

Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement

2de geheel herziene druk



Ariane Moussault
Edwin Baardman
Frits of Braue

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement

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, KNVI, 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
IT4IT
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SIAM

Enterprise-architectuur

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Businessmanagement

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

Projectmanagement

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

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

Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement

2^{de} geheel herziene druk

IPMA-Nederland
Berenschot



Colofon

Titel:	Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, 2 ^{de} geheel herziene druk
Samenstelling:	IPMA-Nederland en Berenschot
Auteurs:	Ariane Moussault (Moussault) Edwin Baardman (Rabobank) Fritjof W. Brave (Berenschot)
Tekstredactie:	Peter Boxelaar
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 639 8
ISBN eBook:	978 90 8753 933 7
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, september 2011 Tweede druk, tweede oplage, oktober 2011 Tweede druk, derde oplage, april 2016 Tweede druk, vierde oplage, september 2017
Vormgeving:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Omslagontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net	

© Van Haren Publishing, 2011

PRINCE2® is a registered trade mark of AXELOS.

PMBOK® Guide is a registered trademark of the Project Management Institute (PMI).

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

Totstandkoming van dit boek

Dit boek een gezamenlijk initiatief van IPMA-Nederland en Berenschot en is ook als een project georganiseerd.

Daarvoor is een stuurgroep samengesteld uit vertegenwoordigers van Berenschot (Gerrit Koch, voor de eerste druk van dit boek, en Fritjof Brave, voor de tweede druk van dit boek), IPMA-NL (John Verstrepen) en de uitgever Van Haren Publishing (Bart Verbrugge).

Voor de eerste druk lag de operationele besturing in handen van een kernteam van vier van de negen auteurs (Ron Vinken, Ariane Moussault, Fritjof Brave en Jan van Beijnhem). Het kernteam vormde samen met de vijf overige auteurs een expertteam waar de ideeën werden uitgewerkt en de gepubliceerde teksten werden geschreven. Het expertteam heeft daarbij tevens hulp van buiten het project gekregen. Door verschillende deskundigen zijn tekstvoorstellen gedaan die vooral in hoofdstuk 5 terecht zijn gekomen als samenvattingen van de projectmanagementmethoden. In de tweede druk zijn de medeauteurs voor de objectieve beschrijving van elke methode in de tekst genoemd.

Voor de tweede druk is een redactie van drie auteurs gevormd uit het oorspronkelijke expertteam. Zij zijn daarbij ondersteund door bijdragen uit het oorspronkelijke expertteam. Van de drie auteurs verdient Ariane Moussault een bijzondere vermelding. Zij heeft alle primaire analyses van de methoden gedaan en van de belangrijkste hoofdstukken een eerste conceptversie geschreven. Zij dient hier met recht te worden vermeld als de eerste auteur van deze tweede druk.

Voor de tweede druk is een groot aantal mensen geïnterviewd. Dit heeft geresulteerd in kleine inlasteksten die verspreid zijn geplaatst over alle hoofdstukken in het boek.

Een overzicht van de mensen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek:

Het expertteam van de eerste druk (tussen haakjes hun huidige werkkring):

- Ariane Moussault (Moussault)
- Edwin Baardman (Rabobank Nederland)
- Fritjof W. Brave (Berenschot)
- Gerard Bakker (Balance Technisch Management)
- Hans van Leeuwen (EMU-MC)
- Jan van Beijnhem (Vision2Work)
- Peter Coesmans (Coesmans management)
- René Hombergen (A4)
- Ron J. Vinken (Getronics)

Overige personen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de eerste en/of tweede druk:

- Alex van den Honert
- Angélique Hermeling (interim projectmanager)
- Bert Hedeman (Hedeman Consulting)
- Gerrit Koch (Van Aetsveld)
- John Hermarij (Dhirata)
- John Verstrepén (IPMA-NL)
- Peter van Tuyl (Capgemini)
- Stef Blom (Ondersteuning in Management)

Geïnterviewden:

- Albert-Jan Pomper (Ranj Serious Games)
- André Schuurman (Marktplaats)
- Arnold Breukhoven (Drimpy)
- Dennis Sikkema (Havenbedrijf Rotterdam)
- Edith Eskens (Politie Haaglanden)
- Eduard de Sonnaville (bol.com)
- Geert Verhoeven (Friesland Campina)
- Harrie Rorije (van Aetsveld)
- Jasper van Deurzen (Agro & Co)
- John Hermarijn (Dhirata B.V.)
- Joris van Thiel (Heineken)
- Maarten Reinking (RWS Noord-Holland)
- Marijke de Groot en Leendert Breukel (Evident Interactive B.V.)
- Michiel Sala (Little Chicken)
- Mike Doyle (Mike Doyle Consultancy)
- Peter Storm (Kennis&Co)
- Pim Nelemans (Dockwise)
- René Steenvoorden (Rabobank)
- Robert-Jan van Weele (Wehkamp)
- Rodney Turner (SKEMA Business School)
- Ruud Merks (ASML)
- Saskia Capello (GGNet)

Zomer 2011, de stuurgroep en de redactie

Over de auteurs



Edwin Baardman (Rabobank)

Door projecten uit te voeren, portfolio's te beheren en projectmanagers op te leiden, te certificeren en te coachen heeft Edwin ruime ervaring opgedaan met projectmanagement. Met het schrijven van dit boek wordt een deel van zijn praktijkkennis vastgelegd en overgedragen.



Fritjof W. Brave (Berenschot)

Fritjof heeft ruim 25 jaar ervaring met projectmanagement bij de overheid en non-profitorganisaties, zowel in de rol van projectmanager als in die van opdrachtgever. Hij heeft vele veranderingsprojecten geleid met onderwerpen als fusies, verzelfstandigingen, reorganisaties en cultuurtrajecten. Fritjof ontwikkelde simulaties over de spanning tussen project- en procesmanagement, die onder andere gebruikt worden bij het ProjectManagement Bureau Amsterdam en bij Rijkswaterstaat. Hij is docent project- en programmamanagement voor onder andere provincies, gemeenten en musea.



Ariane Moussault (Moussault)

Ariane is sinds 1992 actief in de projectwereld en sinds 1997 zelfstandig projectmanager, coach, trainer en adviseur op het gebied van (de implementatie van) projectmanagement. Zij heeft zowel ervaring bij de overheid als in het bedrijfsleven en is drie jaar als docent projectmanagement verbonden geweest aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ariane is als onafhankelijk projectmanager vooral op haar plaats in multidisciplinaire, internationale omgevingen waarbij verschillende organisaties hun gezamenlijk belang tot uitdrukking brengen in een gemeenschappelijk project.

Disclaimer

Alle methodebeschrijvingen en de methodevergelijkingen zijn grotendeels gebaseerd op feitelijkheden uit de beschrijvingen van de methoden zelf en zijn deels gebaseerd op waarnemingen, ervaringen en persoonlijke meningen van de auteurs. Deze beschrijvingen zijn naar eer en geweten geschreven en gecontroleerd daar waar dat mogelijk dan wel zinvol was. Er kan echter op de auteurs en uitgever van dit boek geen enkele aanspraak worden gemaakt vanwege onjuistheden, de keuze van de methoden voor het boek of een verschil van inzicht met de meningen van de auteurs. In discussie treden met IPMA-NL, Berenschot en de auteurs kan natuurlijk altijd. We verwijzen daartoe graag naar de discussieplatforms op de websites van IPMA-NL en Berenschot.

De scores in hoofdstuk 5 zijn nauwgezet berekend op basis van de als leidend aangemerkte brondocumenten. De metingen waarop de scores zijn gebaseerd blijven natuurlijk mensenwerk. De keuze voor de tien methoden is uitgevoerd door de redactie van dit boek op grond van zelfstandig opgestelde criteria. Nieuwe inzichten en ervaringen zullen worden verwerkt bij een volgende druk van dit boek. De auteurs staan daarom open voor uw aanvullingen en verbeteringen. Schroom niet om uw mening te geven op één van de hiervoor genoemde websites.

Om de in dit boek beschreven methoden te kunnen toepassen zult u minimaal de primaire literatuur van die methode moeten bestuderen. Dit boek is een handreiking bij uw keuze voor een methode. U zult zelf de afwegingen moeten maken in uw specifieke situatie.

Voorwoord 1 bij de tweede druk

In steeds meer bedrijven en organisaties vormen projecten een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Het sturen van die projecten is dan ook een aandachtspunt van het hoogste management. Dat vraagt om een koppeling aan de strategische doelen, een heldere inpassing in de beslisstructuur en een professionalisering van projectmanagement in de organisatie. Projectmanagement vormt daarmee een vitaal onderdeel van de besturing van de organisatie. Voor iedereen moet duidelijk zijn op wat voor manier projecten worden aangepakt.

Een van de eerste stappen naar professionalisering van projectmanagement binnen een bedrijf of organisatie is het kiezen van een projectmanagementmethode. Hierdoor wordt een gemeenschappelijke taal geïntroduceerd waardoor communicatie effectiever verloopt en worden de rollen en taken duidelijker verdeeld. Als een bedrijf heel veel projecten heeft, wordt er vaak een aparte stuureenheid voor opgericht in de vorm van een Projectenbureau of een Project Management Office.

De keuze voor een projectmanagementmethode is echter niet eenvoudig. Voor bedrijven die zich aan het beraden zijn op de keuze voor een bepaalde methode geeft dit boek op compacte wijze een overzicht van de openbaar beschikbare methoden in Nederland en beschrijft wanneer en hoe deze methoden het best toepasbaar zijn.

Dit boek schetst in een apart hoofdstuk de ontstaansgeschiedenis van projectmanagement in Nederland sinds de Tweede Wereldoorlog. Dit hoofdstuk geeft daarmee een aardig overzicht van de samenhang tussen de methoden en geeft inzicht in de opvattingen achter de genoemde methoden. Berenschot stond samen met Twijnstra Gudde aan de basis van het vertalen van ervaringen van het ministerie van Defensie en de NASA in de Verenigde Staten en van Philips in Nederland naar andere bedrijven en organisaties in het publieke domein in Nederland.

Berenschot heeft zich nooit beperkt tot één methode. Wel vormen de principes van Systems Management nog steeds de basis van alle projectmanagementmethoden. Dit boek is geen wedstrijd tussen methodes. De keuze voor een methode is situationeel bepaald. Welke methode het best past in een organisatie is afhankelijk van de specifieke aard van de projecten en van de context. In die zin sluit het boek ook aan bij deze benadering. Het boek biedt handvatten voor het kiezen van een methode.

De auteurs hebben een eigen Projectmanagement Vergelijkingsmodel ontwikkeld dat is opgebouwd uit drie hoofdaspecten, 10 aspecten en 33 sub-aspecten. Het sluit aan bij algemeen erkende onderdelen van projectmanagement. Dit model maakt het mogelijk om de tien methoden objectief met elkaar te vergelijken en levert heldere plaatjes op in de vorm van de spinnen.

Voor mij zit de charme van dit boek vooral in de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve benaderingen die de auteurs bieden. Zij hebben zich ingeleefd in de vragen die kunnen leven bij de (project)manager die een methode moet kiezen en zij hebben voor elk van deze vragen aangegeven wat de methoden daarover zeggen.

Een methode is een steun voor elke projectmanager, maar kan nooit een doel in zich zijn. De auteurs relativeren het gebruik van een standaard methode, roepen op om alleen die delen te gebruiken die in een specifiek project zinvol zijn en beschrijven welke combinaties van methoden een bruikbare aanpak kunnen opleveren. Het formuleren van enkele hoogtepunten uit de methoden, de krenten in de pap, zoals dat in dit boek genoemd wordt, geven dit boek nog een extra dimensie.

Dit boek is tot stand gekomen op initiatief van Berenschot en IPMA-NL, de grootste vakorganisatie voor projectmanagement in Nederland. Berenschot vindt professionalisering van het vak projectmanagement belangrijk en deze samenwerking onderstreept dat.

Tot slot wil ik de auteurs en de groep eromheen bedanken voor hun inzet. Door naast hun reguliere werk dit boek te (her)schrijven in samenwerking met velen, laten ze zien dat ze hart hebben voor het vak projectmanagement.

Prof. dr. Theo Camps, bestuursvoorzitter Berenschot

Voorwoord 2 bij de tweede druk

Projectmanagement staat vol in de schijnwerpers. Het succesvol uitvoeren en implementeren van een project in een veelal complexe organisatie is vaak niet eenvoudig en afhankelijk van een aantal factoren die van invloed zijn op het succes en de beeldvorming hierover. Consensus over de businesscase en de te ontwikkelen requirements, betrokkenheid van de organisatie, de kwaliteit van het projectmanagementproces en de competentie van de projectmanager zijn zomaar een aantal van deze succesfactoren die ertoe doen. In mijn optiek zijn juist de competenties van de projectmanager en de projectmanagementmethode cruciaal voor een succesvol project.

In de Nederlandse Competence Baseline (NCB) versie 3 geeft IPMA-Nederland een duidelijk kader hoe op verschillende volwassenheidsniveaus, naar de technische, gedrags- en contextuele competenties van de projectmanager gekeken kan worden. In de contextuele competentie Projectoriëntatie wordt het belang aangegeven van een effectieve, gecoördineerde aanpak van projecten. Dit kan worden vertaald naar het gebruik van één of meer projectmanagementmethoden in een organisatie of de naar kennis van meerdere projectmanagementmethoden bij de projectmanagers. Mede om die reden heeft IPMA-Nederland het initiatief ondersteund om een publicatie te ontwikkelen dat een overzicht biedt van de belangrijkste projectmanagementmethoden in Nederland.

Voor ieder bedrijf of organisatie waar werkzaamheden in de vorm van projecten worden uitgevoerd, is een projectmanagementmethode onmisbaar. Een goede (en goed gebruikte) projectmanagementmethode structureert de werkzaamheden, maakt communicatie eenduidig en betreft en informeert alle betrokkenen op een effectieve wijze. Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk en overdraagbaar, waardoor inzicht in de continuïteit en kwaliteit van het project vanzelfsprekend zijn. Een methode alleen is, evenals andere factoren van projectsucces, geen garantie op succes, maar wel een van de meest belangrijke voorwaarden. Dit boek schetst een duidelijk beeld van de belangrijkste en meest voorkomende projectmanagementmethoden en biedt de lezer een uitstekend handvat om een methode te kiezen die hem of haar, of de organisatie, het beste past. De schrijvers van dit boek zijn goed in staat gebleken om het palet van vragen die beantwoord moeten worden om tot een weloverwogen keuze voor een methode te komen begrijpelijk en overzichtelijk neer te zetten, zonder de nuance van het gebruik van een methode uit het oog te verliezen.

Evenals de eerste druk kwam dit boek tot stand door samenwerking van Berenschot en IPMA-Nederland. IPMA-Nederland is met ruim 2500 leden dé vakvereniging voor Projectmanagement in Nederland.

Ik ben ervan overtuigd dat dit boek bijdraagt aan de ontwikkeling van het vak en ik wil dan ook de auteurs en betrokkenen die veel tijd hebben besteed aan de totstandkoming van dit boek bedanken voor hun tijd, inzet en vakmanschap.

Joop Schefferlie, voorzitter IPMA-Nederland

Inhoud

	Totstandkoming van dit boek	V
	Over de auteurs	VII
	Disclaimer	VIII
	Voorwoord 1 bij de tweede druk	IX
	Voorwoord 2 bij de tweede druk	XI
1	Wat is een projectmanagementmethode?	1
	1.1 Inleiding	1
	1.2 Beroepsverenigingen voor projectmanagement	3
	1.3 Wat is een projectmanagementmethode?	4
	1.4 Tien projectmanagementmethoden vergeleken	5
	1.5 Opbouw van het boek	7
2	Professionalisering van projectmanagement	9
	2.1 Inleiding	9
	2.2 Personen	11
	2.3 Projecten	16
	2.4 Organisaties	18
	2.5 Samenvatting	21
3	Ontstaan en ontwikkeling van projectmanagementmethoden	23
	3.1 Inleiding	23
	3.2 Hoofdpijnen in de ontwikkeling van projectmanagementmethoden	23
	3.3 De tien geselecteerde methoden op de tijdas	31
	3.4 Trends	31
4	Andere relevante ontwikkelingen	35
	4.1 Programmamanagement	35
	4.2 Procesmanagement en procesbeïnvloeding	37
	4.3 Portfoliomanagement	39
	4.4 ISO 21500	40
	4.5 Project Management Office	41
	4.6 Critical Chain	45
	4.7 Lean Management	49
	4.8 Lean Six Sigma	50

5	Projectmanagementmethoden	55
5.1	A4-Projectmanagement	56
5.2	Atern	62
5.3	New Product Development (NPD)	69
5.4	Project Management Body of Knowledge (<i>PMBOK® Guide</i>)	76
5.5	PRINCE2	83
5.6	Procesmanagement	90
5.7	Projectmatig Creëren (PMC)	96
5.8	ProjectMatig Werken	102
5.9	Scrum	108
5.10	Systems Engineering	117
6	Tien methoden vergeleken	123
6.1	In vogelvlucht	123
6.2	Het hoofdaspect technisch	126
6.3	Het hoofdaspect gedrag	135
6.4	Het hoofdaspect omgeving	139
6.5	Slotconclusies	143
7	Wat bieden de methoden	145
7.1	Omgeving	145
7.2	Typen projecten	146
7.3	De opgave	148
7.4	Tijd	150
7.5	Opdrachtgever	152
7.6	Projectmanager	154
7.7	Omgevingsmanagement	157
7.8	Op maat maken	159
7.9	Overdracht resultaten	162
7.10	Projecten bij de overheid	165
8	Krenten in de pap	169
8.1	Businesscase	169
8.2	Eisen (requirements)	170
8.3	MoSCoW	171
8.4	Opdrachtgever	171
8.5	Productgerichte aanpak	172
8.6	Collectieve intake en projectstart-up	173
8.7	Projectdefinitie	174
8.8	Projectmanager	175
8.9	Regievariabelen	176
8.10	Sprint	176
8.11	Stuurgroep / Project Board	177

8.12	Timeboxing	178
8.13	Waarden voor succesvol projectteam	179
9	Kiezen voor een methode?	181
9.1	Waarom kiezen voor een methode?	181
9.2	Wat is het gevaar van het gebruik van een methode?	183
9.3	Eén methode kiezen	184
9.4	Methoden combineren	185
9.5	Methoden op maat maken	186
9.6	Conclusie	188
	 Bijlage A: Het Projectmanagementvergelijkingsmodel	 189
	Bijlage B: Definities in PM-Vergelijkingsmodel	191
	Bijlage C: Scores PM-Vergelijkingsmodel	194
	Index	217

1 Wat is een projectmanagement-methode?

1.1 Inleiding

Nieuwsgierigheid was de aanleiding voor het schrijven van dit boek. Nieuwsgierigheid naar welke projectmanagementmethoden er zijn, hoe ze worden toegepast en wat de overeenkomsten en verschillen zijn.

De initiatiefnemers voor dit boek, IPMA-NL en Berenschot, willen met dit boek de stand van zaken op het gebied van projectmanagementmethoden in Nederland in beeld brengen. Dit om projectmanagers en organisaties te helpen bij het beantwoorden van de vraag welke methode voor hen het meest geschikt is. Deze vraag stellen ze vaak aan IPMA-NL en Berenschot. Projectmanagers willen weten wat de beste methode voor hun project is en organisaties willen antwoord op de vraag welke methode het meest geschikt is om als bedrijfsstandaard in te voeren.

Omdat een goed overzicht en inzicht ontbrak hebben IPMA-NL en Berenschot in 2005 een groep ervaren projectmanagers bijeengebracht om dit boek te schrijven. Iedere deelnemer heeft vele jaren ervaring met diverse methoden. Het is niet duidelijk welke methode de beste, meest geschikte of handigste is. Natuurlijk heeft iedereen zo zijn eigen voorkeuren, maar het blijkt niet mogelijk om die voorkeuren met feiten te staven, zoals die bijvoorbeeld uit een vergelijkingsmodel met heldere criteria voortkomen. Het resultaat was de eerste druk van de *Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement*, die in 2006 is verschenen. Dit boek is door veel projectmanagers, aankomend projectmanagers en managers gebruikt als gids voor de vele methoden die in de projectmanagementwereld voorhanden zijn.

Omdat van verschillende methoden een nieuwe versie beschikbaar kwam en het auteursteam nieuwe inzichten over de thema's in dit boek heeft ontwikkeld, is de tweede druk geheel herzien. De methoden zijn herijkt op basis van de meeste recente versie of het meest recente brondocument van die methode. Er zijn twee nieuwe methoden opgenomen ten koste van twee andere. Bovendien zijn er vier hoofdstukken bijgekomen, terwijl de overige zijn geactualiseerd. Dat is gebeurd door drie van de negen oorspronkelijke auteurs.

Het relatief jonge vakgebied van projectmanagement omvat in Nederland naar schatting tussen de zestig- en negentigduizend projectmanagers. Het vakgebied zal voortdurend moeten investeren ten behoeve van een betere kennis en kunde om het vertrouwen van de opdrachtgevers en afnemers van projecten te verhogen. Recente rapporten over de succesratio van projecten geven namelijk nog steeds een zorgwekkend beeld. Negatieve publiciteit over grote ICT- en infrastructurele projecten maken duidelijk dat die verbeteringen noodzakelijk zijn.

Verskillende vakspecialisten schatten de invloed van de projectmanagementmethode op het projectsucces niet hoog in. De percentages waarin de mate van invloed wordt uitgedrukt verschillen per onderzoek of publicatie. Maar ook een kleine bijdrage aan het projectsucces leidt tot verbeteringen van uiteenlopende aard. Algemeen wordt erkend dat de keuze van een standaardprojectmanagementmethode in een organisatie een gemeenschappelijke taal en werkwijze creëert die positief kan werken op de te bereiken resultaten en de kostenontwikkeling.

Dit boek is geschreven vanuit vier gezichtspunten: de projectmanager, de opdrachtgever, de lijnmanager met projectmanagement in zijn portefeuille en de projectmanager in opleiding. Wij verwachten dat dit boek voor elk van deze doelgroepen zinvolle inzichten biedt.

In dit boek beperken wij ons niet tot één bepaald soort projecten. De gekozen projectmanagementmethoden kunnen betrekking hebben op het gehele scala van projecten, zoals bouw en infrastructurele projecten, proces- en productverbetering, ontwikkeling van ICT-producten en -diensten en veranderprojecten.

Voor het vergelijken van de methoden is opnieuw gebruikgemaakt van het projectmanagementvergelijkmingsmodel (PM-Vergelijkmingsmodel) dat ook al werd gebruikt in de eerste druk. De basis voor dit model is het competentiemodel in de *Nederlandse Competentie Baseline, versie 3* (NCB v3) van IPMA (*International Project Management Association*). De NCB v3 is gebaseerd op de *IPMA Competence Baseline version 3* (ICB v3).

De competenties die een projectmanager moet beheersen worden verdeeld in drie hoofdaspecten:

- technisch;
- gedrag;
- omgeving.

Deze hoofdaspecten zijn in het PM-Vergelijkmingsmodel uitgesplitst naar tien aspecten van projectmanagement en verder uitgewerkt in 33 subaspecten. Zij vormen een onuitputtelijke verzameling onderwerpen die een rol spelen bij het managen van een project. Ieder subaspect bepaalt mede hoe het project wordt geleid en dus ook hoe groot het projectsucces is. Het PM-Vergelijkmingsmodel wordt toegelicht in bijlagen A en B.

Dit boek is een wegwijzer in de zoektocht naar de meest passende methode voor projectmanagement in een specifieke situatie. Het geeft inzicht in hoe de tien beschreven methoden ingaan op de elementen van het PM-Vergelijkmingsmodel. Die vergelijking is gebaseerd op de geselecteerde literatuur waarin deze methoden zijn beschreven of vastgelegd.



Methoden voor projectmanagement geven maar zo'n tien procent van de werkelijkheid weer. Op zich is dat niet zo erg, als je dat maar beseft. Een methode is gebaseerd op een model van projectmanagement. Dat model is beperkt, maar kan in zijn beperking wel werken.

Peter Storm

Kennis&Co

1.2 Beroepsverenigingen voor projectmanagement

Het jonge vakgebied kent al vele *centres of Excellence*, gebruikersgroepen rond specifieke methoden en *special interest groups*.

In Nederland zijn twee beroepsverenigingen voor projectmanagers actief, namelijk *IPMA-Nederland*¹, gelieerd aan de internationale organisatie IPMA, met circa drieëntwintighonderd leden en het *PMI Netherlands Chapter*, gelieerd aan het in Amerika begonnen PMI®, met circa zevenhonderd leden. Beide verenigingen vertegenwoordigen samen circa drieduizend projectmanagers in Nederland. Dit aantal groeit gestaag.

Het verschil tussen de beide verenigingen zit in de wijze van benadering door de moederorganisatie. IPMA laat ruimte voor de lokale invulling van projectmanagement door de landenorganisaties. PMI® streeft naar één uniforme benadering van projectmanagement over alle aangesloten landenorganisaties. Beide verenigingen hebben een certificeringsstructuur. Bij IPMA is de ICB (*IPMA Competence Baseline*) de basis en bij PMI® de *PMBOK® Guide* (*Project Management Body of Knowledge*). Meer informatie over de beide verenigingen is te vinden op internet:

- IPMA-NL: www.ipma-nl.nl
- PMI Netherlands Chapter: www.pmi-netherlands-chapter.org



Voor 80% van alle projecten volstaat, naast een goede manager, een allersimpelst projectmethodiek: je start, je stopt en daartussen vertel je hoe het gaat en wat je nodig hebt om het af te maken. Al het andere voegt weinig toe.

Joris van Thiel

Business Improvement Manager, HeinekenNederland

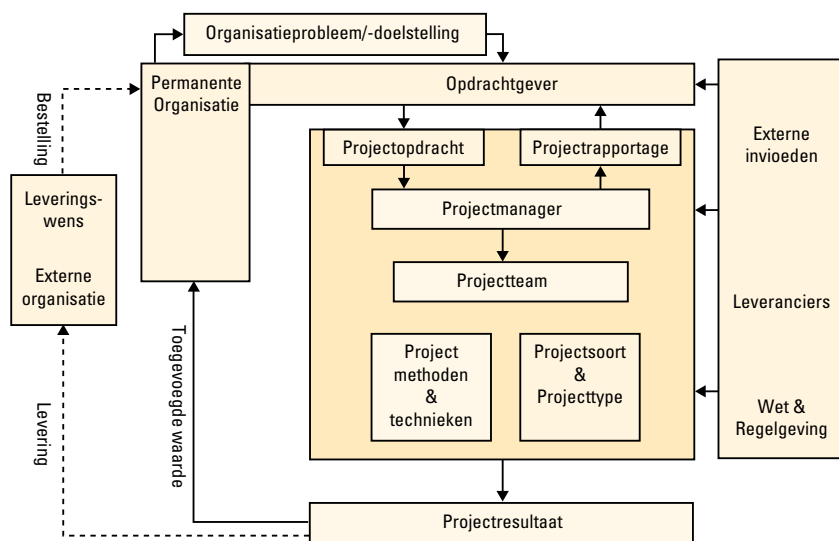
¹ IPMA-NL heette voorheen ProjectManagement Instituut PMI. Om verwarring te voorkomen met het PMI Netherlands Chapter is de naam in 2006 gewijzigd in IPMA-NL

1.3 Wat is een projectmanagementmethode?

Een projectmanagementmethode kan ondersteuning geven aan verschillende aspecten van projectmanagement. Daarbij onderscheiden wij in het totale domein van projectmanagement:

- de permanente organisatie die een probleem of een wens heeft;
- de opdrachtgever die opdracht geeft aan de projectorganisatie;
- externe invloeden.

Figuur 1.1 geeft deze factoren weer.



Figuur 1.1 Basismodel projectmanagement: het project en de plaats in de omgeving

In de literatuur en de praktijk van (project)management worden begrippen als methode, methodiek, methodologie, *best practice* en *framework* vaak door elkaar gebruikt. Dit boek gebruikt consequent het begrip methode. Onze definitie van een projectmanagementmethode luidt: *een projectmanagementmethode is een systematische, weldoordachte wijze van handelen om een resultaat te bereiken dat bijdraagt aan een doel.*

Kenmerkend voor een methode is dat er altijd een basisgedachte of basisfilosofie aan ten grondslag ligt. Als je een bepaald doel wilt bereiken en je wilt daarvoor een bepaalde methode gebruiken, dan moet je ervan overtuigd zijn dat de basisfilosofie van die projectmanagementmethode je aanspreekt.

Alle projectmanagementmethoden gebruiken *technieken* en *hulpmiddelen* (tools). Een *techniek* is een wijze om iets te doen, zoals een voorgeschreven manier om een plan te maken of

te rapporteren, of een voorgeschreven manier om de kwaliteit te bewaken. Een *hulpmiddel* helpt om technieken toe te passen, zoals een planbord, een invulformulier, of een computerprogramma.

In de gekozen definitie van een projectmanagementmethode staat de resultaatgerichtheid van een methode voorop. Door gebruik te maken van een methode met een systematische werkwijze en de daarbij horende technieken en tools, wordt het projectresultaat in het algemeen eenvoudiger bereikt dan wanneer er geen gebruikgemaakt wordt van een methode. Een projectmanagementmethode moet dus het behalen van projectsucces ten goede komen door middel van het geven van handreikingen en richtlijnen aan de projectbetrokkenen.



Als je zaken simpel maakt, wordt de kans op succes heel groot. En om dingen simpel te maken, moet je ontzettend goed weten waar je het over hebt. Projectmanagement is daarom heel eenvoudig, en tegelijkertijd ongelooflijk moeilijk.

Joris van Thiel

Business Improvement Manager, HeinekenNederland

1.4 Tien projectmanagementmethoden vergeleken

Bij de start van het schrijven van de eerste versie van dit boek hebben de auteurs een longlist opgesteld van alle aan hen bekende projectmanagementmethoden. Googelen op internet leverde de in tabel 1.1 afgebeelde longlist op. Voor deze lijst zijn nauwelijks selectiecriteria gebruikt. Als een bepaalde methode zelf spreekt van een projectmanagementaanpak, hebben de auteurs deze op de longlist geplaatst.

Tabel 1.1 Longlist van projectmanagementmethoden in alfabetische volgorde

A4	New Product Development (NPD)	Remora
AIS	PMBOK Guide	RUP
APMG	PMP	SCoRe
BPMM	PM Research	Scrum
CALS	PRINCE2	SDPP
Chestra (Siemens)	Probaat (KPN)	SSADM
COST	Procesmanagement	Stradis
DSDM/Atern	Prodigy	Supra
Five Steps	Project Management Scalable Methodology	Systems Engineering
IDEAL	Projectmatig Creëren	System Management
LAD (voorheen SDM)	Projectmatig Werken (de TG-methode)	Teleturn (KPN Telecom)
Medic	Prompt	The Stage-Gate Process (NPD)
MITP	RDPP	TIPI approach

Vervolgens formuleerden zij criteria om vast te stellen welke projectmanagementmethoden zij in dit boek aan een vergelijking zouden onderwerpen. Een projectmanagementmethode moest minimaal aan twee van de volgende criteria voldoen om te worden opgenomen in de shortlist:

- De methode moet substantieel worden gebruikt.
- De methode moet vrij toegankelijk zijn (dus geen bedrijfsspecifieke methode als bijvoorbeeld Probaat of Chestra).
- De methode moet voldoende onderscheidend zijn (dus niet PRINCE naast PRINCE2).
- Informatie over de methode moet vrij beschikbaar zijn in de vorm van een (hand)boek of andere vorm van publicatie.

Op basis van deze criteria zijn uiteindelijk tien methoden overgebleven.

In deze tweede, geheel herziene druk zijn twee methoden extra opgenomen ten koste van twee methoden uit de eerste druk. Toegevoegd zijn Systems Engineering (was vijf jaar eerder nog geen vrij beschikbaar handboek van) en Scrum (een methode voor softwareontwikkeling in de Agile-familie die de laatste jaren steeds meer toegepast wordt). Anderzijds zijn afgevallen: Linear Application Development (LAD wordt vrijwel niet meer toegepast) en Systems management (wordt in deze vorm niet meer gebruikt).

In deze editie vergelijken we de volgende tien methoden:

- A4-Projectmanagement.
- Atern, voorheen DSDM – Dynamic Systems Development Method.
- NPD – New Product Development.
- *PMBOK*® – Project Management Body of Knowledge.
- PRINCE2 – Projects IN Controlled Environment.
- Procesmanagement.
- Projectmatig Creëren.
- Projectmatig Werken.
- Scrum.
- Systems Engineering.

We bespreken deze lijst in alfabetische volgorde. Deze volgorde heeft geen verdere betekenis, maar is slechts een algemene rubricering.



Zelfs de meest briljante projectmanager begint niets zonder een methode. Een projectmanagementmethode is in mijn ogen het basisgereedschap voor elke projectmanager.

Mike Doyle

Mike Doyle Consultancy

1.5 Opbouw van het boek

Het voor dit boek ontwikkelde projectmanagementvergelijkingsmodel (PM-Vergelijkingsmodel) vormt het middelpunt van dit boek. Het model staat beschreven in bijlage A en B en wordt toegepast in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk worden de tien methoden onderling vergeleken. De scores van elke methode staan toegelicht in bijlage C. Hier vindt u ook verwijzingen naar hoofdstukken en bladzijdennummers van de betreffende brondocumenten.

In hoofdstuk 2 gaan we in op de professionalisering van projectmanagement. Dat betreft het meten en verbeteren van respectievelijk personen, projecten en organisaties. In hoofdstuk 3 schetsen we de historische context van de verschillende methoden. De onderlinge relaties tussen de methoden en hun afstamming geven een beeld van de brede familiebanden en kruisbestuivingen over en weer. In hoofdstuk 4 gaan we in op enkele relevante ontwikkelingen rond projectmanagement. Dat betreft achtereenvolgens:

- programmamanagement;
- procesmanagement en procesbeïnvloeding;
- portfoliomanagement;
- ISO 21500;
- Project Management Office;
- Critical Chain;
- Lean Management;
- Lean Six Sigma.

Dit boek beschrijft de tien gekozen methoden op hoofdlijnen volgens een standaardindeling. Deze beschrijvingen vormen een eerste kennismaking met de methoden. Hoofdstuk 5 beschrijft iedere methode volgens dezelfde structuur. Het eerste deel daarvan is telkens een beschrijving van de methode die daar waar mogelijk gereviseerd en geautoriseerd is door de auteur van het brondocument of door een vertegenwoordiger van de organisatie die de betreffende methode beheert. Het tweede deel bestaat uit een overzicht van de belangrijkste kenmerken van de methode en een inschatting van de mogelijke voor- en nadelen bij gebruik. Daarnaast bevat het een karakterisering van de methode volgens het voor dit boek ontwikkelde PM-Vergelijkingsmodel. Dit tweede deel bevat ook een overzichtelijke grafiek met een korte toelichting.

In hoofdstuk 6 vergelijken wij zoals eerder aangegeven de tien methoden met elkaar door middel van het PM-Vergelijkingsmodel. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de (kwantitatieve) uitkomsten van de vergelijking. Vanuit de verschillende elementen van het vergelijkingsmodel worden telkens andere vergelijkingen tussen de methoden zichtbaar.

In hoofdstuk 7 worden de tien methoden nogmaals vergeleken. Nu gebeurt dat aan de hand van een aantal vragen over de bijdrage die elke methode kan leveren aan de verschillende aspecten van projectmanagement. Dit hoofdstuk gaat uit van de subjectieve beoordeling door de auteurs van dit boek. Deze beoordelingen worden zoveel mogelijk ondersteund door teksten in de brondocumenten.

Veel methoden bevatten elementen die meer universeel bruikbaar zijn. We hebben deze *krenten in de pap* beschreven in hoofdstuk 8. Dit hoofdstuk geeft een opsomming van de – volgens de auteurs – belangrijkste krenten uit de verschillende methoden.

Tot slot gaan we in het laatste hoofdstuk in op het kiezen van een methode en hoe dit boek daarbij een wegwijzer kan zijn. Daarbij geven we ook aan wat de valkuil van een methode kan zijn en hoe je methoden kunt combineren en zelfs zelf samenstellen.

Dit boek geeft veel informatie over projectmanagementmethoden en plaatst deze methoden in een bredere context. Het is de bedoeling van de auteurs dat projectmanagers, maar ook anderen, daar baat bij hebben en dat het boek hulp biedt bij een eventuele keuze voor een methode.

Voor de leesbaarheid van dit boek is gekozen voor de mannelijke vorm, zonder dat dit verder betekenis heeft. Daar waar ‘hij’ wordt gebruikt mag ook ‘zij’ worden gelezen.



Toen we met projecten begonnen, hebben we in eerste instantie gekozen voor PRINCE2. Dat werkte niet echt, vooral het managen van stage boundaries was voor ons niet werkbaar. Bij ons lopen alle engineeringactiviteiten kriskras door elkaar en die kunnen niet op elkaar wachten voor een beslissing. Het opdelen van het werk in producten, dat gebruiken we wel. Dat is vooral handig voor de aansturing met onderaannemers. We hebben ook nog wel een Project Board met een aantal stakeholders. Het is wel leuk om je klant mee te laten beslissen, maar in ons geval werkt dat niet echt. We hebben een contract en we moeten gewoon leveren. Daar valt verder niet zoveel over mee te beslissen, alle afspraken staan vooraf al op papier. We gebruiken van methoden wat we gebruiken kunnen. De methode is een guideline, we gaan het niet op de letter volgen. Het helpt wel.

Pim Nelemans

Manager Project Support, Dockwise

2 Professionalisering van projectmanagement

2.1 Inleiding

Vanaf het einde van de twintigste eeuw pakken organisaties hun activiteiten steeds meer projectmatig op. Het aantal mensen dat de rol van projectmanager uitvoert, is sinds 1980 sterk toegenomen. Daardoor is er ook steeds meer behoefte aan criteria om een goede projectmanager te selecteren en projecten efficiënt en effectief aan te pakken. Diverse belangenorganisaties spelen hierop in. Zij ontwikkelen methoden voor projectmanagement en leiden mensen hierin op door het geven van trainingen. De insteek hierbij is voornamelijk gericht op de instrumentele (harde) kant van het vak van projectmanager. Van een opgeleide projectmanager mag je in ieder geval verwachten dat hij zijn vak qua kennis beheerst. Dat maakt het selecteren van een geschikte projectmanager iets gemakkelijker.

Na de methoden voor projectmanagement zijn ook de eerste volwassenheidsmodellen voor projectorganisaties ontwikkeld. Aan de hand van deze modellen is een organisatie in staat te bepalen waar ze staat en welke verbeteringen ze op het gebied van projectmanagement moet doorvoeren om haar doelen met behulp van projecten te behalen.

Bij professionaliseren kan een onderscheid worden gemaakt tussen beoordelen (meten, assen) en verbeteren (ontwikkelen). Beide aspecten kunnen op personen (de projectmanager, maar ook de projectbetrokkenen), projecten en organisaties (de projectorganisatie) worden toegepast (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 Professionalisering van projectmanagement

	Personen	Projecten	Organisaties
Beoordelen	§ 2.2.1	§ 2.3.1	§ 2.4.1
Verbeteren	§ 2.2.2	§ 2.3.2	§ 2.4.2

In de volgende subparagrafen wordt ingegaan op de relevante aspecten van iedere cel in tabel 2.1. Ten slotte wordt het geheel samengevat en toegelicht.



Een goede lijnmanager MOET projecten gedaan hebben en een goede projectmanager MOET lijnmanagement ervaring hebben. Hoe hoger iemand in de organisatie gepositioneerd is, hoe belangrijker de breedte van de vaardigheden wordt. Projectmanagement is een basisvaardigheid die iedereen moet kunnen beheersen. Een goed bedrijf moet bedreven zijn in projectmanagement en dit ook zelf kunnen doen. En het kan nog zoveel beter.

René Steenvoorden

Chief Information Officer (CIO), Rabobank

2.1.1 Beoordelen

De kern van een beoordeling bestaat uit het bepalen waar een persoon, project of organisatie staat ten opzichte van een norm of streefpositie. Verschillende projectmanagementmethoden hebben hiervoor normen met niveaus geformuleerd. Individen kunnen hierop beoordeeld worden. Dat leidt tot een certificaat voor de kandidaat waarop wordt aangegeven op welk niveau deze de methode beheerst. Een project kan beoordeeld worden op de toepassing van een bepaalde methode. Maar een project kan ook beoordeeld worden met een methode-onafhankelijke audit. Daarnaast zijn er verschillende modellen voor organisatievolwassenheid, waarin normen staan geformuleerd voor organisaties.

Een beoordeling of assessment is altijd een momentopname ('foto'). Door vaker te beoordelen kunnen ontwikkelingen zichtbaar worden die in de tijd gezien een film van verandering en verbetering aangeven. Vaak hebben de beoordelingen een beperkte geldigheid, waardoor de persoon, het project of de organisatie verplicht wordt regelmatig een nieuwe beoordeling te laten uitvoeren om een eventueel certificaat niet te verliezen.



Ik durf eigenlijk wel te zeggen dat het implementeren van projectmanagement op welke wijze dan ook een verandering van denkwijze in de hele organisatie is.

De competenties die je als politieagent op straat nodig hebt, namelijk het snel acteren op incidenten, zijn echt heel anders dan de competenties die een projectleider nodig heeft.

Edith Eskens

Bureau Kwaliteit en Innovatie, Politie Haaglanden

2.1.2 Verbeteren

Professionaliseren van projectmanagement betreft uiteraard niet alleen het meten van een bepaalde situatie, maar gaat ook over het verder verbeteren en ontwikkelen van vakmanschap van personen, projecten en organisaties. Het vakmanschap van personen bestaat niet alleen uit kennis, maar ook en misschien op den duur wel hoofdzakelijk uit ontwikkeling van vaardigheden. Het vakmanschap van projecten wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die erin werken, de projectorganisatie en de methode en tools die worden toe-

gepast. Het vakmanschap van organisaties gaat over het vermogen van een organisatie om gegarandeerd op een kwalitatief goede wijze projecten te definiëren en uit te voeren. Dit alles is gericht op het efficiënt en effectief behalen van de organisatiedoelen.



We zijn met 22 chickens. Iedereen werkt mee aan de ontwikkeling van de games. Ook het managementteam. Dat wordt natuurlijk een grotere uitdaging naarmate je groter wordt, maar ik denk wel dat dat de manier is om een goed team neer te zetten. Ik ben ervan overtuigd dat om kwaliteit te leveren je een hecht team moet hebben. Ik geloof heel erg in teams die langere tijd met elkaar samenwerken, daarom heb ik niet zo'n vertrouwen in uitbesteden. Ik geloof dat een ontwikkelteam minimaal een jaar samen moet werken, voordat ze optimaal kunnen functioneren.

Michiel Sala

Business development, Little Chicken

2.2 Personen

2.2.1 Beoordeling personen

Personen kunnen beoordeeld worden op kennis, maar ook op gedrag, vaardigheden en/of aantoonbare ervaring. Dat kan in de vorm van een test of examen, maar ook door een zelfevaluatie. Soms wordt gebruikgemaakt van een (al dan niet gecertificeerde) beoordelaar of assessor. De meeste beoordelingsmethoden zijn opgebouwd volgens een strak protocol en vaak gekoppeld aan een certificering van de betrokken medewerkers.

Er zijn meerdere organisaties die zich richten op de assessment van projectmanagers. Hierbij maken wij onderscheid tussen een algemene certificering voor projectmanagers en certificeringen vanuit de verschillende methoden binnen projectmanagement. Tabel 2.2 biedt een overzicht van de mogelijkheden voor certificering van de algemene en de in dit boek behandelde projectmanagementmethoden.



Wij certificeren onze projectmanagers bij IPMA. Dit doen we omdat we willen dat onze projectmanagers kennis van projectmanagement opdoen. Als we nieuwe projectmanagers aannemen, blijft echter kennis van de internationale zeetransport en installatie-branche het meest belangrijke selectiecriteria. Die projectmanagementvaardigheden die vullen we wel aan als dat nodig is.

Pim Nelemans

Manager Project Support, Dockwise

Tabel 2.2 Certificeringen op het gebied van projectmanagement in Nederland

Methoden	Certificerende instantie	Certificaten	Meer informatie
NCB3 competenties	IPMA Nederland, uitvoering door het Cito	<ul style="list-style-type: none"> • IPMA Level D: Certified Project Management Associate • IPMA Level C: Certified Project Manager • IPMA Level B: Certified Senior Project Manager • IPMA Level B: Certified Senior Programme Manager (experimenteel, alleen in Nederland) • IPMA Level A: Certified Projects Director 	www.ipma-nl.nl
A4-Projectmanagement	Andriessen & Partners	1 PP: Project Professional 2 PM: Project Manager 3 P²M: Project- en Programma Manager 4 P³M: Portfolio Manager 5 MP³G™: Master of Project-, Program- & Portfolio Governance	www.a4projectmanagement.nl
DSDM/Atern	APMG	<ul style="list-style-type: none"> • DSDM Atern Foundation • DSDM Advanced Practitioner 	www.apmg-international.com/apmg-uk/dsdmatern/dsdmopencentreexaminations.asp
NPD	PDMA	New Product Development Professional	www.pdma.org/certified.cfm
PMBOK	PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Project Management Professional (PMP)® • Certified Associate of Project Management (CAPM)® • Program Management Professional (PgMP)® • PMI Scheduling Professional (PMI-SP)® • PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)® 	www.pmi.org/certification/which-pmi-certification-is-right-for-you.aspx
PRINCE2	APMG, namens OGC	<ul style="list-style-type: none"> • PRINCE2 Foundation (kennis) • PRINCE2 Practitioner (kunnen toepassen) 	www.PRINCE2.com www.PRINCE2online.nl/over-PRINCE2/PRINCE2-certificering.html
Projectmatig Creëren	-	geen certificering	diverse cursussen op de markt
Projectmatig Werken	-	geen certificering	diverse cursussen op de markt
SCRUM	Scrum Alliance	Certified ScrumMaster	
Systems Engineering	Incose	Systems Engineering Professional Certification	www.incose.org

De meest bekende certificeringen, die van IPMA, PMI en OGC, worden hierna op hoofdlijnen uitgewerkt.

IPMA

De International Project Management Association (IPMA) werkt wereldwijd aan het professionaliseren van project- en programmamanagement. IPMA-certificering richt zich op competenties. De IPMA-certificering is gebaseerd op de *IPMA Competence Baseline* (ICB), die in het Nederlands is vertaald als de *Nederlandse Competence Baseline* (NCB). De definitie van een competentie volgens de NCB is het aangetoonde vermogen kennis en/of vaardigheden toe te passen en, indien relevant, het aantoonbaar bezitten van een persoonlijke eigenschap.

Voor IPMA-D en IPMA-C moet een theorie-examen worden behaald. Voor IPMA-C, IPMA-B en IPMA-A moet een zelf-assessment en een 360-gradenmeting worden ingevuld. Bij IPMA-C moet een rapport van de uitgevoerde projecten of programma's worden opgesteld, terwijl bij IPMA-B en IPMA-A eerst een samenvatting moet worden goedgekeurd alvorens men het rapport mag gaan schrijven. Bij IPMA-C, IPMA-B en IPMA-A vindt een afrondend interview plaats met twee assessoren. Alle onderdelen moeten positief zijn afgerond. Dit wordt getoetst door een commissie respectievelijk een examen.

De vakvereniging IPMA-Nederland is verantwoordelijk voor de IPMA-certificering in Nederland. De uitvoering van de examens is ondergebracht bij het Cito. Hiermee is onafhankelijkheid gewaarborgd. Voor de IPMA-A- en IPMA-B-certificeringen worden ook over landen heen assessoren uitgewisseld om een uniforme beoordeling over de hele wereld te waarborgen.

IPMA-certificaten hebben een geldigheidsduur van vijf jaar. Hercertificering gebeurt op basis van het kunnen aantonen van voldoende werkervaring als projectmanager. In de afgelopen vijf jaar dient men ten minste twee jaar als projectmanager werkzaam te zijn geweest. Daarnaast moet een actieve bijdrage op projectmanagementgebied geleverd zijn. Dit kan in de vorm van het geven of volgen van trainingen, presentaties, het publiceren van artikelen en cetera.

PMI

Het Project Management Institute (PMI) is een in de Verenigde Staten gevestigde internationale projectmanagementvereniging. De PMI-certificering richt zich op kennis en ervaring, waarbij de *PMBOK Guide* de basis is voor het examen voor projectmanagers.

Voor alle certificaten moet een examen worden behaald. Voor Project Management Professional (PMP) en Program Management Professional (PgMP) wordt daarnaast een assesment afgenomen. Voor het behoud van de certificaten moet per jaar een aantal Professional Development Units (PDU's) worden behaald. PDU's kunnen op de volgende manieren worden verkregen:

- het geven van presentaties en onderwijs over het vakgebied;
- het zelfstandig publiceren of meewerken aan publicaties;
- het meewerken aan de PMI-organisatie als vrijwilliger;
- het volgen van opleidingen;
- het bezoeken van PMI-bijeenkomsten.

OGC

PRINCE2 is een methode die valt onder het Britse Crown Copyright. De rechten en ontwikkeling van deze methode worden beheerd door OGC. APMG is verantwoordelijk voor de examinering en certificering. De *PRINCE2 manual* wordt uitgegeven door TSO. Door APMG geaccrediteerde trainings- en opleidingsorganisaties verzorgen de trainingen in PRINCE2. Het PRINCE2 Foundation-examen test de kennis van PRINCE2, terwijl het PRINCE2 Practitioner-examen toetst op het kunnen toepassen van de methode PRINCE2. Een met goed gevolg afgelegd examen leidt tot certificering van de kandidaat.

Sinds 2010 zijn de PRINCE2-certificaten vijf jaar geldig.



Een projectmanager die doorgeleerd heeft in projectmanagement hebben we hier eigenlijk liever niet. Want die komen binnen en gaan weinig respectvol met de technoloog om. Die gaan dan op tijd en budget sturen en onvoldoende op techniek. Die krijgen geen respect en branden dan af. Dus we rekruteren uit de groep technologen die we het vak projectmanagement bijbrengen.

Ruud Merks

Program Director, ASML

2.2.2 Verbeteren personen

In vrijwel ieder vak zien we door de eeuwen heen het streven om de competenties te verbeteren van individuen die dit vak uitoefenen. Een bekend voorbeeld hiervan zijn de gilden uit de middeleeuwen. De gilden zijn organisaties van personen met hetzelfde beroep. Zij leidden nieuwe mensen (gezel) tot ervaren vaklui (meester) op. De gezellen werden begeleid door de meester en brachten op hun beurt nieuwe ideeën in. Dit principe bestaat nog steeds, deels in de vorm van coaching.

Persoonlijke verbetering bestaat uit kennis- en vaardigheidsontwikkeling. Sinds 1980 is het aantal mogelijkheden hiervoor sterk uitgebreid. De bekendste mogelijkheden zijn:

- praktijk (het gewoon doen en leren van fouten van jezelf en van anderen);
- zelfstudie;
- trainingen en opleidingen;
- regulier onderwijs (mbo, hbo, wo);
- coaching;
- hercertificering;
- certificering op een hoger (competentie)niveau.

De benodigde competenties voor projectmanagement staan niet zozeer beschreven in wetenschappelijk onderbouwde documenten, maar zijn vooral vastgelegd in de door belangorganisaties opgestelde documenten en soms door experts geschreven boeken. Deze documenten en boeken bestaan niet alleen uit procesbeschrijvingen, kennis van benodigde

technieken en tools en dergelijke, maar ook uit een beschrijving van de competenties die je daadwerkelijk nodig hebt en het daarbij horende gedrag. Een bekend voorbeeld hiervan is de hiervoor genoemde NCB versie 3. Hierin worden naast de technische en contextuele competentie-elementen van projectmanagement expliciet de gedragsmatige competenties beschreven.

Naast het opdoen van ervaringen in de praktijk en zelfstudie is het professionaliseren van personen in eerste instantie opgepakt door de genoemde belangenorganisaties en hun geaccrediteerde trainingsinstituten. Op de opleidingsmarkt bieden tal van trainingsorganisaties opleidingen projectmanagement, al of niet gekoppeld aan een methode. Soms zijn deze speciaal ontwikkeld voor bepaalde marktsegmenten, zoals productieomgevingen, ICT of overheden. Verder zijn ze vaak toegespitst op een bepaalde doelgroep, van projectmedewerker tot opdrachtgever.

Ook het regulier onderwijs in Nederland richt zich steeds meer op projectmanagement als professie. Enkele hbo-instellingen, zowel regulier als commercieel, bieden sinds kort een bachelor- en soms ook een masteropleiding projectmanagement aan. Ten slotte zijn veel bedrijven en zelfstandigen ingesprongen op het persoonlijk begeleiden (coachen) van projectmanagers *on the job*. Op steeds meer universiteiten, zoals Delft, Groningen en Nyenrode, en hogescholen, zoals Hogeschool Utrecht, Haagse Hogeschool en NCOI, zijn docenten projectmanagement in dienst die een minor- of een complete masteropleiding projectmanagement verzorgen. Daarnaast zijn NVAO¹-geaccrediteerde masteropleidingen toegankelijk voor ervaren projectmanagers met een universitair- of hoochooldiploma. De titel Master of Project Management (MPM) is een internationaal erkende titel.

De eisen gesteld aan een goede projectmanager worden steeds strenger. Het speelveld wordt steeds complexer en de verwachtingen zijn hooggespannen. Er moet aantoonbaar meer kwaliteit geleverd worden, én minder risico gelopen worden, én kostenconcurrerend zijn én duurzaam gewerkt worden. Het is het tijdperk van én, én, én. Ik denk niet dat meer control ons daarbij veel gaat leveren. De projectmanager moet zelf de fit for purpose bepalen. De projectmanager moet juist zelf kunnen bepalen welke methode goed is voor het project. De crux is niet het steeds verder documenteren, maar het is de dialoog: vertrouwen, met elkaar aan resultaten werken en de besluitvorming bij het team leggen. Support van de top, positieve energie van het team. Dus minder control, meer empowerment. De lat zal steeds hoger gelegd worden.



René Steenvoorden

Chief Information Officer (CIO), Rabobank

2. Nederlands-Vlaamse AccreditatieOrganisatie waarborgt de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen.

2.3 Projecten



Research has shown that for all but small projects, strict use of a PM method does more harm than good. Changes from the outside will be reinforced until they become harmful to the project.

Rodney Turner

Professor of Project Management, SKEMA Business School

2.3.1 Beoordeling projecten

Projecten kunnen beoordeeld worden op diverse aspecten en op diverse manieren. Bij aspecten wordt in eerste instantie gedacht aan de op te leveren resultaten. Dit betreft niet alleen de (fysieke) producten, zoals een op te leveren informatiesysteem, maar ook in hoeverre de beoogde kosten en baten (nog) gehaald worden. Andere aspecten zijn een goed ingericht en lopend issue- en changemanagement.

De belangrijkste methoden om een project te beoordelen zijn een review, audit en evaluatie. Ook deze methoden worden bij projectmanagement steeds meer geformaliseerd. Bekende voorbeelden hiervan zijn:

- Gateway review-proces (OGC).
- Project Excellence Model (IPMA).
- Lessons Learned (PRINCE2).

Gateway review-proces

Een Gateway review is een doorlichting van een project of programma op een belangrijk beslismoment. Een onafhankelijk team van ervaren mensen voert de Gateway review uit. De Gateway review is ontwikkeld door OGC, de organisatie die PRINCE2 beheert, maar wordt de laatste jaren ook door andere organisaties uitgevoerd.

Tijdens een project of programma kunnen vijf verschillende Gateway reviews worden uitgevoerd:

- zakelijke rechtvaardiging (Gateway 1);
- verwerving- en/of veranderstrategie (Gateway 2);
- investeringsbeslissing (Gateway 3);
- gereedheid voor dienstverlening (Gateway 4);
- evaluatie van de behaalde resultaten (Gateway 5).

De fase waarin het project verkeert, bepaalt welke Gateway review aan de orde is. Projecten komen het Gateway-proces binnen bij Gateway review 1 (zakelijke rechtvaardiging) of, in uitzonderlijke gevallen, bij Gateway review 2 (verwerving-/veranderstrategie).

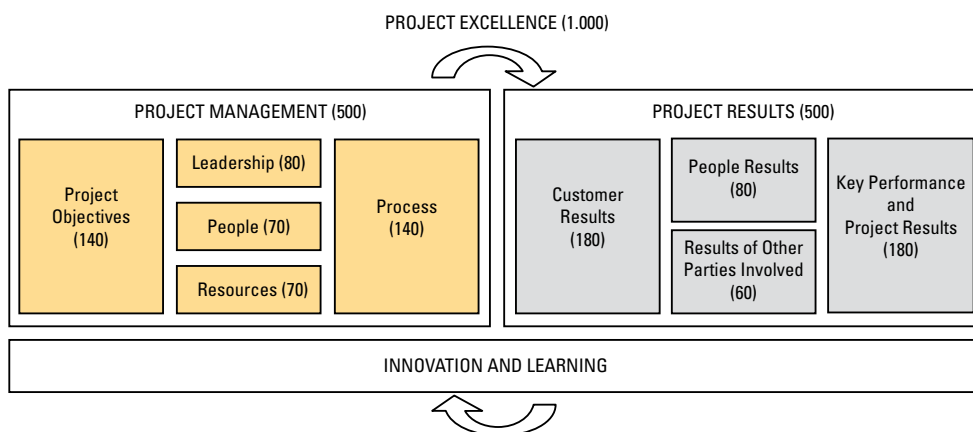
Daarnaast bestaat er een Gateway review 0 (strategische beoordeling). Dat is een review voor programma's en niet voor projecten. Deze review kan worden toegepast op de invoering van beleid, verandertrajecten of andere soorten programma's en plaatst het programma in de bredere context van het beleid of een organisatie. Een Gateway review 0 kan gedurende de looptijd van het programma meerdere malen worden herhaald.

Een Gateway review kan worden aangevraagd door de persoon die eindverantwoordelijk is voor het verkrijgen van de projectresultaten en die het grootste belang heeft bij het eindresultaat van het project of programma.

Het Project Excellence Model

Het Project Excellence Model van IPMA is gebaseerd op het INK-managementmodel (INK = Instituut Nederlandse Kwaliteit). De beoordeling van een project is verdeeld in twee delen (zie figuur 2.1):

- Projectmanagement: wat zijn de projectdoelstellingen en hoe worden deze gerealiseerd?
- Projectresultaten: wat hebben het project en het projectteam gerealiseerd en hoe ervaren de opdrachtgever en andere stakeholders dit?



Figuur 2.1 Het Project Excellence Model van IPMA

Voor meer informatie zie www.ipma.ch/awards.

Lessons Learned

Om toekomstige projecten gebruik te laten maken van eerdere ervaringen wordt een Lessons Learned-rapport aan het einde van een project opgesteld. Deze aanpak is een onderdeel van de PRINCE2-methode. Hierbij wordt aan het begin van elk project een Lessons Learned Log aangemaakt met als doel de leerervaringen tijdens de uitvoering van het project vast te leggen. Het rapport bevat aanbevelingen over wat goed ging, wat niet ging en wat hiervoor de redenen zijn. Toekomstige projecten kunnen hieruit lering trekken.



In het verleden hadden we alleen trainingen voor beginnende en ervaren projectmanagers. Dat hebben we vervangen door een compleet curriculum aan trainingen afhankelijk van de rollen die mensen in projecten vervullen. We hebben er bijvoorbeeld een training voor principals aan toegevoegd en een training portfoliomanagement voor mensen die juist bij de besluitvorming betrokken zijn. We hebben een e-learning module ontwikkeld om dezelfde basis en terminologie over te brengen. Voor deze module moet een examen afgelegd worden, voordat met andere projectmanagement trainingen kan worden gestart. Daarnaast zijn er ook allerlei competentiegerichte modules zoals stakeholdermanagement, effectief communiceren.

Projectmanager was vroeger een rol die je er een beetje bij moest doen. Dat is nu niet meer het geval. Wij hebben projectmanagement echt als een serieus vak neergezet.

Geert Verhoeven

innovation Project- and Portfolio Management, FrieslandCampina

2.3.2 Verbeteren projecten

Het verbeteren van projecten is een van de verantwoordelijkheden van de projectmanager. Dit kan op verschillende manieren. Denk hierbij aan het alleen al toepassen van de aanbevelingen van de diverse reviews, audits en evaluatierapporten.

2.4 Organisaties



Het is belangrijk dat iedereen in de projectenorganisatie dezelfde taal spreekt. Ooit heeft men getracht een toren te bouwen met mensen die allen een andere taal spraken en dat is niet gelukt.

Dennis Sikkema

Hoofd Projectbureau Realisatie Infrastructuur,
Havenbedrijf Rotterdam

2.4.1 Beoordeling organisaties

De beoordeling van organisaties is veelal gebaseerd op een combinatie van een zelfevaluatie volgens een bepaald protocol, aangevuld met de beoordeling van speciaal daarvoor opgeleide auditoren. Voor het uitvoeren van een assessment die de mate van volwassenheid van een organisatie bepaalt zijn er modellen voor organisatievolwassenheid ontwikkeld. Volwassenheidsmodellen bestaan al meerdere jaren. In het boek *Wegwijzer voor modellen voor organisatievolwassenheid* zijn de volwassenheidsmodellen² die van toepassing zijn voor projectmanagement onderling vergeleken. De volgende modellen zijn geselecteerd en vergeleken:

- CMMI (www.sei.cmu.edu/cmmi).
- MINCE (www.mince2.org).
- OPM3 (opm3online.pmi.org).
- P3M3 (www.p3m3-officialsite.com).

De meeste volwassenheidsmodellen zijn gebaseerd op de relevante processen rond projectmanagement en zijn opgebouwd uit een aantal niveaus, van ad hoc (initieel) tot continu verbeteren en optimaliseren van processen (optimaliserend). Per niveau zijn de voorwaarden voor en eisen aan de relevante processen vermeld. De gedachte hierbij is dat de verschillende processen met elkaar en in relatie tot de omgeving in balans moeten zijn om een bepaald niveau te bereiken. Bekende voorbeelden hiervan zijn CMMI, OPM3 en P3M³.



Ik heb me de laatste anderhalf jaar beziggehouden met het professionaliseren van projectmanagement. We hebben een plan gemaakt, we hebben een nieuwe afdeling opgericht met een aantal projectleiders, we hebben een projectmanagementmethode gekozen die (op hoofdlijnen) de standaard moet gaan worden en nu proberen we als een olievlek de nieuwe manier van werken in te voeren. Daarbij probeer ik zoveel mogelijk aan te sluiten bij de fase waar de organisatie inzit.

Edith Eskens

Bureau Kwaliteit en Innovatie, Politie Haaglanden

Het volwassenheidsmodel van MINCE baseert zich op het gedrag van de medewerkers in de keten. MINCE aanschouwt een organisatie vanuit zes perspectieven. Bij elk perspectief behoort een volwassenheidsniveau van 1 tot en met 5. Dit gebeurt mensgericht door vast te stellen hoe medewerkers de situatie ervaren. Door het implementeren van de bijbehorende mensgerichte verbeteringen wordt de organisatie op een hoger volwassenheidsniveau gebracht.

In 2011 heeft IPMA het volwassenheidsmodel IPMA Delta uitgebracht. IPMA Delta start vanuit de visie van de organisatie over het gebruik en de besturing van projecten en de competentieontwikkeling van mensen in en rond de projecten. Hierbij wordt gekeken naar de relevante processen en de organisatie die hierbij past. Ten slotte wordt gekeken naar de cultuur om te bezien of alle intenties, procedures en processen ook echt leven. Het competent werken met en in projecten moet aan de basis beleefd worden. Ook hier vindt een indeling in niveaus plaats. Bij IPMA Delta wordt gesproken van classificaties: initial, defined, standardised, managed en optimised.

2.4.2 Verbeteren organisaties

Bij het professionaliseren van projectorganisaties gaat het primair erom dat projecten op de goede manier gedaan worden. Het ultieme doel hierbij is dat projecten de gestelde bedrijfsdoelen effectiever en efficiënter realiseren. Om de projecten op een goede manier uit te voeren moeten de verschillende projectmanagementprocessen met elkaar en in relatie tot de omgeving in balans zijn. Het naar een hoger niveau brengen van een organisatie vereist ook

³ Zweege, C. ten, e.a. (2009) *Wegwijzer voor modellen voor organisatievolwassenheid bij projectmanagement*. Van Haren Publishing

dat betrokken personen binnen de organisatie het hierbij gewenste gedrag vertonen. Dit is een verandertraject. Voor de doelen van dit verandertraject is een visie van het topmanagement nodig. Een onderzoek van de bestaande situatie, bijvoorbeeld een nulmeting van een volwassenheidsonderzoek, is een zinvol startpunt.



Verbeteren van projectmanagement is echt een veranderingstraject. Een van de elementen is natuurlijk ook een toolimplementatie. Waar we tegen moeten vechten is het beeld dat dit hele traject puur om toolimplementatie gaat. Dat betekent dat we met name via de assen trainingen en vaardigheden van mensen insteken, en dat we een maturity assessment hebben opgesteld. We proberen terughoudend te zijn op het gebied van tools, maar je merkt dat juist op dat front de druk groot is: 'Geef ons nou maar die tool, dan kunnen we projectmanagement doen!'.

We hebben als standpunt dat een organisatiedeel eerst een aantal stappen moet doorlopen, voordat het de beschikking over een tool krijgt. Een van die stappen is dat er binnen die organisatie iemand formeel benoemd moet zijn door het MT die project- en portfoliomanagement als aandachtsgebied heeft met een daarbij aansluitende takenpakket.

Geert Verhoeven

innovation Project- and Portfolio Management, FrieslandCampina

In hoofdstuk 4 beschrijven we het relatief nieuwe fenomeen Project Management Office (PMO). Het PMO kan een belangrijke rol spelen bij het verhogen van het niveau van projectmanagementvolwassenheid binnen een organisatie. Sterker nog, dit wordt gerekend tot een van de taken van het PMO.

In 2008 is door OGC de methode P3O (Portfolio, Programme and Project Offices) gepresenteerd, dat een raamwerk biedt voor het opzetten en inrichten van het PMO. P3O besteedt vooral aandacht aan het structureel managen van een portfolio aan veranderinitiatieven. Daarbij zijn het prioriteren van 'de juiste' programma's en projecten en de afstemming op de dagelijkse bedrijfsvoering belangrijke uitgangspunten. Hierdoor kan het PMO sturing geven aan de staande organisatie bij het professionaliseren van haar projectorganisatie.

IPMA Delta sluit een assessment af met een rapport van bevindingen waarin de organisatie handvatten krijgt om ontbrekende zaken in te vullen en de competentie verder te ontwikkelen. IPMA wil als (inter)nationale vakorganisatie verder onafhankelijk zijn. Ondersteunende consultancy bij die ontwikkeling wordt om die reden niet onder de vlag van IPMA (NL) uitgevoerd.

In 2012 zal een ISO-standaard voor projectmanagement openbaar worden gemaakt: ISO 21500 – Standaard voor projectmanagement. Ook deze standaard kan handvatten bieden voor de professionalisering van projectorganisaties.

Om projecten op een goede manier te doen moeten de juiste projecten geselecteerd worden en op het juiste moment worden uitgevoerd. Daarnaast moeten ze onderling goed op elkaar zijn afgestemd. Het beheren van dergelijke projectportfolio's wordt portfoliomanagement

genoemd. Ook voor portfoliomanagement zijn er methoden ontwikkeld, zoals Management of Portfolio's (MOP) van OGC (zie paragraaf 4.3).

2.5 Samenvatting

Er wordt steeds vaker gewerkt in projecten en steeds meer mensen gaan zich projectmanager noemen. De behoefte aan professionalisering is daarvan een logisch gevolg. Om te professionaliseren moet je eerst weten waar je staat. Dat gebeurt doorgaans door te meten. Meten kan alleen als je een referentiekader hebt. Op basis van de meting en het referentiekader kun je dan gericht verbeteren. Dit geldt zowel voor personen als voor projecten en organisaties. Voor verbeteren is bovendien een duidelijke visie nodig over de gewenste richting van de verbetering. Ook hierbij is een referentiekader zinvol.

Met een referentiekader over projectmanagement heb je de mogelijkheid om een beoordeling uit te voeren en heb je een kader om verbeteringen te kunnen formuleren. Het referentiekader kan methodegebonden of methodeonafhankelijk zijn.

De voorgaande paragrafen zijn tabel 2.3 samengevat.

Tabel 2.3 Samenvattend overzicht van het professionaliseren van projectmanagement

	Personen	Projecten	Organisaties
Beoordelen	Belangenorganisatie: • IPMA • PMI • OGC	• Gateway review • Project Excellence report • Lessons Learned	Volwassenheidsmodellen: • CMMI, MINCE • OPM3, PM3 • IPMA DELTA
Verbeteren	• Praktijk • Zelfstudie • Trainingen • Onderwijs • Coaching	• Advies-en verandertrajecten	• Advies-en verandertrajecten • PMO • P3O • MOP

We communiceren dat Projectmatig Creëren een soort filosofie is. Het Creatie-lemniscaat (zie figuur 5.7.1) wordt ingezet in de communicatie en we gaan vier formats bieden, meer niet: de projectopdracht, een plan van aanpak, een voortgangsrapportage en een projectafsluiting/evaluatie. Ik beseft dat het format beschikbaar stellen nog niet hetzelfde is als het effectief werkbaar krijgen ervan. We willen langzaamaan, vooral niet te groots, een aantal basisstappen zoveel mogelijk over het voetlicht te krijgen. Deze organisatie is niet geïnteresseerd in perfect projecten doen. We proberen te helpen bij de basis: hoe pak ik het aan, waar moet ik aan denken, wat is belangrijk, wat zijn de do's, wat zijn de don'ts. We gaan niets afdwingen. En daarnaast hebben we een aantal fulltime projectleiders die voorbeeldgedrag gaan vertonen.

Edith Eskens

Bureau Kwaliteit en Innovatie, Politie Haaglanden



