



Projectmanagement

voor
dummies[®]

4e editie

Jonathan L. Portny
Stanley E. Portny



Gouda, 2025

ISBN: 978 90 453 5885 7

NUR: 801 – Management algemeen

BISAC: BUS101000 BUSINESS & ECONOMICS / Project Management

Thema: KJMP Projectmanagement

Trefw.: Management, planning

Dit is een uitgave van BBNC uitgevers bv, Gouda

www.bbnc.nl

www.dummies.nl

Vertaling: Diona van Hemme en Mariëtte Heijes voor Fontline

Redactie: Hessel Leistra voor Fontline

Redactie herziene editie: Sonja Brouwer

Correcties: Barbara Stuart

Zetwerk: zet-werk.nl

Druk- en bindwerk: Wilco, Amersfoort



© Copyright 2025 BBNC uitgevers bv, Gouda

Originele Engelstalige uitgave Copyright © 2022 John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden, inclusief het recht van verveelvoudigen, geheel of gedeeltelijk, in enige vorm of op enige wijze. Deze uitgave is tot stand gekomen in overeenkomst met John Wiley & Sons, Inc. For Dummies®, Voor Dummies®, Dummies Man® en gerelateerde kenmerken zijn handelsmerken of geregistreerde handelsmerken van John Wiley & Sons, Inc. in de Verenigde Staten en/of andere landen. Gebruikt met toestemming.

Original English language edition Copyright © 2022 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation was published by arrangement with the original publisher, John Wiley & Sons, Inc. For Dummies®, Dummies Man® and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. in the United States and/or other countries. Used by permission.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel 1: Aan de slag met projectmanagement	7
HOOFDSTUK 1: Projectmanagement: succes verzekerd	9
HOOFDSTUK 2: Ik ben projectmanager! En nu?	31
HOOFDSTUK 3: Aan de reis beginnen: het ontstaan van een project	41
HOOFDSTUK 4: Inzicht in stakeholders: de juiste mensen bij je project betrekken	65
HOOFDSTUK 5: Duidelijk maken wat je wilt bereiken – en waarom	89
HOOFDSTUK 6: Je strategie ontwikkelen: hoe kom je van hier naar daar	119
Deel 2: Tijdsplanning: wanneer en hoeveel?	151
HOOFDSTUK 7: Wanneer moet het project af zijn?	153
HOOFDSTUK 8: Bepalen wie je nodig hebt, hoeveel van hun tijd en wanneer	191
HOOFDSTUK 9: Niet-personele middelen regelen en een begroting opstellen	217
HOOFDSTUK 10: Omgaan met risico's en onzekerheden	231
Deel 3: De groep: je team samenstellen	253
HOOFDSTUK 11: Alle neuzen dezelfde kant op	255
HOOFDSTUK 12: De rollen en verantwoordelijkheden van teamleden bepalen	273
HOOFDSTUK 13: Een goede start maken met je projectteam	299
Deel 4: Je project naar succes leiden	321
HOOFDSTUK 14: De voortgang van je project controleren en volgen	323
HOOFDSTUK 15: Iedereen op de hoogte houden	353
HOOFDSTUK 16: Aanmoedigen tot hoge prestaties door effectief leiderschap	375
HOOFDSTUK 17: Je project tot een goed einde brengen	391
Deel 5: Je projectmanagement voortdurend verbeteren	405
HOOFDSTUK 18: Nieuwere methoden en middelen gebruiken om projecten beter te beheren	407
HOOFDSTUK 19: De projectuitvoering controleren met Earned Value Management	429

Deel 6: Het deel van de tientallen	447
HOOFDSTUK 20: Tien vragen die je jezelf moet stellen bij het plannen van je project	449
HOOFDSTUK 21: Tien tips om een betere manager te worden	455
BIJLAGE: De geleerde technieken omzetten in vloeiende processen ..	459
Index	465

Inleiding

Projecten bestaan al van oudsher. Noach bouwde de ark, Leonardo da Vinci schilderde de *Mona Lisa*, J.R.R. Tolkien schreef *The Lord of the Rings*: allemaal projecten en met groot succes voltooid.

Waarom is het onderwerp projectmanagement dan nu opeens zo belangrijk? Het antwoord is eenvoudig: het publiek is veranderd en de inzet is hoger.

Projecten werden altijd gezien als grote, technisch ingewikkelde ondernemingen. Een van de eerste projecten waarbij moderne technieken van projectmanagement werden gebruikt (de ontwikkeling van het Polaris-raketsysteem begin jaren vijftig van de vorige eeuw) was een administratieve nachtmerrie. Specialistische teams werden ingezet om de talloze research-, ontwikkelings- en productieactiviteiten te plannen en in goede banen te leiden. Er werden bergen papier geproduceerd om het ingewikkelde werk te documenteren. Men ging projectmanagement zien als een uiterst technische discipline met ingewikkelde grafieken en schema's, iets wat zeer specialistische kennis en vaardigheden vereiste en zeker niet was weggelegd voor een 'gewoon' mens!

Natuurlijk worden er tegenwoordig nog steeds heel veel ingewikkelde en technisch uitdagende projecten uitgevoerd. En het succes van al die projecten wordt ook nu nog grotendeels bepaald door mensen die deze taken goed kunnen plannen en managen en hun carrière hieraan willen wijden. In de afgelopen 30 tot 35 jaar heeft er echter een explosie aan projecten plaatsgevonden op de gewone werkvloer. Moderne organisaties werken tegenwoordig vooral in de vorm van projecten, het is dé grote trend. Het gaat hierbij om projecten in de meest uiteenlopende soorten en maten.

Tegelijkertijd is er een nieuw soort projectmanagers ontstaan: mensen die nooit als doel hadden projectmanager te worden en zichzelf niet eens als projectmanager zien, althans niet qua functienaam. Maar die wel hebben geleerd dat ze projecten tot een goed einde moeten kunnen brengen om verder te komen in hun carrière. Met andere woorden: projectmanagement is tegenwoordig eerder een noodzakelijk talent dan een bewuste carrièrekeuze.

De nieuwe projectmanagers realiseren zich dat ze een speciaal pakket aan kennis, vaardigheden en technieken nodig hebben om zich de nieuwe aard van hun werk eigen te maken. Het is mogelijk dat ze hier niet heel veel tijd in kunnen steken zonder dat dit ten koste gaat van andere verantwoordelijkheden. En daar komt dit boek om de hoek kijken; het is speciaal geschreven voor deze ‘stille meerderheid’ van projectmanagers.

Over dit boek

Dit boek helpt je inzien dat de grondbeginselen van succesvol projectmanagement eenvoudig zijn. Binnen tien minuten heb je de meest ingewikkelde analytische techniek die hierbij gebruikt wordt onder de knie! Je maakt kennis met de soorten informatie die je nodig hebt om projecten te plannen en te managen en je krijgt belangrijke richtlijnen voor het verzamelen en gebruiken van deze informatie. Je zult ontdekken dat de werkelijke uitdaging bij een succesvol project bestaat uit het omgaan met de vele mensen die door je project worden beïnvloed en die voor je project nodig zijn. Je krijgt volop tips en richtlijnen waarmee je mensen kunt herkennen die een belangrijke rol kunnen spelen in het projectproces, om ze er vervolgens in te betrekken.

Succesvol projectmanagement wordt echter niet bereikt via theoretische kennis, maar door praktische toepassing. Het uitgangspunt van dit boek is dat vaardigheden en technieken voor management geen belastende taken zijn die moeten worden uitgevoerd omdat ze nu eenmaal voor een bepaald proces vereist zijn. Nee, ze vormen een manier van denken, een manier van communiceren en een manier van gedragen. Ze maken deel uit van de essentie van al het werk dat we elke dag weer tegemoet treden.

Dit boek is zo geschreven dat het (relatief) gemakkelijk te begrijpen is. Maar laat je niet voor de gek houden: hoewel de toon misschien losjes is, beschrijft het boek wel degelijk het complete scala aan hulpmiddelen en technieken dat beschikbaar is voor planning, het opstellen van begrotingen, organisatie en controle. Dus hou je vast!

We presenteren de informatie op een logische en stapsgewijze manier, met veel voorbeelden, illustraties en tips. En met van tijd tot tijd een gezonde dosis humor. Het doel is dat je dit boek na het lezen dichtslaat met het gevoel dat goed projectmanagement een noodzaak. Om vervolgens vastberaden aan de slag te gaan!

Natuurlijk zouden we het liefst willen dat je dit hele boek gaat lezen, van de eerste tot de laatste letter. Maar we begrijpen ook wel dat je het druk hebt en dat je je moet beperken tot de dingen die er voor jou toe doen. In

dat geval kun je ervoor kiezen de kaders over te slaan. Hoewel die kaders gaan over de dagelijkse praktijk en er veel persoonlijke ervaringen in staan, kun je de stof ook goed begrijpen zonder deze informatie.

Veronderstellingen over jou

We gaan ervan uit dat veel verschillende mensen dit boek zullen lezen, zoals:

- » senior managers en junior assistenten (de senior managers van de toekomst);
- » ervaren projectmanagers en mensen die nog nooit met een projectteam te maken hebben gehad;
- » mensen die een gedegen training in projectmanagement hebben gehad en mensen die dat niet hebben gehad;
- » mensen die al jaren praktijkervaring hebben in het bedrijfsleven en bij de overheid en mensen die nog maar net op de arbeidsmarkt komen kijken.

Na het lezen van dit boek vraag je je waarschijnlijk af waarom niet alle projecten goed verlopen. De gepresenteerde technieken lijken immers zo logisch, duidelijk en eenvoudig toe te passen! En daar heb je gelijk in. Maar je ziet ongetwijfeld ook in dat er een groot verschil is tussen iets *zien* en het daadwerkelijk *doen*, en dat je je echt zult moeten inspannen om deze hulpmiddelen en technieken ook daadwerkelijk te gaan gebruiken.

Ten slotte is dit een boek dat je steeds opnieuw kunt openslaan en waar je steeds weer iets nieuws uit kunt leren. Je kunt het boek zien als een betrouwbare bron die je verder helpt bij elke nieuwe situatie die je tegenkomt.

Pictogrammen in dit boek

In dit boek zie je in de linkermarge van de tekst soms pictogrammen staan. Deze zijn bedoeld om je aandacht op bepaalde informatie in de tekst te richten. We gebruiken de volgende pictogrammen:



BELANGRIJK

Dit pictogram geeft belangrijke informatie aan die je moet onthouden bij het toepassen van de besproken technieken en aanpak.



TIP

Hier worden technieken of aanpakken besproken die je in de praktijk kunt toepassen ter verbetering van je projectmanagement.



PAS OP

Dit pictogram geeft mogelijke valkuilen en gevaarlijke situaties aan die je beter kunt vermijden.

Hoe nu verder?

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen, afhankelijk van je ervaring en kennis op het gebied van projectmanagement en je behoefte aan informatie. We raden je echter aan eerst even in de inhoudsopgave rond te neuzen en de verschillende delen van het boek te bekijken om een idee te krijgen van de onderwerpen die behandeld worden.

Als je een nieuweling bent op het gebied van projectmanagement en net bezig bent een plan voor een project te maken, lees dan eerst deel 1 en 2, waarin wordt uitgelegd hoe je de resultaten, activiteiten, schema's en middelen voor je project moet plannen. Als je wilt weten hoe je je projectteam en andere belangrijke mensen moet uitkiezen en indelen, begin dan met deel 3. Als je op het punt staat om met je project aan de slag te gaan of er middenin zit, kun je het best met deel 4 beginnen. Of blader heen en weer naar hoofdstukken over onderwerpen die je interesseren.

Het standaardwerk over best practices in projectmanagement is *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, dat wordt uitgegeven door het Amerikaanse *Project Management Institute (PMI)*. De zevende en recentste editie van dit boek is *PMBOK 7*, gepubliceerd in 2021. Het geldt als hét referentiewerk waarop het door het PMI ontwikkelde PMP-examen zich baseert. Het PMP-certificaat (Project Management Professional) wordt wereldwijd beschouwd als het belangrijkste certificaat op het gebied van projectmanagement.

Aangezien dit boek is gebaseerd op best practices uit het projectmanagement, komen de behandelde tools en technieken overeen met die in *PMBOK 7*. Ben je je aan het voorbereiden op het PMP-examen, gebruik dit boek dan alleen als aanvulling op *PMBOK 7*. Niet als vervanging!

Houd de volgende punten in gedachten bij het lezen van dit boek:

- » *PMBOK 7* signaleert *wat* best practices zijn, maar gaat niet gedetailleerd in op *hoe* je ze kunt uitvoeren of hoe je de problemen die je misschien tegenkomt, kunt aanpakken. Dit boek daarentegen richt zich juist op het *toepassen* van de tools en technieken voor projectmanagement.

- » We hebben dit boek zodanig herschreven en bijgewerkt dat alle tools en technieken en de daarbij behorende terminologie overeenkomen met die in *PMBOK 7* en, indien mogelijk, eerdere *PMBOK*-edities.
- » Aan het eind van elk hoofdstuk geven we aan waar de behandelde onderwerpen terug te vinden zijn in *PMBOK 7*.
- » Het taalgebruik in *PMBOK 7* is vaak zeer technisch en processen worden uiterst gedetailleerd beschreven, waardoor er nog wel eens wordt verondersteld dat het alleen voor grote projecten bestemd is. In dit boek behandelen we termen en zaken vanuit een wat gebruiksvriendelijker perspectief. Hierdoor zijn de besproken tools en technieken begrijpelijk voor iedereen en hanteerbaar voor projecten in alle soorten en maten.

Probeer elk hoofdstuk in dit boek in ieder geval meerdere keren te lezen. Vaak is het zo, dat hoe vaker je een hoofdstuk leest, hoe logischer de besproken aanpak en technieken worden. En soms heb je voor een wijziging in de verantwoordelijkheden van je baan bepaalde technieken nodig die je nog nooit eerder gebruikt hebt. Veel plezier en succes!

1

Aan de slag met projectmanagement

IN DIT DEEL . . .

Ontdek je wat projectmanagement allemaal inhoudt en of je het in je hebt een succesvolle projectmanager te zijn.

Ontdek je welke wijzigingen zijn doorgevoerd in *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 7e editie (PMBOK 7).

Leggen we uit wat je nodig hebt voor het beoordelen van de haalbaarheid en wenselijkheid van een project.

Bekijk je in hoeverre een voorlopige behoefteanalyse, een haalbaarheidsstudie en een kosten-batenanalyse gegevens opleveren op basis waarvan je kunt besluiten al dan niet verder te gaan met een voorgesteld project.

Ontdek je hoe je kunt achterhalen welke mensen je bij je project moet betrekken en hoe je bepaalt wanneer en hoe je ze erbij betreft. Vervolgens gaan we in op de vraag wie de bevoegdheid en zeggenschap hebben om cruciale beslissingen te nemen.

Denk je na over het grote plaatje van wat je met je project wilt bereiken (en waarom).

Leer je een scopeverklaring schrijven om te bevestigen welke resultaten je project zal opleveren en onder welke beperkingen en aannames iedereen zal werken.

Maak je een overzicht van het werk dat je moet doen om aan de projectverwachtingen te voldoen en deel je dat werk op in beheersbare brokken.

IN DIT HOOFDSTUK

Een project en zijn vier fasen

Projectmanagement ontleed

Van procesgericht naar principegericht management

Heb jij de kwaliteiten om een succesvolle projectmanager te worden?

Hoofdstuk 1

Project- management: succes verzekerd

Een succesvolle organisatie voert projecten uit die binnen de opgegeven tijdspanne en met de beschikbare middelen de gewenste resultaten opleveren. Bedrijven zijn steeds meer op zoek naar mensen die in zo'n projectgeoriënteerde omgeving kunnen uitblinken.

Aangezien je dit boek in handen hebt, gaan we ervan uit dat je bent gevraagd een project (of meerdere projecten) te leiden. Als verse projectmanager heb je een nieuw pakket vaardigheden en technieken nodig waarmee je projecten tot een succesvol einde kunt brengen. Maak je geen zorgen! In dit hoofdstuk helpen we je op weg: we laten je zien wat projecten en projectmanagement nu eigenlijk inhouden en leren je wat het verschil is tussen een project en een taak. Ook leer je begrijpen waarom projecten slagen of mislukken en raak je bekend met de manier van denken bij projectmanagement.



Houd tijdens het lezen in gedachten dat we dit boek onder meer hebben geschreven om je wegwijs te maken in *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 7e editie (voortaan aangeduid als *PMBOK 7*), gepubli-

ceerd door het Project Management Institute (PMI), en om je voor te bereiden op het door het PMI beheerde Project Management Professional (PMP)–certificeringsexamen.

Sinds PMI's eerste editie van *PMBOK* in 1987 was de standaard voor projectmanagement (zoals opgenomen en uitgelegd in de *PMBOK Guide*) gericht op een proces dat consistente en voorspelbare resultaten mogelijk maakte. Met *PMBOK 7* is echter een fundamentele verschuiving doorgevoerd. De procesmatige aanpak uit vorige versies maakt in *PMBOK 7* plaats voor een op principes gebaseerde benadering, waarbij de focus ligt op beoogde resultaten in plaats van op projectfasen en te leveren producten.

Het PMI heeft erop toegezien dat *PMBOK 7* op geen enkel punt de processen, terminologie of concepten in *PMBOK 6* en eerder tegenspreekt. *PMBOK 7* is eerder een aanvulling op de eerdere versies, met een bijgewerkte en meer holistische kijk op projectmanagement. Enkele van de meest fundamentele concepten in eerdere versies van *PMBOK* (editie 1 tot en met 6) worden in *PMBOK 7* nog steeds aangehouden, ook als er niet expliciet naar verwezen wordt (deze concepten worden besproken in eerdere edities van *Projectmanagement voor Dummies*. We nemen deze concepten in de volgende paragrafen onder de loep. In de paragraaf 'Projectmanagement op basis van principes' stappen we vervolgens over op de concepten en terminologie van *PMBOK 7*.

Wat is een project precies?

Wat voor werk je ook doet, je voert dagelijks talloze taken uit. Een memo schrijven, een vergadering houden, een verkoopcampagne ontwerpen of naar een nieuw kantoor verhuizen. Of misschien het informatiesysteem van je bedrijf gebruikersvriendelijker maken, een chemische verbinding ontwikkelen voor research in het laboratorium, het imago van je organisatie verbeteren. Niet al deze taken zijn projecten. Hoe weet je welke dat wel zijn? We geven je hier tekst en uitleg.

De drie bestanddelen van een project

Een *project* is een afgebakende taak die als doel heeft een bepaald product, een bepaalde dienst of een bepaald resultaat te realiseren. Groot of klein, een project bevat altijd de volgende bestanddelen:

- » **De scope.** Hieronder verstaan we de gewenste producten of resultaten (zie hoofdstuk 5 voor meer informatie over het beschrijven van gewenste resultaten).

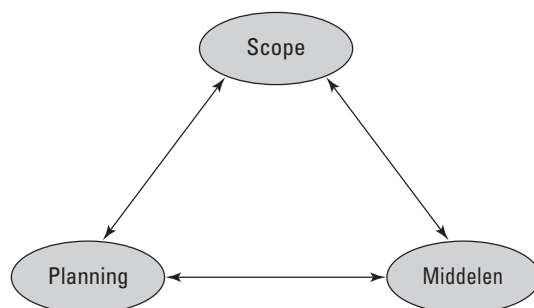
- » **De planning.** Dit zijn de vastgestelde datums waarop het projectwerk begint en eindigt (zie hoofdstuk 7 voor het opstellen van flexibele en haalbare projectschema's).
- » **De middelen.** Deze bestaan uit de benodigde hoeveelheid personeel, kapitaal en andere ondersteunende elementen, zoals laboratoriumruimte, testapparatuur, productiefaciliteiten, hardware en software (zie hoofdstuk 8 over het bepalen wie je nodig hebt voor je project en hoofdstuk 9 over het opstellen van je begroting en het bepalen van overige vereiste middelen).



BELANGRIJK

In figuur 1.1 zie je dat elk element invloed heeft op de andere twee. Als de scope wordt uitgebreid, heb je waarschijnlijk meer tijd (een latere einddatum) of meer middelen nodig. Wordt er een eerdere einddatum ingesteld, dan kan het nodig zijn de scope te verkleinen of de projectuitgaven te verhogen (bijvoorbeeld doordat projectmedewerkers voor overwerk moeten worden betaald). Binnen deze drieledige projectdefinitie voer je het werk uit om de gewenste resultaten te behalen.

FIGUUR 1.1:
De verhouding
tussen de drie
bestanddelen van
een project.



Natuurlijk spelen ook allerlei andere zaken een rol bij de totstandkoming van een project. Maar deze drie bestanddelen vormen de basis van de definitie van een project en wel om drie redenen:

- » Een project bestaat enkel en alleen om de beoogde resultaten te behalen.
- » De einddatum van een project is belangrijk bij de eindbeoordeling of een project succesvol was. Het gewenste resultaat moet binnen een bepaald tijdsbestek worden gerealiseerd om in de beoogde behoefte te voorzien.
- » De beschikbaarheid van middelen bepaalt welke resultaten het project kan opleveren.