Deel 1

IPMA D

International Project Management Association

Welkom

Versie 3.1



Introductie

Stel jezelf voor:

- Wie je bent
- Waar je werkt
- Je huidige functie
- Heb je ervaring met projecten?
- Wat weet je van IPMA?
- Wat zijn je verwachtingen van deze cursus?



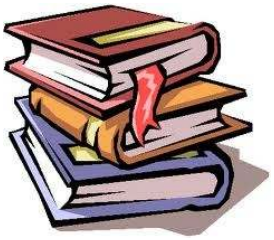
Algemeen

- Datums en tijden van de training
- Materialen
- Eten en drinken
- Pauzes
- Mobiele telefoons













Cursusdoelstellingen

- Kennismaking met Ned. Competentie Baseline
- Kennis van de onderdelen op IPMA D niveau
- Voorbereiden op het IPMA D examen

Achtergrond IPMA

- International project management association
- Sinds 1965
- Professionaliseert en promoot projectmanagement
- Certificeert projectmanagers
- Publiceert (NCB)
- Vertegenwoordigd door de IPMA® leden verenigingen
- De Nederlandse Competentie Baseline (NCB) is de basis voor het IPMA certificeringsstelsel.
- De NCB is een vertaling van de IPMA Competence Baseline (ICB)

IPMA opbouw

IPMA-organisatie

- IPMA Nederland www.ipma.nl
- IPMA Certificering www.ipmacertificeren.nl

Opbouw van ICB4:

- 3 competentiegebieden
  - Contextueel (C-perspective)
  - Gedragsmatig (G-people)
  - Vaktechnisch (V-practice)
- 28 competentie-elementen

Boeken en documenten:

- Projectmanagement op basis van ICB versie 4 – IPMA B, C, D en PMO
- Projectmanagement op basis van IPMA D
- Projectmanagement IPMA D examenvoorbereiding
- Eindtermen ICB4 NL



Competentie elementen

1 Technische competenties	2 Gedragsmatige competenties	3 Contextuele competenties
1.01 Projectmanagementsucces	2.01 Leiderschap	3.01 Projectoriëntatie
1.02 Belanghebbenden	2.02 Betrokkenheid en motivatie	3.02 Programma-oriëntatie
1.03 Eisen & doelen	2.03 Zelfbeheersing	3.03 Portfolio-oriëntatie
1.04 Risico's & kansen	2.04 Assertiviteit	3.04 Project-, programma- & portfolio-implementatie (PPP-implementatie)
1.05 Kwaliteit	2.05 Ontspanning	3.05 Staande organisatie
1.06 Projectorganisatie	2.06 Openheid	3.06 Primair proces
1.07 Teamwerk	2.07 Creativiteit	3.07 Systemen, producten & technologie
1.08 Probleemoplossing	2.08 Resultaatgerichtheid	3.08 Personeelsmanagement
1.09 Projectstructuren	2.09 Efficiëntie	3.09 Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu
1.10 Scope & op te leveren resultaten	2.10 Overleg & advies	3.10 Financieel management
1.11 Tijd & projectfasering	2.11 Onderhandeling	3.11 Juridische aspecten
1.12 Mensen & middelen	2.12 Conflicten & crises	
1.13 Kosten & financiën	2.13 Betrouwbaarheid	
1.14 Inkoop & contract	2.14 Respect & waardering	
1.15 Wijzigingen	2.15 Ethiek	
1.16 Beheersing & rapportage		
1.17 Informatie & documentatie		
1.18 Communicatie		
1.19 Projectstart		
1.20 Afsluiting		

Het examen

Er zijn geen toelatingseisen voor IPMA Level D

Aanmelden voor IPMA Level D :
– het aanmeldingsformulier
– een self-assessmentformulier

Het examen bestaat uit twee onderdelen en duurt 3 uur
- 45 meerkeuzevragen (50 punten) 1 uur
- Open vragen (50 punten) 2 uur

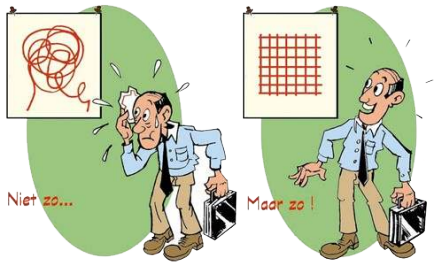
De weging van de onderdelen is 50:50

Geldigheid certificaat: 5 jaar

Voor meer info: www.ipmacertificeren.nl

Richten en inrichten Deel 1

- Projectkarakteristieken
- Missie, visie & strategie
- Projectsucces
- Project, programma en portfolio
- Stakeholdermanagement
- Projectorganisatie
- Project- en lijnorganisatie
- Business Case
- Scope en afbakening



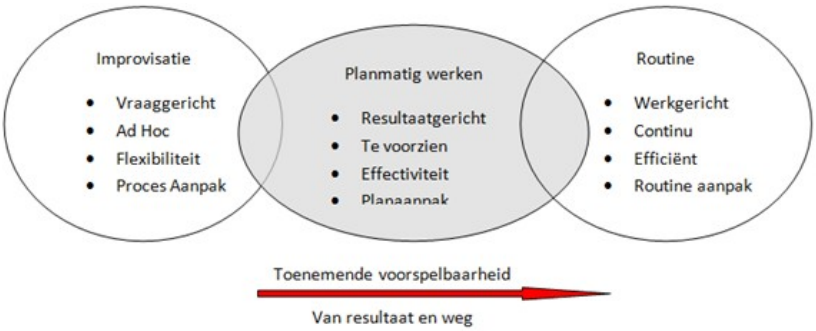
PROJECTKARAKTERISTIEKEN

Werkvormen

Improviseren: zonder veel voorbereiding aan iets beginnen en het gewenste resultaat met vallen en opstaan bereiken

Routinematig: iedere keer hetzelfde op dezelfde manier

Planmatig: een aanpak vaststellen, een plan maken voor de uitvoering begint



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Projectdoel en projectresultaat

- Doel van het project: het effect dat de opdrachtgever of organisatie met het projectresultaat wil bereiken.
- Projectresultaat: het eindproduct (projectproduct) dat door het project moet worden opgeleverd.
- Projectdoel(stelling): het binnen de eisen m.b.t. stuurvariabelen op te leveren projectresultaat:
  - Tijd
  - Geld
  - Kwaliteit
  - Scope



Projectdoel



Projectresultaat

Voorwaarden en kenmerken van een project

Project volgens NCB:

Een project is een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om, binnen gestelde condities, en van te voren gedefinieerd resultaat op te leveren.

Voorwaarden:

- Er is besloten er een project van te maken;
- Er is een doel en een beoogd resultaat;
- Er zijn van te voren gedefinieerde werkzaamheden en condities;
- Het is tijdelijk;
- Er is een project organisatie.

Kenmerken:

- Een project is tijdelijk, met een duidelijk begin en eind;
- Een project heeft een eigen tijdelijke organisatie;
- Een project heeft een afgebakende scope;
- Een project levert een vooraf gedefinieerd project resultaat op;
- Een projectteam kent meerder disciplines;
- Bij een project zijn meerdere organisatorische eenheden betrokken.



Redenen om een project uit te voeren

- Het op te leveren resultaat kan niet vanuit de bestaande bedrijfsvoeringprocessen gerealiseerd worden.
- De realisatie is complex of heeft te maken met wettelijke bepalingen.
- Er moeten meerdere disciplines, afdelingen of bedrijven bij de realisatie worden betrokken.
- Het resultaat is eenmalig.
- Voor een te realiseren kwaliteit is een beperkt aantal middelen en een beperkte tijd.
- Creëren van draagvlak.



Projectmanagement

Projectmanagement is alle leidinggevende taken die nodig zijn om het beoogd 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. NCB



Verschillen werken in project- en staande organisatie

Een organisatie streeft er gewoonlijk naar door middel van projecten effectiever te worden, te groeien en te veranderen, terwijl lijnfuncties en -werkzaamheden voornamelijk gericht zijn op efficiency.



Strategie

Missie
- Bestaansrecht van een organisatie beschreven vanuit de waarden en identiteit van die organisatie

Visie
- Een visionair en ambitieus beeld hoe de organisatie gezien wil worden

Kernwaarden
- Een fundamentele overtuiging die geldt als basis voor ons handelen.

Strategie
- De manier waarop een organisatie haar doelen wil bereiken

Missie

De missie van een organisatie beschrijft het bestaansrecht en de identiteit van die organisatie.

Door middel van je missie geef je aan wie je bent en wat je doet. Een missie is tijdloos.

Een goed mission statement is kort en bondig, is makkelijk te onthouden en beschrijft wat de organisatie voor de buitenwereld wil betekenen

Newport News Shipbuilding
A Division of Huntington Ingalls Industries

We will build great ships.
At a profit if we can. At a loss if we must.
But we will build great ships.

Visie

Een visie beschrijft een visionair en ambitieus beeld van de gewenste toekomst en is daardoor een leidraad voor de veranderingen die moeten worden doorgevoerd.

- Is Kort en bondig
- Makkelijk te onthouden
- Verstand én gevoel
- Relevant voor belanghebbende partijen
- Langere tijd geldig
- Informatie om investeringen te legitimeren
- Motiverend, ambitieus, gecommuniceerd, inspirerend, enthousiasmerend



Kernwaarden

Een fundamentele overtuiging die geldt als basis voor ons handelen.



Strategie

Strategie is het geheel van samenhangende keuzes waarmee een organisatie bepaalt hoe zij haar langetermijndoelen wil bereiken, rekening houdend met haar omgeving, beschikbare middelen, kansen en bedreigingen.

Strategie gaat niet alleen over wat je wilt bereiken, maar vooral over welke richting je kiest, waar je prioriteit aan geeft en wat je bewust niet doet.



SWOT analyse

Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

Bij een SWOT analyse wordt in kaart gebracht hoe de sterke en zwakke punten van de organisatie zich verhouden tot de kansen en bedreigingen in de omgeving. Op basis daarvan wordt de strategie van de organisatie aangepast.

Eigen organisatie	Externe elementen: Kansen	Externe elementen: Bedreigingen
Sterktes	Hoe maken we gebruik van een sterkte om in te spelen op een kans?	Hoe maken we gebruik van een sterkte om een bedreiging af te wenden?
Zwaktes	Hoe versterken we een zwakte om in te spelen op een kans?	Hoe versterken we een zwakte om een bedreiging af te weren?



PROJECT, PROGRAMMA EN PORTFOLIO (PPP)



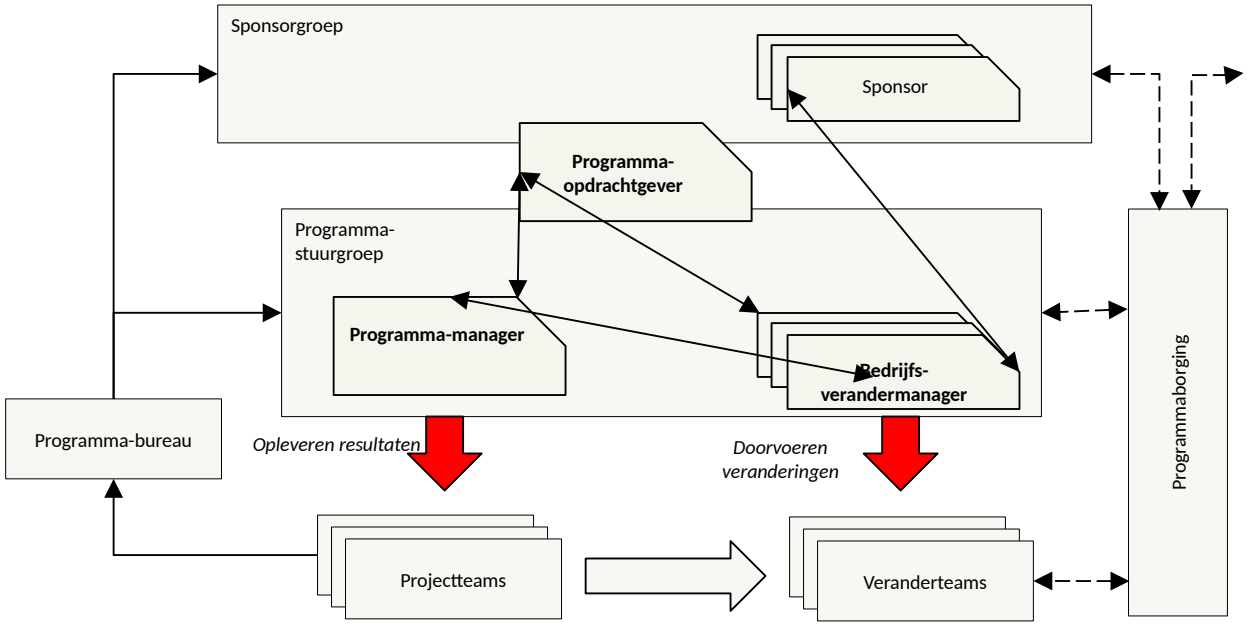
Programma oriëntatie

Programma:
Een geheel van samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie om een of meer van te voren gedefinieerde doelstellingen te realiseren, die van strategisch belang zijn.

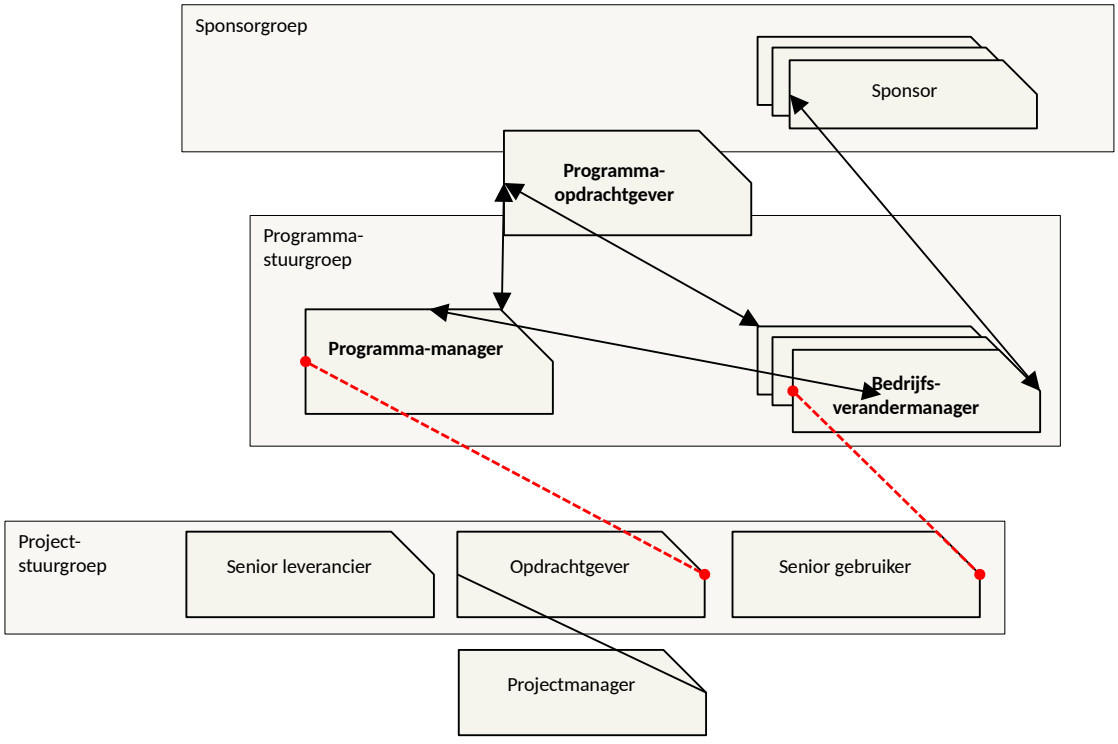
In een op zichzelf staand project wordt verandering gemanaged in de klantorganisatie.

Als de verandering deel uitmaakt van een groter geheel, gericht op het realiseren van een strategisch doel van de organisatie, moeten meerdere samenhangende projecten worden uitgevoerd, die resultaten opleveren voor meerdere organisatieonderdelen van de klantorganisatie, die tezamen de strategische verandering bewerkstelligen.

Programmaorganisatie



Integratie projecten en programma's



Wanneer kies je voor een programma

Programmamanagement kan met name een bijdrage leveren in situaties waarbij:

- Complexe veranderingen moeten worden doorgevoerd.
- Er sterke afhankelijkheden bestaan tussen een veelheid van projecten en activiteiten.
- De beschikbare capaciteiten beperkt zijn.
- Een turbulente omgeving bestaat waarbinnen de veranderingen moeten worden doorgevoerd.
- De resultaten van meerdere projecten nodig zijn om veranderingen mogelijk te maken.
- Het implementeren van veranderingen een grote impact heeft op de primaire processen, waardoor de continuïteit in gevaar wordt gebracht.
- Er behoefte is aan coördinatie van meerdere initiatieven welke één of meer gemeenschappelijke raakvlakken hebben met bestaande bedrijfsprocessen.

Samengevat: programmamanagement is geschikt voor het doorvoeren van veranderingen in complexe situaties met een grote impact op de bestaande organisatie

Verschillen tussen projecten en programma's

Project	**Programma**
• Levert product of dienst op	• Realiseert doelstellingen
• Opvat projectactiviteiten	• Omvat project- en lijnactiviteiten
• Baten gerealiseerd na afloop	• Baten gerealiseerd tijdens en na afloop
• Kortere tijdspanne	• Langere tijdspanne
• Eindigt bij opleveringsresultaat	• Moet bewust worden afgesloten

Portfoliomanagement

De kern van portfoliomanagement is het maken van bewuste, samenhangende keuzes over de inzet van schaarse middelen, zodat de organisatie de juiste initiatieven onderneemt die maximaal bijdragen aan haar strategische doelstellingen.

Strategische samenhang: doen we de juiste dingen om onze doelen te bereiken?

Prioritering: wat is belangrijker en wat kan wachten?

Balans: hebben we de juiste verhouding tussen ambities, risico's, capaciteit en middelen?

Waarderealisatie: leveren onze investeringen daadwerkelijk de gewenste waarde en effecten op?

Wendbaarheid: durven we initiatieven bij te sturen of te stoppen wanneer omstandigheden veranderen?

"Portfoliomanagement zorgt ervoor dat een organisatie niet alleen de dingen goed doet, maar vooral de juiste dingen doet."

Multiprojectmanagement

Multiprojectmanagement is het gezamenlijk coördineren en beheersen van meerdere projecten die geen directe inhoudelijke samenhang hoeven te hebben, maar wel gebruikmaken van dezelfde mensen, middelen en capaciteit.

De projecten dragen bij aan verschillende doelstellingen, mogelijk afkomstig uit verschillende businessplannen. Door de projecten gezamenlijk te managen, kunnen beschikbare resources optimaal worden ingezet, onderlinge conflicten worden voorkomen en prioriteiten op elkaar worden afgestemd.

Voorbeeld: multiprojectmanagement

Stel dat ICT gelijktijdig werkt aan:

- De aanschaf van nieuwe hardware.
- De vervanging van software.
- Optimalisatie processen.
- Ontwikkeling van ICT infrastructuur.

Deze projecten hebben ieder hun eigen opdrachtgever, businesscase, doelstellingen, planning en budget.

Verschil tussen programma-, portfolio- en (multi)projectmanagement

Programmamanagement:

Wanneer een businessplan een of meer complexe strategische doelen nastreeft, zijn vaak meerdere projecten en eventueel (lijn)activiteiten nodig om dit te realiseren. De projecten en activiteiten moeten in relatie tot elkaar gemanaged worden.

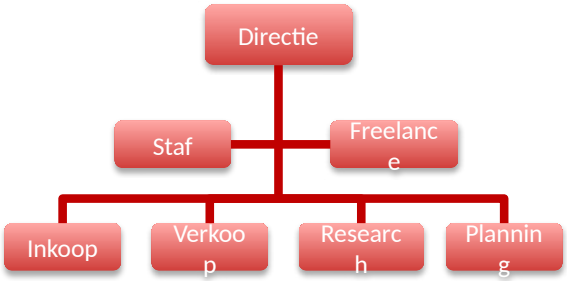
Portfoliomanagement:

Het op strategisch niveau managen van alle lopende projecten, programma's en multiprojecten, en het managen van de uitwerking van de businessplannen in nieuwe projecten, programma's en multiprojecten.

Multiprojectmanagement:

Projecten die geen samenhang met elkaar hebben maar wel gebruik maken van dezelfde resourcebronnen kun je als één groep managen. Meerdere doelstellingen uit meerdere businessplannen worden in verschillende projecten gerealiseerd.

PROJECT- EN LIJNORGANISATIE



Staande organisatie

Permanente organisaties en tijdelijke projectorganisaties zijn met elkaar verweven.

Iedere organisatie heeft een structuur.
Een organisatiestructuur is opgebouwd uit drie substructuren:

- een organieke structuur (organogram/hark)
- een functiestructuur en (functiegebouw)
- een personele structuur (mensen in functies)

Het begrip staande organisatie komt voort uit de gewoonte de aansturing van organisaties verticaal te tekenen.
De aansturing van de projectorganisatie wordt daar vaak horizontaal overheen getekend.



Managementstijl

De managementstijl in een lijnorganisatie en een PPP-organisatie kan het beste worden getypeerd door het verschil in stijl tussen een lijnmanager en een projectmanager.

Lijnmanager	Projectmanager
Continuïteitsgericht	Resultaatgericht
Relatieonderhouder	Teambuilder
Vasthoudend (druppel)	Vasthoudend (terriër)
Statusgevoelig	Ambitieus
Aanvaard onafhankelijkheid	Onafhankelijk
Procedurespeler	Procedurebreker

© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008



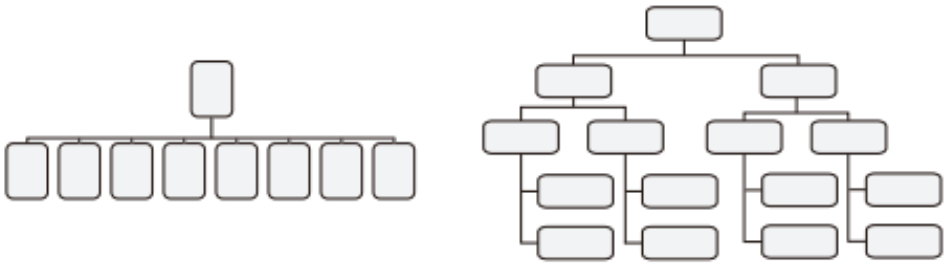
Platte versus hiërarchische organisatie

Platte organisatie:

Weinig tot geen tussenliggende managementlagen tussen de werknemers en de managers. Het idee erachter is dat werknemers productiever zijn als ze nauw betrokken worden in besluitvormingsprocessen. Komt vaker voor in kleine(re) organisaties.

Hiërarchische organisatie:

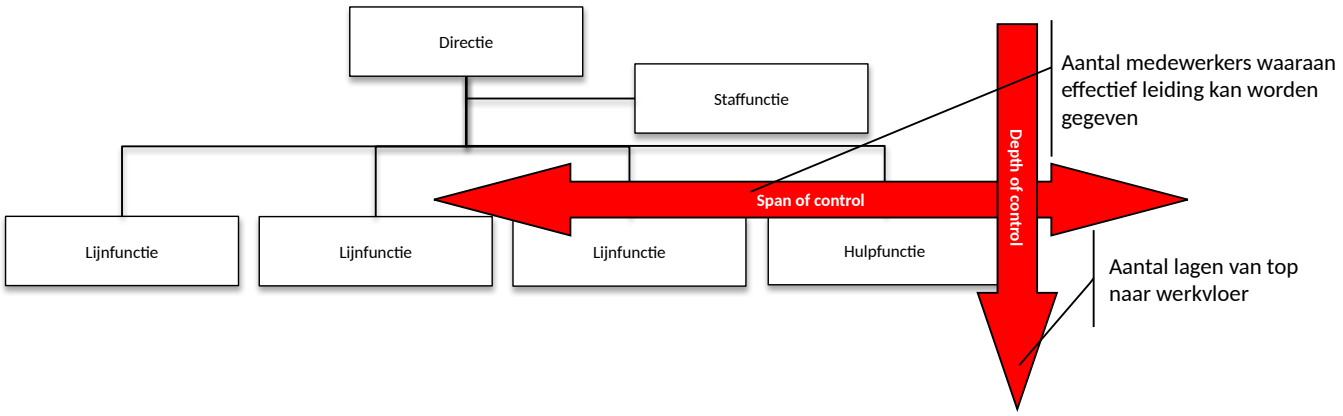
Er wordt leiding gegeven via de lijn: je krijgt leiding van degene boven je en geeft leiding aan degene onder je in het organisatieschema.



Figuur 10.02.02 Platte versus hiërarchische organisatie

© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Staande organisatie

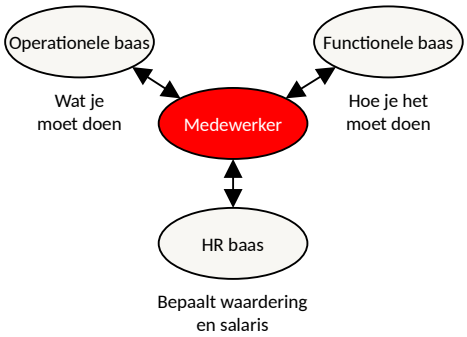


- Staffunctie: ondersteunend en adviserende voor directie en afdelingen
- Lijnfunctie: uitvoerende afdelingen voor primaire bedrijfsprocessen
- Hulpfunctie: specialistische stafafdelingen, ondersteunend voor lijnfuncties, zoals ICT, HRM, Administratie en Inkoop
- Functiescheiding: controlerende, uitvoerende, beschikkende en registrerende taken voor activiteiten moet bij verschillende organisatieonderdelen (functies) liggen om misbruik/fraude te voorkomen.

Samenhang project- en staande organisatie

In de relatie tussen medewerker en leidinggevende zijn er drie gezagsrelaties te onderscheiden:

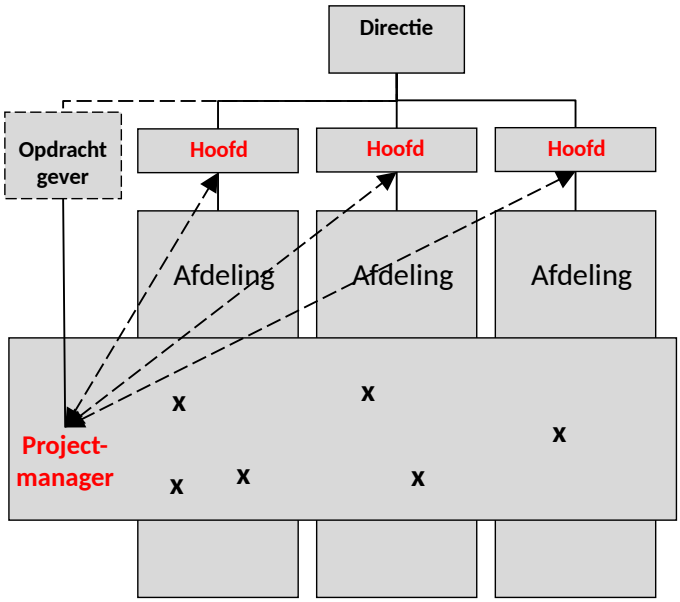
- De operationele baas (stelt **wat** je moet doen).
- De functionele baas (stelt **hoe** je dingen moet doen).
- De hiërarchische baas (bepaalt **waardering en salaris**).



De relatie tussen de project- en de staande organisatie kan op verschillende wijzen worden vormgegeven.

Projectmatrixstructuur

- Medewerker wordt functioneel en hiërarchisch aangestuurd door lijnmanager.
- Medewerker wordt operationeel aangestuurd door de projectmanager.
- Projectmanager moet met de lijnmanagers afstemmen.

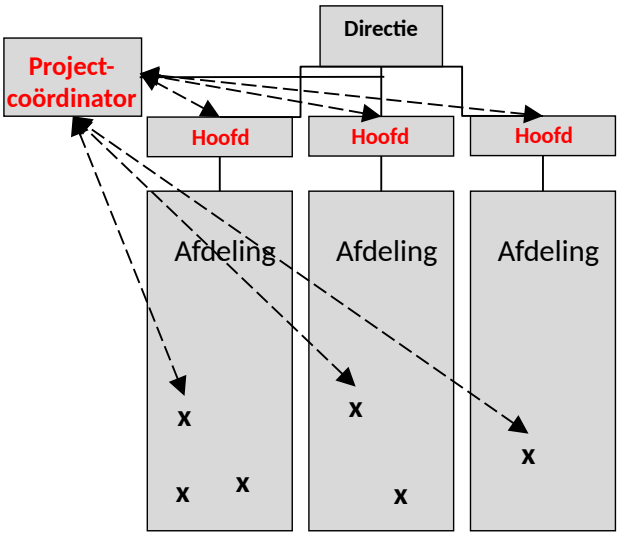


Voordelen
Gebruik van individuele specialisten
Capaciteit effectief inzetbaar
Nadelen
Conflicten om resources (2-bazen probleem)
Onduidelijke aansturing (2-bazen probleem)
Overheersende afdelingsbelangen
Beperkte beschikbaarheid resources (parttime, andere projecten en lijnactiviteiten)

© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Projectcoördinatiestructuur

- In de projectcoördinatiestructuur wordt het project eigenlijk geheel in de lijn uitgevoerd.
- De projectmanager is niet meer dan een projectcoördinator. De directeur is de projectopdrachtgever.
- De teamleiders zijn de afdelingshoofden en de projectteamvergadering is een agendapunt in het gebruikelijke directieoverleg.

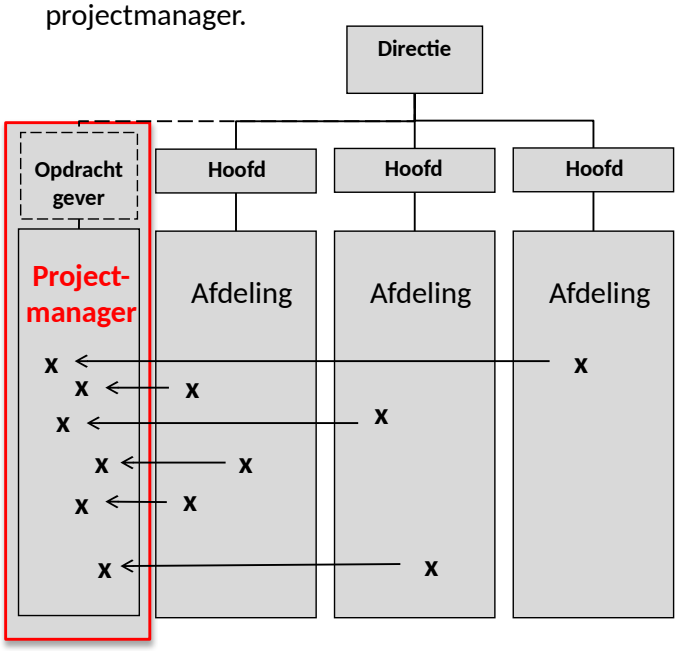


Voordelen
Duidelijke rapportagelijnen (conform standaards in de staande organisatie)
Volledige inzet expertise
Nadelen
Geen eindverantwoordelijk persoon (sub optimalisatie)
Lijnwerkzaamheden gaan voor projectwerkzaamheden
Hoge belasting bestaande communicatiekanalen
Weinig 'horizontale' afstemming tussen afdelingen

© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Autonome projectstructuur

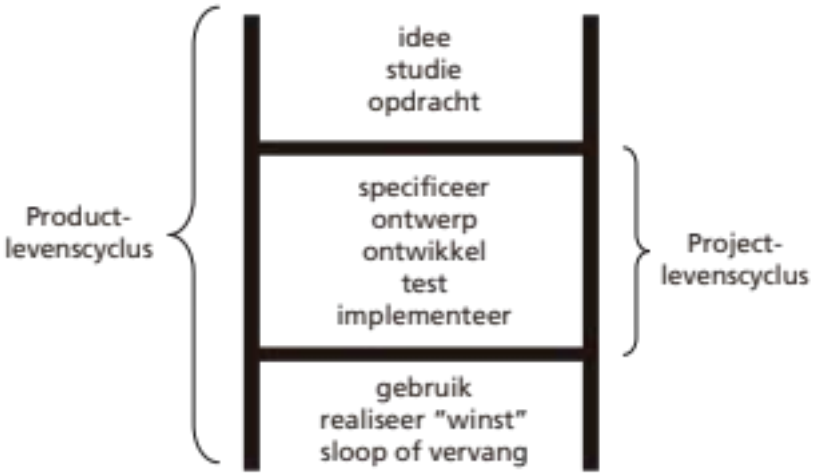
- Project staat los van de staande organisatie.
- Medewerkers zijn overgeplaatst van lijnorganisatie naar projectorganisatie.
- Medewerker wordt operationeel, hiërarchisch en functioneel aangestuurd door projectmanager.



Voordelen
Geen resourceconflicten (slechts 1 baas)
Heldere aansturing (slechts 1 baas)
Fulltime beschikbaarheid resources
100% focus op en loyaliteit aan het project
Nadelen
Beperkte inzet/inhuur expertise
Beperkte acceptatie eindproduct door staande organisatie
Re-integratie in staande organisatie

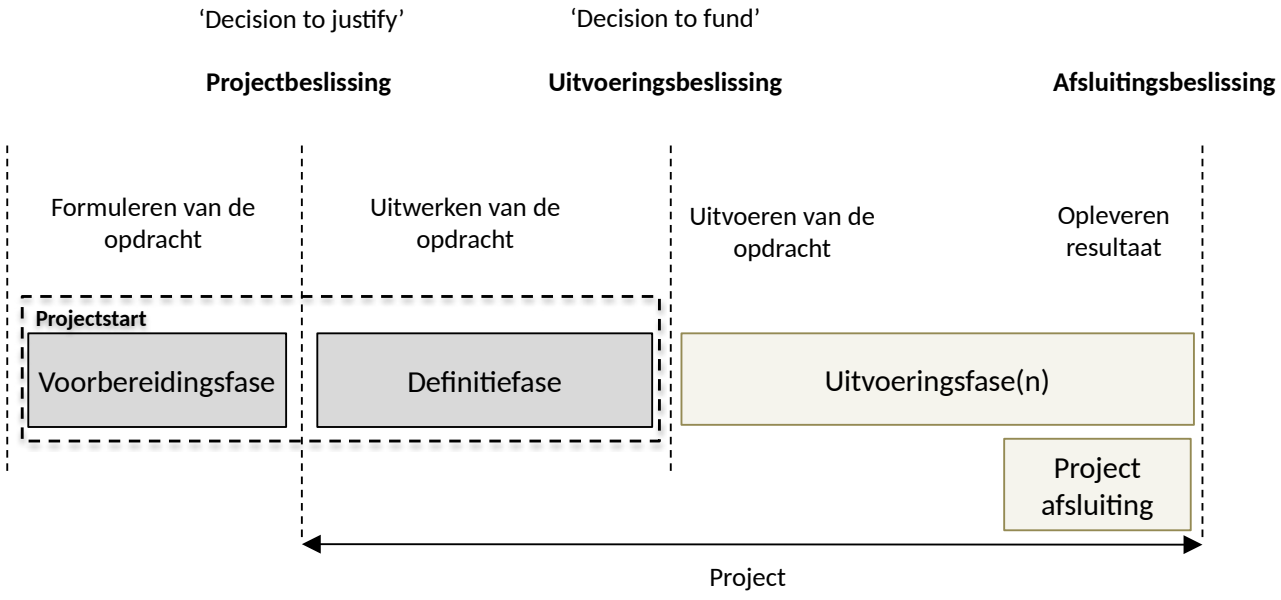
© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

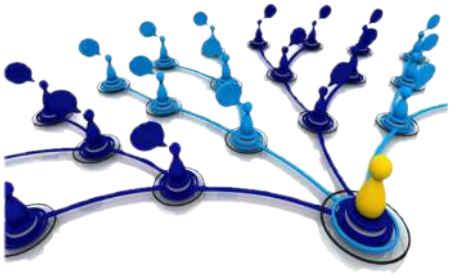
Project- en productlevenscyclus



Figuur 5.03.01 Projectlevenscyclus (OGC, 2005)

Fasen in de projectlevenscyclus





STAKEHOLDERMANAGEMENT

Analyseren belanghebbenden

Belanghebbende (Stakeholder):

- Persoon of groep die een belang of invloed heeft of wenst te hebben bij de prestatie of het succes van een organisatie.

Analyse:

- Wie zijn de belanghebbenden,
- Wat zijn hun onderlinge relaties

Ten opzichte van het project.

- Wat zijn hun invloed,
- Wat is hun belang
- Wat is hun houding

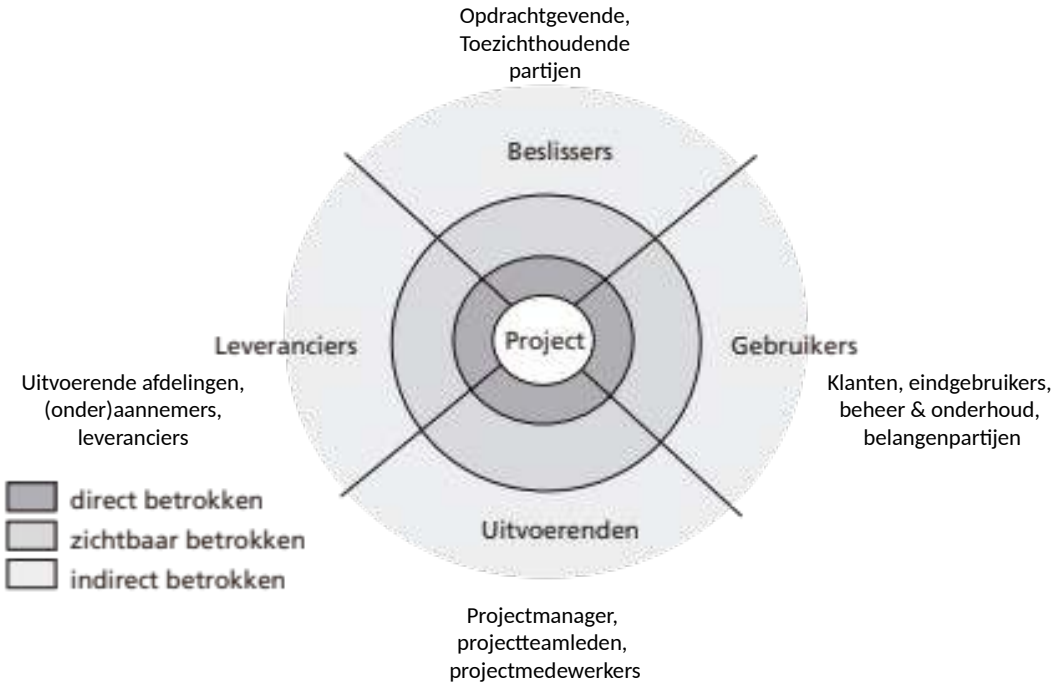
Stakeholdermanagementstrategie

Een stakeholdermanagementstrategie omvat:

- Analyse van de belanghebbenden.
- Hoe de belanghebbenden bij het project te betrekken.
- Hoe de terugkoppeling aan de belanghebbenden in het project wordt meegenomen.
- Hoe de effectiviteit van de stakeholdermanagementstrategie wordt getoetst.

De stakeholdermanagementstrategie wordt in de projectdefinitiefase opgesteld.

Inventarisatie



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Belang en invloed

Op basis van de omgevingskaart is een inventarisatie te maken van de verschillende belangen en invloeden van de belanghebbenden.

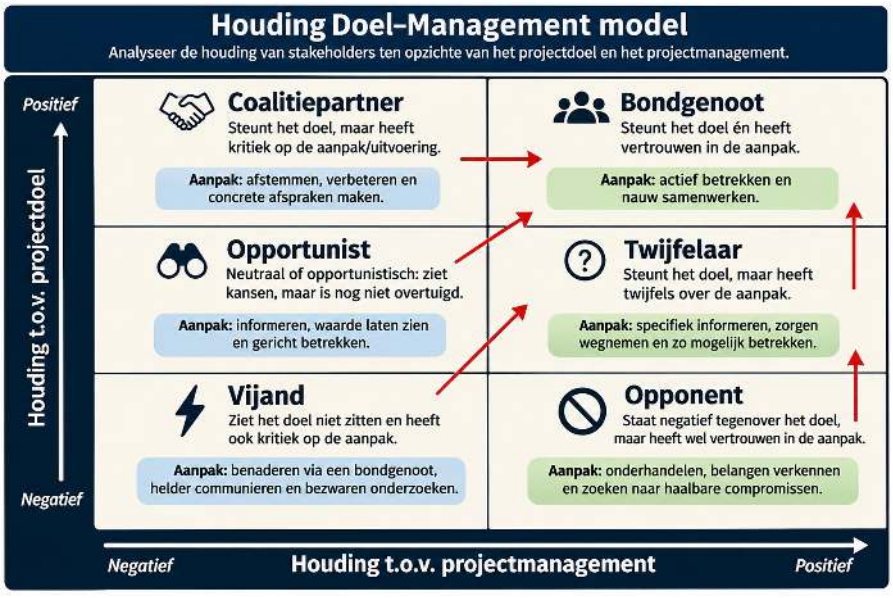
Dit kan het beste worden gevisualiseerd in een belangeninvloedmatrix.



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

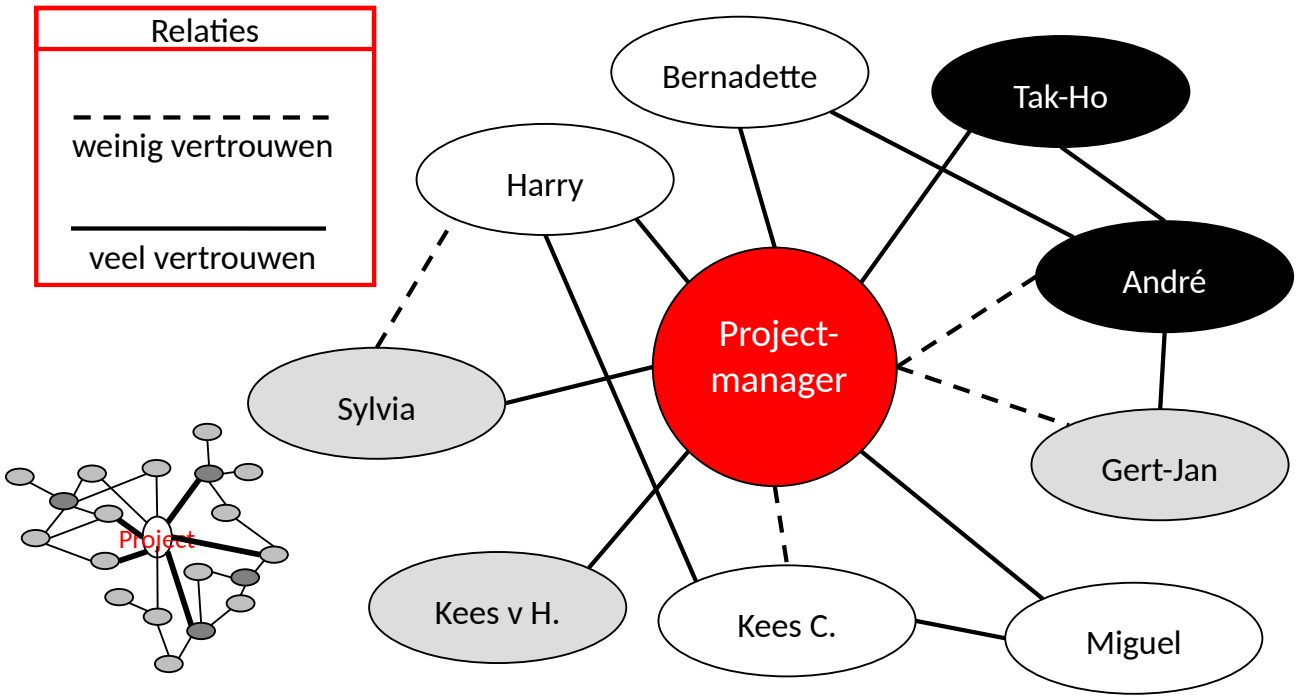
Doel vs management

De relatiekaart geeft de stakeholderposities weer en bepaalt de manier waarop de projectmanager met stakeholders gaat communiceren



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Onderlinge relaties



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Opstellen communicatieplan

Op basis van de stakeholdermanagementstrategie wordt het communicatieplan opgesteld.



Het communicatieplan beschrijft,

Doel: wat willen we bereiken met de communicatie?

Boodschap: wat willen we overbrengen?

Aanpak: informeren, consulteren, betrekken of samenwerken?

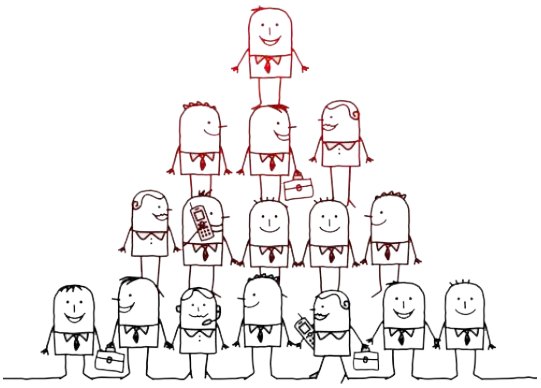
Middel: persoonlijk gesprek, overleg, workshop, nieuwsbrief enzovoort.

Frequentie: wanneer en hoe vaak?

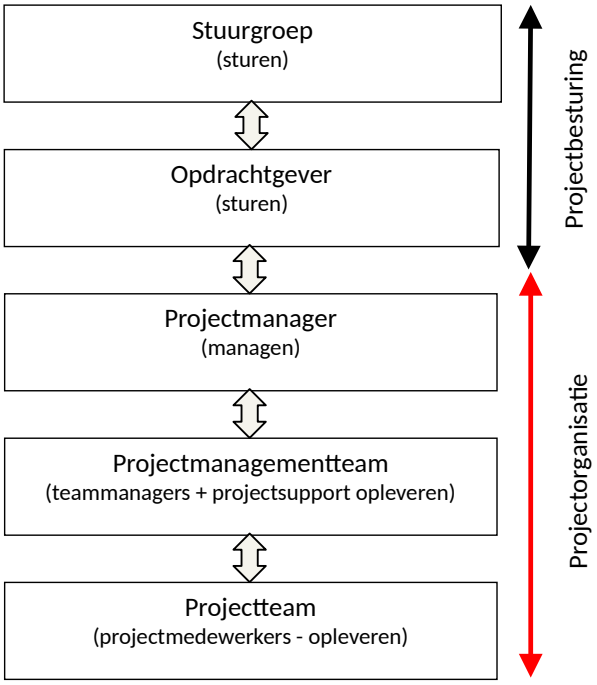
Verantwoordelijke: wie verzorgt de communicatie?

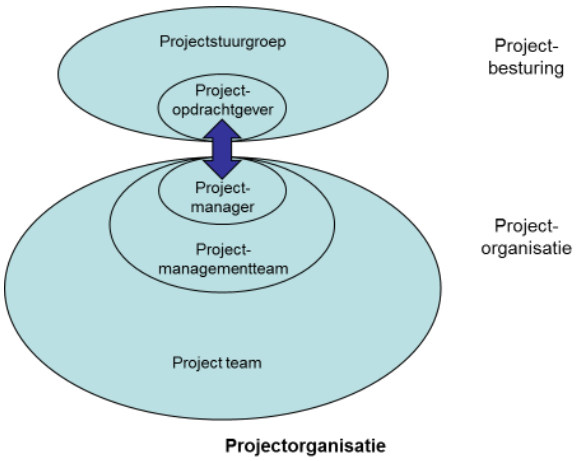
- Communicatie in een project is essentieel.
- Is werk voor professionals (afdeling Communicatie van de klant?).

PROJECTORGANISATIE



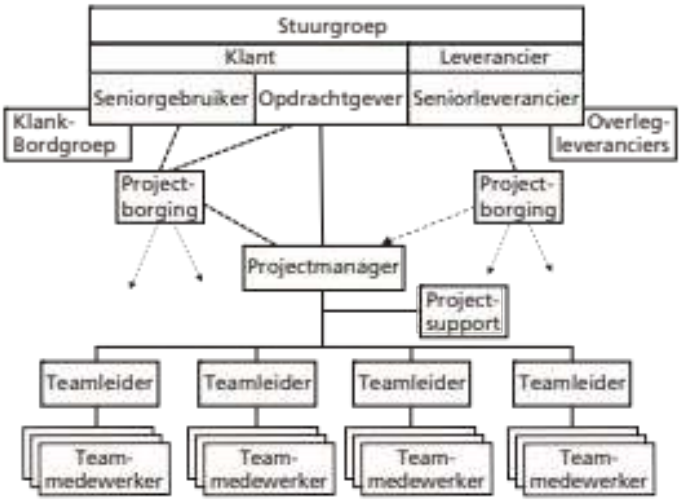
Projectorganisatie, projectmanagementstructuur en –team





Organogrammen





Rollen en rolbeschrijvingen

Opdrachtgever

- Heeft mandaat van en rapporteert aan bedrijfs- of programmamanagement
- Is eigenaar van de business case
- Financiert het project (sponsor) en keurt PvE en projectplan goed
- Is bevoegd voor eindbeslissingen (GO / NO GO)
- Besluit over tijd/geld en toleranties op projectniveau

Senior gebruiker

- Vertegenwoordigt de klantorganisatie en levert resources
- Is verantwoordelijk voor specificaties projectresultaat
- Is verantwoordelijk voor beoordelen (testen) projectresultaat
- Realiseert baten met het projectresultaat (na afloop project)

Senior leverancier

- Vertegenwoordigt de leveranciersorganisatie (intern of extern) en levert resources
- Is verantwoordelijk voor beoordeling technische haalbaarheid projectresultaat
- Is verantwoordelijk voor realisatie projectresultaat volgens specificaties

Overige rollen

Projectmanager (opdrachtnemer)
- Realiseert namens de opdrachtnemer het project
- Is aangesteld door de opdrachtgever vanuit klant- of leveranciersorganisatie
- Stelt de projectorganisatie samen
  - Definiëren van taken
  - Bepalen verantwoordelijkheden en benodigde bevoegdheden
  - Vaststellen besluitvorming, rapportage- en overlegstructuren
- Doet dagelijkse leiding (niet uitvoerend: scheiding management / techniek)
- Besluit over tijd/geld en toleranties op faseniveau

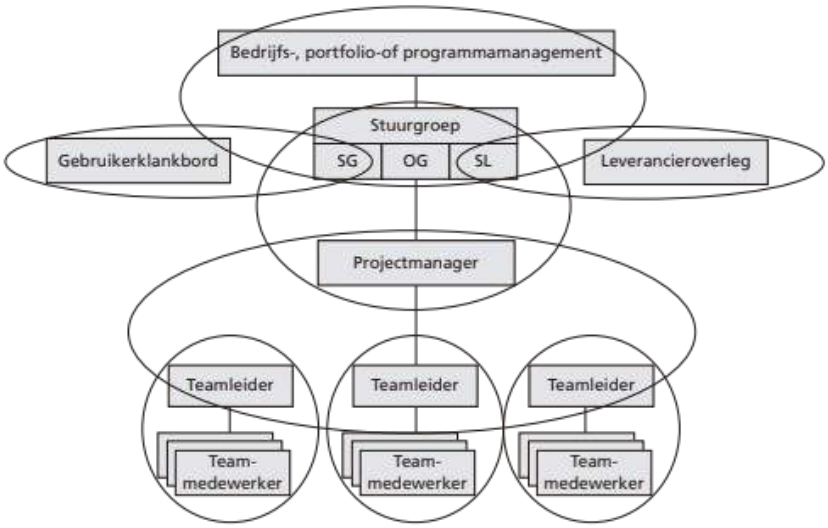
Teammanager (optioneel)
- Is verantwoordelijk voor het realiseren van specialistische producten
- Besluit over tijd/geld en toleranties op werkpakketniveau

Projectborging
- Controleert of het project volgens afspraken wordt uitgevoerd

Projectsupport (optioneel)
- Ondersteunt de projectmanager m.b.t:
  - Planning
  - Budgettering
  - Configuratiemanagement
  - Rapportage

Linking-pin principe

- Alle overleggen worden aan elkaar ‘gelinkt’ via één persoon
- informatie en besluiten van het overleg wordt doorgeven



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Verantwoordelijkhedenmatrix (RACI-model)

Code	Verantwoordelijkheden	Omschrijving
R	Responsible (verantwoordelijk)	Belast met de uitvoering van de werkzaamheden
A	Accountable (aansprakelijk)	Eindverantwoordelijk voor de werkzaamheden
C	Consulted (adviserend)	Degene die verplicht moet worden geraadpleegd
I	Informed (geïnformeerd)	Degene die moet worden geïnformeerd over het resultaat

RACI	Opdrachtgever	Gebruiker	Leverancier	Projectmanager	Medewerker
PvE	A	R	C	C	I
Projectplan	A	C	C	R	I
Ontwerp	I	I	A	C	R
Realisatie	I	I	A	C	R
Acceptatietest	A	R	C	C	I

Business Case



Business Case – het waarom

Zakelijke rechtvaardiging

Voor draagvlak bij opdrachtgever en eindgebruikers

Inhoud:

- Redenen (op te lossen probleem of te bereiken doel)
- Opties / alternatieven en argumentatie voor de keuze
- Baten
- Kosten + risico's
- Planning op hoofdlijnen
- Investeringsvergelijking
- Advies



De business case is meestal verschillend voor klant- en leveranciersorganisatie

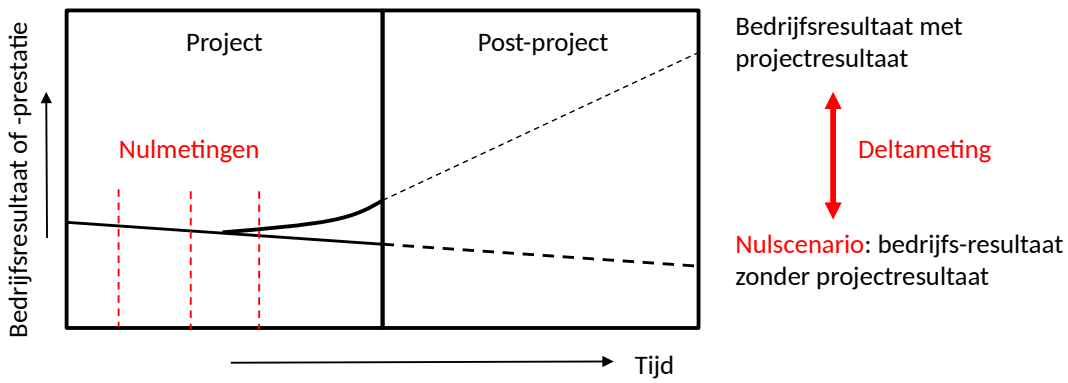
Business Case - Nulmeting en Deltameting

Nulmeting: vastleggen huidige stand van zaken

Delta-analyse: wat als we het projectresultaat opleveren?

Deltameting

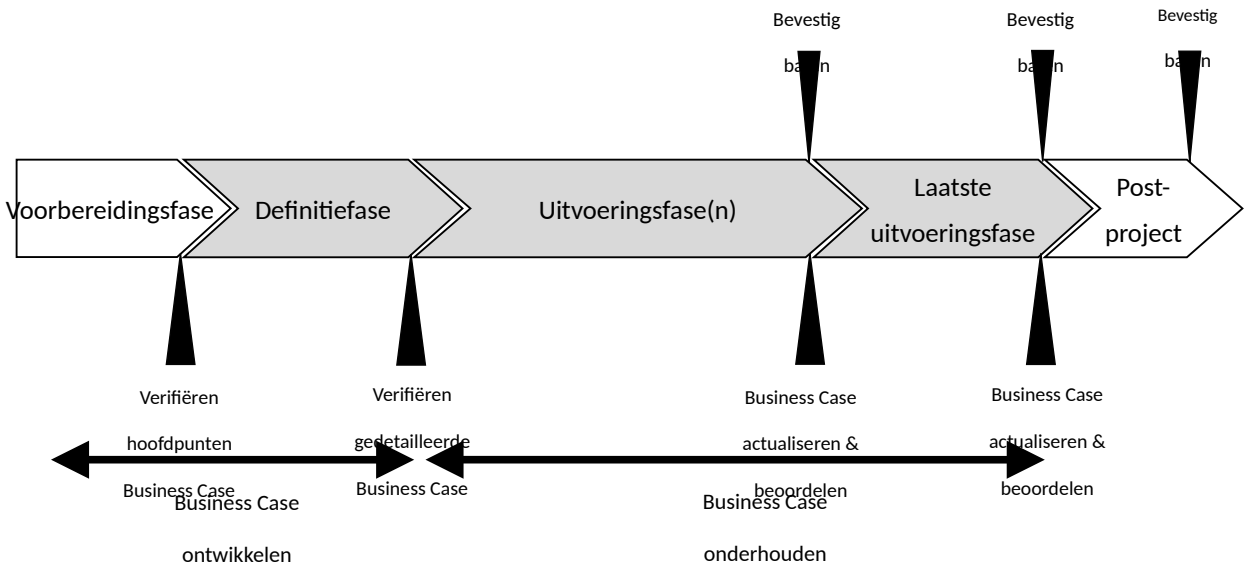
- Begin van het project: initiële business case
- Faseovergangen: wijzigingen business case
- Eind van het project: als basis voor post-investeringsbeoordeling



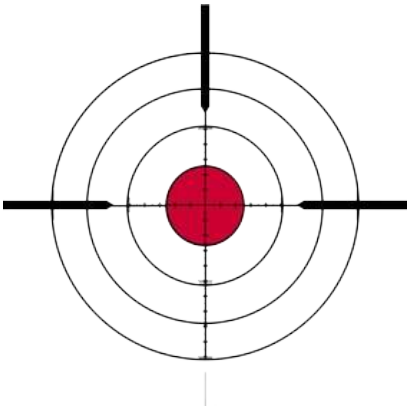
$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Toegevoegde waarde}}{\text{Investering}} = \frac{\text{Netto opbrengst - Investering}}{\text{Investering}}$$

Business Case - ontwikkelpad

Relatie tot projectlevenscyclus, postprojectbeoordeling



Scope en afbakening

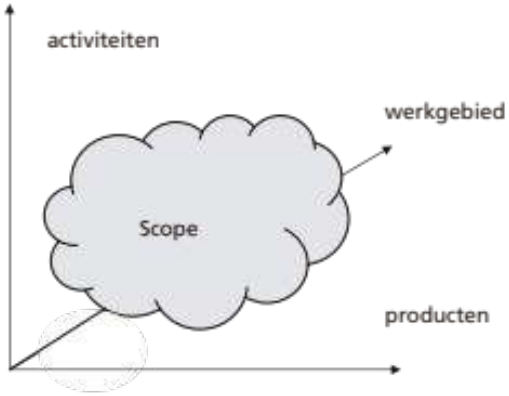


Scope en afbakening

De scope (ofwel bereik) is het omhullende van het totaal van de op te leveren producten en diensten en uit te voeren activiteiten in een project.

De scope kent drie dimensies:
- het geheel van de op te leveren producten;
- de uit te voeren activiteiten;
- de betrokken werkgebieden.





Afbakening:
- Welke producten / diensten niet worden gerealiseerd
- Welke activiteiten niet worden uitgevoerd
- Welke werkgebieden buiten het projectkader vallen

Scopewijzigingen en Scope creep

Iedere verandering van de scope vereist een wijzigingsverzoek.
Iedere nieuwe scopedefinitie moet steeds weer opnieuw worden vastgelegd in een nieuwe baseline documenten.

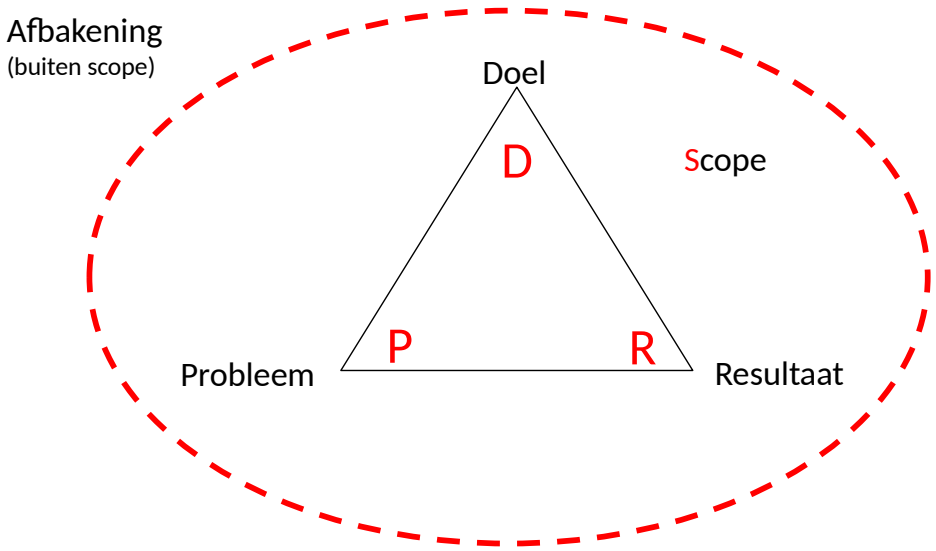
Scoop creep:
wijzigen van de scope zonder tussentijdse analyse en vastlegging
is een belangrijke faalfactor voor een project.

De omvang van de scope is direct gerelateerd aan de kosten, de tijd en de op te leveren kwaliteit van het projectresultaat (binnen gegeven aanpak).
Wijzigt het ene aspect, dan wijzigt ook automatisch één of meer van de andere aspecten.

Dit wordt ook wel het IJzeren Vierkant genoemd.



Bepaal de scope met DPR/S



Hoe werkt het DPR model

Een opdrachtgever heeft vaak al een oplossing in gedachten: een nieuw systeem, een gebouw, een reorganisatie of de aanschaf van materieel.

Maar is die oplossing wel nodig? En welk probleem wordt ermee opgelost?

Het DPR-model helpt de projectmanager om samen met de opdrachtgever drie zaken helder te krijgen:

Doel (D): wat willen we bereiken?

Probleem (P): waarom is verandering nodig?

Realisatie (R): wat moeten we daarvoor opleveren?

Het model helpt om de projectopdracht te verduidelijken, verwachtingen af te stemmen en de scope af te bakenen.

Toepassing

Werkwijze: stel de juiste vragen

D

Doel – De gewenste situatie

Wat wil de opdrachtgever uiteindelijk bereiken?

Hulpvragen: Wat moet er verbeteren? Voor wie? Wanneer is het project een succes? Hoe maken we dat meetbaar?

P

Probleem – De huidige situatie

Waarom is het project nodig?

Hulpvragen: Wat gaat er nu niet goed? Wat zijn de oorzaken? Wat zijn de gevolgen als we niets doen? Wie ondervindt het probleem?

R

Realisatie – De op te leveren resultaten

Wat moet het project concreet opleveren?

Hulpvragen: Welke producten of veranderingen zijn nodig? Wat moet de oplossing kunnen? Wat hoort wel en niet bij het project?

Einde deel 1



Deel 2

IPMA D

International Project Management Association

Welkom

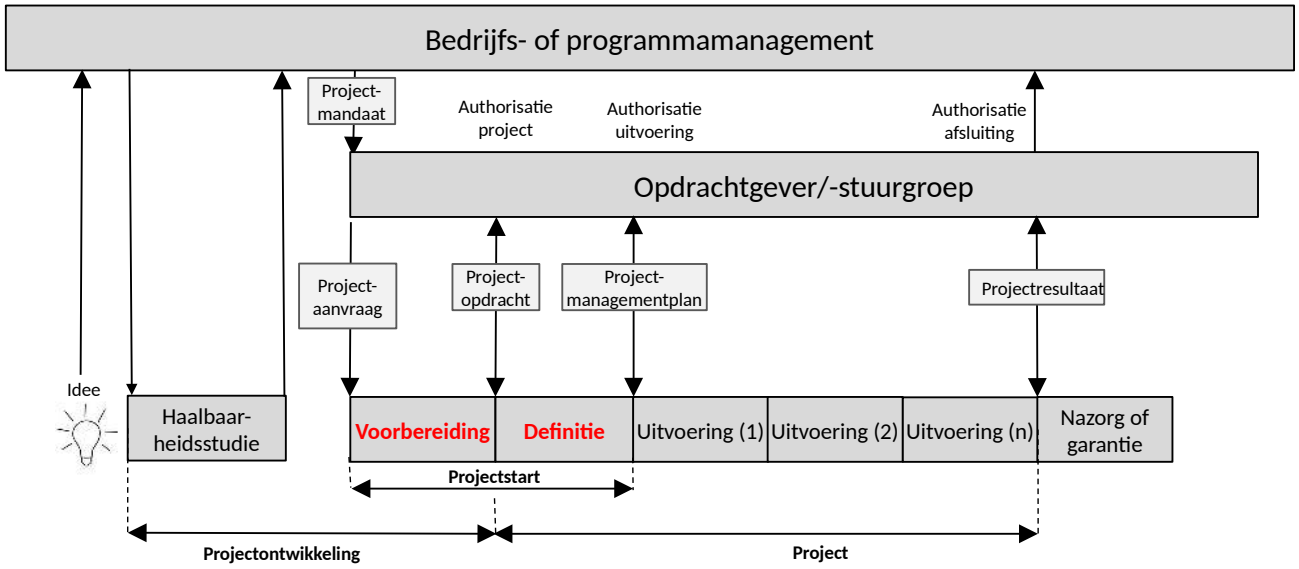
Versie 3.0

PROJECTSTART



Projectstart
Projectfasering
Kwaliteit
Beheersing
Wijzigingsbeheer
Risico's en kansen
Projectafsluiting

Projectvoorbereiding en -definitie



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Projectopdracht

1. Zakelijke rechtvaardiging op hoofdpunten
2. Kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria
3. Projectorganisatie op hoofdpunten
4. Belangrijkste projectrisico's
5. Belangrijkste projectmijlpalen
6. Projectaanpak
7. Projectdefinitie
8. Globaal Programma van Eisen (PvE)

Projectdefinitie

1. Achtergrond (context en aanleiding)
2. Belangrijkste projectresultaten
3. Projectdoelstellingen (tijd en geld)
4. Scope en afbakening
5. Organisatiedoelen (gewenst effect)
6. Betrokken partijen
7. Raakvlakken
8. Beperkingen, aannamen en randvoorwaarden

Projectmanagementplan

- Management samenvatting
- Aangescherpte projectdefinitie (gedetailleerde scope en afbakening)
- Basis Programma van Eisen (PvE)
- Projectplan
- Kwaliteitsmanagementplan
- Risicologboek
- Business Case
- Projectorganisatie
- Project strategieën en werkprocedures
- Communicatieplan
- Faseplan eerste uitvoeringsfase (optioneel)



Programma van eisen (PvE)

Totaal van eisen en wensen (zowel verwachtingen als criteria) waaraan het projectresultaat (product) moet voldoen.

- Gedetailleerd genoeg om het projectplan op te baseren
- Globaal genoeg om wijzigingen te kunnen accommoderen

Voorwaarden PvE:

- Eisen en wensen zijn *volledig*, *consistent* (niet conflicterend) en *valide*
- Criteria zijn SMART gedefinieerd en dus *objectief meetbaar*
- Criteria zijn onafhankelijk en *niet redundant*
- Criteria zijn *minimaal* (kort en bondig) en *aanvaardbaar* (tijd, kosten)

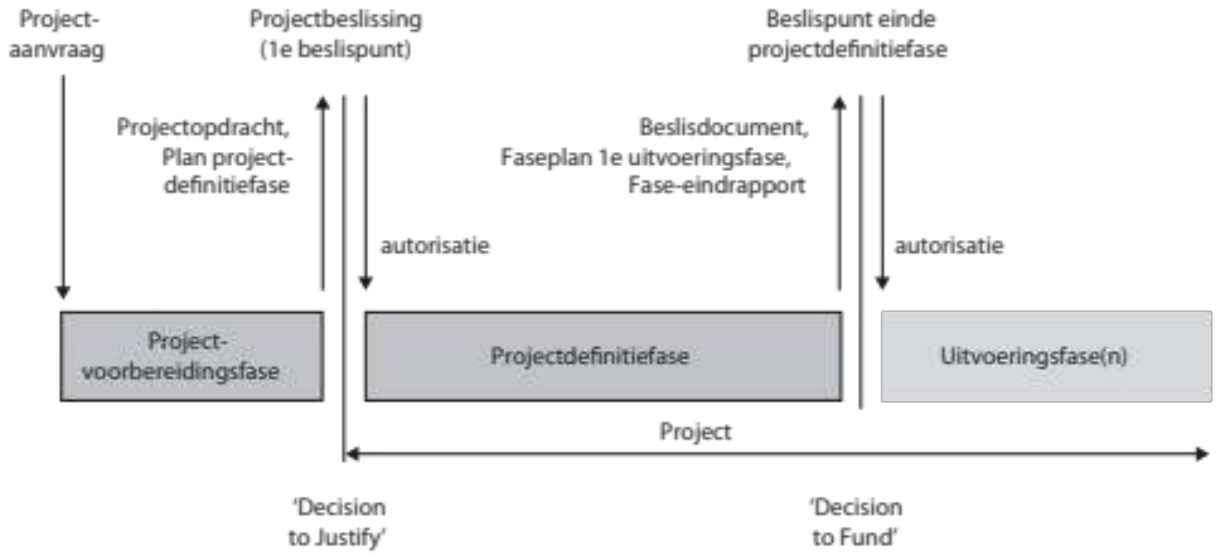


Projectplan

- Planbeschrijving
- Scope en afbakening
- Randvoorwaarden
- Externe afhankelijkheden
- Aannames en condities
- Projectstructuur (WBS/PBS, OBS, CBS)
- Gedetailleerde tijdsplanning
  - Fasen
  - mijlpalen
  - beslispunten
- Benodigde mensen en middelen
- Begroting en beschikbaar budget
- Bewaking en rapportage



Model



© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

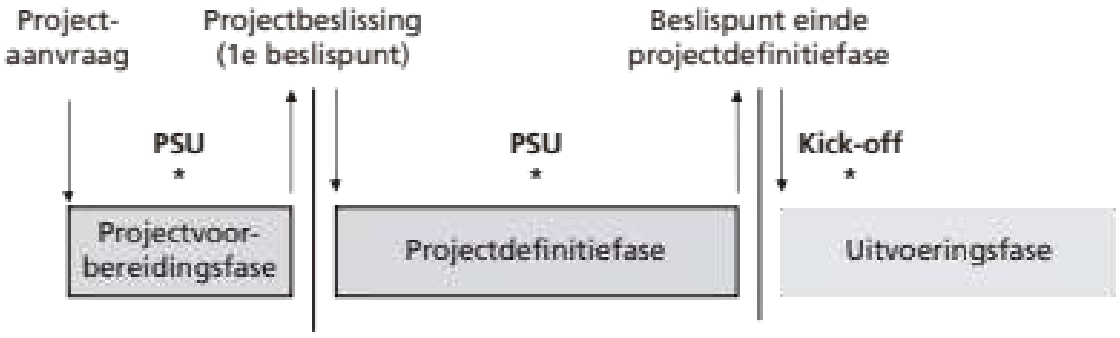
Projectdefinitiedocumenten

Projectdefinitiedocumenten
- Aangescherpte projectdefinitie
- Basis programma van eisen
- Projectplan
- Risicologboek
- Business case
- Projectorganisatie
- Projectstrategieën en werkprocedures
- Communicatieplan

Projectplan
- Beschrijving van het plan
- Scope en afbakening
- Randvoorwaarden
- Externe afhankelijkheden
- Planaannames en condities
- Projectstructuur
- Tijdsplanning
- Mijlpalen, fasen en beslispunten
- Benodigde mensen en middelen
- Begroting en beschikbare budget
- Bewaking en rapportage

© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Projectstart-up workshop



PSU 'Presure cooker'	Kick-off
Duidelijkheid over te realiseren doelen creëren	Team(s) informeren over de werkzaamheden o.b.v. projectplan
Commitment en draagvlak bij stakeholders creëren	Teambuilding: commitment van teamleden creëren
Scope, resultaat, aanpak en restricties definiëren	Afspraken maken over de uitvoering en kwaliteitssysteem
Overeenstemming bereiken over verdelen van risico's	Afspraken maken over sturing en rapportage
Aanwezig	
Opdrachtgever, gebruikers, leveranciers, PM	PM en uitvoerende team(s)

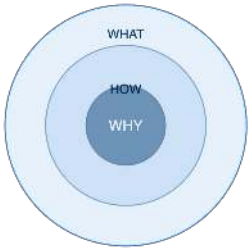
© Van Haren Publishing, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Roel Riepma, 2008

Project aanpak

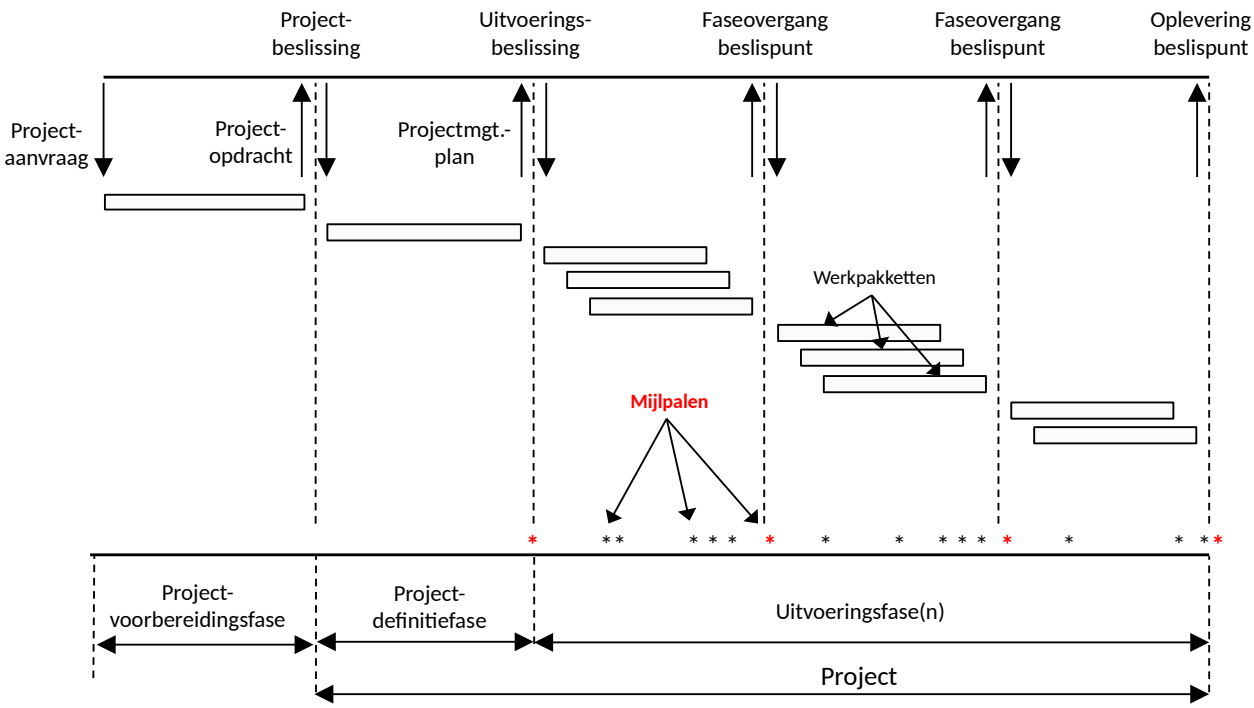
De projectaanpak beschrijft de manier waarop het projectresultaat moet worden gerealiseerd.

- wel of niet uitbesteden;
- wel of geen inhuur van projectmedewerkers;
- ontwikkelen van scratch of voortborduren op het bestaande systeem;
- confectie of maatwerk;
- implementeren in modules of in één ‘big bang’;
- wel of niet betrekken van gebruikers bij het project en op welke wijze.

RICHTEN EN INRICHTEN



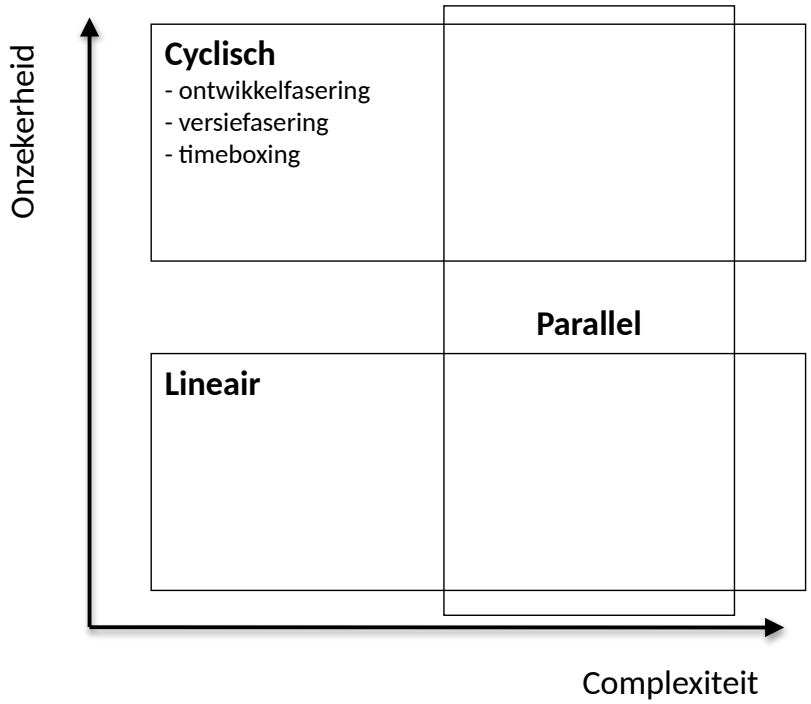
Fasen, beslispunten en mijlpalen



Faseringsmodellen

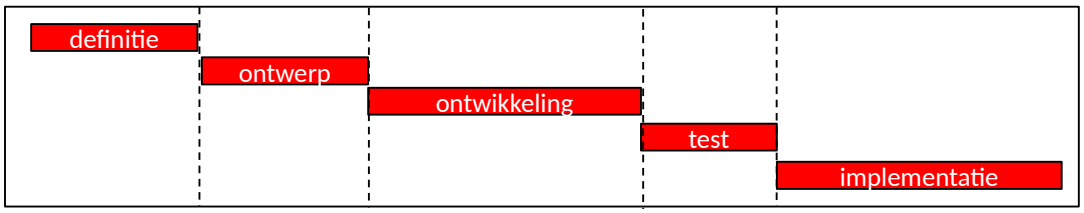
Faseringsmodel	Betekent	Wanneer toegepast
Lineaire fasering	De verschillende fasen worden opeenvolgend uitgevoerd	Bij eenvoudige en eenduidige (niet onzekere) projecten
Versiefasering	Verschillende versies worden tegelijkertijd ontwikkeld, maar niet tegelijkertijd gebouwd	Bij projecten waar de baten sterk afhankelijk zijn van de beleving van de eindgebruikers (bijvoorbeeld bij de iPad)
Ontwikkelfasering	Specificeren en ontwikkelen worden cyclisch doorlopen	Bij onzekere projecten waarvan het vooraf onduidelijk is wat de vereiste specificaties zijn
Parallelle fasering	Fasen overlappen elkaar	Projecten waarbij bijvoorbeeld ontwerp niet in detail af hoeft te zijn voor gebouwd kan worden
Deelprojectfasering	Project wordt opgedeeld in deelprojecten en (enkele van) deze deelprojecten worden gelijktijdig uitgevoerd	Complexe projecten

Fasering in complexe/onzekere omgeving



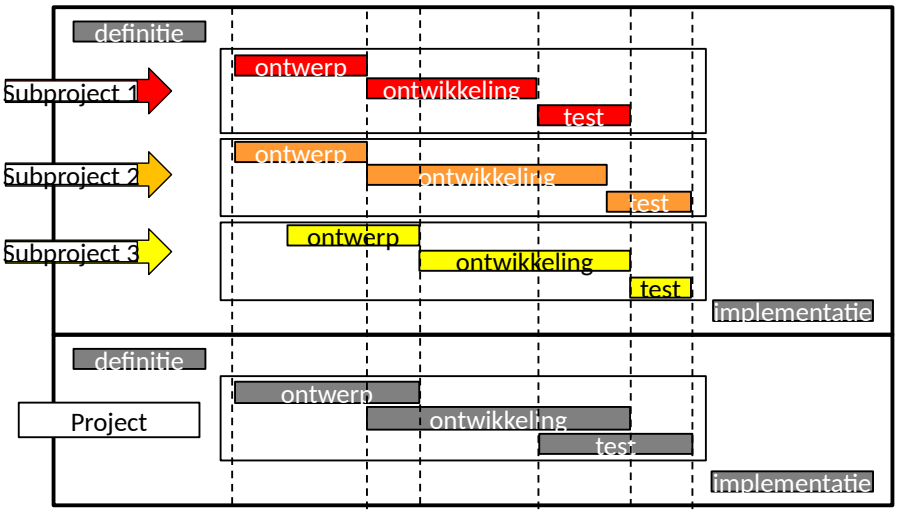
Lineaire fasering (waterval)

- Opeenvolgende fasen (serieel)
- Elke fase 1x uitgevoerd
- Geen fasen parallel uitgevoerd



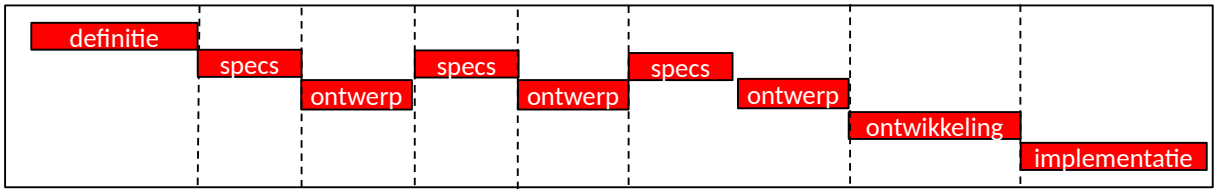
Parallelle fasering

- Het project wordt opgedeeld in deelprojecten (subprojecten)
- Op subprojectniveau worden de fasen lineair uitgevoerd
- Op projectniveau lopen de fasen parallel



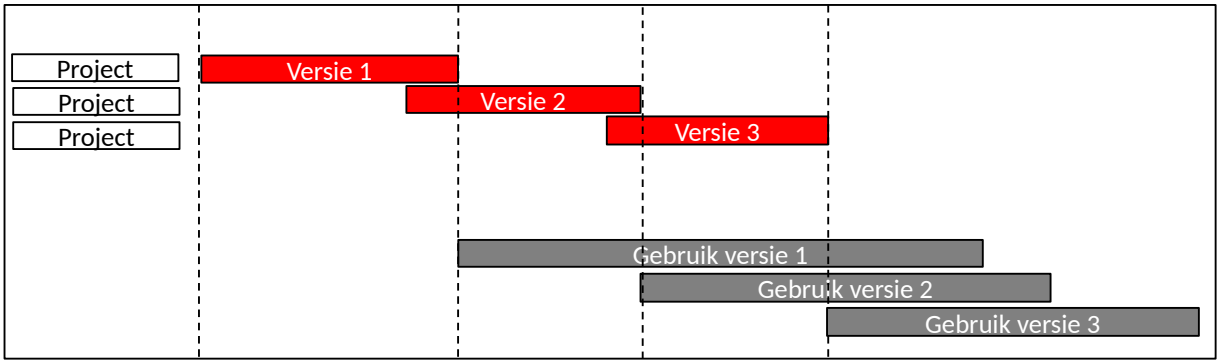
Cyclische fasering - ontwikkelfasering

- Specificeren en ontwerpen worden cyclisch/iteratief doorlopen
- Elke specificatie leidt tot een ontwerp dat wordt getest
- O.b.v. de testresultaten:
  - worden specificaties aangepast
  - wordt een nieuw ontwerp gemaakt

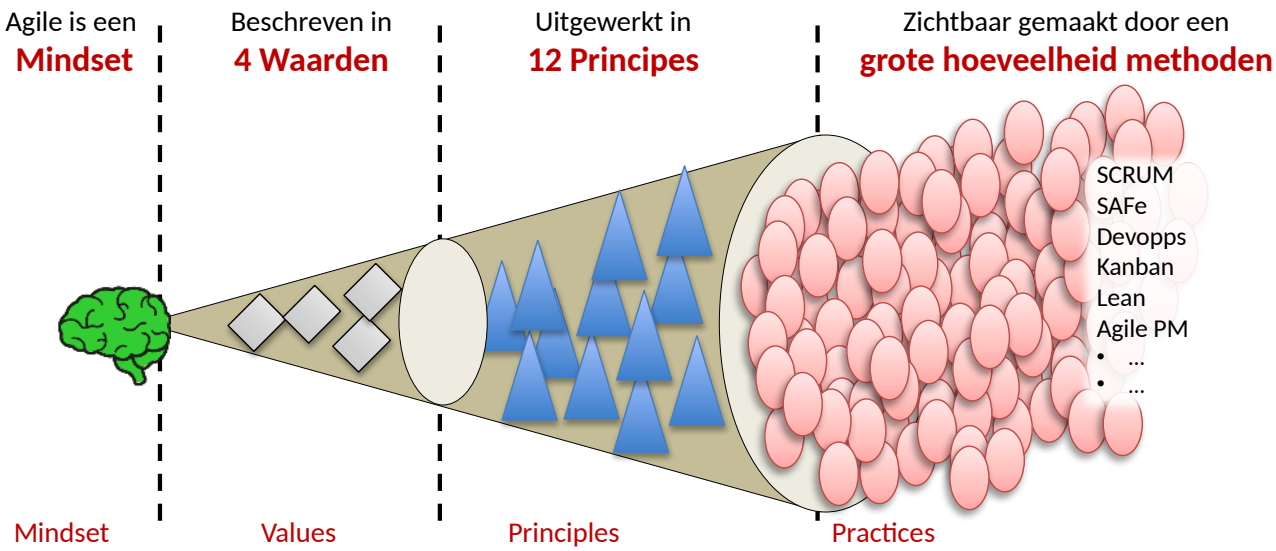


Cyclische fasering - versiefasering

- Toegepast bij het ontwikkelen van productversies
- Op basis van ervaringen met voorgaande versie
- Op basis van gebruikersresultaten:
  - worden specificaties aangepast voor een volgende versie



Agile – cyclisch faseren



Manifest voor Agile Product Ontwikkeling

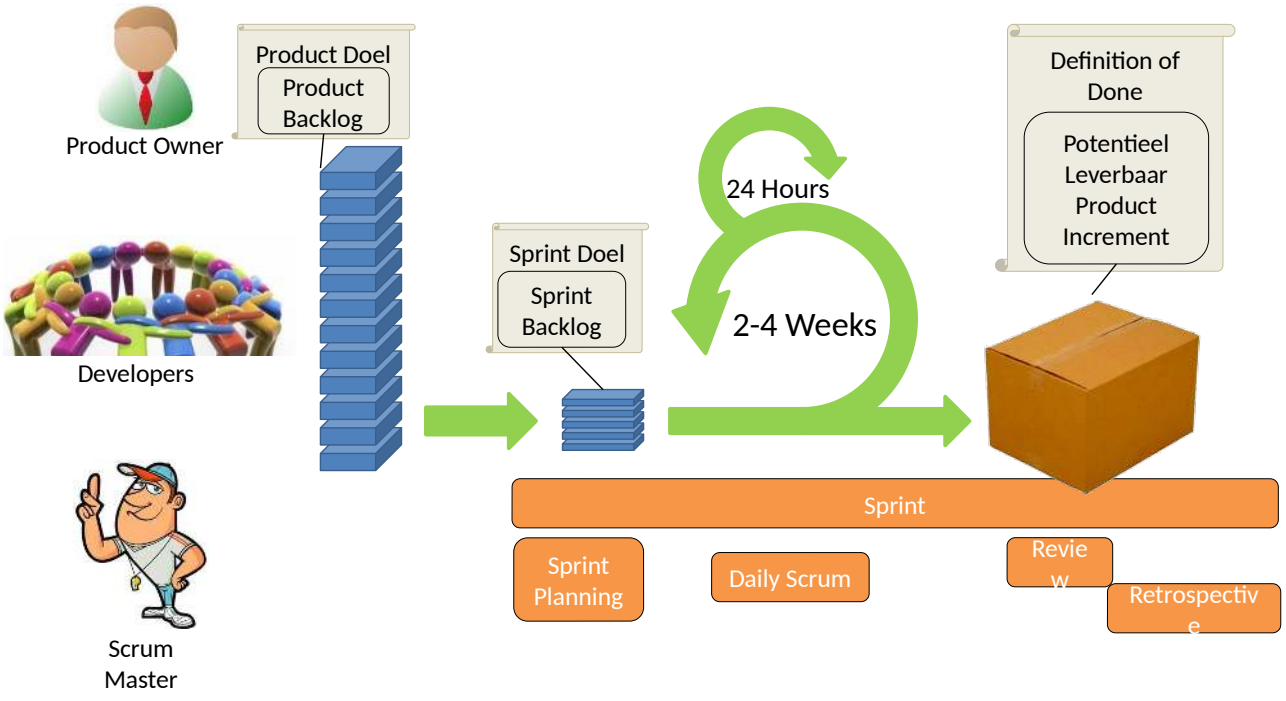
Wij laten zien dat er betere manieren zijn om producten te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we

Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen
Werkende producten boven allesomvattende documentatie
Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen
Inspelen op verandering boven het volgen van een plan

Hoewel wij waardering hebben voor al hetgeen aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd.

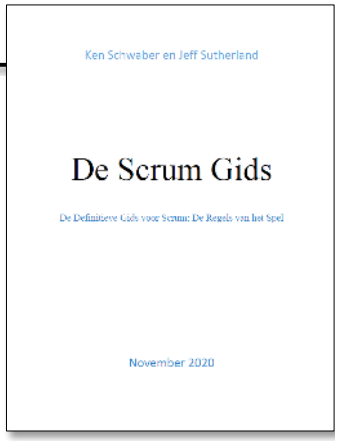


Cyclische fasering – timeboxing (Agile/Scrum)





Scrum is …



… een lichtgewicht ***raamwerk*** dat ***mensen, teams en organisaties*** helpt om ***waarde*** te creëren door middel van ***adaptieve oplossingen*** voor ***complexe*** problemen

Scrum: gebaseerd op empirisme en Lean denken

Empirisme:

- kennis ontstaat uit ervaring en beslissingen worden genomen op basis van wat bekend is.

Lean denken:

- vermindert verspilling en richt je op de meest belangrijke dingen.

De empirische Scrum pijlers zijn

1. Transparantie: deel informatie over producten en processen met makers en gebruikers
2. Inspectie: inspecteer producten en processen
3. Aanpassing: pas producten en processen aan



KWALITEIT





Definities

Kwaliteit:

De mate waarin een geheel van eigenschappen en kenmerken voldoet behoeften of verwachtingen die kenbaar gemaakt, vanzelfsprekend of dwingend voorgeschreven zijn.

Eis:

- Behoefte of verwachting die kenbaar gemaakt, vanzelfsprekend of dwingend voorgeschreven is.

Specificatie:

- Nauwkeurige en accurate beschrijving van de bijzonderheden, van iets dat moet worden gebouwd, geïnstalleerd of vervaardigd.

Programma van eisen (PvE):

- Een meestal zeer gedetailleerd overzicht van alle wensen en eisen die de opdrachtgever ten aanzien van het te realiseren project heeft.



Kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria

Kwaliteitsverwachting is een uitspraak van de klant over zijn verwachting waaraan het product of proces moet voldoen, bijvoorbeeld:

- niet te lang,
- gebruikersvriendelijk,
- veilig,
- op tijd
- enzovoort.

Acceptatiecriteria zijn meetbare criteria waaraan een systeem moet voldoen om een acceptatietest met succes te doorlopen.

Kwaliteitstoleranties zijn toegestane afwijkingen van de criteria (naar boven of beneden) Bv. Tussen 1.65 en 1.70 m of responstijd tussen 2 en 3 uur.



Eisen en systemen

Functionele en technische eisen

- Functionele eis richt zich op het gebruik van het eindresultaat
- Technische eis richt zich op de eigenschappen en kenmerken van het product zelf.

Specificaties en programma van eisen

- Eisen worden vastgelegd in een specificatie (document)
- Een programma van eisen (PvE) is het totaal van eisen vastgelegd in een specificatie.

Een basis PvE wordt opgesteld in de projectdefinitiefase en op het eind van iedere fase voor de volgende fase geactualiseerd en verfijnd.

Een kwaliteitsmanagementsysteem:

- De complete set van kwaliteitsstandaarden, -procedures en verantwoordelijkheden voor een locatie of een organisatie.



Normen, voorschriften en standaards

Normen

- Dwingende bepalingen opgelegd door een erkende niet-bestuurlijke autoriteit (NEN, ISO)
- Organisaties hebben vaak eigen normen

"Alle te leveren soorten bos- en haagplantsoen moeten voldoen aan de wortelhalsdiameter respectievelijk stamdiameter die behoort bij de desbetreffende lengte, zoals vermeld in de tabellen 1 en 2"

Voorschriften

- Dwingende bepalingen met een wettelijke basis afgegeven door een bestuurlijk gezag, zoals een overheid (nationaal, provincie, gemeente)

"Stopcontacten met nominale stroomsterkte van 16A of groter bij een nominale wisselspanning groter dan 500V, moeten voorzien zijn van een mechanische of elektrische vergrendeling die inbrengen of uittrekken van de contactstop onder spanning onmogelijk maakt."

Standaards

- Niet dwingende verantwoordelijkheden, processen, procedures en technieken voor algemeen en herhaald gebruik

"Voor projectmanagement gebruiken we de methode PRINCE2."



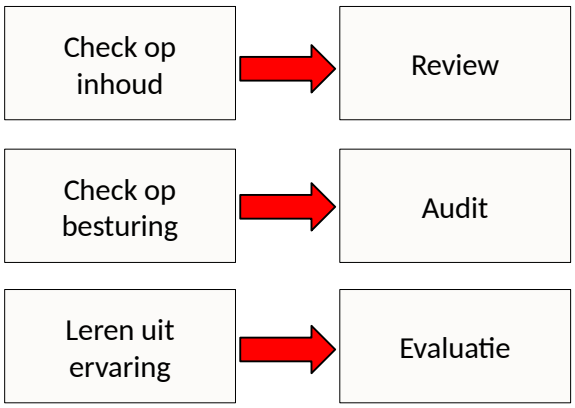
Kwaliteitsreview, -audit en -evaluatie

Systematisch zoeken naar verbeterpunten

Review
- Voor documenten en softwarecode
- Door reviewers vaak betrokken bij project (productexperts)

Audit
- Voor processen en procedures
- Door auditoren meestal van buiten project

Evaluatie
- Voor geplande en gerealiseerde activiteiten/resultaten
- Door betrokkenen of buitenstaanders







BEHEERSING





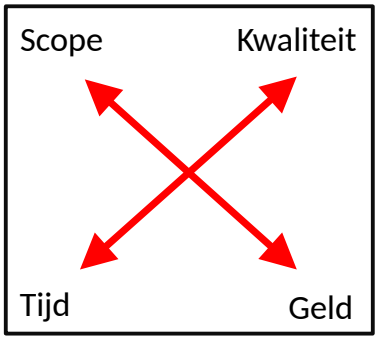
Beheersaspecten in projecten

Belangrijkste stuurvariabelen:

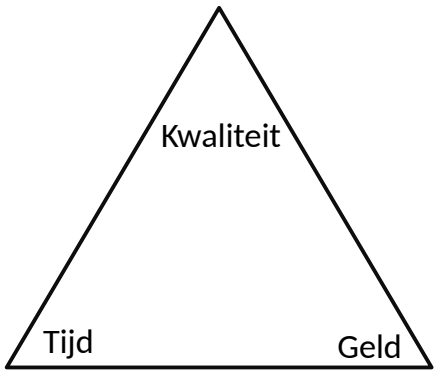
- Tijd
- Geld
- Kwaliteit
- Scope
- Risico
- Baten

Overige:

- Organisatie
- Communicatie

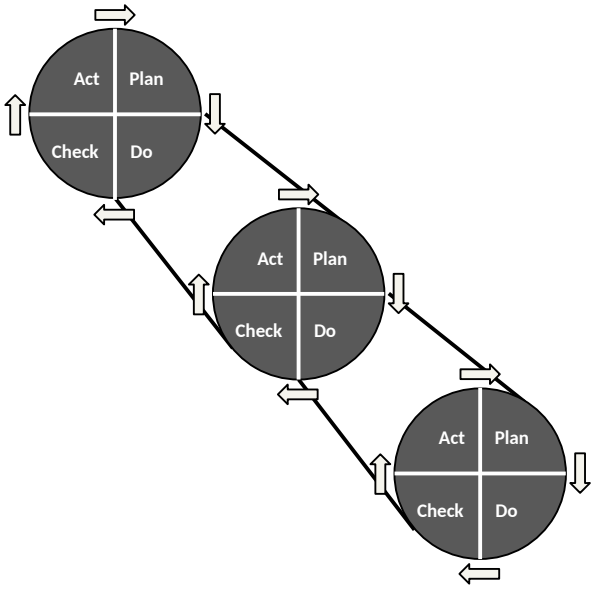


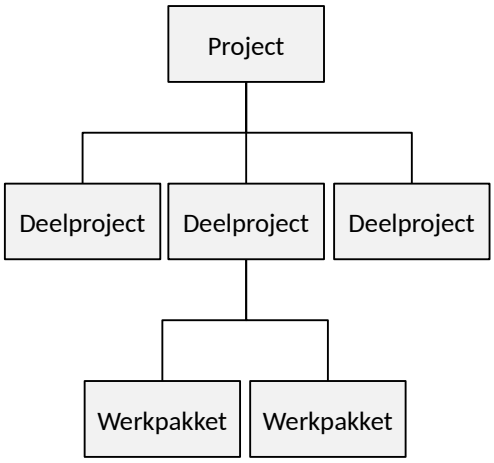
IJzeren vierkant



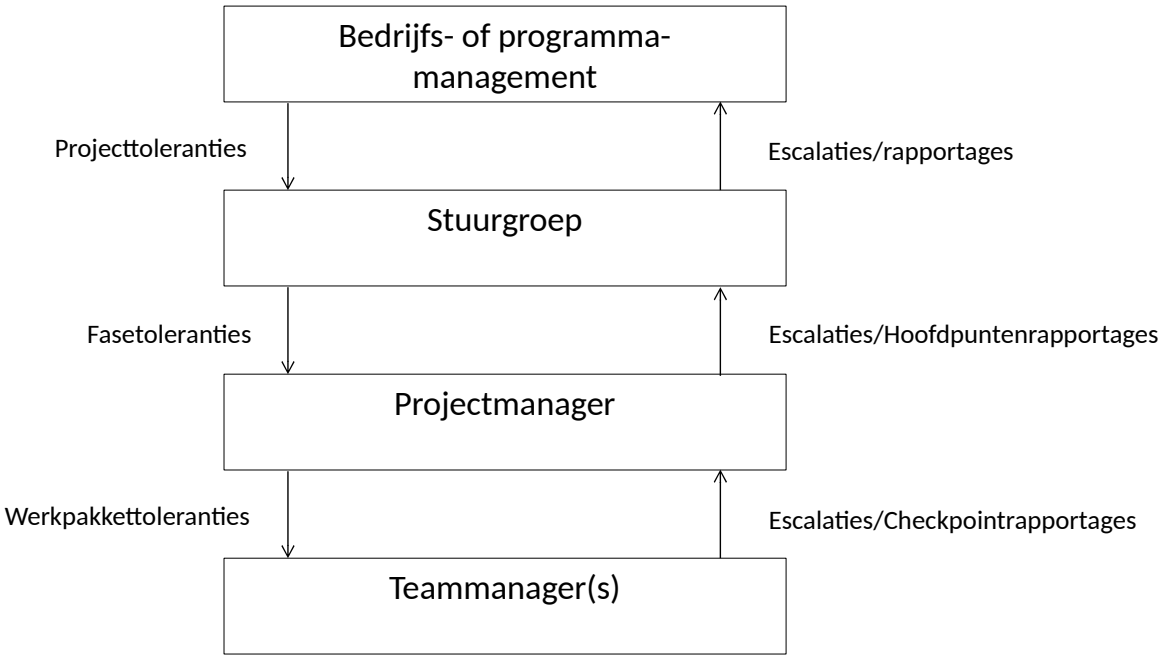
Duivelsdriehoek

Beheerscirkel (Plan-Do-Check-Act)





Beheers- en rapportageniveaus



Management 'by Objectives'

- Afspreken uitdagende doelstellingen (SMART)
- Resultaten monitoren
- Voortgang evalueren met feedback
  - Coaching
  - Probleemoplossing
- Prestaties belonen



Management ‘by Exception’

- Formuleer gemeenschappelijke doelstellingen
- Koppel resultaten terug: periodieke voortgangsrapportage
- Overleg alleen als voortgang NIET volgens plan verloopt
  - O.b.v. toleranties voor tijd en geld per projectfase
  - Dreigende overschrijding escaleren via afwijkingsrapport (exception)
- Overleg tijdens vooraf overeengekomen faseovergangen



Beheersinstrumenten en rapportages

Beheersinstrumenten	Rapportages
Projectmanagementplan, Projectplan, Faseplan, Afwijkingsplan	Voortgangsrapport
Business Case	Hoofdpuntenrapport
Werkpakket	Productstatusoverzicht
Dagelijks logboek	Fase-eindrapport
Issueregister	Afwijkingsrapport (exception report)
Risico- en kansregister	Projecteindrapport
Kwaliteitsregister	Leerpuntenrapport
Leerpuntenlogboek	

WIJZIGINGSBEHEER



Wijzigingen en projectissues

Een wijziging is een verandering in een baseline (een reeds goedgekeurd product of opdracht).

Een projectissue is een relevante gebeurtenis die heeft plaatsgevonden, niet gepland was en managementactie vereist.

Een wijzigingsprocedure is een procedure om op een gestructureerde manier wijzigen in te dienen en af te handelen.

In een issueregister worden alle relevante projectissues geregistreerd.

Iedere wijziging in de specificaties van een product resulteert in een directe wijziging van de betreffende productbeschrijving en daarmee in de configuratiedatabase.

Projectissues en issueregister

Iedereen kan een projectissue indienen
- Klant en eindgebruikersorganisatie
- Leveranciersorganisatie

Types projectissues:
1. Wijzigingsverzoek (RfC)
2. Afwijking van de specificaties (OffSpec)
3. Vraag of zorg

Projectissues hebben impact op projectstuurvariabelen

De projectmanager:
- stelt een procedure voor wijzigingsbeheer op
- filtert binnenkomende issues op relevantie
- logt binnenkomende issues in het issueregister

Issueregister
- ID/nummer + titel
- Type
- Indiener
- Opsteller/beslisser
- Registratiedatum
- Beschrijving
- Prioriteit (MoSCoW)
- Urgentie (H, M, L)
- Impactanalyse + aanbeveling
- Beslissing + datum
- Status / laatste update



Wijzigingsbeheer

Wijzigingsbeheer heeft een relatie met configuratiemanagement

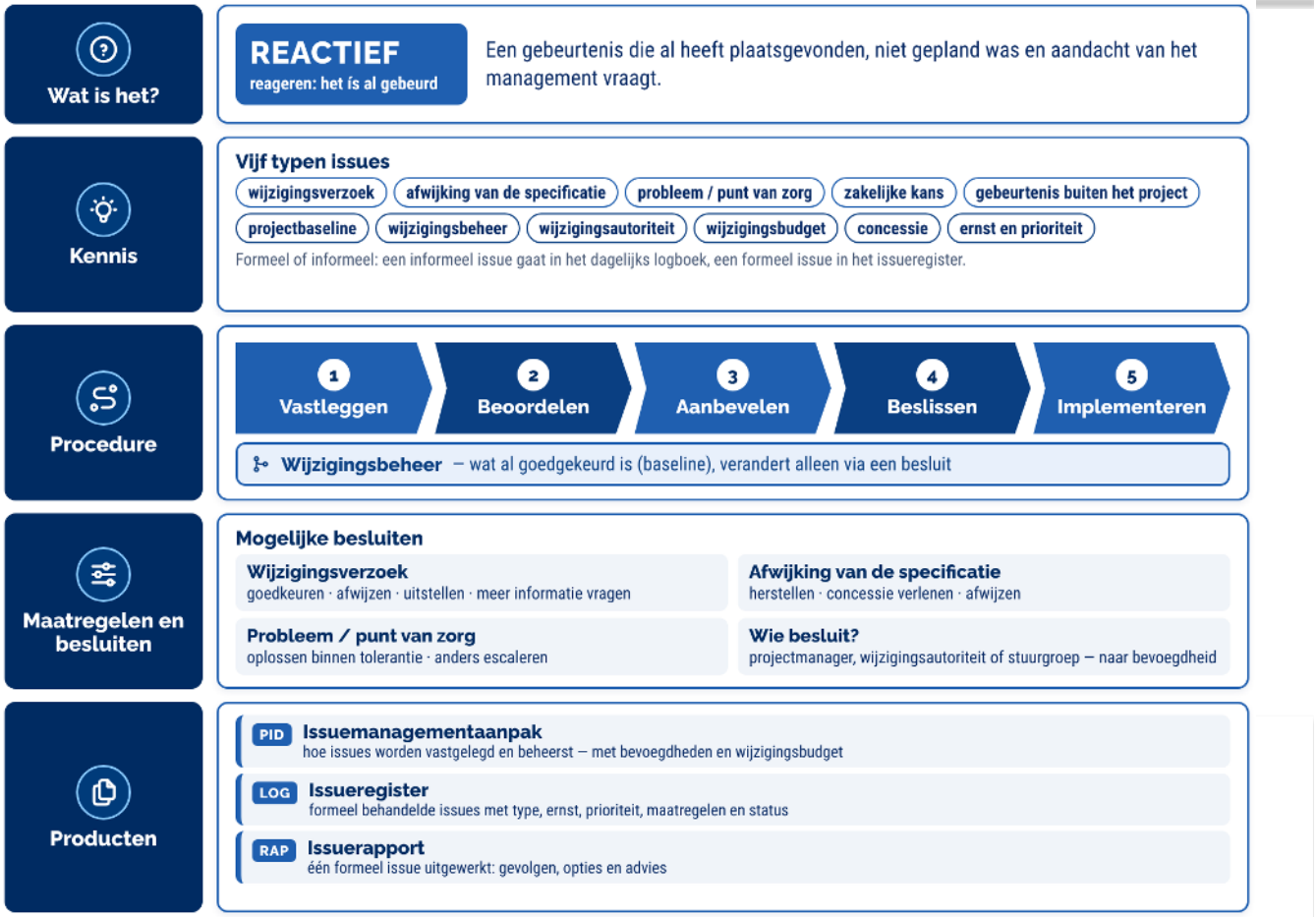
De projectmanager:
- stelt een issuerapport op voor alle issues
- zorgt voor afhandeling van alle issues
- beslist over issues indien hij bevoegd is

De stuurgroep of wijzigingsautoriteit:
- beslist over issues o.b.v. prioriteit, urgentie en impact

Mogelijke beslissingen over issues		
Wijzigingsverzoek	**Afwijking van de specificaties**	**Vraag of zorg**
Goedkeuren	Herstellen	Advies geven
Afwijzen	Concessie	-



Issues



Prioriteit en urgentie

MoSCoW principe:

	Betekent	Omschrijving
M	Must have	De wijziging is cruciaal voor de levensvatbaarheid van het project
S	Should have	De wijziging is belangrijk en het ontbreken ervan verzwakt de Business Case
C	Could have	De wijziging is bruikbaar, maar het ontbreken ervan verzwakt de Business Case niet
W	Won't have	De wijziging is niet cruciaal of belangrijk, en kan wachten

RISICO'S EN KANSEN



Risico's – definities en eigenschappen

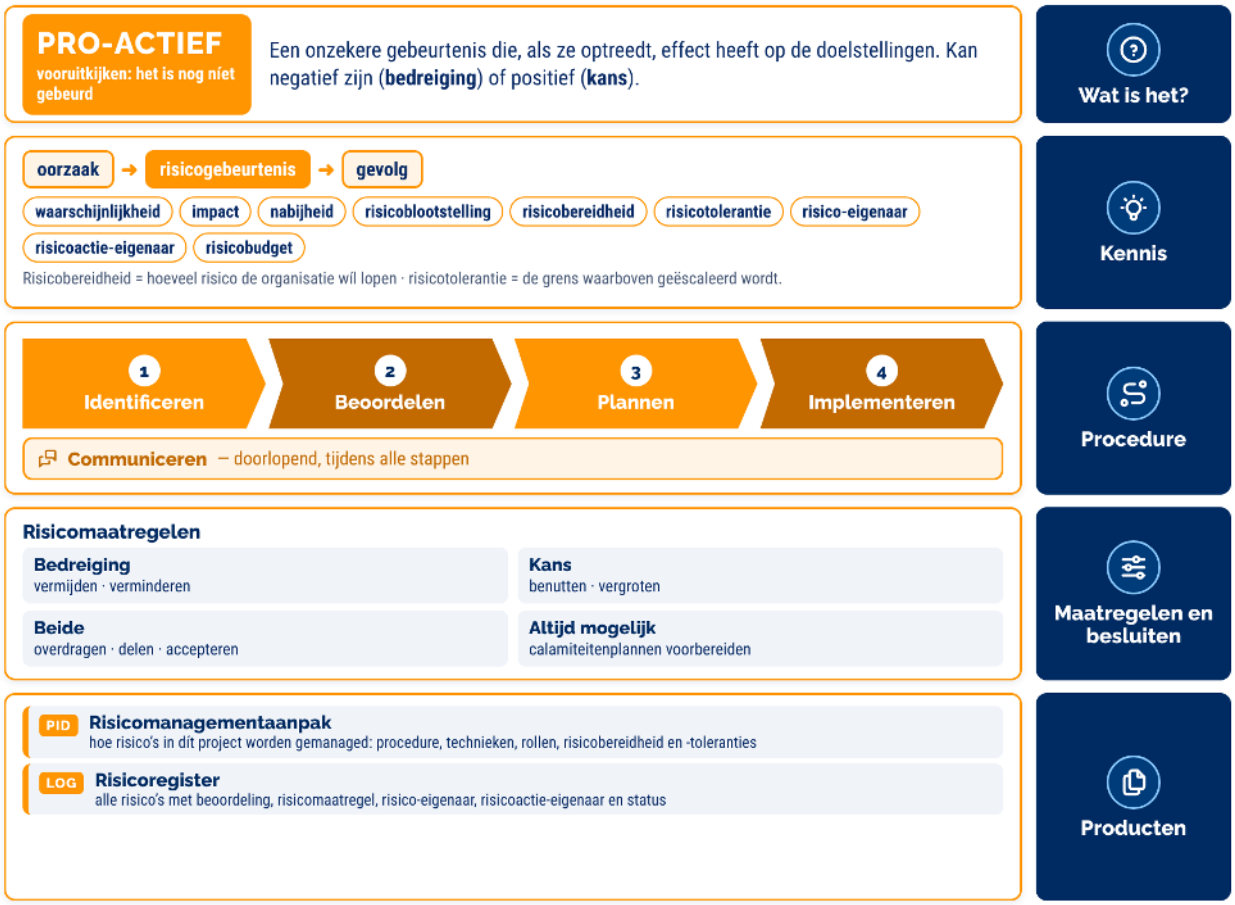
- Risico = een onzekere gebeurtenis of situatie die zich in de toekomst kan voordoen en die een negatieve impact op de projectstuurvariabelen heeft.

- Kans = een onzeker gebeurtenis of situatie die zich in de toekomst kan voordoen en die een positieve impact op de projectstuurvariabelen heeft.

Eigenschappen van risico's en kansen	
Waarschijnlijkheid (%)	Hoe waarschijnlijk is de gebeurtenis?
Impact (€)	Wat zijn de gevolgen/effecten voor het project?
Ernst ()	Hoe groot is de bedreiging voor het project?
Nabijheid (horizon)	Wanneer kunnen we de gebeurtenis verwachten?

= % x € (verwachte geldwaarde)

Risico's



Risico vs Issues

Issue	Risico
Heden	Toekomst
(Bijna) zeker	Onzeker
Noodzaak om impact te evalueren	Noodzaak om kans en impact te evalueren
Urgent: vraagt onmiddellijke actie	Tijd om te plannen: wel of geen actie?
Kans op herhaling beschouwen als risico	Het mogelijke optreden is het risico
Reactief	Proactief

Risicoblootstelling, -bereidheid en -tolerantie

- Risico- en kansblootstelling = de mate waarin een project aan risico's en kansen is blootgesteld. De maximale risicoblootstelling die een organisatie kan dragen is de risicocapaciteit.

- Risico- en kansbereidheid = de bereidheid bij opdrachtgever of bedrijfs- of programmamanagement om risico's en kansen te nemen (risk apetite). Het tegenovergestelde hiervan is de risicoaversie.

- Risicotolerantie = de grenswaarde (ernst) van een risico waarboven escalatie naar het hoger gelegen managementniveau en een voorstel voor risico- of kansmaatregelen noodzakelijk is.

- Projectrisico = beïnvloedt de projectresultaat (projectdoelstellingen).
- Zakelijk = beïnvloedt het projectdoel (business case).

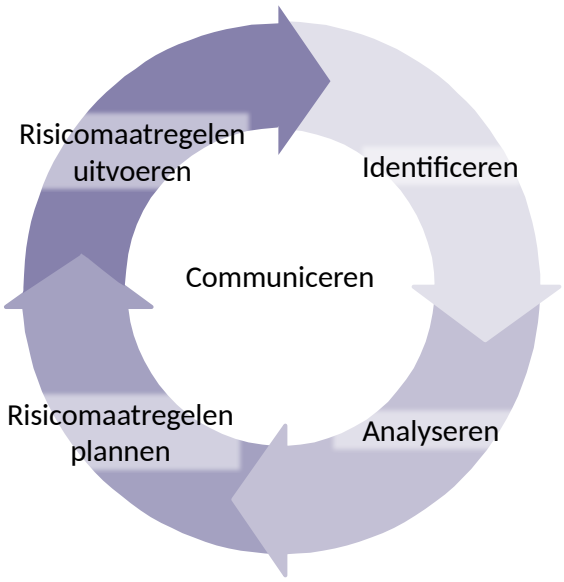


Risicoprofiel/-raam en tolerantie

Risicotolerantielijn (kans x impact > 0,18)

Zeer hoog 0,9				R1 R3	
Hoog 0,7	R2				R7
Gemiddeld 0,5		R4			
Laag 0,3				R6	
Zeer laag 0,1	R8				R5
Kans / *Impact*	**Zeer klein 0,05**	**Klein 0,1**	**Gemiddeld 0,2**	**Groot 0,4**	**Zeer groot 0,8**

Risicomanagement



Bijhouden in ...

Risico- en kansregister

- ID
- Categorie
- Bron/indiener
- Datum
- Beschrijving
- Waarschijnlijkheid
- Impact
- Ernst
- Nabijheid
- risicomaatregelen
- Eigenaar
- Actiehouder
- Status / laatste update



Risicobudget of calamiteitenbudget

Maatregelen

Vermijden	Voer het project niet of met een andere aanpak uit.
Verwijderen	Zorg ervoor dat het risico niet kan optreden (preventie).
Verminderen	Beperk de waarschijnlijkheid en/of de impact van het optreden van het risico (reductie).
Delen	Deel de financiële gevolgen van het optreden van het risico met een andere partij. Laat een andere partij de financiële gevolgen van het optreden van het risico dragen (boetes, verzekeren).
Accepteren	Accepteer de gevolgen van het optreden van het risico (neem geen risicomaatregelen).
Calamiteitenplan opstellen	Handel de gevolgen van het optreden van het risico planmatig af.



Cultuur van risicomanagement



PROJECTAFSLUITING



Overdracht eindresultaat

Acceptatieverklaring door gebruikers, onderhoud en beheer
- Tekenen voor ontvangst en acceptatie
- Soms onderhoud door leverancier via SLA

Opleveren revisiedocumenten/CMDB en vastleggen afhandelen restpunten
- Vervroegde ingebruikname mogelijk
- Tweede oplevering na afhandelen restpunten mogelijk

Opleveren en overdragen aan klant (proces verbaal)
- Juridisch – protocol van oplevering
- Fysiek – daadwerkelijk overdracht ('sleutel') met ontvangstbewijzen

Inregelen / in bedrijf stellen
- Getest opleveren vs. werkend (in bedrijf/operationeel) opleveren

Onderhoudsperiode (nazorg)
- Kosteloos verhelpen gebreken door leverancier

Verborgen gebreken
- Na beëindiging onderhoudsperiode, kosten voor verhelpen voor de leverancier

Garantieperiode
- Conformiteitsbeginsel



Afbouw, evaluatie en decharge

Afbouwen van het project
- Stel beheer en onderhoud zeker
- Schoon projectdossier op en sluit af / draag over
- Bouw projectorganisatie af: vrijgeven mensen en middelen, ontbinden team

Identificeren aanbevelingen voor vervolgacties
- Doe aanbevelingen voor vervolgacties o.b.v. openstaande projectissues

Bijwerken post-investeringsbeoordeling (post-project review plan)

Evalueren project
- Stel een projecteindrapport op (verantwoording oplevering resultaat)
- Stel een leerpuntenrapport op o.b.v. leerpuntenlogboek

Formeel beëindigen (door opdrachtgever) en decharge verkrijgen
- Stel vast dat aan alle verplichtingen is voldaan
- Keur projecteindrapport goed
- Ontbindt de projectorganisatie formeel (decharge)
- Communiceer over de projectafsluiting/-afloop en de decharge

Projecteindrapport
- Opgeleverde projectresultaat
- Bestede tijd, geld en middelen
- Review kwaliteitsactiviteiten
- Vergelijking resultaten met initiële projectplan
- Geactualiseerde Business Case
- Verantwoording projectmanager

Optioneel:
- Aanbevelingen voor vervolgacties
- Leerpuntenrapport

PROJECTSUCCES



Projectmanagementsucces

Projectmanagementsucces is de waardering van de projectmanagementresultaten door de relevante belanghebbenden.



Projectsucces

Definitie projectsucces:

Projectsucces is het bereiken van de projectdoelstellingen binnen de overeengekomen beperkingen.

- Als aan acceptatiecriteria is voldaan?
  (ook als Stakeholders ontevreden zijn)
- Als de projectresultaten zijn behaald?
  (ook als er geen Business Case is)
- Als je het project binnen tijd en geld hebt opgeleverd?
  (ook als het resultaat niet gebruikt wordt)
- Als de opdrachtgever tevreden is?
  (terwijl alle eindgebruikers afgehaakt zijn?)
- Als jouw eigen manager tevreden is (leverancier)?
  (het gaat tenslotte om jouw beoordeling?)
- Als het klaar is?
  (omdat halverwege stoppen geen optie is?)



Succes en Faalcriteria

Succes en faalcriteria zijn criteria waaraan het succes of mislukken van het projectmanagement in een project kan worden afgemeten.

Belangrijkste criterium: opdrachtgever en andere belanghebbenden zijn tevreden met het projectmanagement van het project.

Projectresultaat: *fit for use* (gebruikers)
Projectresultaat: *fit for purpose* (opdrachtgever)
Continuïteit van de organisatie (leveranciers)
Persoonlijke ontwikkeling (projectteam)
Opleveren binnen toleranties (projectmanager)

- Tijd
- Geld (budget)
- Kwaliteit
- Scope (MoSCoW)

De opdrachtgever is verantwoordelijk



Succes of falen

Een goede sponsor: Niet alleen iemand die budget vrijmaakt, maar een actieve leider met een duidelijke visie die snel knopen doorhakt en obstakels wegneemt.

Een goed team: De focus ligt hierbij extreem op *soft skills* en onderling vertrouwen, veel meer dan op puur harde technische vaardigheden. Teams met sterke soft skills halen tot 80% succesrates.

Een goede omgeving: Een bedrijfscultuur en werkomgeving die experimenten, psychologische veiligheid en autonomie ondersteunen.

De wetmatigheid: Projecten waarbij besluiten traag worden genomen (door bureaucratie, gebrek aan mandaat of angst), falen massaal.

De cijfers: Teams met een *lage* beslissingstraging (snelle besluiten) halen een succespercentage van **63%**, tegenover slechts **18%** bij teams waar besluiten lang op zich laten wachten. De Standish Group stelt hardop: *Snelle beslissingen zijn beter dan perfecte beslissingen*.

Einde deel 2



Deel 3

IPMA D

International Project Management Association

Welkom

Versie 2.4

Inhoud blok 3 – Tijd & geld

- Plannen met product- en werkdecompositie
- Netwerkplanning en kritiek pad
- Mensen en middelen
- Organisatie en informatie
- Voortgang
- Financiële administratie
- Projectfinanciën
- Inkoop en contracten
- Wet- en regelgeving
- Gezondheid, beveiliging, veiligheid, milieu



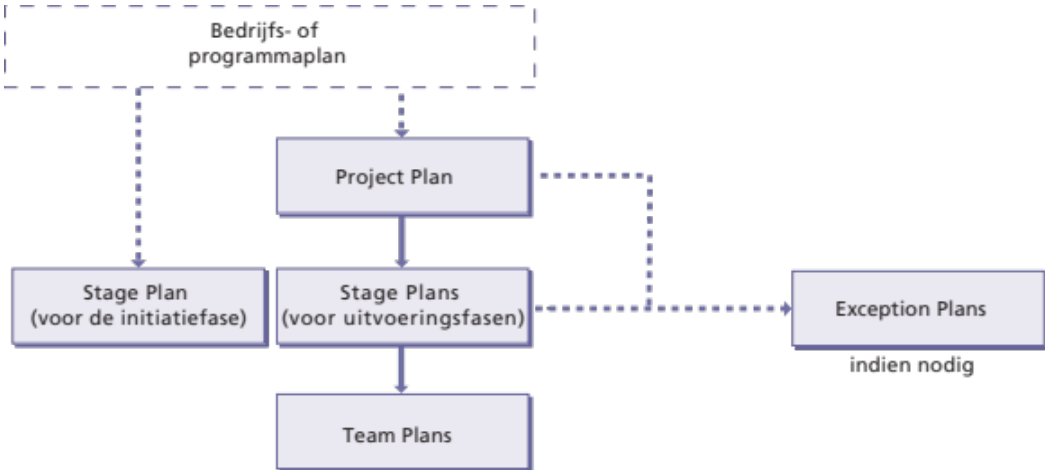


Plannen

Plannen worden gemaakt om antwoord te geven op de vraag

Wat, hoe, door wie en wanneer

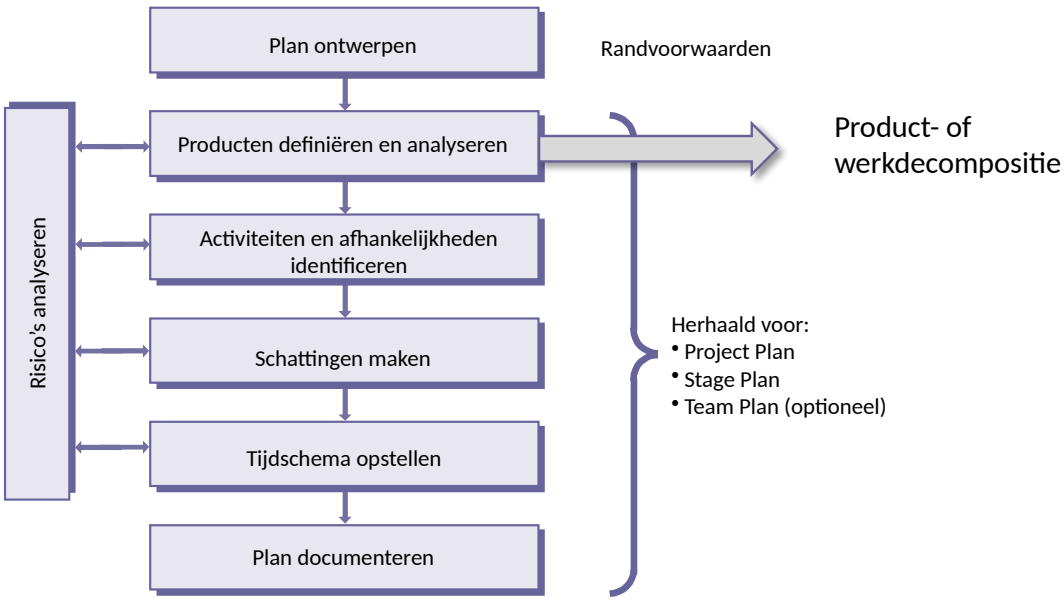
Een Plan is een document, planning is een activiteit/tijdschema



Delen van een plan

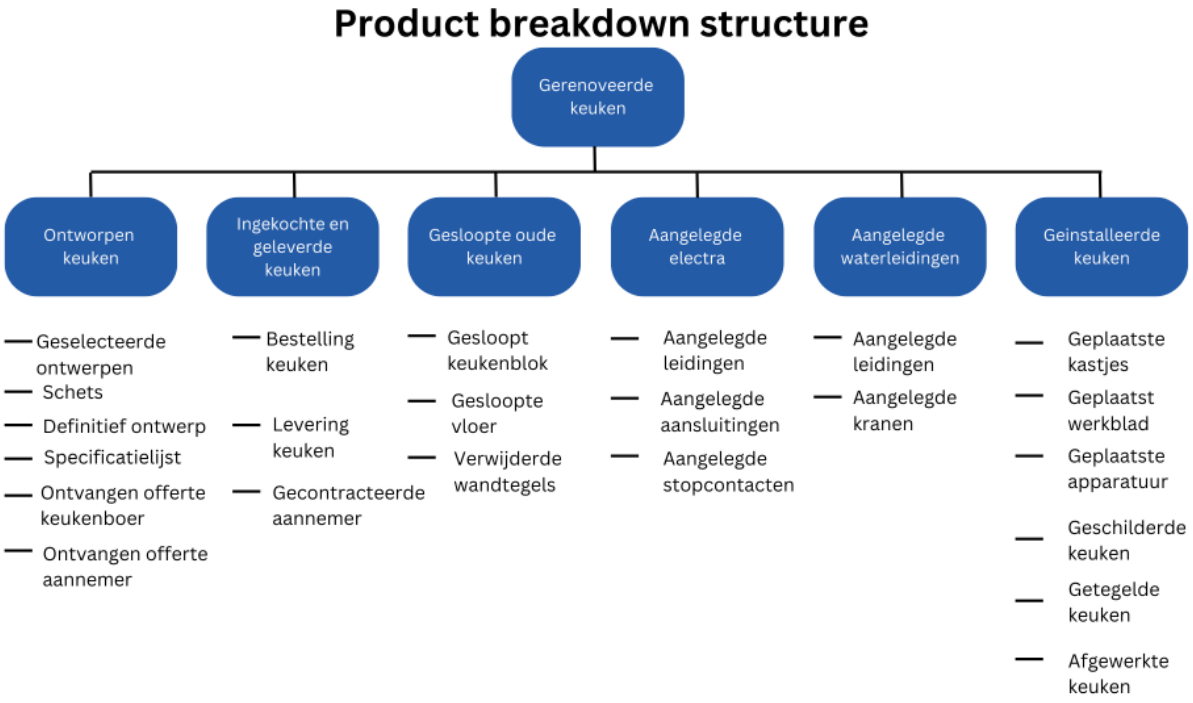
- Beschrijving plan
- Randvoorwaarden plan
- Externe afhankelijkheden
- Aannamen planning
- Verwerkte leerpunten
- Bewaking en beheersing
- Budgetten
- Toleranties
- Productbeschrijvingen
- Tijdschema (Gantt, balkenschema, PDS, PSS, resource overzicht)

Aanpak



Copyright © AXELOS Limited 2009. All rights reserved. Material is reproduced under licence from AXELOS

Productdecompositiestructuur (PBS)



PBS-regels

- Geformuleerd als zelfstandig naamwoorden met bijvoeglijk naamwoorden ‘aangelegde elektra’

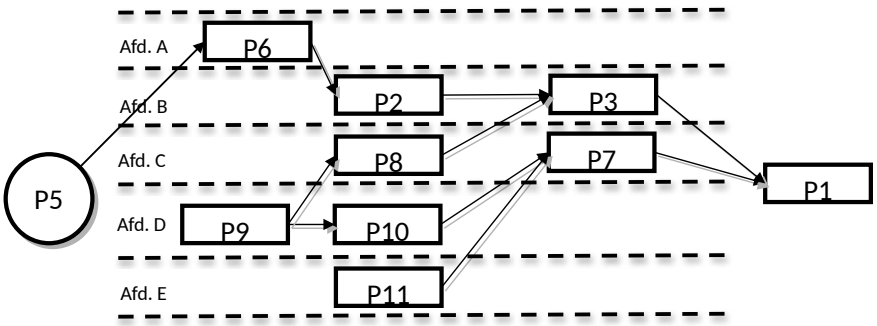
- Producten worden beschreven in productbeschrijvingen; het eindproduct in een projectproductbeschrijving. In de productbeschrijvingen staan géén geschatte kosten en benodigde uren of andere planningsinformatie. Die informatie vind je in het bijbehorende project plan, faseplan of teamplan/werkpakket.

- Topniveau: eindproduct
- 2e niveau: hoofdproducten waaruit het eindproduct bestaat
- 3e niveau en evt. verder: deelproducten

- De PBS bevat ook externe producten om later de afhankelijkheden in het product flow diagram te kunnen duiden.

Productenstroomschema (PFD)

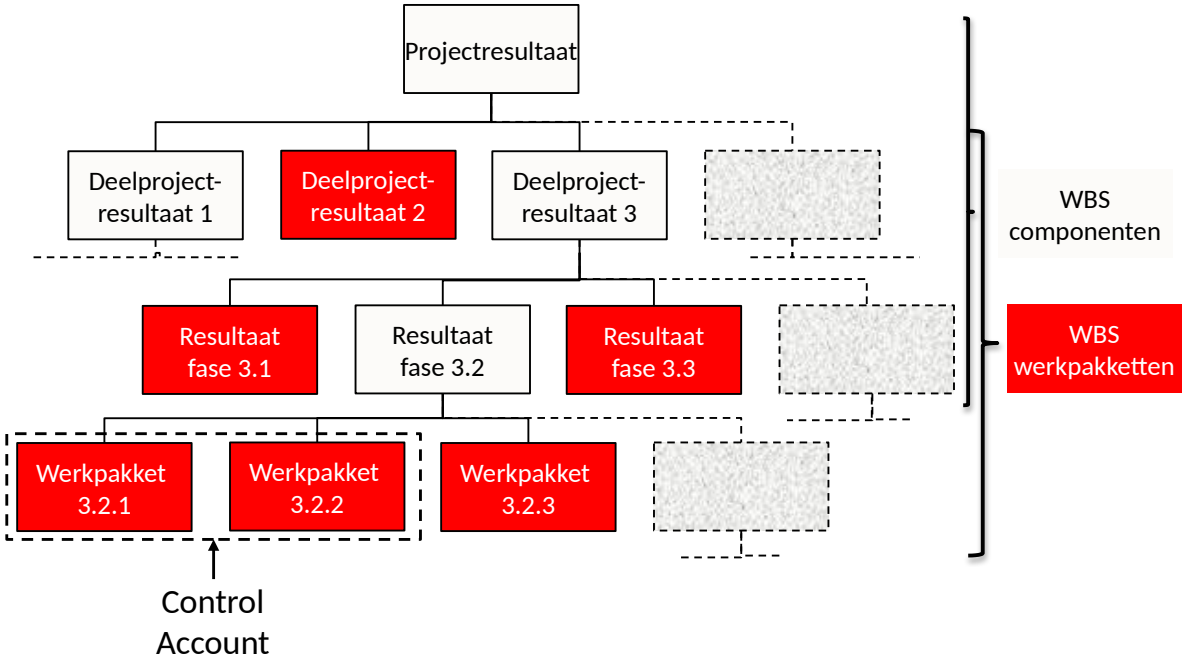
- Volgorde van productrealisatie uit het PBS
- Basis voor bepalen activiteiten en productafhankelijkheden
- Swim lanes voor weergeven verantwoordelijke organisatieonderdelen



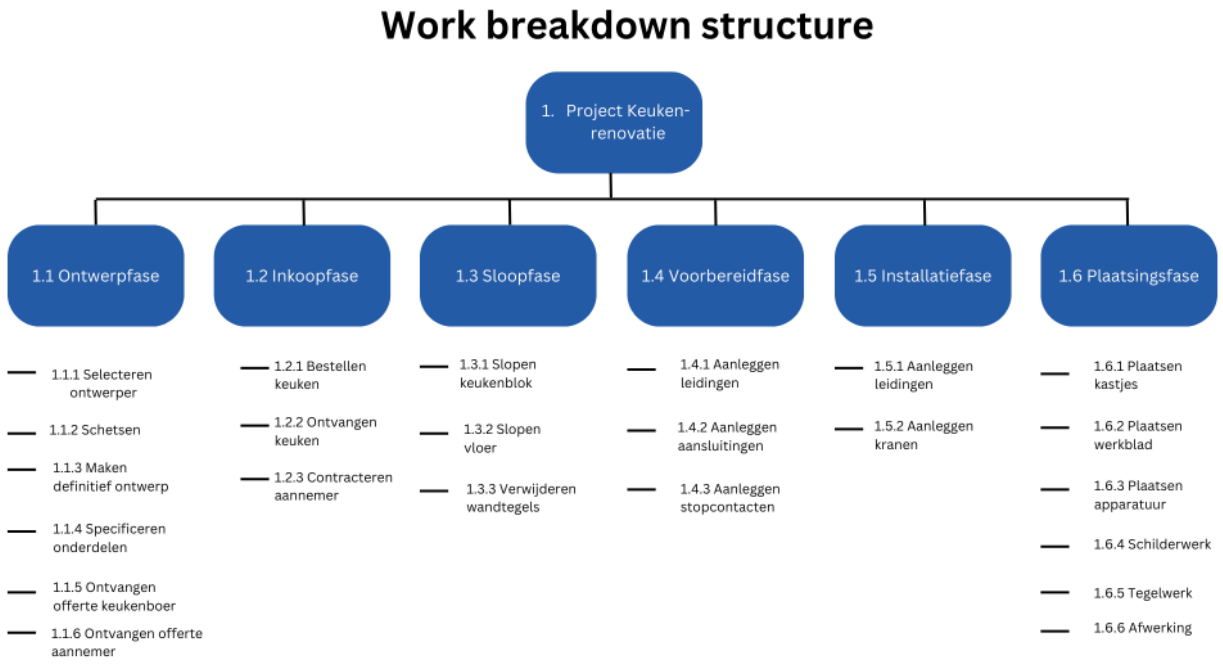
Wat is een Werkdecompositiestructuur

- Een decompositie van het werk dat volgens de scope van het project verricht moet worden om de projectdoelen en bijbehorende producten te realiseren.
- het doel van een work breakdown structure (WBS) is om een grotere uitdaging in kleinere uitdagingen op te delen: werkpakketten.
- De WBS helpt bovendien om de relatie tussen de scope, tijd, en kosten duidelijk te maken en om de scope goed te bewaken.
- Elk WBS-element (component) omvat meer dan 1 onderliggende WBS-elementen
- WBS-elementen op het laagste WBS-niveau zijn werkpakketten
- Elke werkpakket of WBS-element:
  - is uniek en onafhankelijk
  - wordt weergegeven met een naam (znw) en een code per WBS-niveau
  - wordt beschreven in het WBS-woordenboek
  - is de som van de onderliggende WBS-elementen (100% regel)
- Control Accounts (CA of beheerspunten) zijn groepen werkpakketten:
  - waarover gezamenlijke rapportage (kosten en voortgang) nodig is;
  - die zijn gekoppeld aan 1 interne afdeling, 1 team of 1 externe leverancier;
  - die vallen onder 1 tak van het WBS.

Werkdecompositiestructuur-methodiek (WBS)



Voorbeeld





Regels WBS

- Geformuleerd als werkwoorden met een zelfstandig naamwoord zoals ‘aanleggen electra’.

- Producten worden beschreven in de WBS-woordenboek. De WBS bevat informatie over o.a. het ‘deliverable’, de activiteit, kwaliteitscriteria, geschatte kosten en mensuren voor elk WBS-element.

Topniveau:
- Naam van het project
- 2e niveau: projectfasen zoals Analyse, Ontwerp, Bouw, Test en Oplever-fase, of op basis van hoofdproducten
- 3e niveau en evt. verder: work packages.

- Elk component is de som van de onderliggende WBS-elementen (100% regel).

- De WBS heeft een duidelijke codering waarbij elk onderliggend niveau begint met de code van het bovenliggende niveau.
  Hiermee heb je een duidelijke verwijzing naar de WBS-woordenboek.



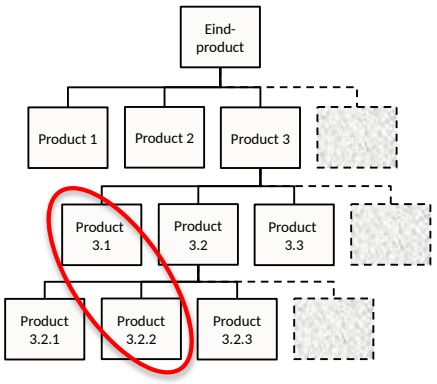
WBS-woordenboek

Per WBS-element:

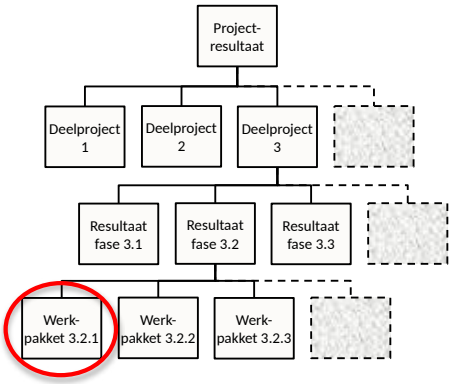
- Identificatiecode
- Werkbeschrijving
- Verantwoordelijke organisatie
- Tijdsplan en mijlpalen
- Activiteitenoverzicht
- Middelen
- Kosten
- Kwaliteitseisen
- Acceptatiecriteria
- Technische referenties
- Contractgegevens



Vergelijking werkpakket PBS en WBS



Mogelijk werkpakket binnen het PBS o.b.v. PRINCE2



Werkpakket op het laagste niveau binnen het WBS o.b.v. PMBOK

Technieken voor het opstellen van een tijdsplan

- Netwerkplanningstechnieken
- Balkenschema's
- Planningstabellen
- Kalender of agendaoverzicht

- Doel van netwerkschema's
- vroegst mogelijke opleverdatum
- Kritieke pad van het plan
- speling tussen activiteiten

- Bekende netwerkplanningstechnieken:
- Precedence-chart
- Critical Path Method (CPM)
- Program Evaluation and Review Technique (PERT)

NETWERKPLANNING EN KRITIEK PAD



Precedence-chart (netwerkdiagram)

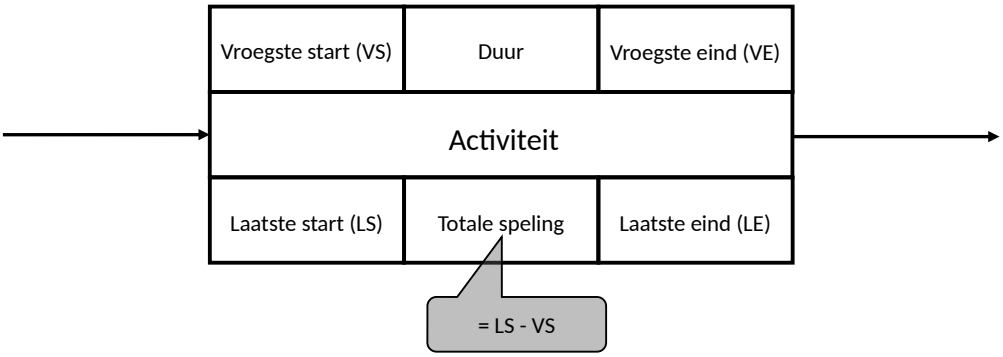
Techniek voor opstellen tijdschema

Netwerkmethode 'Activity on Node'

- activiteiten in activiteitenblokken
- pijlen voor activiteitenvolgorde
- eventueel beslispunten opnemen

Berekent de vroegst mogelijke oplevering

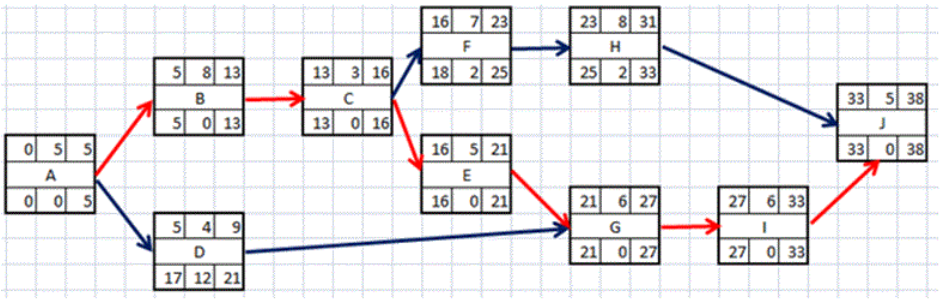
Berekent de speling in activiteiten en het kritieke pad



Notatie activiteitenblok in Precedence-chart

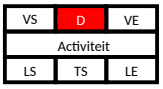
Precedence chart - stappenplan

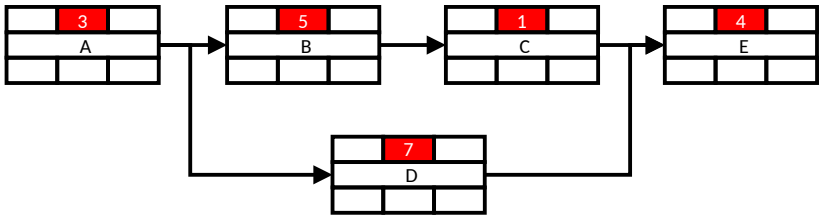
1. Identificeer de activiteiten
2. Bepaal de onderlinge relaties tussen de activiteiten
3. Bepaal de doorlooptijd per activiteit
4. Teken het netwerkdiagram van activiteitenblokken
5. Reken het netwerkdiagram door
   a. van voor naar achter (kortste doorlooptijd)
   b. van achter naar voor (totale speling en kritieke pad)



Precedence chart – stap 1 t/m 4

Activiteit	Duur	Relatie
A	3 weken	
B	5 weken	Na A
C	1 week	Na B
D	7 weken	Na A
E	4 weken	Na C & D

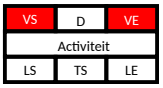


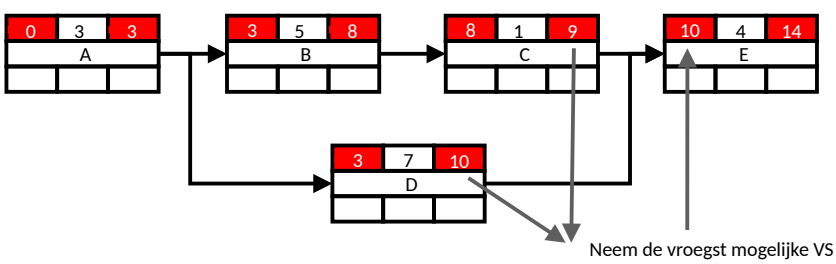




Precedence chart – stap 5a

Activiteit	Duur	Relatie
A	3 weken	
B	5 weken	Na A
C	1 week	Na B
D	7 weken	Na A
E	4 weken	Na C & D

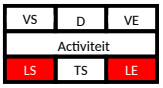


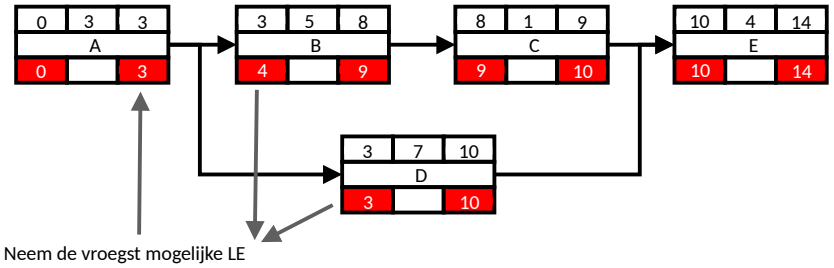




Precedence chart – stap 5b

Activiteit	Duur	Relatie
A	3 weken	
B	5 weken	Na A
C	1 week	Na B
D	7 weken	Na A
E	4 weken	Na C & D

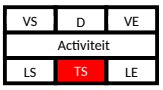


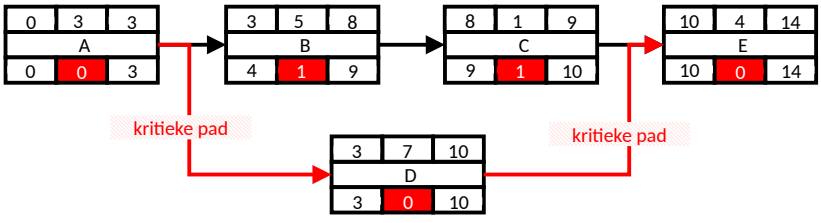




Precedence chart – kritieke pad

Activiteit	Duur	Relatie
A	3 weken	
B	5 weken	Na A
C	1 week	Na B
D	7 weken	Na A
E	4 weken	Na C & D







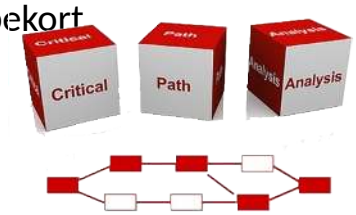
Tijdsplanning inkorten

Crashing the critical path

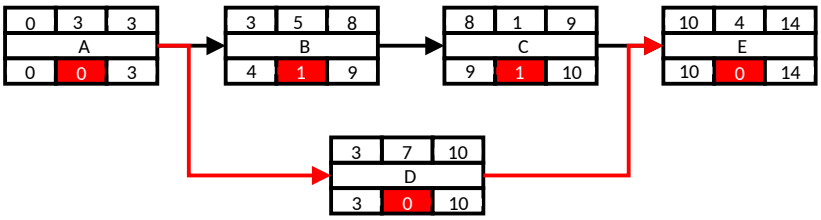
- Extra resources inzetten op activiteiten die op het kritieke pad liggen
- Doorlooptijd van het project wordt bekort
- Er blijft altijd minimaal 1 kritiek pad in het precedence chart

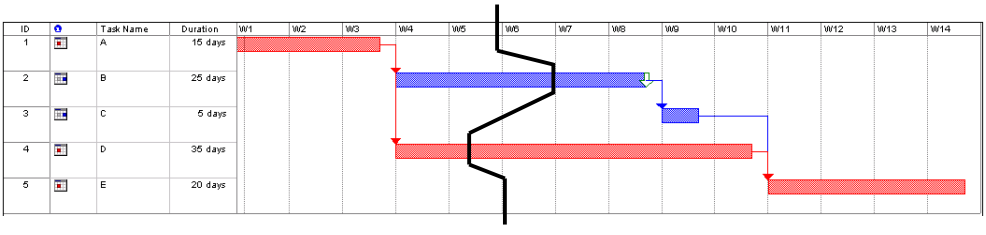
Fast tracking

- Seriële activiteiten parallel laten lopen of alternatieve activiteitenrelaties opnemen
- Doorlooptijd van het project wordt bekort



Precedence chart en Gantt-chart





Standlijn

MENSEN EN MIDDELEN



Capaciteitsplanning - resourceallocatie

- Capaciteitsmanagement: mensen en middelen managen
- Op basis van Gantt-chart of activiteitendiagram
- Toont benodigde en beschikbare capaciteit (resources/FTE)

Activiteit	Cap totaal nodig [FTE]	Doorloop-tijd [wk]	Cap/week nodig [FTE]	Week > 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A	4	2	2	2	2												
B	9	3	3			3	3	3									
C	8	4	2						2	2	2	2					
D	3	1	3			3											
E	6	3	2				2	2	2								
F	4	4	1									1	1	1	1		
Beschikbaar	4 FTE																
Capaciteit totaal per week nodig [FTE] >				2	2	6	5	5	4	2	2	2	1	1	1	1	

Capaciteitsplanning - leveling

Optimalisering door gebruik te maken van:

- de totale speling: doorlooptijd van een activiteit verlengen (activiteit D)
- de vrije speling: start van een activiteit verschuiven (activiteit E)

Activiteit	Cap totaal nodig [FTE]	Doorloop-tijd [wk]	Cap/week nodig [FTE]	Week > 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A	4	2	2	2	2												
B	9	3	3			3	3	3									
C	8	4	2						2	2	2	2					
D	3	3	1			1	1	1									
E	6	3	2						2	2	2						
F	4	4	1										1	1	1	1	
Beschikbaar	4 FTE																
Capaciteit totaal per week nodig [FTE] >				2	2	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	



ORGANISATIE EN INFORMATIE

Informatiemanagement (informatiebeheer)

- Data: Verzamelingen van gegevens (feitelijkheden)
- Informatie: Data waaraan een betekenis kan worden gegeven

Informatiemanagement zorgt voor informatie die:

- Vindbaar en actueel is (versiebeheer)
- Alleen toegankelijk is voor de juiste personen (autorisatie/privacy)
- Niet in handen kan komen van onbevoegden (beveiliging/security)



- Informatiemanager
- Onderdeel van PMO/projectsupport
- Valt vaak samen met configuratiemanagement
- Gaat over informatie in de vorm van documenten

Procedure informatiemanagement

Plannen	Welke informatie · waar en hoe vastleggen (codering, dossierstructuur) · capaciteit, kosten, kwaliteit, beveiliging
Identificeren, registreren & opslaan	Informatie eenduidig herkenbaar vastleggen en opslaan
Goedkeuren, wijzigen & distribueren	Door bevoegden goedkeuren en wijzigen · naar de juiste personen distribueren · baselining van originele versies
Statusverantwoording	De status van informatie en documenten bijhouden en rapporteren
Bewaken & bijsturen	Borgen dat de afspraken over informatiebeheer worden nagekomen

Informatieopslag · infrastructuur (V52d)

- Centraal / decentraal · digitaal / fysiek · locaties & back-ups

Informatie vs. gegevens (V52b)

- Gegevens = ruwe feiten · informatie = geduide, betekenisvolle gegevens

Kern De juiste informatie — beheerst vastgelegd, beschikbaar en beveiligd.

Versie- en documentbeheer



DOCUMENTLEVENSCYCLUS

1. **Opstellen**
2. **Reviewen**
3. **Goedkeuren**
4. **Uitgeven & distribueren**
5. **Wijzigen → nieuwe versie**

Baselining
bewaar originele versies en bescherm ze tegen wijzigen of overschrijven.

RELEASE LEVELS · versiemanagement

0.1 – 0.9	Concept / werkversie
1.0	Vastgesteld — baseline
1.1 / 1.2	Kleine wijziging
2.0	Grote wijziging — nieuwe baseline

VASTLEGGEN PER DOCUMENT · meta-informatie

- Uniek ID
- Auteur
- Reviewer
- Distributielijst
- Uitgiftedatum
- Goedkeurder (+ handtekening)
- Versiegeschiedenis / wijzigingen
- Opslaglocatie

Kern De juiste versie, bij de juiste persoon, op het juiste moment — en oude versies veilig bewaard.

Dossierstructuur

MANAGEMENTDOSSIER

Projectdossier

- Projectplan
- Business case
- Communicatieplan
- PM-structuur & rollen
- Beslisdocumenten (aanvraag, opdracht)
- Fasegoedkeuringen
- Afsluitingsdocumenten

Kwaliteitsdossier

- Projectkwaliteitsplan
- Configuratiedatabase
- Inspectiedocumenten
- Kwaliteitslogboek
- Issuelogboek
- Leerpuntenlogboek

Fasedossier(s)

- Faseplan
- Team- & afwijkingsplannen
- Beheersingsdocumenten
- Verslagen & correspondentie
- Dagelijks logboek

SPECIALISTENDOSSIERS

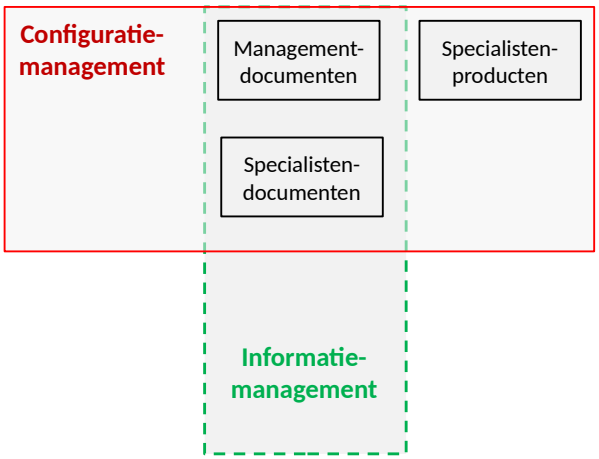
Alle specialistendocumenten rond de werkpakketten — voor uitvoering en beheersing.

Kern Scheid het managementdossier (sturing) van de specialistendossiers (het vakwerk).

Informatiebeheer in relatie tot configuratiemanagement

- De configuratie van het projectresultaat is het geheel van de op te leveren producten.
- Configuratiemanagement tijdens het project is dan ook het beheer van alle op te leveren producten gedurende het project.
- Configuratiedatabase verzameling van informatie van de op te leveren producten (items) die tijdens het project wordt vastgelegd en bijgehouden.

Informatiebeheer is in deze een onderdeel van configuratiemanagement.



VOORTGANG



Slip charts

Een traditionele slip chart vergelijkt gerealiseerde voortgang met de nog verwachte werkzaamheden. De horizontale as toont wat al gerealiseerd is, de verticale as wat nog nodig is. Bij voortgang volgens plan ontstaat een rechte lijn van start tot afronding. Door periodiek de actuele situatie in te vullen, worden afwijkingen en vertragingen ten opzichte van de oorspronkelijke planning zichtbaar. Slip charts worden vaak gebruikt om voortgang en bestedingen van een project te monitoren.

Per rapportagemoment een actuele inschatting van de toekomst

- Hoeveel geld uitgegeven / nog nodig (schatting)
- Hoeveel tijd (of mijlpalen) gebruikt / nog nodig (schatting)

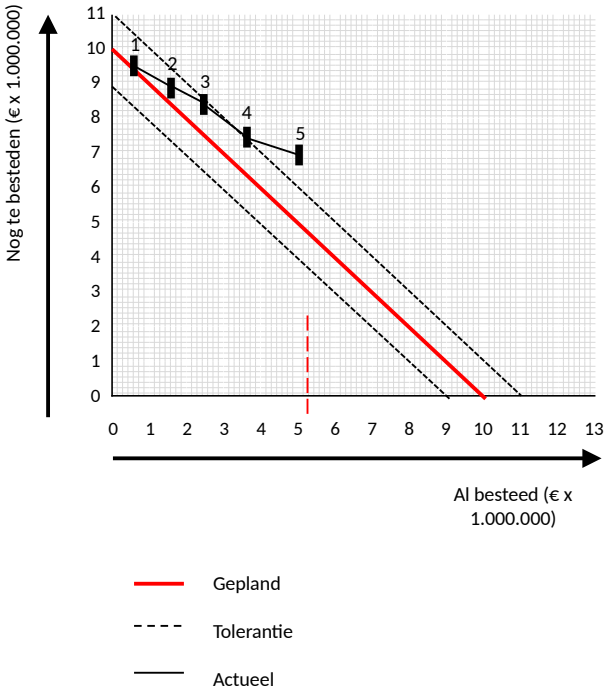


Voordelen:

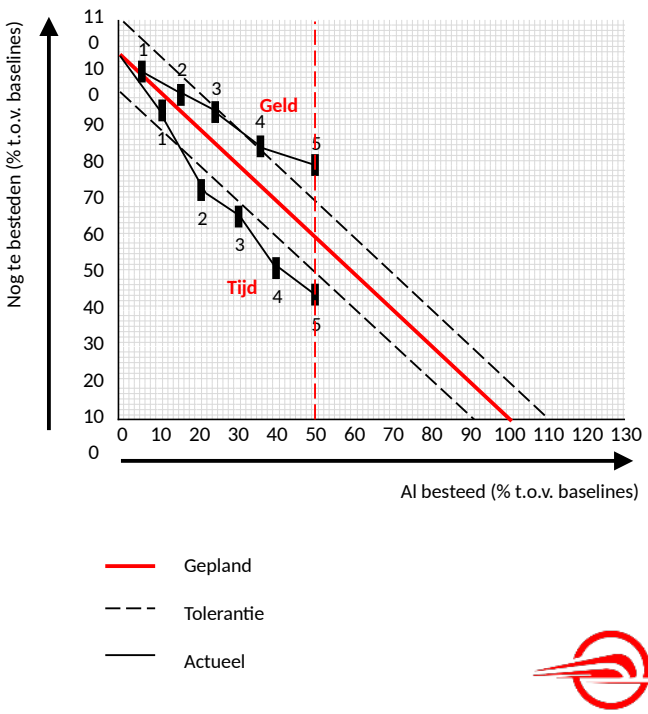
- In één oogopslag huidige projectstatus
- Evolutie van het project in de tijd
- Geen extrapolatie naar de toekomst maar echte schattingen (verwachtingen)

Slip charts diverse

Weergave van verwachte kosten
per beheers-/controlemoment



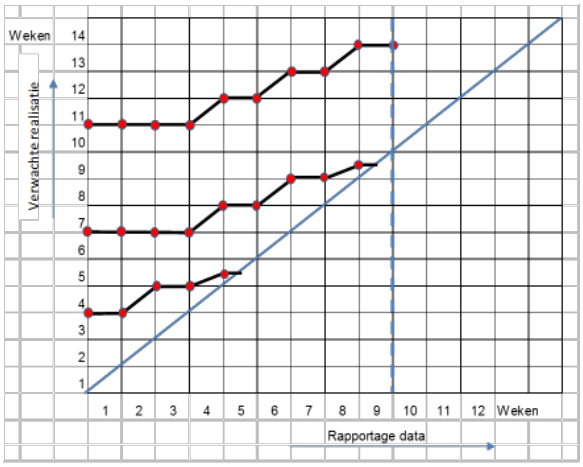
Weergave van relatief verwachte kosten en tijd
per beheers-/controlemoment



Slip chart - mijlpalen

Verloop van de mijlpalen per beheers-/controlemoment

Omschrijving	Mijlpaal
Start project	Wk 1
Specificaties compleet	Wk 4
Ontwerp afgerond	Wk 7
Bouw afgerond	Wk 11



Visualisering mijlpalenslip-chart

INKOOP EN CONTRACTEN



Make or buy

Argumenten voor inkoop / uitbesteding i.p.v. zelf maken

- Competentie
- Capaciteit
- Flexibiliteit
- Kosten
- Risico-overdracht
- Acceptatie
- Beheersing
- Licenties
- Creativiteit





- Inkopen: diensten (mensen inhuren) of producten verwerven van derden, verantwoordelijkheid voor realisatie bij vragende partij.
- Uitbesteden: diensten verwerven van derden, verantwoordelijkheid voor realisatie bij derde partij (aannemer/leverancier).

Europese aanbesteding

Verplicht voor overheidsopdrachten boven bepaalde drempelbedragen

- Doel: vrije en eerlijke interne markt binnen de EU
- Vaste procedures volgens Europese richtlijnen

Sectoren

Traditionele sectoren:

- Diensten
- Werken
- Leveringen
- Nutssector



Drempelbedragen

Verschillen per:

- Sector
- Soort overheid/dienst

Periodiek aangepast door de EU

Boven drempel → Europese aanbesteding verplicht

Europese aanbesteding (2)

Belangrijkste procedures

- Openbare procedure

Kenmerken

- Iedereen mag direct inschrijven
- Selectie en gunning in één ronde
- Kortere doorlooptijd



- Niet-openbare procedure

Kenmerken

- Proces in 2 fasen:

  Fase 1 – Voorselectie

  - Iedereen mag interesse tonen
  - Minimaal 5 partijen geselecteerd

  Fase 2 – Offertefase

  - Alleen geselecteerde partijen mogen inschrijven
  - Gunning op basis van gunningscriteria

Inkoopproces – projectmanager + inkoop

1. Beschrijf de opdracht
2. Voer een marktverkenning uit
   – Longlist leveranciers
3. Bepaal selectie- en gunningscriteria
4. Bepaal selectiemethode
   – Gesprek, aanbesteding
5. Voer een (voor)selectie uit
   – Shortlist leveranciers
6. Vraag offertes aan
7. Vergelijk offertes
8. Kies offerte/leverancier
9. Sluit contract o.b.v. offerte



Selectie- en gunningscriteria

Selectiecriteria - leveranciers	Gunningscriteria – offertes/opdrachten
Uitsluitingscriteria	Prijs / kwaliteit
Beroepsbekwaamheid	Duurzaamheid
Financieel-economisch	Leveringstermijn
Technisch	Bereidheid aanvaarding standaardcontract
Omvang	Klik met / fit in klant- en/of projectorganisatie
Concurrentie	Service
	Garantietermijn
	Naleverbaarheid





Overeenkomst en contract

Inspanningsverplichting

- Levering van inzet om werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren
- Overeenkomst o.b.v. uren x tarief

Resultaatverplichting

- Levering van vooraf gedefinieerd resultaat
- Vastgelegde kosten/prijs en tijd



Inhoudelijk/variabel deel contract	Algemene voorwaarden
Definitie termen en preambule	Kwaliteitsplanning / rapportages
Omschrijving werkzaamheden en resultaat	Meer- en minderwerk, annulering, onderbrekingen, overmacht
Tijdslijn en doorlooptijd levering resultaat	Betalingscondities/-schema's, boeteclausules en prestatiebeloning
Kwaliteitsverwachtingen/-criteria	Licenties en auteursrechten
Inzet mensen en middelen leverancier	Geheimhouding, relaties, overnemen personeel
Contractprijs / eenheidsprijzen	Garanties en verzekeringen
Contactpersonen	Toepasselijk recht/regelgeving en geschillen/arbitrage
Overige verplichtingen	Vierhoekenbeding
	Driehoeks/kettingbeding

Verantwoording & sancties

Verplichtingen opdrachtgever/Inkoopafdeling / aanbestedingsteam

- Proces-verbaal opstellen
- Motiveren van keuzes
- Vermelden geselecteerde partijen

Mogelijke sancties

- Klacht bij Europese Commissie
- Rechtszaak
- Stopzetten procedure
- Schadevergoeding
- Boete of dwangsom via Europees Hof van Justitie



WET- EN REGELGEVING

Overeenkomsten

Formele overeenkomst

- wilsovereenstemming + akte noodzakelijk. Bijv. huurkoopovereenkomst

Vormvrije overeenkomst (mondelinge overeenkomst)

- wilsovereenstemming - geen akte noodzakelijk. Bijv. arbeid-, huur-, koop- en verzekeringsovereenkomsten

Voorwaarden totstandkoming geldige overeenkomst

1. Partijen moeten handelings-/vertegenwoordigingsbevoegd zijn
2. Partijen moeten een wilsovereenstemming hebben
3. Overeenkomst mag niet in strijd zijn met de wet, openbare orde of goede zeden

Tekortkoming in nakoming overeenkomst

Tekortkoming

- Resultaatverplichting: niet, niet goed of niet tijdig opleveren van het resultaat / product door de leverancier
- Inspanningsverplichting: niet, niet goed of niet op tijd leveren van de inspanning door de leverancier

Toerekenbaarheid

- Aan de leverancier: wanprestatie - ook wanneer met onderaanneming wordt gewerkt
- Niet aan de leverancier: overmacht



Onrechtmatige daad

- Inbreuk maken op recht, zoals eigendomsrecht, auteursrecht of octrooirecht
- Iets in strijd met de wet doen of nalaten, zoals een misdaad of een verkeersovertreding plegen
- Iets doen of nalaten dat in strijd is met hetgeen volgens ongeschreven wet betamelijk is, zoals onvoldoende veiligheidsmaatregelen nemen
- Mogelijke schadevergoedingen
  - Geleden verlies of gederfde winst
  - Gemaakte kosten om schade te voorkomen of te beperken
  - Gemaakte kosten om schade vast te stellen en te vorderen
- Causaal verband noodzakelijk





GEZONDHEID, BEVEILIGING, VEILIGHEID, MILIEU (GBVM)

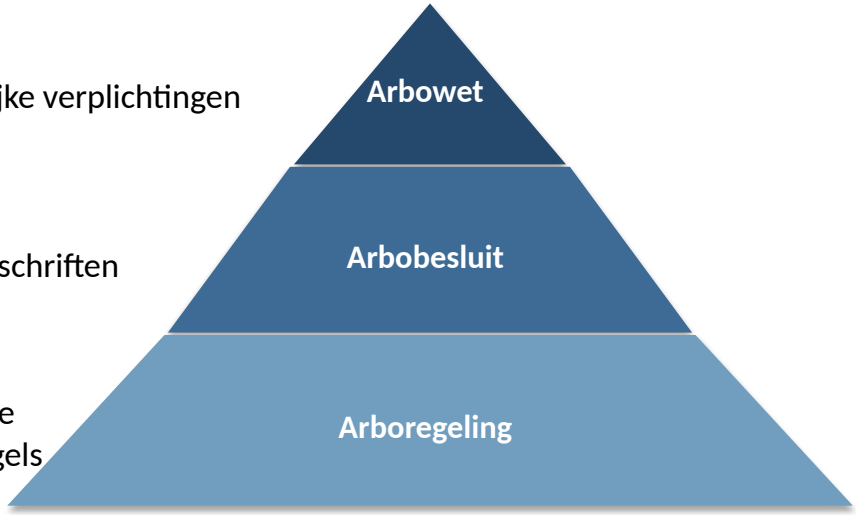
ARBO-wetgeving

Drie bindende niveaus en de praktische invulling in de organisatie

Arbowet – algemene wettelijke verplichtingen

Arbobesluit – concrete voorschriften

Arboregeling – gedetailleerde uitvoeringsregels



Praktische invulling (geen extra wetgevingslaag)
Arbocatalogi • RI&E en plan van aanpak • Werkinstructies

De wettelijke regels zijn bindend; arbocatalogi helpen bij de naleving.

Arbeidsomstandighedenbeleid

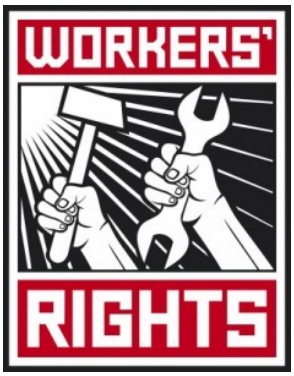
Verplichtingen aan werkgevers en werknemers

Uitgangspunten
- Zorg op maat, zorgplicht werkgever
- Samenwerking (werkgever & werknemer)
- Systematische aanpak

RI&E Risico Inventarisatie en Evaluatie
- In kaart brengen belangrijkste risico's
- Opstellen beleidsplan en risico inventarisatie in PvA

Organisatorische aspecten
- Keuren materieel en gereedschap
- Opleiden personeel
- Veiligheids- en gezondheidsplan

PBM's (Persoonlijke Beschermingsmiddelen)
- Eerst bron aanpakken, dan pas PBM's
- Kwaliteitseisen



Algemene Verordening Gegevensbescherming

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

- Eigen persoonsgegevens mogen door de eigenaar altijd worden ingezien en gecorrigeerd
- Organisaties moeten burgers informeren over verwerken van hun persoonsgegevens

Grondslagen voor verwerken persoonsgegevens:

- Na vrije en gerichte toestemming van de eigenaar
- Voor het uitvoeren van een overeenkomst
- Voor het voldoen aan wettelijke verplichtingen, bijvoorbeeld het verstrekken gegevens aan de belastingdienst
- Bij een gerechtvaardigd bedrijfsbelang

Beveiliging van data/bestanden – maatregel voortkomend uit bijvoorbeeld privacy-wetgeving (ISO 27001)

Zorgplicht Verantwoordelijkheden van de PM

Werkgevers zijn aansprakelijk voor schade van werknemers tijdens uitvoeren van werkzaamheden, tenzij zij aan hun zorgplicht hebben voldaan.

- Uitvoeren risicoanalyse
- Uitvoeren GVBM plannen
- Nemen van vastgestelde noodzakelijke maatregelen
- Trainen en instrueren van personeel / teamleden



- Bij nalatigheid kan de PM verantwoordelijk worden gesteld volgens het privaatrecht!
- Bij ernstige ongevallen kan de PM strafrechtelijk vervolgd worden!



FINANCIËLE ADMINISTRATIE

Kostenindelingen

Indeling mogelijk naar:

Kostensoorten

- Arbeid, grond- en hulpstoffen, diensten van derden, productiemiddelen, grond, belastingen en rente.

Vaste en variabele kosten

- Variabele kosten zijn afhankelijk van productieomvang
- Vaste kosten zijn niet afhankelijk van productieomvang

Directe en indirecte kosten

- Directe kosten kunnen direct doorbelast worden aan een product / dienst
- Indirecte kosten moeten via kostenallocatie (verdeelsleutel) worden doorbelast

PROJECTFINANCIËN



Financiën: van plannen naar besturen

Schatten of ramen
- Het maken van een kostenindicatie
- In de projectvoorbereidingsfase

Begroten
- Het vaststellen van de kostprijs van het project (+ toleranties)
- In de projectdefinitiefase
- In de uitvoeringsfase(n) bij wijzigingen

Budgetteren
- Het vaststellen van het geautoriseerd bedrag (+ toleranties)
- In de projectdefinitiefase en in de uitvoeringsfase(n)

Bewaken
- Verkrijgen van goedkeuring voor uitgaven en aanvragen extra budget
- Het monitoren van gerealiseerde en nog te verwachten uitgaven
- Rapporteren en escaleren bij dreigende tolerantieoverschrijdingen

Begroten

- Inventariseer kostendragers en kostenposten (kostendecompositie)
- Inventariseer en orden kostensoorten
- Bepaal relevante kostentrends
- Kwantificeer de kosten
- Voer een risicoanalyse uit
- Spreek marges en reserves af
- Leg gehanteerde uitgangspunten vast
- Plaats de kosten in de tijd
- Stel een liquiditeitsplanning op (optioneel)



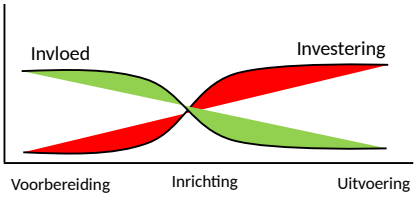
Kostendecompositie - voorbeeld

	Kostensoorten		
Kostendragers en kostenposten	Loon	Materiaal	Uitbesteed werk
1 Gebouw			
1.1 Ruwbouw			
1.1.1 Kozijnen plaatsen	€2000	€1100	
1.1.2 Muren optrekken	€4000	€1800	
1.2 Afbouw			
1.2.1 Stukadoren			€1000
1.2.2 Schilderen	€950	€500	
2 Infrastructuur			
2.1 Bestrating			
2.1.1 Grondwerk doen	€400		
2.1.2 Aanleggen voetpaden	€800	€1000	
2.1 Tuin			
2.2.1 Beplanten		€400	€800

Budgetteren

- Toewijzen van budgetten aan gedefinieerde budgetposten
- Onderverdeling budgetten naar individuele budgethouders
- Opnemen reserves
  - managementreserves (o.a. post onvoorzien)
  - risicobudget
  - wijzigingsbudget (optioneel)
- Afspreken toleranties voor overschrijdingen en onderschrijdingen
- Vastleggen verschil tussen budget en begroting (ontbrekende financiering)
- Vastleggen overige uitgangspunten





Budget – reserves



Onzekerheidsmarge
- Voor afdekken onzekerheden van ingeschatte kosten en risico's, vaak 10%.

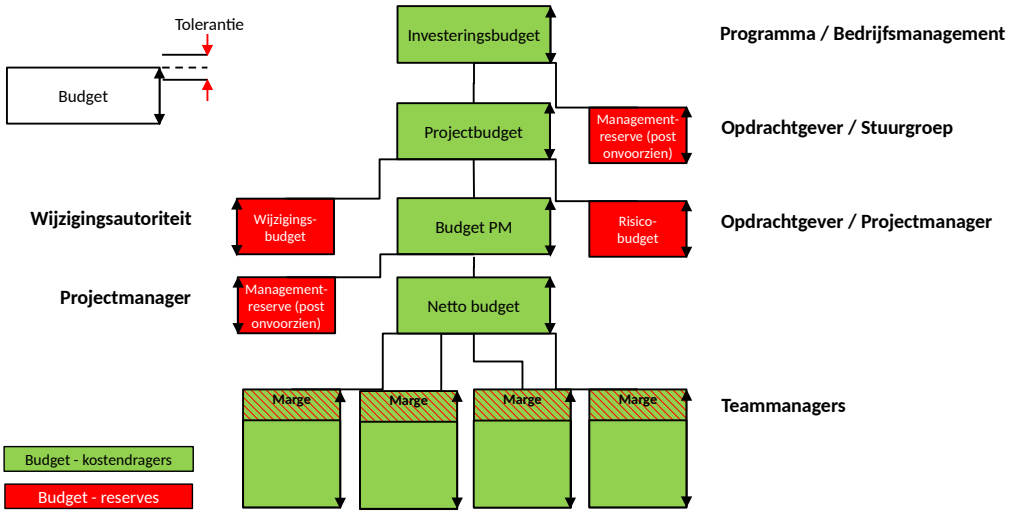
Managementreserve
- Post onvoorzien stuurgroep: voor het zekerstellen van projectdoelen.
- Post onvoorzien PM: voor tegenvallers die binnen de projectscope vallen, zoals kleine fouten en inschattingsfouten (o.a. de aanvoer- en projectbuffers).

Risicobudget (calamiteitenbudget / contingentiebudget)
- Voor het afdekken van gedefinieerde risico's.

Wijzigingsbudget
- Voor het bekostigen van meer- en minderwerk (wijzigingen) vanuit de klantorganisatie.

Tolerantie: ruimte/marge in de budgetposten waar binnen de projectmanager en de teammanager mag manoeuvreren zonder te moeten escaleren. Een tolerantie is dus geen budget!

Budgetopbouw



Managementreserve is financiële ruimte voor onvoorziene kosten. Kostentolerantie bepaalt hoeveel financiële afwijking binnen het toegekende mandaat is toegestaan.
De begrippen kunnen dus samenvallen, maar hoeven dat niet.

Budgetbewaking



- Verkrijgen van goedkeuring voor uitgaven
- Meten van de werkelijke kosten
- Voorspellen van de nog te verwachten kosten
- Vergelijken van het budget met de totaal te verwachten kosten
- Rapporteren aan het naast hogere niveau
- Verwerken van wijzigingen (Request for Change, RfC)
- Aanvragen van aanvullende budgetten
- Escaleren bij verwachte overschrijding van de toleranties



Rapportage – variance-methode

Budgetbewaking										
	Budget				Voortgang					
	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
Posten	Oorspr. Budget	Goedgek. Budget	Wijziging (RfC)	Nieuw budget	Realisatie	Verplicht-ing	Budget-ruimte	Ver-wachting	PEV	Saldo
Hoofdrubriek 1	A	B	C	D=B+C	E	F	G=D-E-F	H	J=E+F+H	K=D-J
rubriek 1.1										
rubriek 1.2										
Hoofdrubriek 2	€800	€850	€40	€890	€520	€120	€250	€285	€925	-€35
rubriek 2.1										
rubriek 2.2										
Hoofdrubriek 3	€400	€460	€35	€495	€100	€80	€315	€270	€450	+€45
rubriek 3.1										
rubriek 3.2										
Onvoorzien										
Totaal										

PEV = Projecteindeverwachting



Voorbeeld – variance-methode

Budgetbewaking – Projectbudget

Posten	Budget				Voortgang					
	A Oorspr. Budget	B Goedgek. Budget	C Wijziging (RfC)	D Nieuw budget	E Realisatie	F Verplicht-ing	G Budget-ruimte	H Verwachting (resterend)	J PEV (E + F + H)	K Saldo (D – J)
2. Ontwikkeling	€ 800	€ 850	€ 40	€ 890	€ 520	€ 120	€ 250	€ 285	€ 925	– € 35
3. Implementatie	€ 400	€ 460	€ 35	€ 495	€ 100	€ 80	€ 325	€ 270	€ 450	+ € 45
Totaal project	**€ 1.200**	**€ 1.310**	**€ 75**	**€ 1.385**	**€ 620**	**€ 200**	**€ 575**	**€ 555**	**€ 1.375**	**+ € 10**

Toelichting kolommen

A	**Oorspr. budget** – geraamde kosten (begroting).
B	**Goedgek. budget** – geautoriseerd budget (incl. financiële ruimte/tolerantie).
C	**Wijziging (RfC)** – goedgekeurde wijzigingsverzoeken (Request for Change).
D	**Nieuw budget** – actueel, geautoriseerd budget (B + C).
E	**Realisatie** – werkelijke kosten tot nu.
F	**Verplichting** – reeds aangegane verplichtingen (orders).
G	**Budgetruimte** – resterende ruimte (D – E – F).
H	**Verwachting** – nog te maken kosten (forecast).
J	**PEV** – Projecteindverwachting: totale kosten (E + F + H).
K	**Saldo** – verschil t.o.v. nieuw budget (D – J). (– = overschrijding, + =l onderschrijding).

Kerncijfers (totaal project)

Nieuw budget (D)	€ 1.385
Projecteindverwachting (PEV, J)	€ 1.375
Saldo (K)	+ € 10
Budgetruimte (G)	€ 575

Interpretatie projectstatus

- **Ontwikkeling:** verwachte overschrijding van € 35 (PEV > budget).
- **Implementatie:** verwachte onderschrijding van € 45 (PEV < budget).
- **Totaal:** project blijft € 10 binnen het nieuwe budget (€ 1.375 vs. € 1.385).

Conclusie — **Het project ligt binnen budget**, met een verwachte einduitkomst (PEV) van € 1.375 en een saldo van + € 10.



Procuratie en administratie

Projectmanager zonder procuratie

- Bewaakt budget
- Mag interne verplichtingen aangaan
- Mag geen externe verplichtingen aangaan (moet via Inkoop)
- Mag geen betalingen autoriseren

Projectmanager met procuratie (registratie bij KvK)

- Mag ook externe verplichtingen aangaan
- Mag ook betalingen autoriseren

Projectadministratie	Bedrijfsadministratie
Beheren budget o.b.v. wijzigingen	Beheren facturen n.a.v. verplichtingen
Beheren bestedingen, verplichtingen en verwachte kosten	Betalen facturen
Accorderen facturen	

Einde deel 3



Deel 4

IPMA D

International Project Management Association

Welkom

Versie 2.4

Inhoud blok 4 – Leiderschap en Gedrag

- Teamwerk
- Leiderschap
- Waarden en cultuur
- Communicatie
- Conflicthantering
- Advieswerk
- Creatieve processen
- Onderhandelen
- Zelfmanagement



TEAMWERK



Succesvolle teams

‘Zonder samenwerking geen gemeenschappelijk resultaat.
Zonder gemeenschappelijk resultaat is samenwerking niet nodig’.

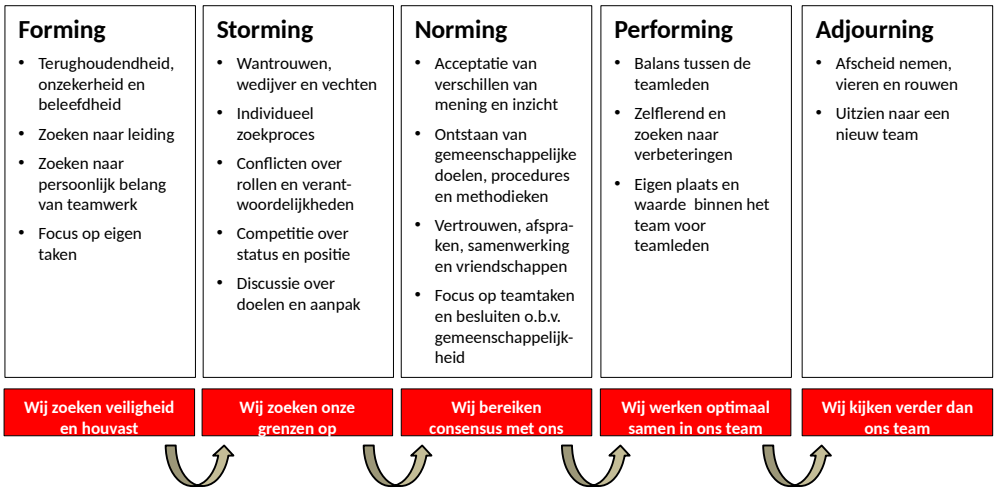
Bij de samenstelling van een team dient rekening gehouden te worden met:

- De rol van het team als organisatorische eenheid;
- Beschikbaarheid van beoogde teamleden;
- Competenties van de teamleden;
- Motivatie van de teamleden;
- Vermogen tot samenwerken.

Het vermogen tot samenwerken maakt een groep een team.

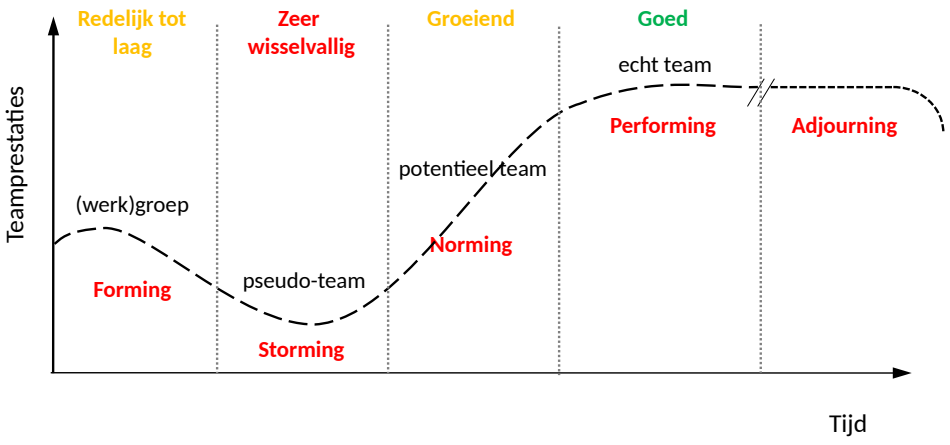
Teams kunnen zich op meerdere locaties bevinden.

Teamontwikkelingsfasen - Tuckman





Effectiviteit in teamontwikkelingsfasen





Teamrollen (Belbin)

Belbin onderscheidde negen teamrollen. Zijn stelling was dat de teams die alle teamrollen in zich hebben, het beste functioneren.

Nr.	Rol	Kenmerken
1.	Vormer	Geeft vorm en richting aan inspanningen van het team. Vlot, hartelijk, impulsief en ongeduldig, soms scherp en snel gefrustreerd. Twijfel over eigen kunnen.
2.	Voorzitter	Behoudt overzicht. Bundelen van uiteenlopende belangen en kwaliteiten. Natuurlijk leider.
3.	Plant	Iemand die ideeën uitzaait, intelligent. Trekt zich terug indien ideeën niet gehoord worden.
4.	Bronnonderzoeker	Ontspannen en sociaal. Gaat uit op informatie, ideeën en interessante ontwikkelingen. Extern georiënteerd. Extravert, soms overenthousiast.
5.	Groepswerker	Luistert graag. Sympathiek, vriendelijk, begripvol, loyaal en ondersteunend. Gevoelig voor sfeer en onderlinge relaties. Soms niet hard genoeg.
6.	Zorgdrager	Heeft alles gecontroleerd en weet zeker dat geen detail aan de aandacht is ontsnapt. Streeft perfectie na. Kan wat intolerant zijn.
7.	Bedrijfsman	Praktisch en kan goed organiseren. Bouwt plannen om tot uitvoerbare taken. Praktisch doelgericht. Kan wat inflexibel zijn.
8.	Monitor	Is ernstig. Wil het juiste oordeel geven. Is soms wat kritisch.
9.	Specialist	Stille en standvastige solist. Vakbekwaam, deskundig, toegewijd. Kan wat gesloten zijn en eigen vakgebied beschermen.

EFFECTIEF LEIDERSCHAP



Leiderschapstheorieën

Covey: Bij persoonlijk leiderschap volgens Covey hebben principes als geloof in eigen kunnen, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en samenwerking de overhand.

Hersey, Blanchard en Johnson: geven aan dat een projectmanager op basis van de situatie moet kiezen voor een passende leiderschapsstijl. De stijl die gekozen kan worden, is afhankelijk van de vakbekwaamheid en de motivatie van de persoon.

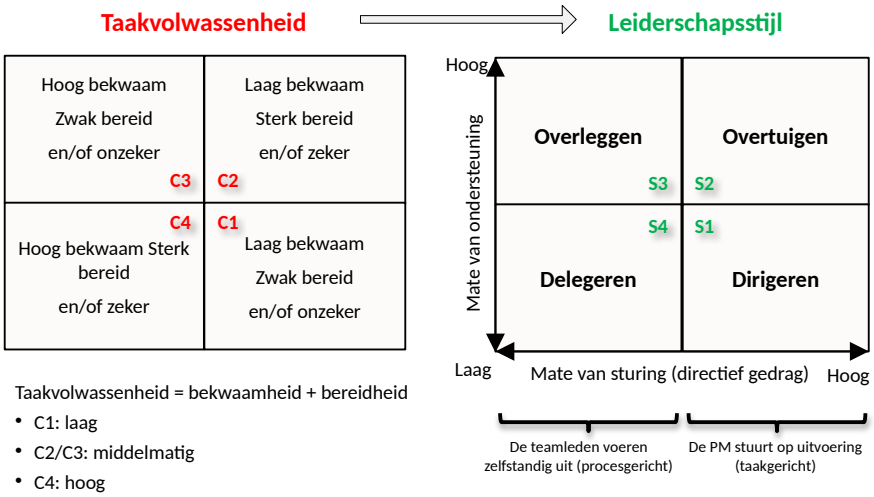
Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap



Leiderschap of management?

Leiderschap	Management
De goede dingen doen	De dingen goed doen
Doorvoeren van veranderingen	Zorgen voor continue bedrijfsvoering
Focus houden op 'wat' en 'waarom'	Focus houden op 'hoe' en 'wanneer'
Aandacht voor doel, richting en effectiviteit	Aandacht voor snelheid, efficiency en kwaliteit
Meest effectief in beïnvloeden van teamleden bij persoonlijk contact	Meest effectief in plannen, specificeren en rapporteren
Focus op doel, betekenis en toegevoegde waarde	Focus op taken, processen en opleveren

Situationeel leiderschap – Hersey & Blanchard



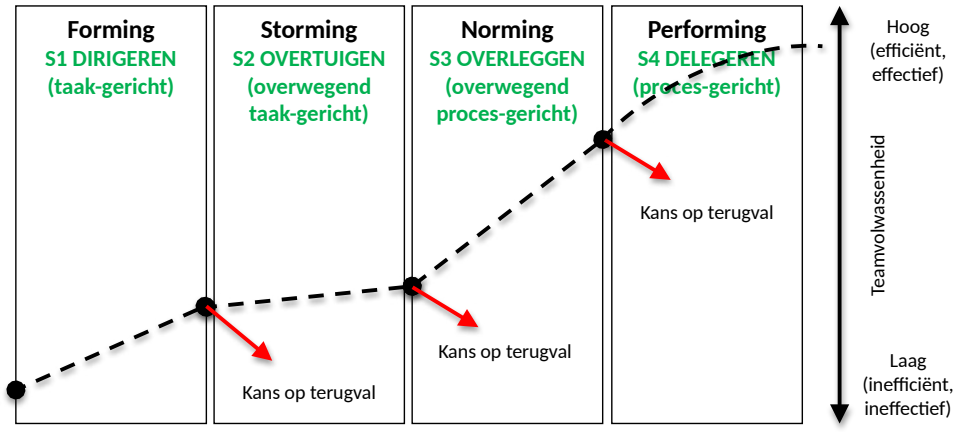
Taakvolwassenheid = bekwaamheid + bereidheid

- C1: laag
- C2/C3: middelmatig
- C4: hoog

Leiderschapstijlen - voorbeelden

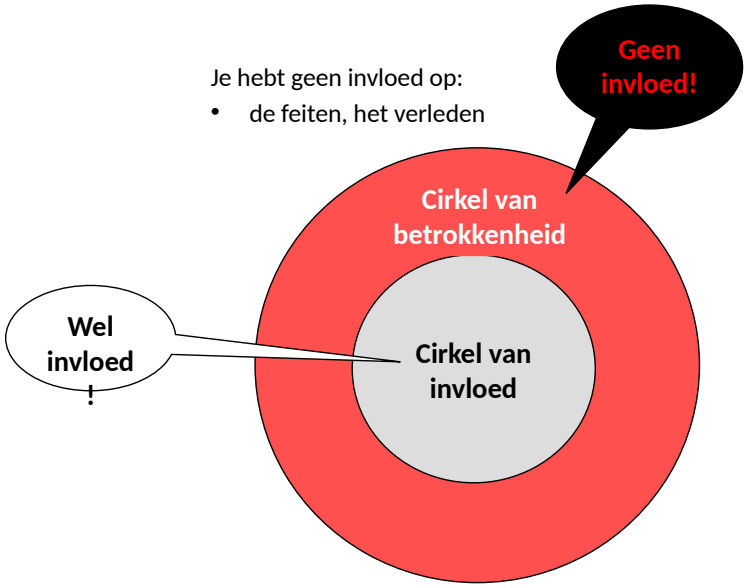
S3 Overleggen • Ga in gesprek over oorzaken en help deze weg te nemen • Los samen problemen op • Geef aandacht aan persoonlijke omstandigheden • Creëer een sfeer van vertrouwen • Geef ruimte en faciliteer • Neem deskundigheid serieus en laat zelf bepalen • Wijs op eigen verantwoordelijkheid, betuttel niet	**S2 Overtuigen** • Toon interesse en neem weerstand weg • Geef feedback en complimenten • Ga gesprek aan en luister actief naar • Geef ruimte voor eigen inbreng en ideeën • Neem zelf heldere en duidelijke beslissingen
S4 Delegeren • Kom procedures en rapportages overeen • Hou afstand, luister en toon begrip • Laat het team de eigen problemen oplossen	**S1 Dirigeren** • Bepaal de normen en richtlijnen • Geef korte en duidelijke opdrachten • Maak afspraken over of bepaal de taakinvulling • Controleer de resultaten en stuur bij • Hou de focus op de effectiviteit

Teamontwikkeling en situationeel leiden



Invloed en betrokkenheid - Covey

Effectieve mensen richten zich op datgene waar ze ook werkelijk invloed op hebben (pro-activiteit)



Belangenbehartiging - assertiviteit



Betrokkenheid vs motivatie

Betrokkenheid:

- Een sterk innerlijk gevoel van verbondenheid met de omgeving, waardoor motivatie ontstaat.

Motivatie:

- De innerlijke wens en de wil gedisciplineerd te werken aan concrete resultaten die voor zowel de omgeving als voor de persoon zelf zingevend en betekenisvol zijn.

Intrinsieke motivatie:

- Leuk vinden, blij of trots (projectwerkzaamheden of project zelf)

Extrinsieke motivatie:

- Locatie, extra geld, niet kunnen weigeren, carrière

Piramide van Maslow

De piramide van Maslow is gebaseerd op het uitgangspunt dat de mens in zijn motivatie een zekere gelaagdheid vertoond.

Volgens zijn theorie zou de mens pas streven naar bevrediging van de behoeften die hoger in de hiërarchie geplaatst werden nadat de lager geplaatste behoeften bevredigd waren.

Maslows behoeftehiërarchie ziet er als volgt uit:

5. Ontplooiingsbehoefte (groei, zelfverwerkelijking, doen wat je roeping is)
4. Waarderingsbehoeften (eer, respect, zelf-imago, reputatie, eigendunk)
3. Sociale behoeften (geborgenheid, contact, er bij horen)
2. Veiligheidsbehoeften (bedreiging, zekerheid, behoefte aan veiligheid)
1. Fysiologische behoeften (zuurstof, drinken, eten, kleding, onderdak)



Motivatie- en hygiënefactoren van Herzberg

Volgens deze theorie worden mensen op twee manieren beïnvloed: Motivatiefactoren en hygiënefactoren. Motivatiefactoren kunnen er voor zorgen dat een medewerker tevreden is over zijn werk en de hygiënefactoren kunnen er voor zorgen dat een medewerker ontevreden is over zijn werk.

Motivatiefactoren	Hygiënefactoren
Kunnen ervoor zorgen dat een medewerker tevreden is over zijn werk	Kunnen ervoor zorgen dat een medewerker ontevreden is over zijn werk
• Prestatie • Erkenning • Uitstraling van de baan • Verantwoordelijkheid • Promotie • Groei • Ontwikkelen van	• Salaris • Secundaire arbeidsvoorwaarden • Relatie met collega's • Fysieke werkomgeving • Relatie tussen leidinggevende en werknemer

Rolopvatting en rolverwachting

In een situatie van disbalans kan er ook sprake van rolvermenging .
De één bemoeit zich met zaken, waarvoor de ander zichzelf verantwoordelijk vind.
Het is een vorm van opkomen voor zichzelf door taken en werk van anderen over te nemen.
Hieruit ontstaan ongewenste spanningen.

Oplossing is de persoonlijke rolopvatting af te stemmen op de rolverwachting en de cultuur

<u>Rolopvatting:</u>
De manier waarop iemand vorm geeft aan de rolinhoud



<u>Rolverwachting:</u>
De verwachting van de omgeving over de rolinhoud

WAARDEN EN CULTUUR



Ethiek – de moreel juiste keuzes

3 x onvoorwaardelijk “JA” Betekent de moreel juiste keuze

Is het legaal?

- Toets uw keuze aan de wet
- Toets uw keuze aan ethische codes en gedragsnormen (universele rechten van de mens, bedrijfscodes, beroepscodes)

Is het evenwichtig?

- Toets uw keuze aan het principe van een rechtvaardige win-win verhouding
- Doe eerlijk zaken, behaal geen voordeel ten koste van een derde partij

Zou ik deze keus maken als de krant hierover zou schrijven?

- Ga na of uw keuze in alle opzichten het daglicht kan verdragen



Soorten ethiek

Gevolgenethiek (utilitarisme):

- Doordenken van concreet gedrag richting de gevolgen van dat gedrag. Creëren van win-win situaties.

Deugdenethiek:

- Verdiepen en verrijken van persoonlijke deugden voor het ervaren van geluk. Omgevingsgevoelig gedrag.

Beginselethiek (deontologie):

- Gedragsregels en beginselen als vertrekpunt nemen voor een morele houding. Universele verklaring van de rechten van de mens, grondwet, beroepscode …

Zorgethiek:

- Bezie situaties door de ogen van een ander en stel daarin de zorg voor een ander centraal.

IPMA Ethische code

IPMA ethische code:

Bewuste keuzen voor waarden en normen die je naleeft bij de uitvoering van je beroep o.a. de volgende richtlijnen:

- Professionele ethiek
- Commitment projecteigenaren en belanghebbenden
- Verbintenissen met collega's en werknemers
- Verantwoordelijkheid naar de samenleving
- De opvoedkundige missie



Organisatiecultuur - Schein

Artefacten
Zichtbare structuren en symbolen
(kleding, inrichting, logo's)

Beleden waarden
Verhalen van mensen over waarom ze doen, zoals ze doen (overtuigingen, filosofieën, identiteit)

Onderliggende basisveronderstellingen
Gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen
(ingesleten gedragingen, cultuur)

Zichtbare en onzichtbare cultuurelementen



Dimensies van nationale culturen - Hofstede

- Grote vs kleine machtsafstand
- Collectivisme vs individualisme
- Femininiteit vs masculiniteit
- Onzekerheidsvermijding (van zwak naar sterk)
- Lange- vs korte termijngerichtheid
- Vrijheid vs plicht



Machtsafstand

Hoe wordt macht en ongelijkheid geaccepteerd in een samenleving?
Deze dimensie geeft aan in hoeverre mensen in een samenleving accepteren dat macht ongelijk verdeeld is.

Hoge machtsafstand Hiërarchie is belangrijk en wordt als normaal gezien.

- Autoriteit wordt zelden in twijfel getrokken.
- Voorbeelden: Maleisië , Rusland, Mexico

Lage machtsafstand

- Gelijkheid wordt gewaardeerd, en autoriteit kan worden uitgedaagd.
- Informele omgangsvormen, weinig afstand tussen leidinggevenden en medewerkers.
- Voorbeelden: Nederland, Zweden, Denemarken

Individualisme vs. Collectivisme

Is de samenleving gericht op het individu of op de groep?
Deze dimensie meet in hoeverre mensen handelen als individuen of als onderdeel van een groep.

Individualistische culturen

- Mensen denken vooral aan zichzelf en hun directe familie.
- Persoonlijke vrijheid en zelfstandigheid zijn belangrijk.
- Voorbeelden: VS, Nederland, Frankrijk

Collectivistische culturen

- Mensen voelen zich onderdeel van een hechte groep (familie, bedrijf, gemeenschap).
- Loyaliteit aan de groep is belangrijker dan persoonlijke doelen.
- Voorbeelden: China, Mexico, Indonesië



Masculiniteit vs. Femininiteit

Hoe belangrijk zijn competitie en succes ten opzichte van zorg en samenwerking?
Deze dimensie meet of een samenleving meer gefocust is op prestaties en competitie (masculien) of op samenwerking en welzijn (feminien).

Masculiene culturen

- Competitie, succes en prestaties staan centraal.
- Sekse rollen zijn duidelijk gescheiden.
- Voorbeelden: Japan, Duitsland, VS

Feminiene culturen

- Zorgzaamheid, samenwerking en kwaliteit van leven staan centraal.
- Sekse rollen overlappen.
- Voorbeelden: Nederland, Zweden, Noorwegen



Onzekerheidsvermijding

Hoe gaat een cultuur om met onzekerheid en onvoorspelbaarheid?
Deze dimensie meet in hoeverre een samenleving regels, structuur en zekerheid belangrijk vindt.

Hoge onzekerheidsvermijding

- Strikte regels en wetten om onzekerheid te verminderen.
- Mensen voelen zich ongemakkelijk bij onvoorspelbare situaties.
- Voorbeelden: Griekenland, Portugal, België, Frankrijk

Lage onzekerheidsvermijding

- Flexibiliteit en openheid voor nieuwe ideeën.
- Minder behoefte aan strikte regels en voorschriften.
- Voorbeelden: Singapore, Denemarken, Zweden

Lange- vs. Kortetermijngerichtheid

Wordt de focus gelegd op tradities en het heden, of op de lange termijn?
Deze dimensie meet in hoeverre een samenleving zich richt op lange-termijnplanning en toekomstgerichtheid.

Lange-termijngerichte culturen

- Mensen denken vooruit en investeren in de toekomst.
- Aanpassingsvermogen en geduld worden gewaardeerd.
- Voorbeelden: China, Japan, Duitsland

Kortetermijngerichte culturen

- Tradities, sociale verplichtingen en directe resultaten zijn belangrijker.
- Respect voor het verleden en tradities staat centraal.
- Voorbeelden: VS, Nigeria, Egypte

Vrijheid vs plicht

Hoe vrij mogen mensen genieten van het leven en plezier maken?
Deze dimensie meet in hoeverre mensen hun impulsen en verlangens mogen volgen.

Toegeeflijke culturen

- Vrije tijd, plezier en persoonlijke expressie zijn belangrijk.
- Mensen hebben een positieve levenshouding.
- Voorbeelden: Mexico, VS, Nederland, Zweden

Terughoudende culturen

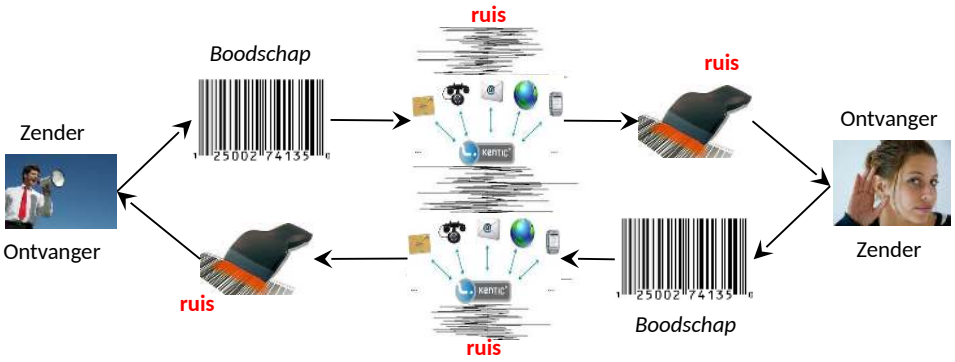
- Strikte sociale normen en minder nadruk op genot.
- Mensen hebben vaak het gevoel dat hun gedrag gecontroleerd wordt door sociale verplichtingen.
- Voorbeelden: Rusland, Egypte, China

COMMUNICATIE

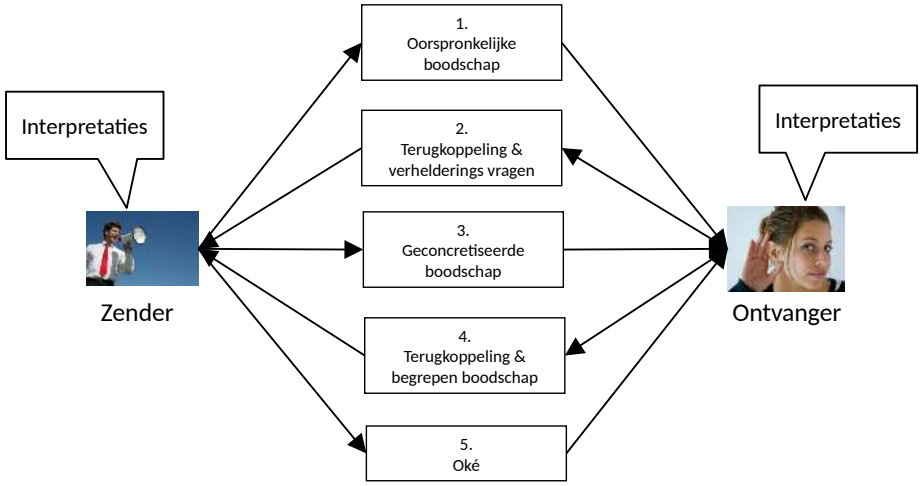


Communicatiemodel

- Interne ruis: de ontvanger geeft een andere betekenis aan de ontvangen informatie
- Externe ruis: de boodschap wordt vervormd door een verstoring op het communicatiekanaal
- Terugkoppeling is belangrijk voor het opheffen van ruis



Terugkoppeling in communicatie

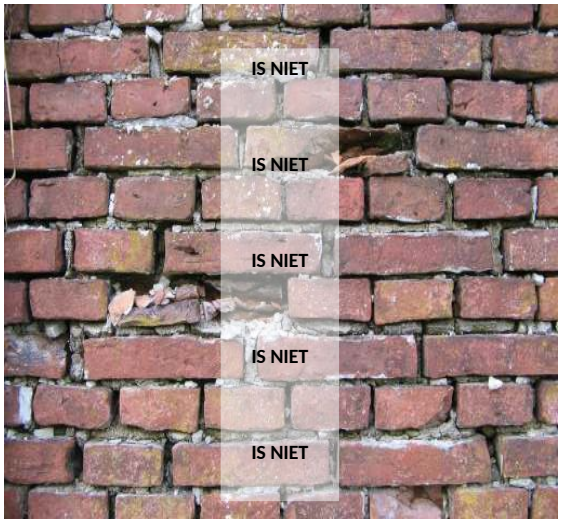


De communicatietrap

BIJ ELKE TREDE LEKT ER IETS WEG · VAN BEDOELING TOT GEDRAG

VAN BEDOELING TOT GEDRAG	WAAR HET LEKT	WAT HELPT
Bedoeld	✕ Gedachte blijft in het hoofd; de zender gaat uit van eigen kennis.	✓ Bepaal vooraf kernboodschap, doel en doelgroep.
Gezegd	✕ Verkeerd kanaal of moment; te veel tegelijk.	✓ Kies het kanaal per doelgroep; bied het in meerdere vormen aan.
		Hier denkt de zender: gecommuniceerd!
Gehoord	✕ Niet aanwezig, ruis; informele kanalen vertekenen het bericht.	✓ Herhaal via meerdere kanalen; zet sleutelfiguren in.
Begrepen	✕ Iedereen hoort iets anders: één boodschap, vier niveaus, vier oren.	✓ Laat het in eigen woorden herhalen; luister actief.
Akkoord	✕ Stilte wordt opgevat als instemming.	✓ Vraag expliciet naar instemming én bezwaren; leg de afspraak vast.
Toegepast	✕ Iedereen denkt dat een ander het oppakt.	✓ Maak wie, wat en wanneer expliciet; laat zien in plaats van vertellen.
Volgehouden	✕ Na een paar weken zakt het weg.	✓ Maak het zichtbaar en kom er vast op terug.

Communicatiemuur



Communicatieniveaus – Schulz von Thun

Volgens Schultz von Thun heeft elke boodschap vier aspecten:

1. *Inhoudelijk/zakelijk niveau* - het feitelijke bericht. Het onderwerp van een gesprek/rapport.
2. *Appellerend niveau* - de bedoeling van de zender met de boodschap voor de ontvanger. De zender wil dat de ontvanger actie onderneemt of meewerkt aan iets.
3. *Expressief niveau* - de eigen gevoelswaarde of overtuiging die de zender in de boodschap legt.
4. *Relationeel niveau* - de manier waarop de zender de ontvanger ziet, de mening die hij over de ontvanger heeft

Voorbeeld:
Man zegt in de auto tegen zijn vrouw als ze bij een verkeerslicht staan: “Groen”. Daarmee zegt hij, afhankelijk van de intonatie:

Zakelijk: Het verkeerslicht staat op groen
Expressief: Ik heb haast
Relationeel: Jij zit te suffen
Apellerend: Geef eens gas!

Vier niveaus, vier oren



Vijf Axioma's (Watzlawick) (geen examenstof)

COMMUNICATIE KENT VASTE WETMATIGHEDEN

1. **Je kunt niet níet communiceren**
   Ook zwijgen, wegblijven of niet reageren is een boodschap.

2. **Inhoud en betrekking**
   Elke boodschap heeft een inhouds- én een betrekkingsniveau; de relatie kleurt de inhoud.

3. **Interpunctie**
   Ieder ziet een ander begin: "ik trek me terug omdat jij zeurt" ↔ "ik zeur omdat jij je terugtrekt".

4. **Verbaal en non-verbaal**
   Woorden dragen vooral de inhoud; toon en lichaamstaal vooral de relatie.

5. **Symmetrisch of complementair**
   Gelijkwaardig of aanvullend (zoals leider en volger); beide kunnen vastlopen.

Aktief luisteren

Aandacht tonen
Oogcontact, knikken, "hm-hm"; leg je telefoon weg

Open vragen
"Hoe zie jij dat?" "Wat is voor jou belangrijk?"

Doorvragen
"Wat bedoel je precies met …?" "Kun je een voorbeeld geven?"

Parafraseren
"Als ik je goed begrijp, bedoel je dat …"

Gevoel reflecteren
"Ik merk dat je je hier zorgen over maakt."

Concretiseren
"Wie, wat, wanneer? Hoeveel is 'snel'?"

Stilte laten vallen
Geef de ander ruimte om aan te vullen

Samenvatten
"Samengevat spreken we af dat …"

VALKUILEN: invullen | meteen oplossen | eigen verhaal | oordelen | onderbreken

Is het echt aangekomen?

ZENDEN IS NIET GENOEG · SLUIT DE LUS

- ✓ Heb ik gevraagd wat de ander heeft begrepen?
- ✓ Past mijn kanaal bij de ontvanger?
- ✓ Heb ik ook geluisterd naar zorgen en weerstand?
- ✓ Is de afspraak zichtbaar vastgelegd: wie, wat, wanneer?
- ✓ Kom ik erop terug?

Terugkoppeling de ontvanger herhaalt in eigen woorden — read-back (luchtvaart) · teach-back (zorg)

Feedback geven

- Terugkoppeling op veranderbaar gedrag
- Van teamleden, projectmanager, etc…
- Het is een cadeautje…
  - geef het vriendelijk maar met overtuiging!
  - neem het met plezier in ontvangst!
- De gever stuurt bij met feedback
- De ontvanger heeft de kans er iets van te leren



Geef ook feedback als je het gedrag of de prestaties van de ander positief vindt!

Feedback geven – 4 stappen

1) Vertel wat je aan (veranderbaar) gedrag van de ander waarneemt.
   - Geef niet je eigen mening over wat je waarneemt, hou het neutraal een zakelijk
   - “Ik zie dat…. “, “Ik hoor je zeggen … “
2) Benoem het effect dat het gedrag van de ander heeft op jouw gedrag of op het gedrag van anderen in zijn/haar omgeving.
   - Geef niet eigen gevoel / emoties maar benoem het praktische effect
   - “Ik moet nu …. “, “Jouw collega moet hierdoor … “, “Ons team kan nu niet … “
3) Geef het gevoel / de emoties aan dat het gedrag en vraag om begrip
   - Geef je eigen mening, maar hou dit bij jezelf (dus geen ‘jij-bak’)
   - “Ik krijg het gevoel dat…. “, “Ik raak hierdoor … “; “Begrijp je wat ik bedoel?”
4) Vertel wat je anders zou willen of vraag de ander om een verandersuggestie
   - “Ik zou graag willen dat je in deze situatie ….”, “Wil je voortaan ….. “, “Kun je misschien ….. “, “Hoe zou je dit in de toekomst …. “.

CONFLICTHANTERING



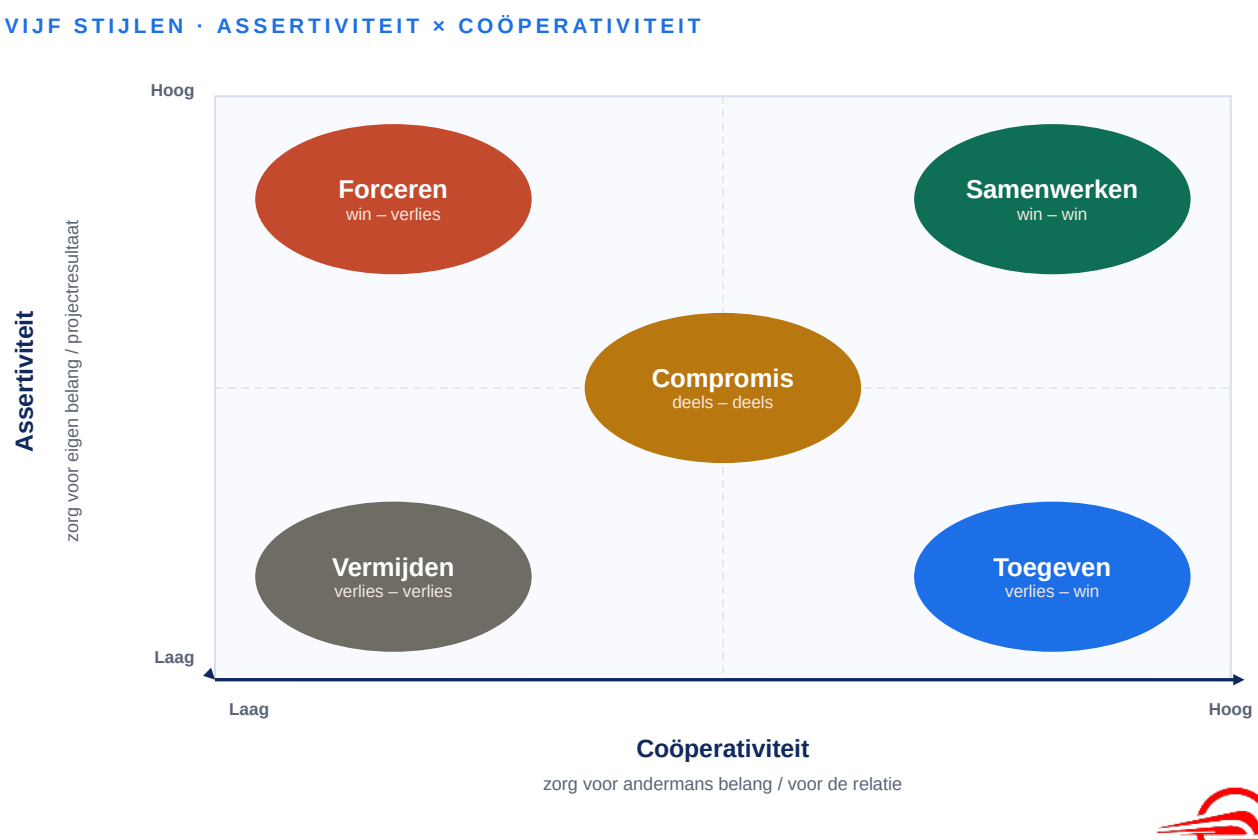
Soorten conflicten

Conflicten: elkaar (deels) uitsluitende belangen van meerdere personen/groepen

- Instrumentele of zakelijke conflicten
  - Verschil in visie of deskundigheid
- Belangen- of schaarsteconflicten
  - Verdeling van tijd, geld, resources, bevoegdheden, informatie
- Machts- en afhankelijkheidsconflicten
  - Autonomie en zeggenschap
- Sociaal-emotionele conflicten
  - Verschil in normen, waarden, stijl, identiteit



Conflicthantering – Thomas & Kilmann



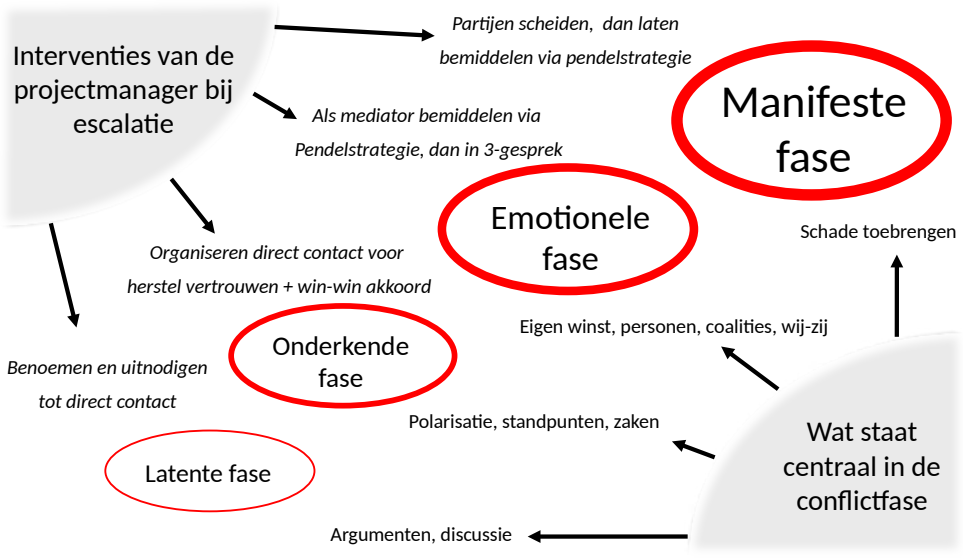
Welke stijl wanneer

GEEN STIJL IS DÉ BESTE — KIES OP DE SITUATIE

Stijl	Houding	Wanneer inzetten	Valkuil
Forceren	Hoog assertief, laag coöperatief	Snelle of impopulaire knoop doorhakken; noodsituatie; je hebt aantoonbaar gelijk én het telt.	Beschadigt de relatie en roept tegenkrachten en weerstand op.
Samenwerken	Hoog assertief, hoog coöperatief	Beide belangen zijn te belangrijk om in te leveren; je zoekt een gedragen oplossing en er is tijd en vertrouwen.	Kost veel tijd en energie; niet voor elk klein verschil.
Compromis	Midden / midden	Gelijkwaardige macht, tijdsdruk, of een werkbare tussenoplossing volstaat.	Niemand is echt tevreden; de oplossing kan suboptimaal zijn.
Vermijden	Laag assertief, laag coöperatief	Kwestie is triviaal of speelt niet nu; emoties moeten eerst zakken; een ander lost het beter op.	Het conflict smeult door en problemen stapelen zich op.
Toegeven	Laag assertief, hoog coöperatief	Je hebt ongelijk; de relatie weegt zwaarder dan de kwestie; je bouwt goodwill op.	Eigen belang en projectresultaat sneuvelen; je wordt genegeerd.

Kern Elke stijl heeft zijn moment. Schakel bewust, op basis van het belang van de kwéstie én van de relátie.

Conflictfasen en interventies



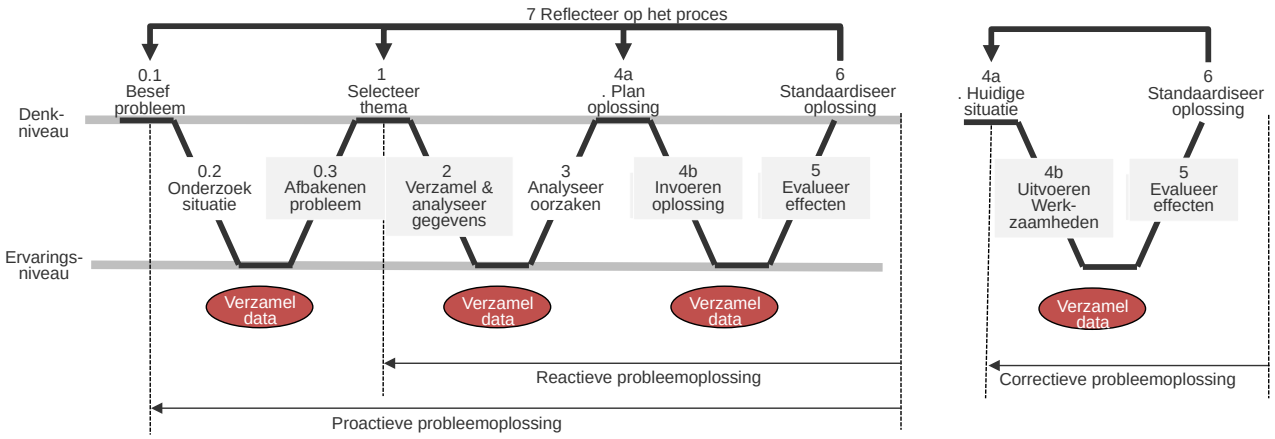
ADVIESWERK



Stappen in probleemoplossen – Shiba & Walden

Iteraties tussen theorie en praktijk (denkniveau en ervaringsniveau)

- Correctieve vraagstukken
- Reactieve vraagstukken (7 stappen)
- Pro-actieve vraagstukken (planmatig in 9 stappen)



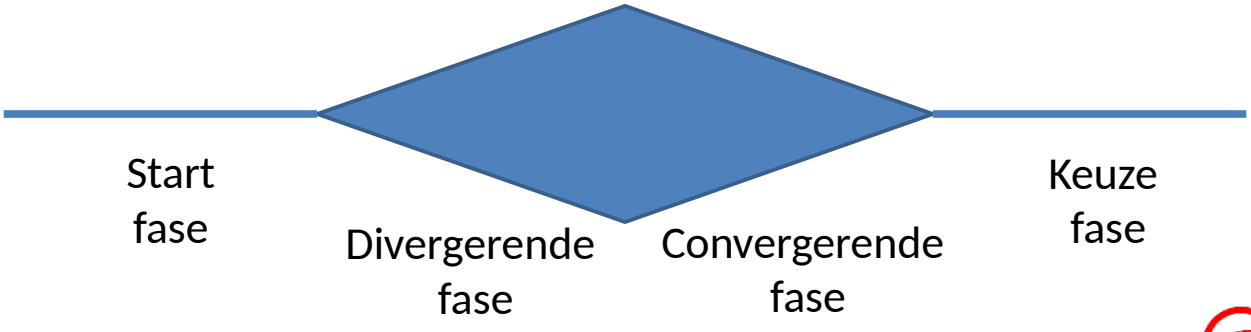
CREATIEVE PROCESSEN



Fasen in het creatieve proces

Bij vraagstukken die vanuit de competentie creativiteit opgelost kunnen worden, spelen in het algemeen vier fasen een rol, namelijk:

- De startfase. In deze fase wordt de creatieve vraag geformuleerd en de creativiteitssessie voorbereid (open creatieve vragen).
- De divergerende- of ideeontwikkelingsfase. In deze fase worden ideeën gegenereerd, die mogelijkerwijs kunnen bijdragen aan de oplossing van de creatieve vraag.
- De convergerende- of keuzefase. In deze fase wordt op een gestructureerde manier een keuze gemaakt uit de veelheid van ideeën.
- De keuzesfase. In deze fase wordt de organisatie ingericht om de gemaakte keus te realiseren.



Divergente en convergente technieken

Divergent (creatief) denken is de capaciteit om een vraag op verschillende manieren te interpreteren en veel mogelijke antwoorden op een vraag te vinden.

- Design Thinking
- Brainstorming (slechte-ideeën-strategie)
- Mindmap
- Concurrent design (Parallel Design)

Het **convergente (analytisch)** denken vindt plaats wanneer er sprake is van problemen waarvoor slechts één oplossing de juiste of verreweg de beste is.

- Brainstorming
- Excursietechnieken
    - Zweeftechnieken (analogieën)
    - Klimtechnieken (waarom?)
- Lateraal denken (associatief denken)
- Denkhoeden van de Bono

Besluitvorming

Het blijft altijd belangrijk dat betrokkenen bij de besluitvorming vooraf weten hoe het uiteindelijke besluit genomen wordt.

Meerderheid
- Snel/effectief, ontevreden minderheid, niet altijd de beste keuze

Compromis
- Redelijk veel draagvlak, tijdrovend, niemand echt tevreden

Consensus/unanimiteit
- Veel draagvlak, tijdrovend

Delegeren
- Snel/effectief

Unanimiteit
- Tijdrovend, iedereen eens

Autoritair
- Snel/effectief, veel weerstand



ONDERHANDELEN



Onderhandelen

- Onderhandeling is een communicatieproces waarbij twee of meer partijen tot overeenstemming proberen te komen
- Een win-win situatie creëren is de beste vorm van onderhandeling
- Effectieve onderhandelingen vinden plaats met een persoon met een mandaat
- Sommige onderhandelingen vragen concessies. Bij het doen van concessies wordt het principe van wederkerigheid toegepast
- Het doel van onderhandelen is uiteindelijk gericht op een overeenstemming die tegemoet komt aan de belangen van de partijen met behoud van goede onderlinge relaties.

Onderhandelen in projecten

Projectvoorbereiding:
- Opdracht
- Aanpak
- Samenstelling stuurgroep
- Mandaat projectmanager





Projectinitiatie:
- Budgetten, reserves, toleranties
- Capaciteit
- Doorlooptijd en mijlpalen
- Specificaties

Projectuitvoering:
- Prijzen en voorwaarden leveranciers
- Wijzigingen
- Extra capaciteit (resources en middelen)
- Vergunningen

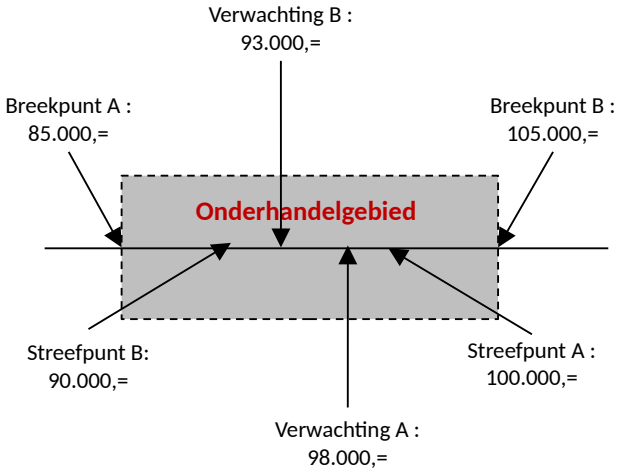


Fasen in onderhandeling

Nr.	Fase	Omschrijving
1.	Voorbereiding	Eigen belangen in kaart brengen
2.	Aanloop	Bepalen van je eigen strategie
3.	Opening	Eerste gesprekken starten
4.	Verkenning	Belangen van anderen in kaart brengen
5.	Uitvoering	Onderhandelen, waarbij de focus ligt op overeenkomsten en het bereiken van resultaten
6.	Afsluiting	Afspraken maken en vastleggen

Effectief onderhandelen

- Uitkomstverwachting: wat denk je dat er uit de onderhandeling komt?
- Streefpunt: wat wil je dat er uit de onderhandeling komt?
- Weerstandspunt: ligt in de buurt van je grens, maar laat nog een laatste mogelijkheid open om een deal te sluiten, zonder dat je grens overschreden wordt.
- Breekpunt: punt waarop de onderhandeling stop gezet wordt.
- Achterban: mensen die iemand of een groep steunen, zonder zelf actief mee te doen. Kan bij onderhandelingen geraadpleegd worden.



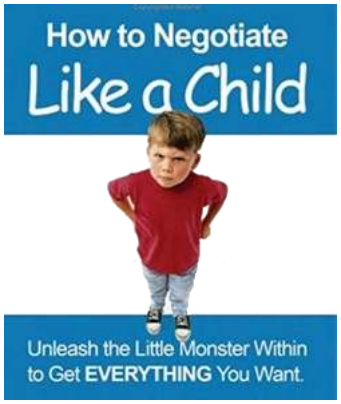


Openingsbod koper B:
Wat dacht je van 75.000,=

Openingsbod verkoper A:
Wat dacht je van 110.000,=

Harvard-methode

De Harvard-methode is een handleiding voor onderhandelen, waarbij de aandacht gericht is op onderhandelen met partijen waar je langer meer samen moet of wil werken: je moet na de onderhandeling nog samen door één deur kunnen.



Er zijn vier spelregels:

Over mensen:

- scheid de mensen van het probleem

Over belangen:

- concentreer je op belangen, niet op posities

Over keuzes:

- creëer allerlei mogelijkheden voordat je een besluit neemt

Over criteria:

- sta erop dat het resultaat gebaseerd is op een objectieve norm

BAZO – Beste Alternatief Zonder Overeenkomst

- Het bereiken van het resultaat via een alternatieve weg (bijvoorbeeld via een andere partij)
- Is een belangrijke stap in de voorbereiding van de onderhandelingen
- Is geruststellend voor de eigen onderhandelingspositie
- Is gericht op het verkrijgen van een gunstige positie van de eigen partij (machtspositie)
- Maakt het mogelijk de onderhandelingen scherp te spelen (strategische keuze)
- Kan er voor zorgen dat andere partijen constructief gaan meedenken



ZELFMANAGEMENT



Emotionele intelligentie — Goleman

VIJF COMPONENTEN · ZELFBEWUSTZIJN ALS BASIS

PERSOONLIJKE COMPETENTIE · omgaan met jezelf	SOCIALE COMPETENTIE · omgaan met anderen
1 · Zelfbewustzijn Je eigen emoties, sterktes en valkuilen kennen en hun effect op anderen herkennen.	**4 · Empathie** De emoties, signalen en behoeften van anderen aanvoelen en meewegen.
2 · Zelfregulatie Impulsen en stemmingen beheersen; je aanpassen zonder je eigen kompas te verliezen.	**5 · Sociale vaardigheid** Relaties bouwen, beïnvloeden, samenwerken en conflicten hanteren.
3 · Motivatie Gedreven vanuit intrinsieke drijfveren; veerkracht, optimisme en doelgerichtheid.	**Zelfbewustzijn is de basis.** Zonder inzicht in jezelf geen regulatie, empathie of invloed.

Kern Anders dan vaste persoonlijkheidstrekken is emotionele intelligentie te óntwikkelen — en dáár toetst IPMA op.

Johari-venster – Luft & Ingham

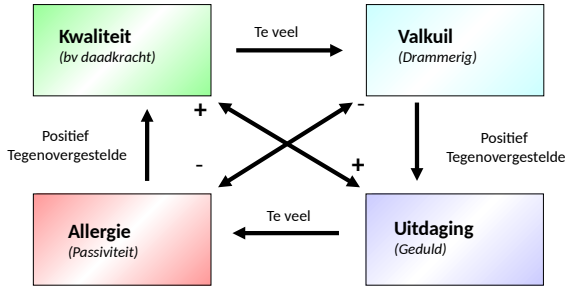
Het Johari Window Model helpt bij het vergroten van zelfbewustzijn en het verbeteren van wederzijds begrip binnen een groep of team.

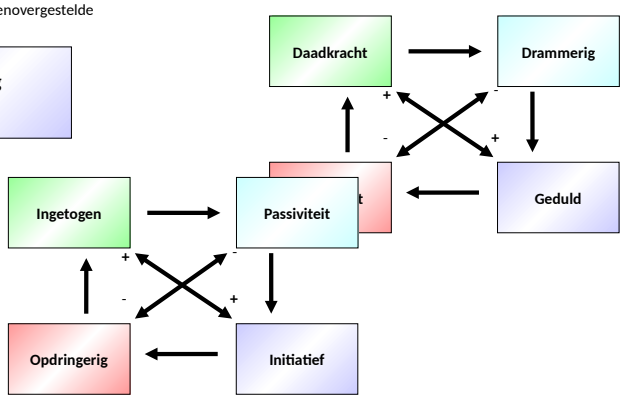
	Bekend bij jezelf	Onbekend bij jezelf
Bekend bij anderen	**Open** *vrije ruimte / arena* Wat jij én anderen van je weten.	**Blinde vlek** Wat anderen zien, maar jij (nog) niet.
Onbekend bij anderen	**Verborgen** *façade* Wat jij weet, maar voor anderen verbergt.	**Onbekend** Wat niemand (nog) weet. Een Blackbox van waaruit alles nog kan gebeuren maar waar we ons niet bewust van zijn.

Kern Feedback vragen verkleint je blinde vlek; jezelf laten zien verkleint het verborgen gebied. Zo groeit de open ruimte — meer vertrouwen en betere samenwerking.

Kernkwadranten - Ofman

De kernkwadranten van Ofman zijn een eenvoudig hulpmiddel om je kernkwaliteiten en valkuilen beter te begrijpen.





Time management

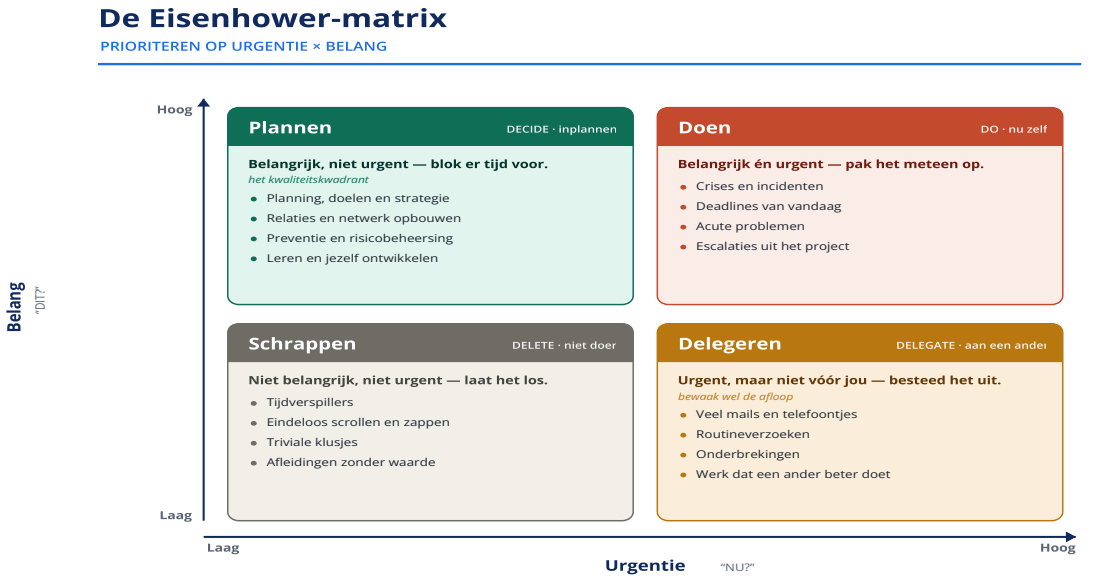
DE KLEMTOON BEPAALT DE PRIORITEIT

MOET ik dit nu doen?	Is het überhaupt nodig? Voegt het iets toe?	Schrappen
Moet **IK** dit nu doen?	Ben ik de juiste persoon, of kan een ander het?	Delegeren
Moet ik **DIT** nu doen?	Draagt dit bij aan mijn doel?	Belang-as
Moet ik dit **NU** doen?	Is het urgent, of kan het later?	Urgentie-as
Moet ik dit nu **DOEN?**	Zelf uitvoeren of slimmer aanpakken?	Uitvoering

Kern DIT en NU zijn de twee assen; MOET, IK en DOEN wijzen naar de actie. De zin is een gesproken prioriteitencheck.

Persoonlijk tijdmanagement - Eisenhower

Eisenhower's productiviteitsstrategie staat bekend als het Eisenhower Model. Het is een simpele manier om slim met je levensdoelen, je (lange-termijn) planning en je (dagelijkse) taken om te gaan. **Het draait daarbij allemaal om prioriteiten stellen, beslissingen maken en het verschil tussen dringend en belangrijk**.



Einde

IPMA D

International Project Management Association