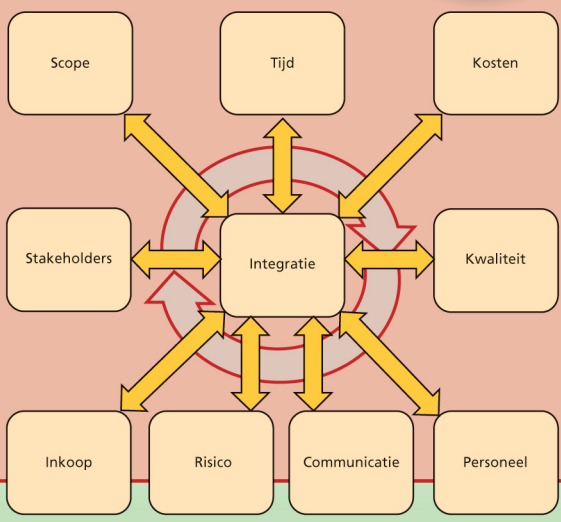


PMI's PMBOK® Guide

in een notendop

Op basis van
PMBOK® Guide
 Fifth Edition



Anton Zandhuis
 Paul Snijders
 Thomas Wuttke

PMI'S *PMBOK*[®] *GUIDE* IN EEN NOTENDOP

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en:
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

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

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

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

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

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

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



PMI'S PMBOK® GUIDE **in een notendop**

Een snelle introductie tot de
Project Management Body of Knowledge
(PMBOK® Guide)

Anton Zandhuis PMP

Paul Snijders PMP

Thomas Wuttke PMP



Colofon

Titel:	PMI'S <i>PMBOK</i> ® <i>GUIDE</i> in een notendop
Ondertitel:	Op basis van <i>PMBOK</i> ® <i>Guide</i> Fifth Edition
Series:	PM series
Auteurs:	Anton Zandhuis Paul Snijders Thomas Wuttke
Nederlandstalige vertaling:	André Legerman (PMI Netherlands Chapter) Anton Zandhuis (Threon) Rommert Stellingwerf (Staversk)
Reviewers Nederlandse vertaling:	Annelies Schrijvers (IBM Nederland) Hans Verhulst (Threon) Jan Cardol (Cardol Consulting) Jan Vermeijs (INSynQ) Pieter van der Knaap (Grontmij) René Vielvoije (MARE Training & Consultancy) Sandra van Veen (Fujitsu Technology Solutions)
Tekstredactie:	Harry Ousen
Publisher:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 750 0
ISBN eBook:	978 90 8753 754 8
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, mei 2014
Layout and typesetting:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013, 2014

In deze publicatie zijn illustraties en tekstdelen overgenomen, met toestemming van het Project Management Institute, uit: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2012. Copyright and all rights reserved. Material from this publication has been reproduced with the permission of PMI.

© 2012 Project Management Institute, Inc. voor: Fig. 2.1, 3.1, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, Appendix A en het procesoverzicht (tabel op het omslagblad)

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

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

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

Inhoud

1	Inleiding	13
1.1	Doel van deze pocketeditie van PMI's <i>PMBOK® Guide</i>	13
1.2	Praktische tips voor het gebruik van deze pocketeditie	14
1.3	Projectmanagement en de toegevoegde waarde ervan	15
1.4	Succesvolle invulling van de rol van projectsponsor, projectteamlid en projectmanager	18
1.5	Veel gestelde vragen (FAQ)	20
2	De organisatie achter de <i>PMBOK® Guide</i> – The Project Management Institute (PMI)	29
2.1	PMI's feiten en cijfers	29
2.2	Wereldwijde richtlijnen van PMI	30
2.3	Beschikbare certificeringen	32
2.4	Geografische vertegenwoordiging van PMI en vertalingen	34
2.5	Andere PMI initiatieven	35
3	De <i>PMBOK® Guide</i> in een oogopslag	39
3.1	Geschiedenis van de <i>PMBOK® Guide</i>	39
3.2	Structuur van de <i>PMBOK® Guide</i>	40
3.3	Project – programma – portfolio	41
3.4	Levenscyclus van een project	44
3.5	Projectfasen	46
3.6	Projectmanagementprocesgroepen	47
3.7	Stakeholders	48
3.8	Organisatiestructuur	50
3.9	Projectmanagementkennisgebieden	54
3.10	Projectmanagementprocessen	55

4	Integratie	57
4.1	Ontwikkel het projectmandaat	59
4.2	Ontwikkel het projectplan	61
4.3	Manage het Project	63
4.4	Beheer de voortgang	64
4.5	Beheer het geheel van wijzigingen	64
4.6	Sluit het project of de fase af	65
5	Scope	67
5.1	Plan de scope	68
5.2	Verzamel de vereisten	69
5.3	Definieer de scope	72
5.4	Maak de Work Breakdown Structure (WBS)	73
5.5	Valideer de scope	75
5.6	Beheer de scope	77
6	Tijd	79
6.1	Plan de tijd	79
6.2	Definieer de activiteiten	80
6.3	Rangschik de activiteiten	81
6.4	Schat de middelen	83
6.5	Schat de activiteitsduur	84
6.6	Ontwikkel het tijdplan	86
6.7	Beheer het tijdplan	89
7	Kosten	91
7.1	Plan de kosten	92
7.2	Schat de kosten	93
7.3	Begroot de kosten	95
7.4	Beheer de kosten	96

8	Kwaliteit	101
8.1	Plan de kwaliteit	103
8.2	Borg de kwaliteit	105
8.3	Beheer de kwaliteit	105
9	Personeel	107
9.1	Plan het personeel	108
9.2	Creëer het projectteam	110
9.3	Ontwikkel het projectteam	111
9.4	Manage het projectteam	114
10	Communicatie	117
10.1	Plan de communicatie	118
10.2	Manage de communicatie	121
10.3	Beheer de communicatie	123
11	Risico	125
11.1	Plan de risico's	126
11.2	Identificeer de risico's	129
11.3	Voer kwalitatieve risicoanalyse uit	130
11.4	Voer kwantitatieve risicoanalyse uit	132
11.5	Plan de responsen op risico's	133
11.6	Beheer de risico's	134
12	Inkoop	135
12.1	Plan de inkopen	137
12.2	Voer de inkopen uit	139
12.3	Beheer de inkopen	141
12.4	Sluit de inkopen af	142

13 Stakeholders	145
13.1 Identificeer de stakeholders	145
13.2 Plan het stakeholdermanagement	148
13.3 Manage de stakeholderinteractie	150
13.4 Beheer de stakeholderinteractie	150
Verklarende woordenlijst	151
Definities	151
Over de auteurs	167

Voorwoord

Wereldwijd worden er jaarlijks miljarden euro's geïnvesteerd in projecten in verscheidene industrieën, bedrijfssectoren en overheidsinstellingen. Succesvolle oplevering van projecten is essentieel geworden voor de groei van een organisatie en het voortbestaan ervan. Dit is afhankelijk van meer dan zuiver toeval of van de prestatie van een individuele projectmanager. Om projecten tot een succes te maken is het nodig dat alle stakeholders kennis hebben van projectmanagement, dat de processen (werkprocedures) goed gedefinieerd zijn en dat alle stakeholders gemotiveerd zijn om écht goed samen te werken. Alleen hierdoor zijn we in staat om soms het onmogelijke te realiseren. Vaak is een kleine verandering in de mindset van stakeholders al voldoende, waardoor hun gedrag meer de gezamenlijke belangen van het project gaat respecteren en dienen, hetgeen uiteindelijk een groot effect heeft op een voortdurende cyclus van succesvolle projectopleveringen. Door middel van deze samenvatting van PMI's *PMBOK® Guide* willen we dat succes helpen realiseren en versterken.

Naar aanleiding van het succes van *A Pocket Companion to PMI's PMBOK® Guide*' Fourth Edition (2008), hebben we geen moment getwijfeld om een update uit te brengen die volledig in lijn is gebracht met de *PMBOK® Guide* Fifth Edition (2013). Iedereen die de *PMBOK® Guide* al kent, weet wat hij of zij kan verwachten op basis van de titel van dit boekje: *PMI's PMBOK® Guide in een notendop*. Voor diegenen bij wie de term *PMBOK® Guide* nog geen belletje doet rinkelen: de *PMBOK® Guide* (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) is erkend als een wereldwijde standaard voor projectmanagement, hetgeen wordt bevestigd door het feit dat er inmiddels al ruim 4 miljoen exemplaren van zijn verkocht. Helaas is deze standaard vrij omvangrijk. Reden dus om er een verkorte uitgave van te maken, zodat deze standaard voor een breder publiek toegankelijk wordt. Dit pocketboekje is bedoeld om in deze behoefte te

voorzien. Het geeft een korte en duidelijke introductie, gevolgd door een samenvatting van de *PMBOK® Guide* Fifth Edition.

Dit pocketboekje is bijzonder informatief voor de belangrijkste stakeholders in projecten, zoals opdrachtgevers of programmamanagers, projectmanagers en leden van het projectteam. Dit zijn dan ook de rollen die nadrukkelijk aan de orde komen in dit boekje. Dit boekje is ook geschikt voor medewerkers die een rol vervullen in 'projectgovernance', of een andere ondersteunende rol in projectmanagement (zoals medewerkers van een projectbureau ('Project Management Office – PMO'), en voor projectportfoliomanagers. Het boekje ondersteunt alle projectstakeholders op twee manieren:

1. Betere individuele invulling van hun rol of functie, door basiskennis op het vlak van zogenoemde 'good practices' in projectmanagement (wereldwijde lessons learned).
2. Een verbeterde toepassing van een organisatie-brede projectmanagementaanpak.

Bovengenoemde aspecten vormen uiteindelijk het fundament voor de gezamenlijke realisatie van de strategische doelen van de organisatie.

De *PMBOK® Guide* biedt organisaties de handvatten om hun projecten op een gestructureerde wijze uit te voeren, op basis van een projectlevenscyclus. Het waarborgt eveneens dat alle projectstakeholders dezelfde 'taal' spreken. Dit verbetert de praktische uitvoering van de projectmanagementprocessen omdat iedereen deze op dezelfde manier begrijpt en consistent toepast. Het framework van de *PMBOK® Guide* is niet rigide. Het laat organisaties en projectteams vrij om de methode toe- en aan te passen al naar gelang hun behoefte – wat soms wordt beschreven als 'lean projectmanagement' (focus op processen die waarde toevoegen).

Toen het Project Management Institute (PMI) voor het eerst de *PMBOK® Guide* publiceerde, had men het doel voor ogen om een internationale richtlijn voor projectmanagement op te stellen. Veel projectmanagementmethoden refereren dan ook naar deze standaard. Het is erkend als ANSI-standaard voor projectmanagementprocessen. De 'NEN-ISO 21500 Richtlijn voor projectmanagement' (2012) deelt dezelfde structuur (met op detail andere namen) en vertoont meer dan 90% overlap met de processen zoals beschreven in de *PMBOK® Guide*. Andere wereldwijd gekende standaarden zullen waarschijnlijk deze trend volgen. De *PMBOK® Guide* is daarom een essentiële basis wanneer we werken in projecten en samen het projectsucces nastreven.

Onderzoek bevestigt keer op keer dat het beschikken over projectmanagementvaardigheden de organisatie tastbare baten oplevert (lagere kosten en meer winst). Dit geldt nadrukkelijk voor organisaties die voortdurend in projectomgevingen of in projectmatige structuren werken, teneinde actief in te kunnen spelen op de voortdurend veranderende markten en specifieke klantvragen. Wij raden u aan om samen met alle projectstakeholders gezamenlijk kennis te nemen van de *PMBOK® Guide* en de hierin vervatte kennis en processen, om zodoende deze baten optimaal te kunnen benutten.

Januari 2013,

Anton Zandhuis, PMP

Paul Snijders, PMP

Thomas Wuttke, PMP

Voorwoord bij de Nederlandse vertaling

Deze Nederlandse vertaling van de oorspronkelijk Engelstalige uitgave van *A pocket companion to PMI's PMBOK® Guide* is een initiatief van het PMI Netherlands Chapter. Onze doelstelling is te helpen de *PMBOK® Guide*, een wereldwijd erkende projectmanagementstandaard met daarin het gedachtegoed en ervaringen van projectmanagers uit de hele wereld, toegankelijker te maken voor Nederlandse projectmanagers en organisaties. We hoeven immers niet opnieuw het wiel uit te vinden!

Onze uitdrukkelijke dank gaat uit naar de reviewers die hebben bijgedragen om de leesbaarheid van de Nederlandse tekst te verbeteren door de typisch Engelstalige zinsbouw en uitdrukkingen adequaat te vertalen.

Wij wensen alle projectmanagers, projectteamleden, hun opdrachtgevers en andere lezers veel nieuwe inzichten toe om hun projecten naar succes te leiden.

April 2014,

Cees Pijs – Voorzitter PMI Netherlands Chapter

André Legerman, Anton Zandhuis, Rommert Stellingwerf –
het vertaalteam

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Doel van deze pocketeditie van PMI's *PMBOK® Guide*

Deze pocketeditie van PMI's *PMBOK® Guide* stelt de lezer in staat om het doel, de achtergrond en de inhoud van de *PMBOK® Guide* Fifth Edition snel te doorgronden.

Wat is de toegevoegde waarde van de *PMBOK® Guide*? De *PMBOK® Guide* is wereldwijd erkend als het fundamentele naslagwerk voor de toepassing van projectmanagementkennis en 'good practices'. Onderzoek heeft bevestigd dat structurele toepassing van deze kennis en praktische richtlijnen bijdraagt aan het succesvol opleveren van projecten. Projectomgevingen die consistent de richtlijnen van deze fundamentele projectmanagementaanpak toepassen, blijken betere resultaten te boeken, onder andere door lagere kosten en kortere levertijden. Maar ze leiden ook tot hogere klanttevredenheid. Er valt dus veel voordeel te halen uit het toepassen van de projectmanagementrichtlijnen zoals beschreven in de *PMBOK® Guide*.

Wanneer we werken in een projectmanagementomgeving, die vaak veel dynamischer is dan een 'normale' operationele omgeving, is goede communicatie essentieel. Hiervoor is een 'gezamenlijke projectmanagementtaal' noodzakelijk; een taal die door alle betrokkenen wordt begrepen, met name door de 'key-stakeholders' van het project. In deze pocketgids leert iedereen de elementaire projectmanagementprocessen kennen en wat de belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden hierin zijn. En al lezende zal iedereen zich de projectmanagementtaal, met zijn specifieke vocabulaire, snel eigen kunnen maken.

Wat is de *PMBOK® Guide* niet? Het is zeker geen 'kookboek voor projectmanagement'. De projectmanager en het team blijven uiteindelijk verantwoordelijk om te bepalen welke 'good practices' van toepassing zijn op het project, in nauwe samenwerking met de projectsponsor en het management van de opdrachtgevende organisatie. Organisatie-breed kan dit worden versterkt door het invoeren van een projectmanagementmethode, gebaseerd op deze 'good practices'.

Samenvattend: dit pocketboekje is bedoeld ter ondersteuning van en als concrete referentie bij de introductie en versterking van de concepten van project-, programma en portfoliomanagement in de organisatie en voor verbeterde communicatie en samenwerking. Het ondersteunt een organisatie-brede implementatie van een projectmanagementcultuur. Dit levert de baten van 'de juiste projecten in één keer goed'!

Hoofdstuk 3 beschrijft de *PMBOK® Guide* in meer detail, inclusief de fundamentele definities en uitleg van de structuur. In de hoofdstukken 4 tot en met 13 geven we verdere uitleg van de gedefinieerde kennisgebieden en de projectmanagementprocessen die daaronder vallen.

1.2 Praktische tips voor het gebruik van deze pocketeditie

Achterin dit boekje (op het uitvouwblad van het omslag) is een tabel opgenomen van alle kennisgebieden en processen die hierop van toepassing zijn, genummerd conform het desbetreffende hoofdstuk in deze pocketguide. De icoontjes geven de desbetreffende kennisgebieden aan, waardoor deze gemakkelijk zijn terug te vinden.

Definities en kernbegrippen worden toegelicht in appendix A, en betreft een selectie uit de Verklarende woordenlijst van de *PMBOK® Guide*.

1.3 Projectmanagement en de toegevoegde waarde ervan

Iedere organisatie heeft haar eigen unieke cultuur en specifieke omgeving waarin ze opereert. Organisaties hebben daarom ieder hun eigen problemen die om passende oplossingen vragen. Om in die context de toegevoegde waarde van projectmanagement te kunnen bepalen, moeten we eerst goed definiëren wat projectmanagement nu eigenlijk precies is, aangezien het een nogal breed onderwerp is. Op basis daarvan kunnen we naar de verschillende onderdelen kijken en daarvan de toegevoegde waarde bepalen.

PMI definitie:

Projectmanagement: De toepassing van kennis, vaardigheden, hulpmiddelen en technieken om aan de projectvereisten te voldoen.

Dit wordt gerealiseerd door de toepassing van projectmanagementprocessen.

Onderzoek bevestigt dat (door de toenemende complexiteit en snelle veranderingen van de omgeving waarin organisaties opereren) het managen van projecten op basis van gestructureerde toepassing van processen die in de praktijk hun nut bewezen hebben, leidt tot consistent betere resultaten op onder andere de volgende gebieden:

- ‘Levering conform afspraak’ door realistisch verwachtingsmanagement op basis van een vooraf opgestelde projectdefinitie, -planning, en inschatting.
- Snellere oplevering door hergebruik van erkende en bewezen projectmanagementprocessen.
- Minder ‘verrassingen’ tijdens de projectoplevering op basis van proactieve projectmanagementprocessen.

- Verhoogde klanttevredenheid en het minder opnieuw uitvoeren van werkzaamheden omdat het juiste product of de juiste dienst in één keer goed wordt opgeleverd.

Deze baten, samen met de besparingen die worden gerealiseerd door organisatie-brede invoering van 'projectmanagement excellence', zijn allemaal meetbaar. Maar de propositie van projectmanagement is nóg veel groter en omvat ook minder meetbare baten als:

- Een gecommiteerd en gemotiveerd team dat kan samenwerken op basis van een heldere doelstelling en door effectieve communicatie.
- Een inspirerende projectomgeving met een 'can-do'-mentaliteit door ambitieuze maar ook realistische toezeggingen.
- Transparante en verbeterde besluitvorming op alle organisatieniveaus door effectievere communicatie.

Deze kwalitatieve baten zullen de kwantitatieve baten helpen verhogen, wat ertoe bijdraagt dat een organisatie zichzelf kan overtreffen.

Veel organisaties hebben een betrouwbare reputatie opgebouwd en leveren iedere keer opnieuw projecten van 'topkwaliteit' op. Er is daarentegen helaas ook nog een geruime meerderheid die hiermee worstelt. Zijn de onderstaande karakteristieken herkenbaar?

- Projecten worden meestal te laat en met budgetoverschrijding opgeleverd, of zonder te beantwoorden aan de business of functionele eisen van de projectsponsor en eindgebruikers.
- Projectmanagers werken volgens hun 'eigen wijze' omdat er geen of nauwelijks standaarden beschikbaar zijn voor projectmanagementprocessen en -technieken.
- Projectmanagement wordt gezien als 'overhead' in plaats van erkend als toegevoegde waarde voor de organisatie.

- Het projectwerk dat wordt geleverd door medewerkers in de lijnorganisatie wordt niet specifiek gepland als onderdeel in de operationele planning, maar wordt typisch gezien als ‘nevenactiviteit’.
- Projectbudgetten tonen niet de kosten van de uren van interne medewerkers aangezien deze al zijn meegenomen in de operationele budgetten.
- Er is geen totaaloverzicht beschikbaar van alle projecten binnen de organisatie, noch de geplande werkbelasting en kosten versus de toegevoegde waarde (businesscase).
- Het vereiste werk om een project proactief te managen is niet opgenomen in het projectplan.
- Projecten leveren uiteindelijk wel ‘succes’ op maar alleen door veel stress en overwerk.

Is het bovenstaande herkenbaar?

Door invoering van een gedisciplineerde projectmanagementaanpak zijn deze tekortkomingen goed te ondervangen. De toegevoegde waarde van een gestructureerde projectmanagementaanpak, op basis van gedefinieerde projectmanagementprocessen, zal direct zijn vruchten afwerpen door het inregelen van de proactieve communicatie in het team om effectief met onvoorziene omstandigheden te kunnen omgaan. Dit vertaalt zich in de praktijk naar een substantiële toename en voortdurend hogere kans op projectsucces. Dit leidt tot nieuwe en betere managementprocedures en -processen. Uiteindelijk kan daarmee een doelmatige, geoptimaliseerde projectorganisatie worden bereikt.

1.4 Succesvolle invulling van de rol van projectsponsor, projectteamlid en projectmanager

Het begrijpen van de verschillende rollen in het project en de correcte invulling ervan is essentieel voor een succesvolle realisatie van het project. Daarom lichten we de drie belangrijkste rollen – die een hoofdaandeel leveren in het projectsucces – toe:

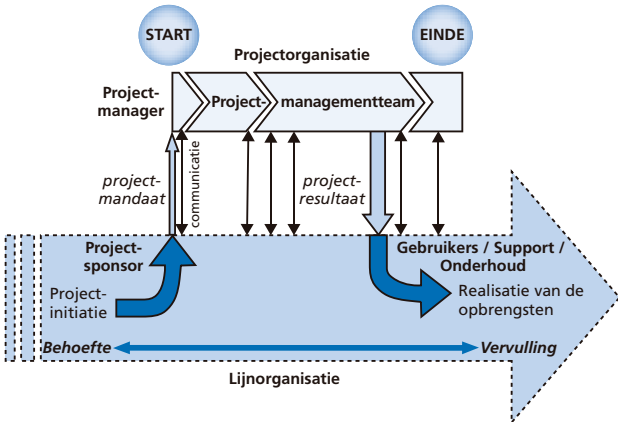
1. De **projectsponsor** vervult de functie van de voortdurende verbinding tussen het project en de opdrachtgevende – of lijnorganisatie. De sponsor is bij de start van het project verantwoordelijk voor het definiëren van de businesscase: waarom doen we dit project, wat zijn de behoeften van de opdrachtgevende organisatie? Wanneer het project is goedgekeurd, neemt de projectmanager de verantwoordelijkheid over van de projectsponsor voor de ‘oplevering van het gedefinieerde eindresultaat van het project (projectdoelstelling)’. De projectsponsor vervult echter een nog altijd zeer belangrijke rol. Hij of zij moet ervoor zorgen dat de projectdoelstelling blijft aansluiten bij het achterliggende doel van het project. De sponsor zal onder andere waarborgen dat de opdrachtgevende organisatie stabiel gericht blijft op haar oorspronkelijke beslissing ten aanzien van het doel en de doelstelling van het project, waardoor een voortdurende verandering van prioriteiten en veranderingen op basis van operationele issues kan worden voorkomen (het zogenoemde ‘windhaan-management’). Belangrijke rol van de projectsponsor is daarom het zeker stellen van het operationeel en functioneel management. Zij spelen op hun beurt weer een belangrijke rol in de toewijzing van adequate resources aan het projectteam. De sponsor draagt ook zorg voor het voorbereiden van de opdrachtgevende organisatie om het projectresultaat – wanneer het is opgeleverd – effectief in te zetten, aangezien dit het moment is waarop de realisatie van toegevoegde waarde voor de opdrachtgevende organisatie begint. Daarvoor moeten de projectsponsor en de projectmanager effectief

samenwerken. Een soepele communicatie tussen deze twee rollen is cruciaal voor het project en het succes van de organisatie.

2. Het **project(management)teamlid** is verantwoordelijk voor de inbreng van expertise en voor de uitvoering van het werk dat nodig is om het projectresultaat te realiseren. Gedurende de initiële projectfasen ligt de focus op het bepalen van de beste benadering en de opzet van een haalbaar 'high-level'-plan voor het project; oftewel, het plan van aanpak. Gedurende de uitvoeringsgerichte fasen realiseren de teamleden de projectdoelstelling en de specifieke sub-componenten daarvan, mede op basis van hun expertise. Om een soepele transitie van het projectresultaat naar de operationele of opdrachtgevende organisatie te waarborgen is het essentieel dat de organisatieonderdelen die ná het project de verantwoordelijkheid overnemen voldoende vertegenwoordigd zijn in het projectteam.
3. De **projectmanager** is verantwoordelijk voor de realisatie van de projectdoelstelling. Kernelementen in deze rol zijn stakeholdersmanagement en het leiden van het projectteam en relevante stakeholders in de selectie en toepassing van de juiste projectmanagementprocessen, op het juiste moment. Alles met het oog op de realisatie van de projectdoelstelling. De projectmanager moet daarbij de kennis en ervaring van de business en de invloedrijke positie van de projectsponsor benutten, en business-gerelateerde problemen en issues escaleren die niet door het projectteam kunnen worden opgelost.

In elk project moeten deze kernrollen voor succesvolle projectoplevering duidelijk worden beschreven én begrepen, opdat alle stakeholders hieraan ook conform invulling kunnen geven.

Figuur 1.1 beschrijft de meest voorkomende relaties tussen de lijn- of opdrachtgevende organisatie en de projectorganisatie en positioneert iedere rol op een duidelijke wijze.



Figuur 1.1 Algemene relaties tussen lijn- of opdrachtgevende organisatie en projectorganisatie

1.5 Veel gestelde vragen (FAQ)

We hebben enkele algemene vragen op een rijtje gezet die men zou kunnen stellen wanneer men voor het eerst wordt geconfronteerd met projectmanagement of met de *PMBOK® Guide*.

Wat is een project?

PMI definitie:

Project: Een tijdelijke onderneming om een uniek product, dienst of resultaat te creëren.

Dit betekent:

- Het heeft een gedefinieerd begin en einde, waardoor een project tijdelijk is.