheerorganisatie die het eindproduct in beheer moet nemen van belang.

Ook hier zal de goede projectmanager bij de start van het project harde afspraken over maken. Om te zorgen dat hij de beste mensen krijgt, zal met de opdrachtgever worden afgesproken dat de echte deskundigen tijdelijk worden vrijgemaakt voor het project (liever 1 keer 4 dagen per week dan 5 keer 1 dag per week). Vacatures in de lijnorganisatie moeten worden ingevuld met tijdelijke (uitzend)krachten.

### ***9. Instabiele organisatie opdrachtgever***

Organisaties veranderen. Voor projecten kan dit al snel een bedreiging vormen: opdrachtgevers veranderen, budgetten worden bijgesteld, prioriteiten worden veranderd. Dit kan een flinke kapitaalvernietiging tot gevolg hebben. Maatregelen ter voorkoming van dergelijke ontwikkelingen zijn lastig. Een brede borging van het commitment voor een project tot op hoog niveau in de organisatie is in ieder geval van groot belang.

Organisaties veranderen continu. Een goede projectmanager kiest ervoor om zijn project zo kort mogelijk te laten duren (maximaal een half jaar). Projecten die langer lopen zullen ongetwijfeld met wijzigingsvoorstellen worden geconfronteerd óf men zal na afloop constateren dat het opgeleverde product niet meer aansluit op de organisatiebehoeften. Voor die periode van een half jaar moet met de opdrachtgever de afspraak worden gemaakt dat de omgeving (andere projecten, veranderende rollen, promoties, ontslag) zo stabiel mogelijk is. Let op: deze stabiliteit ontstaat niet zomaar, maar moet ‘gemanaged’ worden.

### ***10. De projectmanager negeert zijn gevoel of handelt er niet naar***

Ondanks alle waarschuwingen hierboven en alle methoden en technieken die de projectmanager ter beschikking staan, blijft het nog steeds zo dat de echt goede projectmanager vooral op z'n gevoel opereert. Vaak is al langer duidelijk dat ergens in het project zaken niet zo lekker lopen.

Een goede projectmanager durft met al z'n techniek en vaardigheden te vertrouwen op z'n gevoel. Hij neemt de tijd en de rust om naar z'n gevoel te luisteren. De goede projectmanager durft hier ook naar te handelen, vanuit z'n gevoel zonodig hard in te grijpen en direct bij te sturen als dit kan. Wat vooral van een goede projectmanager verwacht wordt, is dat hij continu op het vinkentouw zit, er bovenop zit, alles ziet en op cruciale momenten aanwezig is.

## 6. Relevante literatuur

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK 5<sup>th</sup> edition)
- Bisnez Management (2005)
- T. van Aken(2009) De weg naar projectsucces: resultaten bereiken met mensen. Van Haren publishing B.V.
- Westerveld, S.(2003) The project excellence model: linkin success criteria and critical success factors. International journal of project management. nr. 21., p. 411-418.
- Wijnen, G. (2006) Programma management, sturen op samenhang. Kluwer: Deventer.
- Wikipedia
- [www.ipma.nl](http://www.ipma.nl) IPMA-NL, International Project Management Association, beroepsvereniging van projectmanagers in Nederland.
- [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)
- [www.pmwiki.nl](http://www.pmwiki.nl), kenniscentrum over projectmanagement.
- [www.zakelijk.infonu.nl](http://www.zakelijk.infonu.nl).

## **Bijlage 1 PRINCE2**

### **B.1.1 Algemene informatie**

#### ***Definitie project***

Een project is een tijdelijke organisatie die in het leven is geroepen met als doel de oplevering van een of meer producten op grond van een overeengekomen businesscase.

#### ***Kern van PRINCE2***

Procesaanpak rond een businesscase.

#### ***Historie***

PRINCE, afkorting van Projects IN Controlled Environment, is in 1989 ontworpen door het toenmalige Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA) van de Britse overheid. De methode was aanvankelijk gericht op ICT-projecten. In 1996 is PRINCE2 geïntroduceerd als generieke standaard voor alle typen projecten. In 1997 introduceerde Pink Ribbin, het latere Getronics en KPN PRINCE2 in Nederlands. PRINCE2 richt zich op een procesmatige aanpak van projectmanagement en is gebaseerd op de jarenlange praktijkervaring van vele projecten, projectmanagers en projectteams. De methode wordt regelmatig aangevuld met nieuwe inzichten. De meest recente versie is de 2009 Edition. Het Office of Government Commerce (OGC) in Groot-Brittannië heeft het copyright van het merk en de methode PRINCE2.

#### ***Scope***

PRINCE2 is zowel gericht op het managen van een project als op het managen van de inzet van mensen en middelen in een project. De methode is niet bedoeld om alle aspecten van projectmanagement af te dekken. Er zijn drie brede gebieden die opzettelijk buiten de scope van PRINCE2 worden gehouden: specialistisch werk, technieken en leiderschapskwaliteiten. Dat is tegelijkertijd ook de kracht van de methode. Het succes staat of valt met het aanpassen van de methode aan de organisatie en aan het belang, de omvang, de doorlooptijd en de kosten van het project.

### **B 1.2 Uitgangspunten**

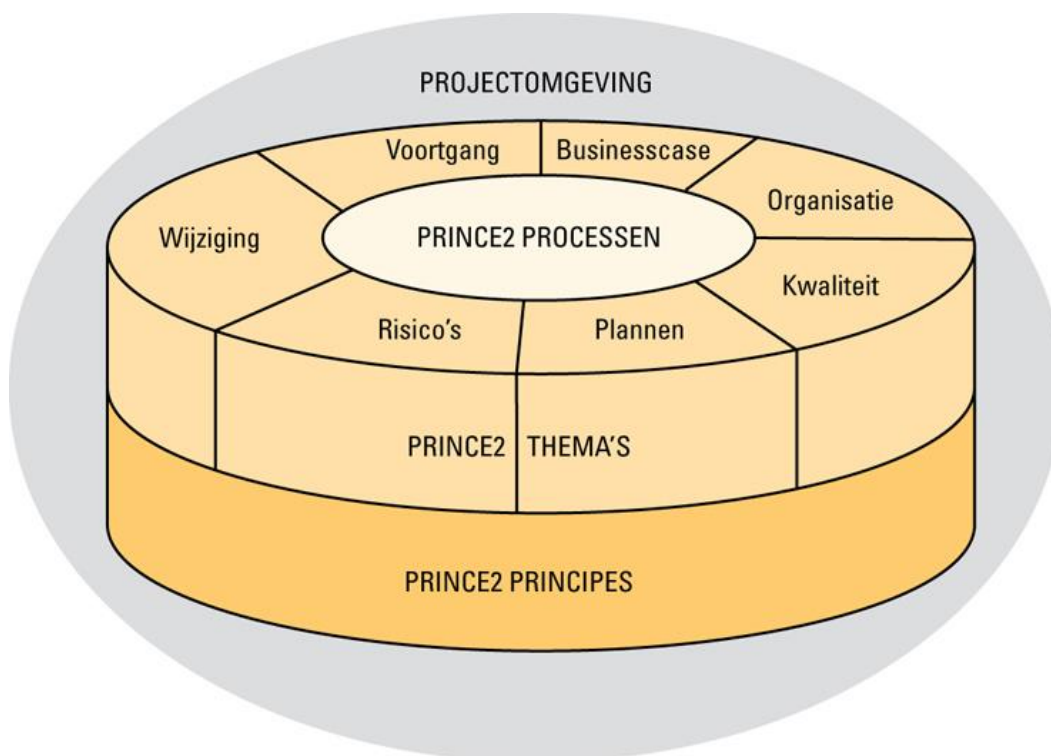
PRINCE2 is gebaseerd op de volgende aannames:

- Projecten worden uitgevoerd in een beheerste omgeving.
- Een project is pas succesvol als alle betrokken partijen tevreden zijn met het projectresultaat (en daarbij hebben vaak de gebruikers de meeste invloed op de mening van de andere partijen).
- Succesvolle projecten zijn ‘business driven’.
- Samenwerking tussen alle bij het project betrokken partijen leidt tot meer succesvolle projecten.
- Wat werkt wordt door de praktijk bepaald.

### B.1.3 Principes

Vanuit de uitgangspunten van PRINCE2 zijn de volgende 7 principes benoemd:

- Voortdurende zakelijke rechtvaardiging;
- Leren van ervaringen;
- Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden;
- Managen per fase;
- Management by exception;
- Productgerichte aanpak;
- Op maat maken voor de projectomgeving.



Figuur 5.5.1 De hoofdstructuur van PRINCE2 (p. 6 brondocument)

Deze principes worden uitgewerkt in zeven thema's en zeven processen.

### B 1.4 Thema's

De PRINCE2-thema's beschrijven zeven aspecten van projectmanagement waaraan voortdurend aandacht moet worden besteed:

- Businesscase: het project begint met een idee waarvan wordt gedacht dat het potentiële waarde heeft voor de betreffende organisatie. Dit thema gaat over hoe het idee wordt ontwikkeld tot een levensvatbaar investeringsvoorstel voor de organisatie en hoe het projectmanagement gedurende het hele project gericht blijft op de doelstellingen van de organisatie.

- **Organisatie:** de organisatie die het project sponsort moet het werk toewijzen aan managers die ervoor verantwoordelijk zullen zijn en het richting afronding kunnen sturen. Projecten zijn multidisciplinair. Daarom zijn de normale lijnfunctiestructuren niet geschikt. Dit thema beschrijft de rollen en verantwoordelijkheden in het tijdelijke PRINCE2-projectmanagementteam die vereist zijn om het project effectief te managen.
- **Kwaliteit:** het initiële idee kan alleen worden gezien als een schets op hoofdlijnen. Dit thema verklaart hoe de hoofdlijnen verder worden ontwikkeld, zodat alle deelnemers zicht krijgen op de kwaliteitskenmerken van de op te leveren producten, en vervolgens hoe het projectmanagement waarborgt dat aan deze eisen wordt voldaan.
- **Plannen:** PRINCE2-projecten gaan te werk op basis van een reeks goedgekeurde plannen. Dit thema vult het thema 'kwaliteit' aan door de stappen te beschrijven die vereist zijn voor het ontwikkelen van de plannen. Bovendien worden de toe te passen PRINCE2-technieken beschreven. Bij PRINCE2 worden de plannen in overeenstemming gebracht met de behoeften van de medewerkers op diverse niveaus in de organisatie. Zij zijn gedurende het gehele project het brandpunt voor de communicatie en beheersing.
- **Risico:** projecten lopen gewoonlijk meer risico dan stabiele operationele activiteiten. Dit thema gaat over hoe projectmanagement de onzekerheden in de eigen plannen en in de bredere projectomgeving managet.
- **Wijziging:** dit thema beschrijft hoe het projectmanagement issues met een potentiële impact op de baseline-aspecten van het project (de plannen of afgeronde producten) beoordeelt en daarop actie onderneemt. Bij issues kan het gaan om onverwachte algemene problemen, wijzigingsverzoeken of kwaliteitsgebreken.
- **Voortgang:** dit thema gaat over de voortdurende levensvatbaarheid van de plannen. Het thema legt het besluitvormingsproces voor de goedkeuring van plannen uit, het monitoren van de werkelijke prestaties en het escalatieproces als de zaken niet volgens plan gaan. Uiteindelijk bepaalt dit thema of en hoe het project verder moet gaan.

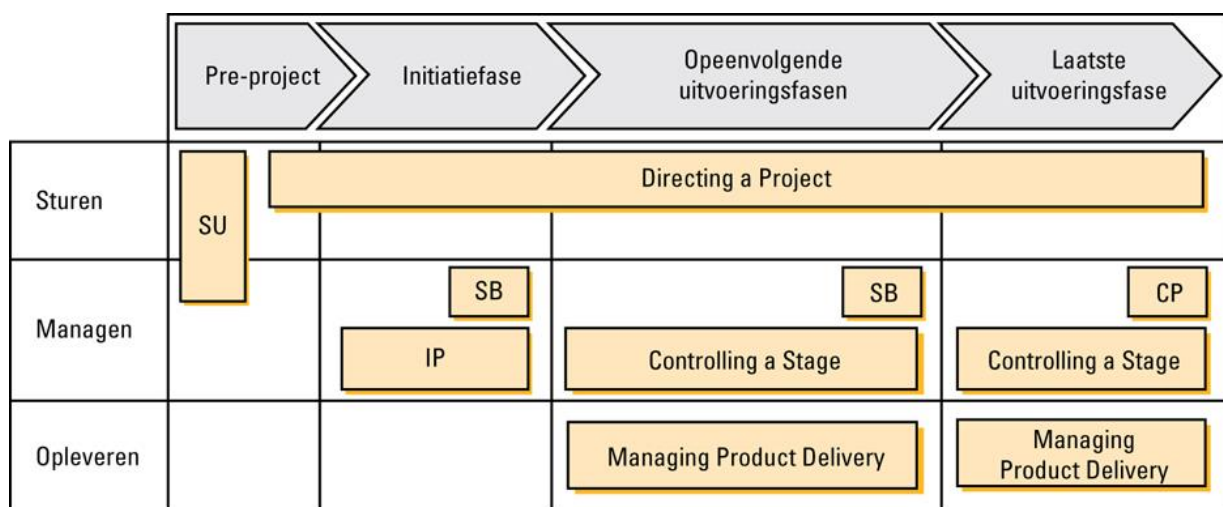
De kracht van PRINCE2 is gelegen in de manier waarop de zeven thema's worden geïntegreerd.

### **B 1.5 Processen**

De PRINCE2 kent zeven processen. Deze processen bevatten een verzameling van activiteiten die noodzakelijk zijn voor het succesvol sturen, managen en opleveren van een project. Er worden drie niveaus onderscheiden: sturen (stuurgroep), managen (projectmanager) en opleveren (teammanager) Het gaat om de volgende processen:

- **Opstarten van een project (SU):** zorgen dat voldaan is aan de randvoorwaarden voor het initiëren van een project door de vraag te beantwoorden of het project levensvatbaar en lonend is.
- **Sturen van een project (DP):** de Project Board in staat stellen eindverantwoordelijk te zijn voor het slagen van het project door het nemen van belangrijke beslissingen en uitoefenen van beheersing over het geheel, terwijl het dagelijks management is gelegd bij de projectmanager.

- Initiëren van een project (IP): het leggen van een stevige basis voor het project, waardoor de organisatie duidelijkheid krijgt over het werk dat moet worden gedaan om de producten van het project op te leveren voordat aanzienlijke uitgaven worden gedaan.
- Beheersen van een fase (CS): het toewijzen van het werk dat gedaan moet worden, datzelfde werk bewaken, issues behandelen, voortgang rapporteren aan de Project Board en corrigerende maatregelen nemen om te zorgen dat de fase binnen de tolerantie blijft.
- Managen productoplevering (MP): het beheersen van de schakel tussen de projectmanager en de teammanager(s) door formele eisen te stellen aan het aannemen, uitvoeren en opleveren van projectwerk.
- Managen faseovergangen (SB): te zorgen dat de Project Board door de projectmanager wordt voorzien van voldoende informatie om het succes van de huidige fase te kunnen reviewen, het volgende faseplan te kunnen goedkeuren, het geactualiseerde projectplan te kunnen reviewen en de voortdurende zakelijke rechtvaardiging en aanvaardbaarheid van risico's te kunnen bevestigen.
- Afsluiten van een project (CP): zorgen voor een vast punt waarop de acceptatie van het projectproduct wordt bevestigd en wordt vastgesteld dat de doelstellingen die waren vastgelegd in de oorspronkelijke projectinitiatiedocumentatie zijn gerealiseerd (of dat goedgekeurde wijzigingen in de doelstellingen zijn gerealiseerd).



Figuur 5.5.2 De PRINCE2-processen (p. 129 brondocument)

Verder biedt PRINCE2 in de bijlagen onder andere productbeschrijvingen op hoofdlijnen, Governance-principes, beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden.



### **B 1.6 Beschikbaarheid**

PRINCE2 is als methode vrij te gebruiken om projecten te managen. Voor het verzorgen van publicaties over en opleidingen in PRINCE2 is een licentie vereist. Geaccrediteerde opleidingsorganisaties verzorgen de training in de methode. Projectmanagers kunnen deelnemen aan internationaal erkende examens en krijgen bij goed gevolg een internationaal erkend certificaat.

### **B 1.7 Toepassingsgebied**

PRINCE2 kan worden gebruikt ongeacht de schaal, de complexiteit, het land of de cultuur van het project en ongeacht de vraag of het project deel uitmaakt van een programma of wordt gemanaged als een 'onafhankelijk' project. Sterker nog, het is een van de principes van PRINCE2 dat in een project de methode op maat wordt gemaakt om geschikt te zijn voor dergelijke contexten.

## **Bijlage 2 PMBoK**

PMBoK staat voor (Guide to the) Project Management Body of Knowledge en is de 'projectbijbel' van het Amerikaanse PMI (Project Management Institute). De PMBOK is vooral een wereldwijde verzameling leerpunten die gestructureerd via kennisgebieden en processen wordt ontsloten.

### **B 2.1 Algemene informatie**

#### *Definitie project*

Een project is volgens het Project Management Institute (PMI) een tijdelijke onderneming om een uniek product, dienst of resultaat te creëren. Daarbij wordt projectmanagement gezien als de toepassing van kennis, vaardigheden, hulpmiddelen en technieken op projectactiviteiten om aan de projectvereisten te voldoen.

#### *De kern van PMBOK*

De kern van het PMI-gedachtegoed is beschreven in de Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Uit de praktijk blijkt dat dit standaardwerk een professionele aanpak van projectmanagement beschrijft die toepasbaar is voor de meeste projecten.

#### *Historie*

De PMBOK, waarvan eind 2008 de vierde editie is uitgegeven, is het resultaat van een evolutie van best practices die zijn verzameld vanaf 1981. In de afgelopen jaren is voortdurend onderzoek gedaan naar wat wereldwijd als 'best practices' voor projectmanagement wordt aangemerkt. Elke editie van de PMBOK reflecteert daarmee de stand van zaken van de wereldwijde kennis op het vakgebied. Kennis die zich in de praktijk heeft onderscheiden en bewezen. De PMBOK is daarom vooral een wereldwijde verzameling leerpunten die gestructureerd via kennisgebieden en processen wordt ontsloten.

#### *Scope*

De PMBOK schrijft niet voor, maar laat het aan de projectmanager en zijn team over om die 'best practices' te kiezen die voor het onderhavige project het meest geschikt zijn. Daarom is de PMBOK strikt genomen geen methode, maar een raamwerk.

### **B 2.2 Uitgangspunten**

Dit raamwerk laat zich uitstekend en naadloos combineren met veel gebruikte methoden als PRINCE2, Projectmatig Werken en zelfs Agile. Feitelijk moet een organisatie niet aan de implementatie van een dergelijke methode beginnen zonder diepgaande kennis van het raamwerk. Daarmee is de PMBOK van groot belang voor de professionalisering van het vakgebied en dient als basis voor de meeste gangbare internationale projectmanagementmethoden. De PMBOK is een overkoepelend document dat van toepassing is op de meeste projecten. Daarnaast zijn er extensies (aanvullingen, uitwerkingen) beschikbaar voor projecten in specifieke branches of voor specifieke onderwerpen.

### **B 2.3 Beschrijving van de methode**

De PMBOK bestaat uit drie hoofddelen:

- het projectmanagementraamwerk;
- de standaard voor het managen van een project;
- de kennisgebieden van projectmanagement.

### ***Het raamwerk***

In het raamwerk wordt de bedoeling van de PMBOK beschreven, met onder andere:

- definitie van een project;
- omschrijving projectmanagement;
- relatie tussen project-, programma- en portfoliomanagement;
- verschil tussen project- en lijnmanagement;
- rol van de projectmanager;
- interactie tussen projecten en de omgeving waarin ze worden uitgevoerd;
- projectlevenscyclus, -fasering en hoofdprocessen;
- belanghebbenden of projectstakeholders;
- concepten voor de organisatorische verankering van projectmanagement.

### ***De standaard***

In deze sectie worden vijf hoofdprocessen beschreven die zijn opgedeeld in 42 deelprocessen  
De hoofdprocessen zijn:

*Initiatieprocessen:* definitie van een project of projectfase en verkrijgen van toestemming om te starten.

*Planningsprocessen:* definitie en verfijning van doel, resultaat en scope. Ontwerpen en vastleggen van de aanpak om het projectdoel te realiseren.

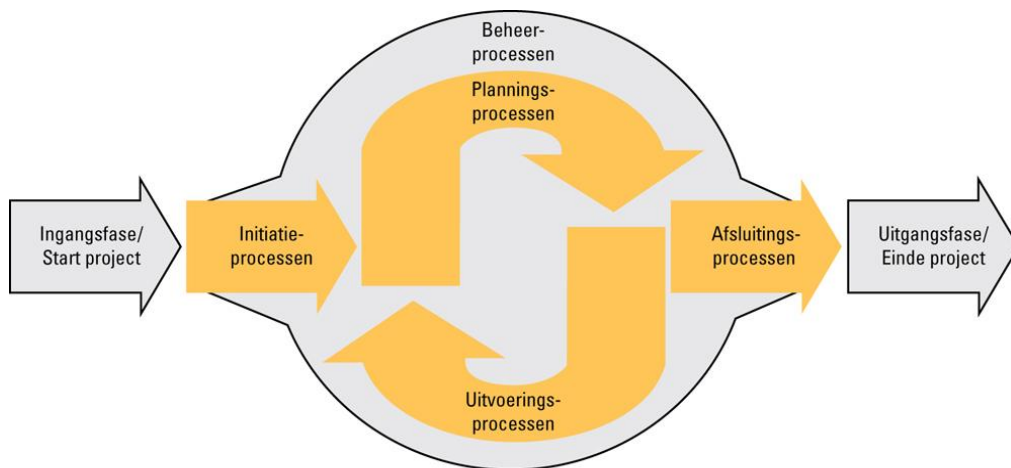
*Uitvoeringsprocessen:* inzetten van mensen en middelen om het projectplan ten uitvoer te brengen.

*Beheerprocessen:* meten en volgen van het project; identificeren van afwijkingen ten opzichte van het plan en nemen van corrigerende maatregelen waar nodig.

*Afsluitingsprocessen:* formele acceptatie van project(tussen)resultaten, afronden van een fase dan wel het gehele project.

Deze hoofdprocessen komen in elke fase van een project terug. Een formeel projectbesluit wordt gevolgd door een plan, dat wordt uitgevoerd en beheerd en uiteindelijk wordt afgesloten.

De deelprocessen worden in deze sectie van de PMBOK uitgediept.



Figuur 5.4.1 Procesgroepen projectmanagement (p. 42 brondocument)

### ***De kennisgebieden***

Het projectplan is een van de belangrijkste documenten en in feite een samenvatting of een bundeling van de deelplannen vanuit de acht binnen de PMBOK onderkende kennisgebieden. Daaraan is een overkoepelend kennisgebied toegevoegd: integratie. Binnen dit gebied worden de deelaspecten integraal gemanaged.

De kennisgebieden zijn:

- integratie
- scope
- tijd
- kosten
- kwaliteit
- personeel
- communicatie
- risico
- inkoop

Als voorbeeld is het eerste kennisgebied (integratie) uitgewerkt. Dit raakt alle hoofdprocessen en onderkent zes deelprocessen, namelijk:

- Ontwikkel het projectmandaat.
- Ontwikkel het projectplan.
- Manage het project.
- Beheer de voortgang.
- Beheer het geheel van wijzigingen.
- Sluit het project of de fase af.

Kennisgebieden	Projectmanagement-procesgroepen				
	Procesgroep Initiatie	Procesgroep Planning	Procesgroep Uitvoering	Procesgroep Beheer	Procesgroep Afsluiting
<b>4. Integratie</b>	4.1 Ontwikkel het projectmandaat	4.2 Ontwikkel het projectplan	4.3 Manage het project	4.4 Beheer de voortgang 4.5 Beheer het geheel van wijzigingen	4.6 Sluit het project of de fase af

Figuur 5.4.2 Overzicht kennisgebied Integratie (p. 45 in brondocument, gedeelte afbeelding)

Inzoomen op het deelproces ‘Ontwikkel het projectmandaat’ levert achtereenvolgens een beschrijving van de input, de beschikbare hulpmiddelen en technieken en de output (het procesresultaat).



Figuur 5.4.3 Deelproces 'Ontwikkel het projectmandaat' (p. 76 brondocument)

## B 2.4 Beschikbaarheid

PMBOK is verkrijgbaar via de boekhandel en bij PMI; leden van PMI kunnen een beveiligde elektronische kopie gratis downloaden voor eigen gebruik.

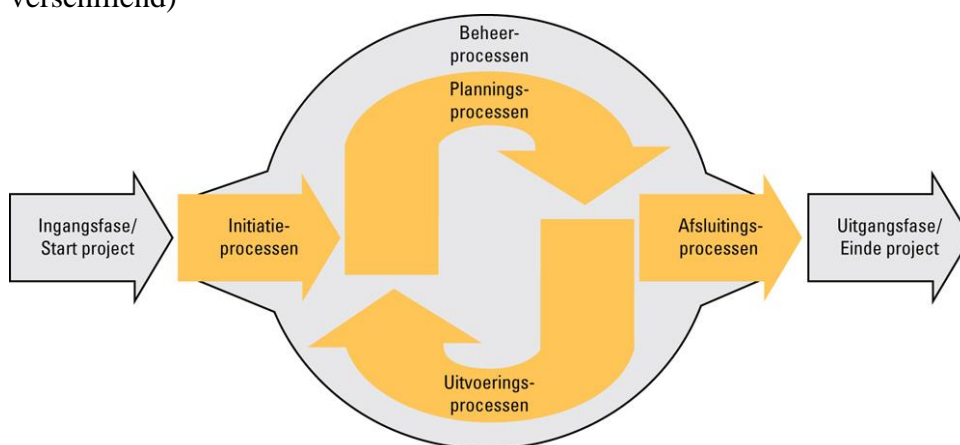
## B 2.5 Toepassingsgebied

Met de eerdergenoemde extensies is de PMBOK als standaard binnen de meeste branches toepasbaar en wereldwijd het invloedrijkste standaardwerk voor projectmanagement. Er zijn ruim drie miljoen exemplaren in vele talen in omloop. Bovendien zijn er meer dan 390.000 als Project Management Professional (PMP®) gecertificeerde projectmanagers.

De PMBOK en de daaraan gerelateerde denk- en werkwijze wordt in Nederland vooral toegepast in internationaal georiënteerde bedrijven of bij dochters van multinationals die hun hoofdkantoor elders hebben. In Amerika en het Midden-Oosten is de PMBOK de standaard voor projectmanagement. In de opkomende markten (China, India, Brazilië enzovoort) is de PMBOK sterk in opkomst. Een toenemend aantal bedrijven die PMI omarmd hebben, stellen het behalen van het PMP-certificaat als voorwaarde voor promotie naar de senior projectmanagementrangen.

PMBoK bestaat uit 5 **hoofdprocessen**: Initiatieprocessen, Planningsprocessen, Uitvoeringsprocessen, Beheersprocessen en Afsluitingsprocessen.

Deze processen komen in alle **fases** (*ingangsfase/start project, tijdens en uitgangsfase/einde project*) van een project terug. ( volgens de PMBoK methode is het aantal fases in elk project verschillend)



Figuur 5.4.1 Procesgroepen projectmanagement (p. 42 brondocument)

9 **kennisgebieden**: Integratie, Scope , Tijd, Kosten, Kwaliteit, Personeel, Communicatie, Risico, Inkoop

Per kennisgebied worden de hoofdprocessen doorlopen, zoals in het voorbeeld hieronder op het kennisgebied Integratie. Dit levert weer **deelprocessen** op:

Kennisgebieden	Projectmanagement-procesgroepen				
	Procesgroep Initiatie	Procesgroep Planning	Procesgroep Uitvoering	Procesgroep Beheer	Procesgroep Afsluiting
<b>4. Integratie</b>	4.1 Ontwikkel het projectmandaat	4.2 Ontwikkel het projectplan	4.3 Manage het project	4.4 Beheer de voortgang 4.5 Beheer het geheel van wijzigingen	4.6 Sluit het project of de fase af

Figuur 5.4.2 Overzicht kennisgebied Integratie (p. 45 in brondocument, gedeelte afbeelding)

Bij het doorlopen van alle processen op alle kennisgebieden kom je uiteindelijk op 42 deelprocessen.

Een overzicht van alle 42 deelprocessen vind je in tabel 3.1 op blz. 43 van de PMBoK Guide (4th edition).