

## Projectmanagement Op basis van NCB versie 3

IPMA-C en  
IPMA-D



Bert Hedeman  
Gabor Vis van Heemst  
Roel Riepma

## Projectmanagement op basis van NCB versie 3

## 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-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: [freezone.vanharen.net](http://freezone.vanharen.net)

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL, BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

### IT (Service) Management / IT Governance

ASL  
BiSL  
CATS  
CMMI  
COBIT  
ISO 17799  
ISO/IEC 27001  
ISO/IEC 20000  
ISPL  
IT Service CMM  
ITIL® V3  
ITSM  
MOF  
MSF  
SABSA

### Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®  
TOGAF™  
GEA®

### Business Management

EFQM  
eSCM  
ISA-95  
ISO 9000  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement  
ICB / NCB  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP™  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2™

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net) en [freezone.vanharen.net](http://freezone.vanharen.net) voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc.

# Projectmanagement

## op basis van NCB versie 3

IPMA C en IPMA D

Bert Hedeman  
Gabor Vis van Heemst  
Roel Riepma



## Colofon

- Titel:** Projectmanagement op basis van NCB versie 3 - IPMA C en IPMA D
- Auteurs:** Bert Hedeman (Hedeman Consulting)  
Gabor Vis van Heemst (Intrprimus Projectmanagement)  
Roel Riepma (Nzcht, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- Reviewers:** Frank Krijnen (Berenschot)  
Harrie Brakel (Insights International)  
Joep de Munnik (Boertien Consulting)  
John Hermarij (Dhirata)  
John Roos (Altran)  
Marijke van Biezen (ISES)  
Ron Seegers (De Projectmeester)  
Ron Vinken (Getronics)  
Ronald te Ronde (Boertien Assessment)  
Sven Huynink (Promacy)
- Uitgever:** Van Haren Publishing, Zaltbommel, [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)
- ISBN:** 978 90 8753 122 5
- Druk:** Eerste druk, eerste oplage, April 2008  
Eerste druk, tweede verbeterde oplage, Augustus 2008  
Eerste druk, derde oplage, Augustus 2009  
Eerste druk, vierde verbeterde oplage, Juni 2010  
Eerste druk, vijfde oplage, Mei 2011
- Zetwerk:** CO2 Premedia bv  
**Omslagontwerp:** CO2 Premedia bv
- Copyright:** © Van Haren Publishing, 2008

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

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

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

## Woord vooraf

Als je gevraagd wordt het Woord vooraf te schrijven voor *Projectmanagement op basis van NCB versie 3*, lees je dat toch met meer dan normale belangstelling en vergelijk je dat met de inhoud van de NCB versie 2. In versie 2 lag de nadruk op de technische kant van projectmanagement aangevuld met gedragscompetenties.

Maar dat is in de huidige tijd niet meer genoeg. Veranderingen in de maatschappij, zoals het samenvloeien van wonen, werken en leren, en begrippen als 'identiteit' en 'passie' zijn belangrijke uitgangspunten voor een vernieuwende kijk op projectmanagement. Verandering is nu een kernbegrip voor mensen en organisaties. Portfoliomanagement, programmamanagement, projectmanagement alsmede innoveren en veranderen in een dynamische omgeving doet naast vakkennis een beroep op je identiteit, je ervaring, je stijl van leidinggeven.

Projectmanagement is daarmee een vak geworden voorbij doel-rationele dimensies.

De moderne projectmanager realiseert samen met zijn team met liefde voor zijn vak mooie dingen.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die zich wil certificeren voor IPMA C of IPMA D en bovendien voor iedereen die op een of andere wijze betrokken is bij projectmanagement en behoefte heeft aan een informatiebron dat ingaat op alle aspecten, of competenties, die in projectmanagement geldig dan wel wenselijk zijn.

### IPMA-certificering

IPMA maakt onderscheid tussen vier niveaus van certificering en heeft voor ieder niveau vereisten van kennis en ervaring beschreven. Een gecertificeerd projectmanager mag afhankelijk van zijn certificaat één van de volgende titels achter zijn naam gebruiken:

IPMA A Certified Projects Director (Projectdirecteur)

IPMA B Certified Senior Project Manager (Senior Projectmanager)

IPMA C Certified Project Manager (Projectmanager)

IPMA D Certified Project Management Assistant (Projectmanagement specialist)

Voor het behalen van deze certificaten worden ondermeer eisen gesteld aan het aantal jaren ervaring als projectmanager: IPMA A tenminste vijf jaar, IPMA B vijf jaar en IPMA C drie jaar. Voor IPMA D worden geen eisen gesteld aan de opgedane ervaring.

Meer informatie over de IPMA-certificering kan worden gevonden op de websites van IPMA-NL en CITO.

### **De IPMA Competence Baseline: ICB version 3 en NCB versie 3**

IPMA richt zich met de IPMA-certificering op de moderne projectmanager, die een belangrijke functie vervult in alle denkbare omgevingen waaronder het bedrijfsleven, de overheid, de bouw en de ICT.

De ICB is een Engelstalig document waarin IPMA de vereiste kennis en kunde beschrijft voor projectmanagers alsmede de kaders voor de IPMA-certificering. De beschrijving van deze kennis en kunde is gebaseerd op competenties die een projectmanager in meer of mindere mate moet beheersen.

Version 3 van de ICB is in juni 2006 van kracht geworden. Alle ruim 40 ledenorganisaties ontwikkelen, binnen vastgestelde kaders, een nationale versie. Versie 3 van de Nederlandse Competence Baseline is in september 2007 verschenen. Dit is een vrij letterlijke vertaling van de ICB versie 3, tot stand gekomen onder regie van IPMA-Nederland.

### **Over dit boek**

De lezer die de inhoud van dit boek goed heeft bestudeerd, zal met redelijk grote zekerheid het IPMA D examen met goed gevolg kunnen afleggen. Het volgen van een training is zeker een nuttige ondersteuning, maar in principe is zelfstudie een reële mogelijkheid.

Voor het IPMA C certificaat is bestudering van de inhoud een uitstekende basis, maar het examen stelt ook eisen aan de opgedane ervaring van de kandidaat en het vermogen om de kennis toe te passen.

Dit boek biedt in ieder geval in één band voor alle competentie-elementen van de NCB versie 3 een heldere uitleg op basis van een logische onderverdeling van de onderwerpen.

### **Over de auteurs**

De drie auteurs van dit boek zijn ieder zeer ervaren entrepreneurs, projectmanagers, trainers, en schrijvers. Zij hebben bij uiteenlopende organisaties in de publieke en private sector complexe programma's opgestart en geleid. Met dit boek zijn zij erin geslaagd om op basis van NCB versie 3 hun kennis en ervaring neer te leggen in een standaardwerk voor IPMA certificering dat niet in je boekenkast mag ontbreken.

Bert Hedeman is nauw betrokken geweest bij het opstellen van de exameneisen en de definitielijst op basis van de NCB versie 3. Samen met Gabor Vis van Heemst heeft hij vele boeken op het gebied van projectmanagement geschreven. Roel Riepma is behalve een ervaren projectmanager ook al jaren docent in het hoger onderwijs.

Bram Reinders,  
Programmamanager bij energiebedrijf Continuon  
Bestuursvertegenwoordiger IPMA Nederland.

## Woord vooraf bij de vierde verbeterde oplage

In deze vierde oplage is een aantal verbeteringen doorgevoerd, op basis van de nuttige op- en aanmerkingen die we van een aantal kritische lezers mochten ontvangen.

Tevens is op een aantal plaatsen een tekstaanvulling doorgevoerd, om het boek aan te laten sluiten op de laatste versie van de CITO-eindtermen voor de examens IPMA-C en IPMA-D. De inhoud van deze vierde oplage sluit daarom volledig aan op de CITO eindtermen van november 2007 / januari 2008, die tijdens de samenstelling van deze bijdruk, voorjaar 2010, van kracht waren.

## Woord vooraf van de auteurs

Het boek 'Projectmanagement op basis van NCB versie 3' is een praktisch gebruikersboek voor het vakgebied projectmanagement. In dit boek wordt het vak projectmanagement beschreven, gebaseerd op de competentie-elementen zoals die zijn benoemd in de NCB versie 3.

De NCB is in 2001 uitgegeven door PMI-NL (tegenwoordig IPMA-NL) en is geschreven op basis van de IPMA Competence Baseline (ICB) van de internationale vakvereniging IPMA. Bovendien is IPMA verantwoordelijk voor de internationale certificeringstandaard voor projectmanagers. De huidige versie van de ICB en NCB is versie 3 (2007) en vanaf 2008 moeten alle certificeringprocedures zijn afgestemd op deze versie.

Dit boek volgt de uitgangspunten en definities van de NCB versie 3, al is op enkele plaatsen afgeweken van de volgorde van onderwerpen om daarmee een logischer indeling te realiseren. Naast de theoretische beschrijving van de onderwerpen is aandacht besteed aan praktische toepasbaarheid. Hiertoe zijn tekstkaders toegevoegd met praktijkvoorbeelden, berekeningsvoorbeelden en 'succes' verhalen. In de bijlagen vindt u verder een definitielijst, een literatuurlijst en de adressen voor relevante partijen voor uw certificering.

De inhoud van dit boek voldoet ruimschoots aan de theoretische eisen die gesteld worden om de examens op de niveaus IPMA D en IPMA C met goed gevolg af te leggen. Voor het assessment voor IPMA C is een aanvullend projectrapport op basis van uw projectervaring vereist.

Dit boek heeft niet de pretentie alle te gebruiken methoden, technieken en theorieën op het gebied van projectmanagement te behandelen. Voor veel competentiegebieden zijn meerdere methoden beschikbaar, beschreven in een keur van goede boeken. Wij hebben dit boek geschreven, omdat met name op het gebied van certificering van projectmanagers nog een goed en makkelijk toegankelijk gebruikersboek ontbreekt. Onze ambitie was een boek te maken dat volledig was, eenvoudig leesbaar met toch voldoende diepgang voor de IPMA-examens, dat als stimulans zou dienen voor verdere vakontwikkeling.



Dit boek is geschreven voor projectmanagers, projectleiders en teammanagers en alle andere personen die privé of in het werk betrokken zijn bij het inrichten en managen van projecten. Wij vertrouwen erop dat dit boek aansluit op de behoefte aan een handzaam zelfstudieboek voor certificering van projectmanagers. Het kan ook uitermate goed gebruikt worden als aanvulling op IPMA-trainingen.

Tot slot willen we u erop wijzen dat overal in het boek waar ‘hij’ of ‘zijn’ gebruikt is (in referentie naar personen), natuurlijk ook ‘zij’ of ‘haar’ kan worden gelezen.

Graag willen wij alle reviewers bedanken die met hun commentaar hebben bijgedragen aan de inhoudelijke kwaliteit van dit boek.

Leusden, Babberich, Zwolle  
Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst en Roel Riepma

# Inhoud

Woord vooraf . . . . .	V
Woord vooraf van de auteurs . . . . .	VII
<b>1 Opbouw van dit boek . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>2 Competentieontwikkeling met behulp van dit boek . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>3 Projectoriëntatie (NCB 3.01) . . . . .</b>	<b>11</b>
<i>Inleiding . . . . .</i>	<i>11</i>
<i>Positionering . . . . .</i>	<i>11</i>
<i>Mogelijke processtappen . . . . .</i>	<i>12</i>
<i>De geschiedenis van projectmanagement . . . . .</i>	<i>12</i>
<i>Wat is een project? . . . . .</i>	<i>12</i>
<i>Redenen om werkzaamheden uit te voeren in projecten . . . . .</i>	<i>13</i>
<i>Kenmerken van een project . . . . .</i>	<i>14</i>
<i>Noodzakelijke voorwaarden voor een project . . . . .</i>	<i>14</i>
<i>Overeenkomsten en verschillen werken in project- en staande organisatie . . . . .</i>	<i>17</i>
<i>Werken met meerdere bazen . . . . .</i>	<i>17</i>
<i>Positie projectmanager . . . . .</i>	<i>18</i>
<i>Wat is projectmanagement? . . . . .</i>	<i>18</i>
<i>Principes van projectmatig werken . . . . .</i>	<i>18</i>
<i>Faseren, beheersen en beslissen . . . . .</i>	<i>20</i>
<i>Beheerscyclus . . . . .</i>	<i>20</i>
<i>Beheersaspecten . . . . .</i>	<i>21</i>
<i>De rol van de projectmanager . . . . .</i>	<i>21</i>
<i>Projectmanagementmethoden . . . . .</i>	<i>22</i>
<i>Verantwoordelijkheden . . . . .</i>	<i>23</i>

## Deel 1: Technische competenties

25

<b>4 Projectvoorbereiding . . . . .</b>	<b>27</b>
<i>Inleiding . . . . .</i>	<i>27</i>
4.01 Projectstart (NCB 1.19) . . . . .	29
<i>Inleiding . . . . .</i>	<i>29</i>
<i>Positionering . . . . .</i>	<i>29</i>
<i>Mogelijke processtappen . . . . .</i>	<i>29</i>
<i>Projectvoorbereiding . . . . .</i>	<i>30</i>
<i>Projectdefinitie . . . . .</i>	<i>31</i>
<i>Plan voor projectinrichting . . . . .</i>	<i>31</i>
<i>Projectbeslissing . . . . .</i>	<i>32</i>
<i>Projectinrichting . . . . .</i>	<i>32</i>
<i>Beslispunt op het einde van de projectinrichting . . . . .</i>	<i>33</i>
<i>Projectstart-up . . . . .</i>	<i>33</i>
<i>Kick-off . . . . .</i>	<i>35</i>
<i>Verantwoordelijkheden . . . . .</i>	<i>35</i>
4.02 Belanghebbenden (NCB 1.02) . . . . .	36
<i>Inleiding . . . . .</i>	<i>36</i>
<i>Positionering . . . . .</i>	<i>36</i>
<i>Mogelijke processtappen . . . . .</i>	<i>37</i>
<i>Stakeholdermanagementstrategie . . . . .</i>	<i>37</i>
<i>Analyse belanghebbenden . . . . .</i>	<i>37</i>
<i>Hoe belanghebbenden te bereiken? . . . . .</i>	<i>41</i>
<i>Hoe effectiviteit stakeholdermanagement te beoordelen . . . . .</i>	<i>42</i>

	<i>Communicatieplan</i> .....	43
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	43
4.03	<b>Projectorganisatie (NCB 1.06)</b> .....	45
	<i>Inleiding</i> .....	45
	<i>Positionering</i> .....	46
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	46
	<i>Klant-leverancierrelatie</i> .....	47
	<i>Scheiding van management en techniek</i> .....	47
	<i>Projectmanagementstructuur en –team en projectorganisatie</i> .....	47
	<i>Context projectorganisatie</i> .....	48
	<i>Tekenen van een organogram</i> .....	49
	<i>Opdrachtgever</i> .....	49
	<i>Projectmanager</i> .....	50
	<i>Siuurgroep</i> .....	51
	<i>Overige rollen binnen het projectmanagementteam</i> .....	52
	<i>Besluitvorming en rapportagestructuren</i> .....	53
	<i>Overlegstructuren</i> .....	53
	<i>Linking-pin</i> .....	54
	<i>Verantwoordelijkhedenmatrix</i> .....	54
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	55
4.04	<b>Eisen &amp; doelen (NCB 1.03)</b> .....	56
	<i>Inleiding</i> .....	56
	<i>Positionering</i> .....	56
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	57
	<i>Projectdoel</i> .....	57
	<i>Projectresultaat</i> .....	58
	<i>Projecteisen</i> .....	59
	<i>Projectdoel (in engere zin)</i> .....	59
	<i>Projectaanpak</i> .....	59
	<i>Projectbeoordeling</i> .....	59
	<i>Waarden-management</i> .....	60
	<i>Business case</i> .....	60
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	64
4.05	<b>Scope en op te leveren resultaten (NCB 1.10)</b> .....	66
	<i>Inleiding</i> .....	66
	<i>Positionering</i> .....	66
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	67
	<i>Projectresultaat</i> .....	67
	<i>Scope</i> .....	68
	<i>Configuratiemanagement</i> .....	72
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	74
4.06	<b>Risico's &amp; kansen (NCB 1.04)</b> .....	75
	<i>Inleiding</i> .....	75
	<i>Positionering</i> .....	76
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	76
	<i>Begrippen risico's, issues en ramingen</i> .....	77
	<i>Risicooverstie en risicotolerantie</i> .....	78
	<i>Risico-eigenaar</i> .....	78
	<i>Risicocategorieën</i> .....	78
	<i>Soorten risico's</i> .....	78
	<i>Risicomangement</i> .....	79
	<i>Risicoanalyse</i> .....	80
	<i>Overige activiteiten risicomangement</i> .....	83
	<i>Borging van het risicomangement</i> .....	84
	<i>Principe van stapsgewijs verfijnen</i> .....	84
	<i>Methoden en technieken</i> .....	84
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	88

4.07	Projectmanagementsucces (NCB 1.01)	89
	<i>Inleiding</i>	89
	<i>Positionering</i>	89
	<i>Mogelijke processtappen</i>	90
	<i>De weg naar projectsucces (Teun van Aken)</i>	90
	<i>Projectsuccesfactoren</i>	93
	<i>Projectmanagementsucces</i>	94
	<i>Project(management)plan</i>	96
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	98
<b>5</b>	<b>Projectinrichting</b>	<b>99</b>
5.01	Kwaliteit (NCB 1.05)	101
	<i>Inleiding</i>	101
	<i>Mogelijke processtappen</i>	101
	<i>Kwaliteit</i>	102
	<i>Product- en proceskwaliteit</i>	102
	<i>Kwaliteitsmanagement</i>	102
	<i>Kwaliteitsplan</i>	104
	<i>Kwaliteitslogboek</i>	105
	<i>Het kwaliteitspad</i>	106
	<i>Specificaties en programma van eisen</i>	107
	<i>Kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria</i>	107
	<i>Reviews, audits en evaluaties</i>	109
	<i>Normen, voorschriften en standaards</i>	110
	<i>Continue verbetering</i>	111
	<i>Kwaliteitskosten volgens J.M. Juran</i>	111
	<i>Kwaliteitstechnieken</i>	112
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	114
5.02	Projectstructuren (NCB 1.09)	116
	<i>Inleiding</i>	116
	<i>Positionering</i>	116
	<i>Mogelijke processtappen</i>	117
	<i>Productgericht plannen</i>	117
	<i>Werkpakketten</i>	123
	<i>Werkdecompositiestructuur (WBS)</i>	123
	<i>Afgeleide structuren</i>	124
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	124
	<i>Bijlage: Voorbeeld Productgerichte planning tuinhuisje</i>	125
5.03	Tijd & projectfasering (NCB 1.11)	127
	<i>Inleiding</i>	127
	<i>Positionering</i>	127
	<i>Mogelijke processtappen</i>	128
	<i>Project- en productlevenscyclus</i>	128
	<i>Fasieren</i>	129
	<i>Fasieren in complexe en onzekere omgevingen</i>	132
	<i>Technieken voor het opstellen van een tijdsplan</i>	137
	<i>Precedence-chart</i>	138
	<i>Onzekerheidsanalyse</i>	142
	<i>Balkenschema</i>	145
	<i>Voor- en nadelen planningstechnieken</i>	145
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	146
5.04	Mensen & middelen (NCB 1.12)	148
	<i>Inleiding</i>	148
	<i>Positionering</i>	148
	<i>Mogelijke processtappen</i>	149
	<i>Capaciteitsmanagement</i>	149
	<i>Vaststellen van de benodigde capaciteit</i>	151
	<i>Selectie projectmedewerkers</i>	152
	<i>Theory of Constraints (TOC)</i>	153

	<i>Kritieke-ketenmanagement</i> .....	153
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	156
5.05	<b>Kosten &amp; financiën (NCB 1.13)</b> .....	158
	<i>Inleiding</i> .....	158
	<i>Positionering</i> .....	158
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	159
	<i>Van planning naar besturing</i> .....	159
	<i>Begroten</i> .....	161
	<i>Budgetteren</i> .....	161
	<i>Bewaken</i> .....	164
	<i>Evaluatie</i> .....	165
	<i>Projectadministratie</i> .....	165
	<i>Procuratie</i> .....	166
	<i>Kostenbewust ontwerpen</i> .....	166
	<i>Financiële beheersing</i> .....	167
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	167
<b>6</b>	<b>Projectuitvoering en –afsluiting</b> .....	<b>169</b>
6.01	<b>Inkoop &amp; contract (NCB 1.14)</b> .....	171
	<i>Inkopen: Het verwerven van producten of diensten van derden</i> .....	171
	<i>Inleiding</i> .....	171
	<i>Positionering</i> .....	171
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	172
	<i>Make or buy</i> .....	172
	<i>Inkopen of uitbesteden</i> .....	173
	<i>Contractmanagement</i> .....	173
	<i>Contractstrategie</i> .....	173
	<i>Contracteringsplan</i> .....	174
	<i>Selecteren en contracteren van partijen</i> .....	178
	<i>Contractbeheer</i> .....	179
	<i>Contract</i> .....	180
	<i>Europese aanbesteding</i> .....	184
	<i>Zekerheidsstellingen voor betaling</i> .....	186
	<i>Samenwerkingsverbanden</i> .....	187
	<i>Betrokken partijen</i> .....	187
6.02	<b>Wijzigingen (NCB 1.15)</b> .....	190
	<i>Inleiding</i> .....	190
	<i>Positionering</i> .....	190
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	190
	<i>Noodzaak wijzigingsbeheer</i> .....	191
	<i>Wijzigingen en projectissues</i> .....	191
	<i>Wijzigingsverzoeken</i> .....	192
	<i>Afwijkingen van specificaties</i> .....	193
	<i>Overige projectissues</i> .....	194
	<i>Registratie projectissues en issueboek</i> .....	194
	<i>Wijzigingsbeheer en configuratiemanagement</i> .....	194
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	194
6.03	<b>Informatie &amp; documentatie (NCB 1.17)</b> .....	196
	<i>Inleiding</i> .....	196
	<i>Positionering</i> .....	196
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	196
	<i>Informatiebeheer</i> .....	197
	<i>Projectdossierstructuur</i> .....	202
	<i>Informatiebeheer versus configuratiemanagement</i> .....	203
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	204
6.04	<b>Beheersing &amp; rapportage (NCB 1.16)</b> .....	205
	<i>Inleiding</i> .....	205
	<i>Positionering</i> .....	206
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	206
	<i>Beheerscirkel</i> .....	206

	<i>Management by Objectives</i> .....	207
	<i>Management by Exception</i> .....	208
	<i>Timeboxing</i> .....	208
	<i>Beheersen van de uitvoering</i> .....	209
	<i>Managen van de productoplevering</i> .....	211
	<i>Beheersinstrumenten</i> .....	213
	<i>Earned Value Analyse</i> .....	216
	<i>Slip-chart-methode</i> .....	221
	<i>Earned Value Analyse versus slip-chart</i> .....	225
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	226
6.05	<b>Afsluiting (NCB 1.20)</b> .....	228
	<i>Inleiding</i> .....	228
	<i>Positionering</i> .....	228
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	229
	<i>Beëindiging van een project</i> .....	229
	<i>Oplevering van het eindresultaat</i> .....	229
	<i>Afsluiting van het project</i> .....	232
	<i>Het afbouwen van een project</i> .....	232
	<i>Het identificeren van vervolgacties</i> .....	234
	<i>Het project evalueren</i> .....	235
	<i>Het formeel beëindigen van het project</i> .....	237
	<i>Voortijdige projectafsluiting</i> .....	237
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	238

## Deel 2: Gedragscompetenties

239

7	<b>Projectleiderschap</b> .....	241
7.01	<b>Leiderschap (NCB 2.01)</b> .....	245
	<i>Inleiding</i> .....	245
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	246
	<i>Management versus leiderschap</i> .....	246
	<i>Leiderschaptheorieën</i> .....	246
	<i>Leiderschapsrollen en waardenontwikkeling (Quinn)</i> .....	247
	<i>Taak- en relatiegericht leidinggeven (Blake &amp; Mouton)</i> .....	248
	<i>Situationele stijl op basis van competentie</i> .....	252
	<i>Delegeren</i> .....	253
	<i>Coachend leiderschap</i> .....	254
	<i>Machtsbronnen voor een projectmanager</i> .....	256
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	257
7.02	<b>Betrokkenheid &amp; Motivatie (NCB 2.02)</b> .....	258
	<i>Inleiding</i> .....	258
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	259
	<i>Kern van motivatie van individuen: binnen = buiten</i> .....	259
	<i>Creëren van positief opbouwende wensen</i> .....	261
	<i>Creëren van een balans tussen persoonlijke wens en omgevingskrachten</i> .....	262
	<i>Algemene motivatiemodellen: Maslow, McGregor, Herzberg</i> .....	262
	<i>Motiverende en hygiënefactoren van Herzberg</i> .....	264
	<i>Herkennen van en omgaan met weerstanden</i> .....	265
	<i>Omgaan met lastige mensen: in balans blijven met jezelf</i> .....	269
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	270
7.03	<b>Zelfbeheersing (NCB 2.03)</b> .....	272
	<i>Inleiding</i> .....	272
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	273
	<i>Vormen van intelligentie en hun toepassing in projecten</i> .....	273
	<i>Rationele intelligentie en mentale modellen</i> .....	273
	<i>Emotionele intelligentie</i> .....	275
	<i>Spirituele of intuïtieve intelligentie</i> .....	275
	<i>Collectieve intelligentie</i> .....	276
	<i>Bewust handelen in complexe projectomgevingen</i> .....	277

	<i>MBTI</i> .....	278
	<i>Big Five</i> .....	279
	<i>Enneagram</i> .....	280
	<i>Balans creëren tussen werk, privé en ontspanning</i> .....	285
7.04	<b>Assertiviteit (NCB 2.04)</b> .....	287
	<i>Inleiding</i> .....	287
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	288
	<i>Balans creëren tussen rolopvatting en rolverwachting</i> .....	288
	<i>Effectief invloed uitoefenen: opbouwen en onderhouden van duurzame relaties</i> .....	289
	<i>Assertief gedrag versus agressief gedrag</i> .....	289
	<i>De vijf aspecten van de wil geïntegreerd inzetten</i> .....	291
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	293
7.05	<b>Ontspanning (NCB 2.05)</b> .....	294
	<i>Inleiding</i> .....	294
	<i>Positionering</i> .....	294
	<i>Stress: veroorzakers en symptomen</i> .....	295
	<i>Stressmanagement: interventiemethoden voor stressreductie</i> .....	295
	<i>Ontspanningstechnieken</i> .....	298
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	301
7.06	<b>Openheid (NCB 2.06)</b> .....	303
	<i>Inleiding</i> .....	303
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	303
	<i>Kenmerken van openheid in projecten</i> .....	303
	<i>Wederzijdse waardering</i> .....	304
	<i>Collectieve denk- en besluitvormingsprocessen</i> .....	304
	<i>Introspectieve cultuur i.p.v. een meesprekende cultuur</i> .....	304
	<i>Complexiteit is altijd bespreekbaar</i> .....	306
	<i>Zuivere motieven en uitbannen persoonlijk belang</i> .....	306
	<i>Het stimuleren van openheid in projecten</i> .....	307
7.07	<b>Probleemoplossing (NCB 1.08)</b> .....	309
	<i>Inleiding</i> .....	309
	<i>Richtlijnen voor Probleemoplossing</i> .....	309
	<i>Probleem- en doelgerichte probleemoplossing</i> .....	310
	<i>Een gestructureerde probleemaanpak</i> .....	311
	<i>Oriëntatiefase</i> .....	311
	<i>Planning en transformatiefase</i> .....	312
	<i>Controlefase</i> .....	312
	<i>Oplossingsfase</i> .....	313
	<i>Evaluatiefase</i> .....	313
	<i>Interpretatiefase</i> .....	313
	<i>Soorten problemen</i> .....	313
	<i>Identificatieproblemen</i> .....	313
	<i>Ontwerp- of constructieproblemen</i> .....	314
	<i>Onderzoeksproblemen</i> .....	314
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	315
7.08	<b>Creativiteit (NCB 2.07)</b> .....	317
	<i>Inleiding</i> .....	317
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	317
	<i>Creativiteitsfasen en -technieken</i> .....	318
	<i>De startfase</i> .....	318
	<i>Ideontwikkelingsfase en divergerende creativiteitstechnieken</i> .....	319
	<i>Keuzefase en convergerende creativiteitstechnieken</i> .....	322
	<i>Verkennen eerste keuzen</i> .....	322
	<i>Balans tussen belangengroepen</i> .....	323
	<i>Verdiepen en verrijken van ideeën</i> .....	323
	<i>Kiezen en organiseren</i> .....	323
	<i>Organiseren van creativiteit in projecten</i> .....	324
7.09	<b>Resultaatgerichtheid (NCB 2.08)</b> .....	326
	<i>Inleiding</i> .....	326

	<i>Stappenplan voor resultaatgerichtheid</i> . . . . .	326
	<i>Integratie doelgerichtheid, taakgerichtheid en aanmoediging (GUNG HO)</i> . . . . .	327
	<i>De drijfveer van de Eekhoorn: waardevol werk.</i> . . . . .	327
	<i>De werkwijze van de Bever: zelf bepalen hoe je het doel wilt halen</i> . . . . .	328
	<i>De gave van de Gans: moedig elkaar aan</i> . . . . .	329
	<i>Good to Great projecten</i> . . . . .	329
	<i>Niveau 5 leiderschap.</i> . . . . .	330
	<i>Eerst wie, dan wat</i> . . . . .	330
	<i>Zie de harde feiten onder ogen en blijf geloven in de overwinning</i> . . . . .	330
	<i>De drie cirkels van het egelprincipe</i> . . . . .	331
	<i>Bedrijfsdiscipline</i> . . . . .	332
	<i>Technologische versnellers</i> . . . . .	332
	<i>Vertrouw op het vliegwieleffect</i> . . . . .	333
	<i>Good to Great projecten: logisch gevolg van een sterk egelprincipe.</i> . . . . .	333
	<i>Resultaatgerichte afspraken (RGA).</i> . . . . .	334
7.10	<b>Efficiency (NCB 2.09)</b> . . . . .	336
	<i>Inleiding</i> . . . . .	336
	<i>Mogelijke processtappen.</i> . . . . .	337
	<i>KAIZEN: Continue verbetering van proces en resultaat</i> . . . . .	337
	<i>Voorwaarden voor toepassing KAIZEN op persoon- en teamniveau</i> . . . . .	339
	<i>Technieken voor toepassing KAIZEN</i> . . . . .	340
	<i>Lean management</i> . . . . .	344
	<i>Waardeanalyse</i> . . . . .	344
	<i>Technieken voor de ontwikkeling van je persoonlijke efficiency.</i> . . . . .	345
	<i>Je hersenen in conditie houden.</i> . . . . .	346
	<i>Bewust denken</i> . . . . .	346
	<i>Ontspannen</i> . . . . .	347
	<i>Doelgericht leven</i> . . . . .	347
	<i>Sneller leren en effectiever informatie verwerken</i> . . . . .	347
	<i>Slimmer werken</i> . . . . .	350
7.11	<b>Betrouwbaarheid (NCB 2.13)</b> . . . . .	352
	<i>Inleiding</i> . . . . .	352
	<i>Richtlijnen voor betrouwbaarheid</i> . . . . .	352
	<i>Betrouwbaarheid in netwerken van wederzijds afhankelijke mensen</i> . . . . .	353
7.12	<b>Respect &amp; Waardering (NCB 2.14)</b> . . . . .	361
	<i>Inleiding</i> . . . . .	361
	<i>Richtlijnen voor respect &amp; waardering.</i> . . . . .	361
	<i>Zingevend handelen</i> . . . . .	362
	<i>Handelen vanuit aandacht en presentie</i> . . . . .	363
	<i>Waardensysteem van Graves</i> . . . . .	363
7.13	<b>Ethiek (NCB 2.15)</b> . . . . .	368
	<i>Inleiding</i> . . . . .	369
	<i>Richtlijnen voor ethiek</i> . . . . .	370
	<i>Mensenrechten, grondrechten &amp; beginsethiek</i> . . . . .	370
	<i>Consequenties van het persoonlijk handelen: gevolgenethiek.</i> . . . . .	372
	<i>Handelen op basis van een goede gezindheid: deugdenethiek</i> . . . . .	372
	<i>De betekenis van ethiek: werken met een open hart voor de Ander</i> . . . . .	373
	<i>Bedrijfsethiek en bedrijfscodes</i> . . . . .	373
	<i>Beroepsethiek en gedragscodes.</i> . . . . .	375
	<i>Herkennen en hanteren van ethische dilemma's: de ethiektoets</i> . . . . .	375
<b>8</b>	<b>Sociale vaardigheden en teamwerk</b> . . . . .	<b>379</b>
8.01	<b>Communicatie (NCB 1.18)</b> . . . . .	<b>381</b>
	<i>Inleiding</i> . . . . .	381
	<i>Richtlijnen voor Communicatie</i> . . . . .	382
	<i>Communicatie</i> . . . . .	382
	<i>Wat is communicatie?</i> . . . . .	381
	<i>Axioma's van Watzlawick</i> . . . . .	383
	<i>Criteria goede communicatie.</i> . . . . .	385



	<i>Communicatievormen en communicatiekanalen</i> . . . . .	385
	<i>Ruis en miscommunicatie</i> . . . . .	386
	<i>Communicatieniveaus</i> . . . . .	387
	<i>Communicatiestructuur</i> . . . . .	389
	<i>Communicatieplan</i> . . . . .	391
	<i>Gespreksvoering</i> . . . . .	392
	<i>Gesprekken voorbereiden en structureren</i> . . . . .	395
	<i>Vershillende soorten gesprekken kunnen voeren</i> . . . . .	395
	<i>Vergaderingen</i> . . . . .	399
	<i>Wat is een vergadering?</i> . . . . .	399
	<i>Rolverdeling en taakverdeling voorafgaand, tijdens en na afloop van vergaderingen</i> . . . . .	399
	<i>De voorzitter</i> . . . . .	399
	<i>De functie en structuur van de agenda</i> . . . . .	402
	<i>Functie en opbouw van de verslaglegging</i> . . . . .	402
	<i>Meningsvormende vergaderpunten</i> . . . . .	403
	<i>Besluitvormende vergaderpunten</i> . . . . .	403
	<i>Verantwoordelijkheden</i> . . . . .	404
8.02	<b>Teamwerk (NCB 1.07)</b> . . . . .	405
	<i>Inleiding</i> . . . . .	405
	<i>Richtlijnen voor Teamwerk</i> . . . . .	405
	<i>Wat is teamwerk?</i> . . . . .	406
	<i>Samenstelling van teams als organisatorische eenheden</i> . . . . .	406
	<i>Succesfactoren effectief teamwerk</i> . . . . .	407
	<i>Succesvoorwaarden op het gebied van samenwerking</i> . . . . .	407
	<i>Succesvoorwaarden op het gebied van taak</i> . . . . .	408
	<i>Ontwikkeling naar teamvolwassenheid</i> . . . . .	409
	1. <i>Forming (vormen)</i> . . . . .	410
	2. <i>Storming (stormen)</i> . . . . .	410
	3. <i>Norming (normeren)</i> . . . . .	411
	4. <i>Performing (presteren)</i> . . . . .	411
	5. <i>Adjourning (beëindigen)</i> . . . . .	411
	<i>Groepsblindheid</i> . . . . .	411
	<i>Faseovergangen</i> . . . . .	412
	<i>Leiderschapstijl en groepontwikkeling</i> . . . . .	412
	<i>Teamrollen</i> . . . . .	414
	<i>Voorzitter</i> . . . . .	414
	<i>Plant of Uitvinder of Ideeëngenerator</i> . . . . .	416
	<i>Brononderzoeker</i> . . . . .	416
	<i>Groepswerker</i> . . . . .	417
	<i>Zorgdrager (of controller)</i> . . . . .	418
	<i>Bedrijfsman</i> . . . . .	419
	<i>Waarschuwer (doordenker)</i> . . . . .	420
	<i>Specialist</i> . . . . .	421
	<i>Teamsamenstelling volgens Belbin</i> . . . . .	422
	<i>Projecttypen en teamsamenstelling volgens Belbin</i> . . . . .	422
	<i>Verantwoordelijkheden</i> . . . . .	423
8.03	<b>Overleg en Advies (NCB 2.10)</b> . . . . .	425
	<i>Inleiding</i> . . . . .	425
	<i>Richtlijnen voor Overleg en Advies</i> . . . . .	425
	<i>Wat is advieswerk?</i> . . . . .	426
	<i>Rollen van de adviseur</i> . . . . .	426
	<i>Dimensies van advieswerk</i> . . . . .	427
	<i>De staande organisatie en haar omgeving</i> . . . . .	429
	<i>De inhoud van het vraagstuk</i> . . . . .	430
	<i>De adviesaanpak</i> . . . . .	430
	<i>Gestructureerde aanpak overleg en advies</i> . . . . .	430
	<i>Terugkoppelingsbijeenkomsten</i> . . . . .	431
	<i>Implementatie</i> . . . . .	431
	<i>Afsluiting/beëindiging</i> . . . . .	432
	<i>Nauwkeurig en zorgvuldig argumenteren</i> . . . . .	432

8.04	Onderhandelen (NCB 2.11)	436
	<i>Inleiding</i>	436
	<i>Richtlijnen voor Onderhandeling</i>	437
	<i>Belangrijke kenmerken van onderhandelen</i>	437
	<i>Doel van onderhandelen</i>	437
	<i>Beste Alternatief Zonder Overeenkomst (BAZO)</i>	438
	<i>Onderhandelingsstrategieën</i>	439
	<i>Harvard Business Negotiation Project</i>	440
	<i>Fasering van het onderhandelingsproces</i>	441
	<i>Vorbereidingsfase</i>	441
	<i>Opstartfase</i>	444
	<i>Onderhandelingsfase</i>	444
	<i>Afrondingsfase</i>	446
	<i>Beïnvloedbare aspecten</i>	446
	<i>Het beïnvloeden van de flexibiliteit</i>	447
	<i>Het beïnvloeden van de machtsbalans</i>	447
	<i>Het beïnvloeden van het klimaat</i>	448
	<i>Het beïnvloeden van de speelruimte</i>	448
	<i>Het beïnvloeden van de inhoud</i>	448
	<i>Stijlen van onderhandelen</i>	448
	<i>Coöperatieve stijl</i>	449
	<i>Competitieve stijl</i>	449
	<i>Gemengde stijl</i>	449
	<i>Stijlflexibiliteit en effectiviteit</i>	450
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	450
8.05	Conflicthantering en Crises (NCB 2.12)	452
	<i>Inleiding</i>	452
	<i>Positionering</i>	453
	<i>Richtlijnen voor Conflicten en Crises</i>	453
	<i>Wat zijn conflicten?</i>	453
	<i>Latente en manifeste conflicten</i>	453
	<i>Waarde conflicten in projecten</i>	454
	<i>Soorten conflicten</i>	454
	<i>Conflictfasen</i>	454
	<i>Herkennen en dereguleren van conflicten in verschillende fasen</i>	455
	<i>De projectmanager als partij in conflicten</i>	459
	<i>De projectmanager als derde partij: verleidingen en voorwaarden</i>	460
	<i>Rollen van de projectmanager als derde partij</i>	460
	<i>Stijlen conflicthantering</i>	461
	<i>Vechten (doordrukken)</i>	461
	<i>Toegeven</i>	462
	<i>Vermijden</i>	462
	<i>Compromis sluiten</i>	463
	<i>Samenwerken</i>	463
	<i>Stijlflexibiliteit</i>	464
	<i>Wat zijn crises?</i>	464
	<i>Wat te doen bij een crisis?</i>	465
	<i>Wat te doen voorafgaand aan mogelijke crises?</i>	465
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	465

## Deel 3: Contextuele competenties

## 467

9	Doorvoeren van verandering	469
9.01	Programma-oriëntatie (NCB 3.02)	471
	<i>Inleiding</i>	471
	<i>Positionering</i>	472
	<i>Mogelijke processtappen</i>	472
	<i>Wat is een programma?</i>	472

	<i>Wanneer programmamanagement?</i> .....	473
	<i>Programmamanagement: een keuze</i> .....	473
	<i>Begrippenkader programmamanagement</i> .....	474
	<i>Het verschil tussen een project en een programma</i> .....	474
	<i>Soorten programma's</i> .....	476
	<i>Programmaorganisatie</i> .....	477
	<i>Batenmanagement</i> .....	481
	<i>Programmavevenscyclus en -documentatie</i> .....	483
	<i>Management van verandering</i> .....	485
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	490
9.02	<b>Portfolio-oriëntatie (NCB 3.03)</b> .....	491
	<i>Inleiding</i> .....	491
	<i>Positionering</i> .....	491
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	492
	<i>Portfolio-organisatie</i> .....	494
	<i>Portfolioproses</i> .....	495
	<i>Prioritering projecten en programma's in een portfolio</i> .....	496
	<i>Tussentijds stoppen van projecten en programma's in een portfolio</i> .....	496
	<i>Balance Business Score Card en prestatie-indicatoren</i> .....	497
	<i>Balanceren van de portfolio</i> .....	497
	<i>Succesfactoren</i> .....	497
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	499
9.03	<b>PPP-implementatie (NCB 3.04)</b> .....	500
	<i>Inleiding</i> .....	500
	<i>Positionering</i> .....	500
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	501
	<b>Basisprocessen PPP-organisatie</b> .....	501
	<i>Voor- en nadelen invoeren PPP-organisatie</i> .....	505
	<i>Stappen bij het invoeren van projectmanagement</i> .....	506
	<i>Weerstand bij invoeren projectmanagement</i> .....	507
	<i>NEN-ISO 10006 Richtlijnen voor kwaliteit in projecten</i> .....	508
	<i>Volwassenheidsniveaus</i> .....	508
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	510
<b>10</b>	<b>Omgeving</b> .....	<b>511</b>
10.01	<b>Primair proces (NCB 3.06)</b> .....	515
	<i>Inleiding</i> .....	515
	<i>Positionering</i> .....	515
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	516
	<i>Primair proces</i> .....	516
	<i>Bedrijfsvoering in profit en non-profit organisaties</i> .....	517
	<i>Waardeketen van Porter</i> .....	518
	<i>Besturing van het primaire proces</i> .....	519
	<i>Raakvlakken tussen de bedrijfsvoering en projecten/programma's</i> .....	519
	<i>Business Process Redesign</i> .....	521
10.02	<b>Staande organisatie (NCB 3.05)</b> .....	523
	<i>Inleiding</i> .....	523
	<i>Positionering</i> .....	523
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	524
	<i>Begrippenkader</i> .....	524
	<i>Rollen en functies</i> .....	524
	<i>Lijn- en staforganisatie</i> .....	525
	<i>Functiescheiding</i> .....	526
	<i>Span of control</i> .....	526
	<i>Aansturing van medewerkers</i> .....	527
	<i>Projectorganisatievormen</i> .....	527
	<i>Verskillende organisatievormen (Mintzberg)</i> .....	531
	<i>Lerende organisatie</i> .....	535
	<i>Cultuur</i> .....	538

	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	539
10.03	Systemen, producten en technologie (NCB 3.07) .....	541
	<i>Inleiding</i> .....	541
	<i>Positionering</i> .....	541
	<i>Systeembenadering</i> .....	542
	<i>Decompositie en synthese</i> .....	543
	<i>Raakvlakken tussen (deel)systemen</i> .....	545
	<i>Integratie</i> .....	545
	<i>Een project als een systeem</i> .....	546
	<i>Systeemontwikkeling</i> .....	546
	<i>Productlevenscyclus</i> .....	550
	<i>Gebruik en beheer</i> .....	552
	<i>Deming's 14 punten</i> .....	553
	<i>Ketenmanagement</i> .....	554
	<i>EFQM modell</i> .....	554
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	556
10.04	Personeelsmanagement (NCB 3.08) .....	557
	<i>Inleiding</i> .....	557
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	557
	<i>Personeelsbeleid</i> .....	558
	<i>Personeelsmanagement</i> .....	558
	<i>Rol project-, lijn- en personeelsmanager</i> .....	558
	<i>Functionerings- en beoordelingsgesprekken</i> .....	559
	<i>POP-gesprekken</i> .....	560
	<i>Beoordelingstechnieken</i> .....	560
	<i>Belonings- en incentivesystemen</i> .....	561
	<i>Competentiemanagement</i> .....	562
	<i>Kennismanagement</i> .....	562
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	563
10.05	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu (NCB 3.09) .....	565
	<i>Inleiding</i> .....	565
	<i>Positionering</i> .....	565
	<i>Mogelijke processtappen</i> .....	566
	<i>Milieu</i> .....	566
	<i>Veiligheid en gezondheid: Arbouwgeving</i> .....	569
	<i>Beveiliging</i> .....	572
	<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	572
10.06	Financieel management (NCB 3.10) .....	574
	<i>Financiële verslaglegging</i> .....	576
	<i>Balans</i> .....	576
	<i>Indeling balans</i> .....	576
	<i>Onderhanden werk (OHW)</i> .....	579
	<i>Transitoria</i> .....	580
	<i>Winst- en verliesrekening</i> .....	580
	<i>Hoofdingeling winst- en verliesrekening</i> .....	580
	<i>Functionele indeling winst- en verliesrekening</i> .....	581
	<i>Categorische indeling winst- en verliesrekening</i> .....	583
	<i>Operationele kosten (OPEX) en kapitaalkosten (CAPEX)</i> .....	584
	<i>Investerings- en afschrijvingen</i> .....	584
	<i>Kengetallen</i> .....	586
	<i>Liquiditeit</i> .....	586
	<i>Solvabiliteit</i> .....	588
	<i>Rentabiliteit</i> .....	589
	<i>Omlaopsnelheid</i> .....	589
	<i>Investeringscalculaties</i> .....	590
	<i>Netto Contante Waarde</i> .....	591
	<i>De berekening van de NCW</i> .....	591
	<i>Basisformule NCW</i> .....	592
	<i>Formules in het Engels</i> .....	592

<i>Discontofactor - discontovoet</i> .....	592
<i>Interne rentabiliteit (IR)</i> .....	593
<i>Return on Investment</i> .....	595
<i>Terugverdientijd</i> .....	595
<i>Break Even Point</i> .....	595
<i>Reële Optie Analyse</i> .....	596
<i>Gebruik van de verschillende kengetallen</i> .....	596
<i>Financiering</i> .....	597
<i>Financieringsvormen</i> .....	597
<i>Interne financiering</i> .....	597
<i>Externe financiering</i> .....	598
<i>Leasing</i> .....	598
<i>BOT en BOOT-constructies</i> .....	599
<i>Stappenplan financiering projecten</i> .....	601
<i>Financiële administratie</i> .....	603
<i>Kastelsel versus baten-lastenstelsel</i> .....	603
<i>Financiële kenmerken en grondbeginselen</i> .....	603
<i>Kostenindelingen</i> .....	604
<i>Kostenplaatsmethode</i> .....	604
<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	609
<i>Bijlage: Overzicht discontofactoren</i> .....	610
<b>10.07 Juridische aspecten (NCB 3.11)</b> .....	<b>614</b>
<i>Kerncompetenties</i> .....	614
<i>Leerdoelen</i> .....	614
<i>Definities</i> .....	614
<i>Inleiding</i> .....	614
<i>Positionering</i> .....	614
<i>Mogelijke processtappen</i> .....	615
<i>Rechtsbronnen</i> .....	615
<i>Rechtsgebieden</i> .....	615
<i>Bestuursrecht</i> .....	615
<i>Overeenkomstenrecht</i> .....	617
<i>Het ontstaan van overeenkomsten</i> .....	617
<i>Tekortkoming in de nakoming</i> .....	619
<i>Wanprestatie</i> .....	620
<i>Onrechtmatige daad</i> .....	621
<i>Auteurs-, octrooi- en merkenrecht</i> .....	622
<i>Verantwoordelijkheid projectmanager in de rechtshandhaving</i> .....	623
<i>Verantwoordelijkheden</i> .....	624
<i>Definitie lijst</i> .....	625
<i>Literatuurlijst</i> .....	635
<i>Index</i> .....	639

# 1 Opbouw van dit boek

Competent het beroep van projectmanager uitoefenen, betekent dat je als projectmanager het vermogen hebt kennis, kunde, persoon- en attitudekenmerken effectief in te zetten voor het succesvol leiden van projecten.

Dit boek is erop gericht projectmanagers een basis aan te reiken, waarmee ze hun kennis over competenties voor het succesvol leiden van projecten kunnen aanvullen, verdiepen en verbreden.

Deze basis is voor 100% gekoppeld aan de NCB versie 3<sup>1</sup>, een uitgave van IPMA Nederland. De NCB versie 3 definieert in totaal 46 competentie-elementen (competenties) die zijn verdeeld over drie competentiegebieden (zie tabel 1.01):

- Technisch competentiegebied: 20 competentie-elementen.
- Gedragmatig competentiegebied: 15 competentie-elementen.
- Contextueel competentiegebied: 11 competentie-elementen.

Het boek geeft per afzonderlijke competentie-element een overzicht van kennis, theorieën en dus ook overtuigingen, die een projectmanager kan inzetten voor het leiden van projecten. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om te reflecteren op concrete projecten en projectsituaties, teneinde de persoonlijke effectiviteit te verbeteren en aan te tonen. Tegelijkertijd is dit boek een handboek en biedt het een complete basis voor het afleggen van de examens voor IPMA D en IPMA C.

## De competenties uit de NCB versie 3, opbouw van dit boek en referentieschema

In dit boek is aan elk van de 46 competentie-elementen één hoofdstuk gewijd. De volgorde is echter aangepast, waarbij de competentie-elementen zijn verdeeld over zeven hoofdstukken die ieder een themagebied bestrijken.

Deel 3 Projectoriëntatie geeft een inleiding op het vakgebied (NCB competentie-element 3.01). In dit deel wordt aangegeven wat de noodzakelijke voorwaarden en kenmerken van een project zijn en wanneer het aan te raden is werkzaamheden projectmatig uit te voeren.

In de groep ‘Vaktechnische competenties’ worden de fundamentele competentie-elementen van projectmanagement beschreven. Dit gebied dekt de inhoudelijke aspecten van projectmanagement af, wat ook wel de ‘het’-aspecten van projectmanagement wordt genoemd. De (vak)technische competenties hebben we in volgorde geplaatst van de projectlevenscyclus van een project. Ze vormen het hart van dit boek over projectmanagement, gebaseerd op de NCB versie 3:

- Deel 4 Projectvoorbereiding: competentie-elementen die al in de aanloop tot de projectopdracht nadrukkelijk aan de orde komen;
- Deel 5 Projectinrichting: competentie-elementen die nadrukkelijk bij de inrichting van het project en de voorbereiding van de uitvoering aan de orde komen;

---

<sup>1</sup> IPMA Nederland, *Nederlandse Competence Baseline versie 3*, 2007, Van Haren Publishing

Vaktechnische competenties	Gedragscompetenties	Contextuele competenties
1.01 Projectmanagementsucces	2.01 Leiderschap	3.01 Projectoriëntatie
1.02 Belanghebbenden	2.02 Betrokkenheid & motivatie	3.02 Programmaoriëntatie
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
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 Conflictantering	
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		

Tabel 1.01 Overzicht van de competentie-elementen in de ICB versie 3/ NCB versie 3

- Deel 6 Projectuitvoering en afsluiting: de overige 'harde' competentie-elementen welke met name tijdens ontwerp, realisatie en oplevering van projecten aan de orde komen.

Uiteraard kunnen er geen scherpe grenzen worden getrokken tussen deze gebieden. Met uitzondering van Projectstart en Projectafsluiting zijn in principe alle competentie-elementen gedurende de gehele duur van het project relevant. Er is echter wel een volgorde te herkennen wanneer een competentie-element voor het eerst nadrukkelijk aan de orde komt. Deze volgorde hebben we met de indeling in Voorbereiding, Inrichting en Uitvoering en Afsluiting willen aangeven.

De gedragsmatige competenties beschrijven de persoonlijke competentie-elementen van de projectmanager. Dit gebied gaat over het gedrag en de sociale vaardigheden van de projectmanager af. In dit boek hebben we deze beide aspecten gespits:

- Deel 7 Projectleiderschap: elementen die met name gericht zijn op de gedragsmatige competenties van de projectmanager, ook wel de 'ik'-aspecten genoemd;
- Deel 8 Sociale vaardigheden en teamwerk: elementen die meer gericht zijn op de interactie met anderen, ook wel de 'wij'-aspecten genoemd.

De contextuele competenties beschrijven de competentie-elementen van projectmanagement in relatie tot de context, ofwel de omgeving van het project. Dit gebied dekt de competentie van de projectmanager af in het managen van de relaties met de staande organisatie en de vaardigheid om in een projectgeoriënteerde omgeving te functioneren:

- Deel 9 Doorvoeren van veranderingen: elementen die de competenties beschrijven van de projectmanager om het project te managen als onderdeel van de verandering en in een projectgeoriënteerde omgeving
- Deel 10 Omgeving: elementen die de competenties beschrijven in het managen van de relaties met de staande organisatie en omgeving. Projecten staan niet los van de omgeving, maar maken daar een onverbreeklijk deel van uit.

Teamwerk (NCB 1.07) en Communicatie (NCB 1.18) worden in deel 8 van dit boek beschreven. Ze maken in ons denken deel uit van de sociale vaardigheden. Probleemoplossing (NCB 1.08) is als competentie-element meegenomen in deel 7 Projectleiderschap. We zien het als een individuele vaardigheid, die het persoonlijke leiderschap kan versterken.

In tabel 1.02 is een overzicht gemaakt van de indeling en korte inhoudsaanduiding van het boek, waarbij in de tweede kolom een referentie is gelegd naar de NCB versie 3.

Hoofdstuk in dit boek	NCB versie 3	Opbouw van dit boek	Over ...
		Ten geleide	
1		Inleiding	
2		Opbouw van dit boek	
3	3.01	Projectoriëntatie	
		<b>Technische competenties</b>	
4		Projectvoorbereiding	
4.01	1.19	Projectstart	
4.02	1.02	Belanghebbenden	
4.03	1.06	Projectorganisatie	Over het scheppen van voorwaarden voor het kunnen starten van projecten
4.04	1.03	Eisen en doelen	
4.05	1.10	Scope en op te leveren resultaten	
4.06	1.04	Risico's en kansen	
4.07	1.01	Projectmanagementsucces	
5		<b>Projectinrichting</b>	
5.01	1.05	Kwaliteit	
5.02	1.06	Projectstructuren	Over de inrichting van projecten en het voorbereiden van het besluit tot uitvoering.
5.03	1.11	Tijd en projectfasering	
5.04	1.12	Mensen & middelen	
5.05	1.13	Kosten en financiën	
6		<b>Projectuitvoering en -afsluiting</b>	
6.01	1.14	Inkoop & contract	
6.02	1.15	Wijzigingen	Over het beheerst uitvoeren en afsluiten van projecten
6.03	1.16	Beheersing & rapportage	
6.04	1.17	Informatie & documentatie	
6.05	1.20	Afsluiting	
		<b>Gedragcompetenties</b>	
7		Projectleiderschap	
7.01	2.01	Leiderschap	
7.02	2.02	Betrokkenheid & Motivatie	
7.03	2.03	Zelfkennis & zelfbeheersing	
7.04	2.04	Assertiviteit	
7.05	2.05	Ontspanning	
7.06	2.06	Openheid	Over het ontwikkelen van leiderschap en persoonlijke kwaliteiten t.b.v. een effectief verloop van het project
7.07	1.08	Probleemoplossing	
7.08	2.07	Creativiteit	
7.09	2.08	Resultaatgerichtheid	
7.10	2.10	Efficiency	
7.11	2.13	Betrouwbaarheid	
7.12	2.14	Respect en Waardering	
7.13	2.15	Ethiek	
8		<b>Sociale vaardigheden</b>	
8.01	1.18	Communicatie	
8.02	1.07	Teamwerk	
8.03	2.10	Overleg & Advies	Over het sociaal vaardig omgaan met belanghebbenden rondom het project.
8.04	2.11	Onderhandelen	
8.05	2.12	Conflicten & Crises	



Hoofdstuk in dit boek	NCB versie 3	Opbouw van dit boek	Over ...
9		<b>Contextuele competenties</b>	
9.01	3.02	Doorvoeren van verandering	Over de samenhang met andere projecten
9.02	3.03	Programmaoriëntatie	
9.03	3.04	Portfolio-oriëntatie PPP-implementatie	
10		<b>Omgeving</b>	
10.01	3.05	Staaende organisatie	Over de context waarbinnen het project zich afspeelt.
10.02	3.06	Primair proces	
10.03	3.07	Systemen, producten en technologie	
10.04	3.08	Personeelsmanagement	
10.05	3.09	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu	
10.06	3.10	Financieel management	
10.07	3.11	Juridische aspecten	

Tabel 1.02 Indeling van dit boek en referentie naar NCB versie 3

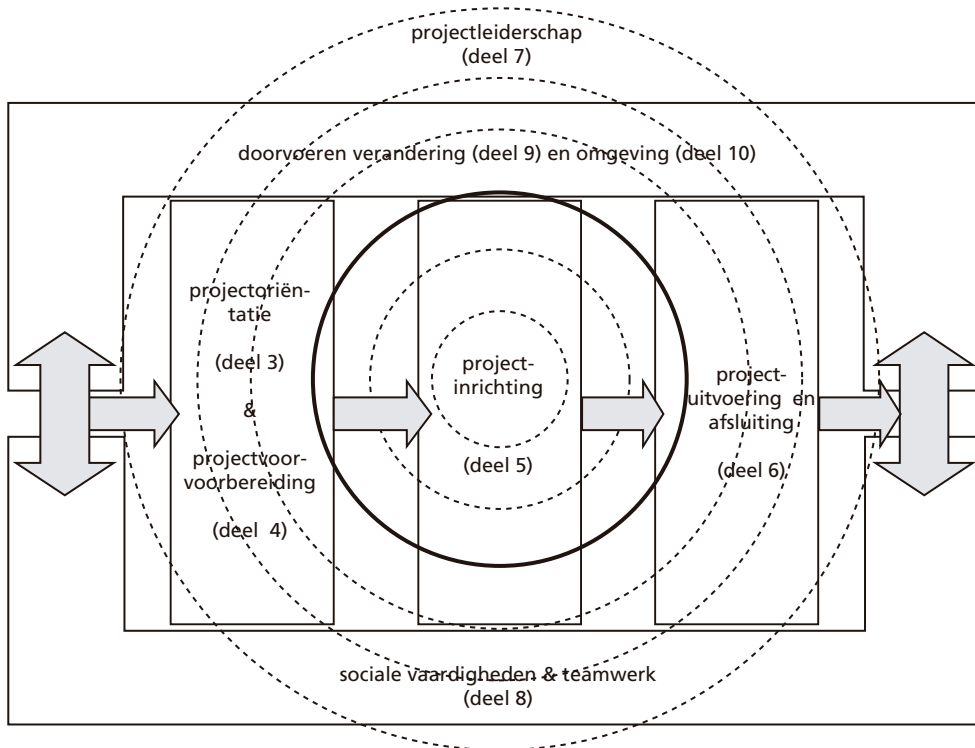
## Visie en plaatsbepalend schema

In figuur 1.01 is de indeling van het boek vertaald naar een grafische voorstelling in de vorm van een schema dat tevens is geplaatst bij de inleidende tekst van ieder deel in dit boek als richtingwijzer of plaatsbepalend schema. In het schema worden de delen 3, 4, 5 en 6, waarin de oriëntatie op projecten en de vaktechnische competenties centraal staan, gedragen door deel 8 Sociale vaardigheden & teamwerk. Zonder zorgvuldige communicatie en professioneel teamwerk komen projectresultaten nu eenmaal moeizaam van de grond. Deze vaardigheden zijn essentieel voor de vakbekwame uitoefening van het beroep van projectmanager. Om het beroep van projectmanager vorm en inhoud te geven, is een perfecte afstemming en communicatie met de omgeving een vereiste. De omgeving geeft aan welke projectresultaten gewenst zijn, aan welke doelen het project bijdraagt en binnen welke kaders het project uitgevoerd moet worden. De delen 9 en 10, Doorvoeren verandering en Omgeving, zijn daarom in het schema als doel- en kaderstellende delen boven de vaktechnische competenties geplaatst. Het project staat daarmee middenin in haar context geïmponeerd, ondersteund door sociaal vaardig gedrag & teamwerk. Achter de genoemde delen ziet u cirkels. Deze weerspiegelen het gedrag, de vaardigheden, de waarden, de overtuigingen, de persoonlijkheid en de aandachtskern van de projectmanager. In deel 7 – projectleiderschap – wordt projectmanagement met name vanuit deze cirkels beschouwd.

## De ogen op het omslag in relatie tot de delen van dit boek

Bij ieder deel kan een vrije associatie worden gemaakt naar één van ogen op het omslag van dit boek.

- De delen 3, 5 en 6 associëren wij met het Dalí's oog van de tijd. Dat staat voor ons symbool voor de technische inhoudelijke vakbekwaamheid van de projectmanager.
- Deel 7 associëren wij met het oog van Boeddha. De projectmanager creëert door middel van reflectie en introspectie een beeld van situaties en handelt bewust op basis van de inzichten en wijsheden die daaruit ontstaan. De hoofdstukken in deel 6 stimuleren het reflectievermogen van de projectmanager.



Figuur 1.01 Visie en plaatsbepalend schema

- De delen 4, 9 en 10 associëren wij met het oog van de walvis. De walvis is een sociaal dier en de afstemming met en richting ten opzichte van de directe omgeving wordt gecreëerd door het fijngevoelig opvangen van terugontvangen signalen uit die omgeving.
- Deel 8 associëren wij met het menselijke oog. Sociaal vaardig gedrag en teamwerk weerspiegelt voor ons de concrete interactie tussen mensen, waarbij voor ons de stelregel geldt dat het beroep van projectmanager alleen goed kan worden uitgevoerd indien belanghebbende partijen elkaar het licht in de ogen gunnen en elkaar te allen tijde recht in de ogen kunnen blijven aankijken.

## De opbouw van de afzonderlijke hoofdstukken

De opbouw van de hoofdstukken in dit boek is gebaseerd op een consequent doorgevoerde structuur. In de structuur zijn bepaalde elementen letterlijk uit de NCB versie 3 overgenomen en is tevens een relatie gelegd met de eindtermen die het CITO heeft afgeleid uit de NCB versie 3. Zie hiervoor de eindtermenlijst NCB versie 3 op de website van IPMA-NL: [www.ipma-nl.nl](http://www.ipma-nl.nl). De inhoudelijke paragrafen zijn een concrete invulling van deze eindtermen. De definities zijn gebaseerd op de definitie lijst, zoals vastgelegd op de website van IPMA-NL. Ieder hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk en paragraafaanduiding	Omschrijving
Hoofdstuk titel (NCB ...)	Naam van de NCB-competentie. Inclusief verwijzing naar het nummer van het competentie-element in de NCB versie 3
Kerncompetentie	Een krachtige omschrijving van de competentie. De omschrijving geeft aan wat de projectmanager na het hoofdstuk kan.
Leerdoelen	Een korte omschrijving van de leerdoelen, mede gebaseerd op de CITO-eindtermenlijst van de NCB versie 3. Zie <a href="http://www.ipma-nl.nl">www.ipma-nl.nl</a> .
Definities	De belangrijkste definities uit het hoofdstuk, gekoppeld aan de definitielijst, zoals opgenomen op de website van <a href="http://www.ipma-nl.nl">www.ipma-nl.nl</a> .
Inleiding	Op een vrije manier geschreven, teneinde de concrete inhoud van het hoofdstuk recht te doen. De inleiding is waar mogelijk gebaseerd op de inleidende tekst per competentie-element, zoals beschreven in de NCB versie 3.
Mogelijke processtappen	Deze zijn letterlijk overgenomen uit de NCB versie 3. Er is geen één op één vertaling gemaakt richting de inhoudelijke opbouw van de hoofdstukken. Wel zal de lezer de inhoud van de processtappen herkennen in de inhoud.
Inhoudelijke paragrafen	Een concretisering van de leerdoelen naar theorieën en ondersteunende voorbeelden. In feite vormen de inhoud de basistheorie voor de examens van IPMA D en IPMA C.
Samenvatting adequaat en inadequaat assertief gedrag	De gedragscompetenties hebben een extra paragraaf. Deze is letterlijk overgenomen uit de NCB versie 3. Het gaat over adequaat en inadequaat gedrag. In de inhoudelijke hoofdstukken wordt hier niet rechtstreeks naar verwezen. Wel zal de lezer sterke parallellen herkennen tussen de inhoud en deze paragraaf.
Verantwoordelijkheden	Een kort resumé van het hoofdstuk, waarbij wordt aangegeven wat de verantwoordelijkheden van de projectmanager zijn en waarom het competentie-element voor de projectmanager van belang is.
Relaties	Ook hier weer een rechtstreekse koppeling met de NCB versie 3. In eenvoudige bewoordingen wordt de relatie aangegeven tussen het competentie-element dat aan de orde is en de daaraan gerelateerde competentie-elementen.

De opbouw van de hoofdstukken ondersteunt op allerlei manieren de competentieontwikkeling van de projectmanager. Daarover gaat het volgende deel.

## 2 Competentieontwikkeling met behulp van dit boek

Dit boek kan gebruikt worden voor de ontwikkeling van competenties, die in het vakgebied projectmanagement nodig zijn om te kunnen excelleren. De IPMA- certificaten vormen een persoonlijk bewijs voor het niveau van dat excelleren. Om die bewijzen te halen, kan dit boek als handboek/leerboek worden ingezet.

Het boek biedt een volledige theoretische basis voor het ontwikkelen van competenties, zoals IPMA deze in haar competentieprofiel heeft opgenomen. In het kader van IPMA kan dit boek worden ingezet voor:

- kennisonwikkeling ten behoeve van het behalen van de examens voor IPMA D en IPMA C;
- onderbouwing van reflecties ten behoeve van het maken van het projectrapport voor IPMA C;
- de voorbereiding op het IPMA C interview;
- als naslagwerk voor projectmanagers, die op willen gaan voor het persoonscertificaat IPMA B.

Op het niveau van IPMA D en IPMA C worden examens afgenomen. De inhoud van dit boek biedt alle theorie die nodig is voor het maken van deze examens. Door de examens succesvol af te ronden, wordt aangetoond dat het onderdeel kennis van en inzicht in verbanden tussen de competenties voldoende aanwezig is.

Voor het behalen van het persoonscertificaat IPMA C moet naast het examen ook een projectrapport worden ingeleverd. Op basis van dit projectrapport wordt een interview afgenomen. In het projectrapport reflecteert de kandidaat op een aantal voorgeschreven competenties, zoals die tot uitdrukking zijn gekomen in een project waaraan leiding is gegeven. Om de reflectie per competentie-element vorm en inhoud te geven, kan de kandidaat gebruik maken van de STAR-methode. STAR staat voor:

- **Situatie.** Een contextueel beeld van de situatie die aan de orde is/was.
- **Taken.** Een beeld van de taken, waarvoor de kandidaat verantwoordelijk was.
- **Activiteit.** De initiatieven die de kandidaat genomen heeft in de beschreven situatie.
- **Resultaat.** Het resultaat van de genomen initiatieven en het effect daarvan op het project.

Onderstaand voorbeeld kan als verdere verduidelijking hiervan dienen.

### **Voorbeeld STAR, onderdeel van “Opstellen tijdsplanning” projectrapport IPMA C**

#### Situatie

Binnen mijn organisatie is productgerichte plannen een vaste aanpak voor het opstellen van de verschillende plannen.

#### Taken

Binnen het project ben ik als projectmanager van de leverancier verantwoordelijk voor het opstellen en laten goedkeuren van het projectplan.

#### Activiteiten

Ik heb samen met de verschillende teamleden en gebruikers de op te leveren deelproducten en tussenproducten gedefinieerd. Vervolgens heb ik met het projectteam een eerste concept van

de tijdsplanning van het gehele project vastgesteld. Op basis daarvan heb ik de afzonderlijke teamleden/ onderaannemers hun eigen tijdsplanning laten opstellen, die ik daarna in samenhang met elkaar heb besproken, op basis waarvan ik tenslotte de definitieve projecttijdsplanning heb opgesteld en heb laten goedkeuren door de stuurgroep.

#### Resultaten

Door gemeenschappelijk de op te leveren deelproducten en tussenproducten te definiëren, is een kwalitatieve goede planning verkregen en was er veel commitment bij alle betrokken partijen voor het tijdsplan, waardoor gedurende het project de planning relatief weinig discussies heeft opgeleverd en we het project grotendeels conform planning hebben kunnen realiseren.

Tijdens het IPMA C interview kan de kandidaat hierover verdiepvragen verwachten. Door daarop adequaat te antwoorden, toont de kandidaat aan te beschikken over voldoende kennis, kunde, ervaring en persoonlijkheid voor het leiden van projecten. Opnieuw: om zich hierop gedegen voor te bereiden, kan de kandidaat terugvallen op de inhoud van dit boek.

### **Handboek en doel van competentieontwikkeling**

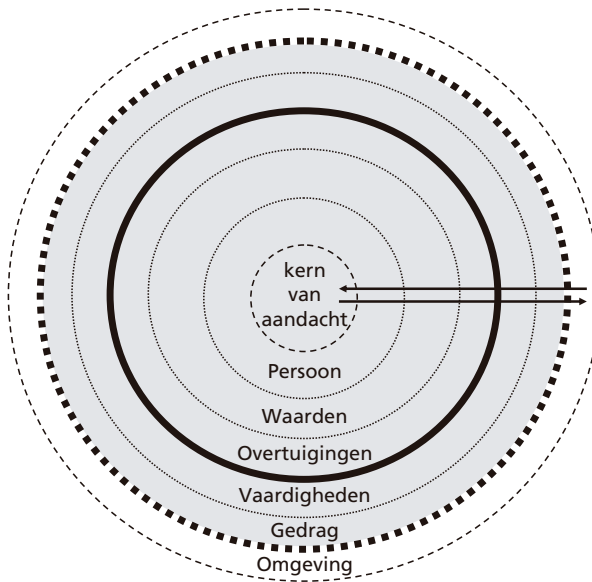
Uiteindelijk komt competent handelen tot uitdrukking in het bewust gekozen en daadwerkelijk uitgevoerd gedrag van de projectmanager. Een handboek kan dit gedrag niet toetsen. Echter door het opnemen van veel voorbeelden bij de tekst (herkenbaar doordat deze van een grijs achtergrondraaster zijn voorzien), kan de projectmanager wel lezen over concreet gedrag van andere projectmanagers en zichzelf daaraan spiegelen. Daardoor worden ideeën voor nieuwe manieren van doen in lastige situaties geprikkeld.

Om deze ideeën handen en voeten te geven, is meestal training nodig. Dit boek kan tijdens deze trainingen als achtergrondliteratuur worden ingezet. Door situaties concreet uit te spelen en daarna de theorie te gebruiken voor het lezen over en oefenen van andere effectieve en kundige gedragspatronen, kunnen competenties op gedragsniveau, vaardigheidsniveau, overtuigingsniveau, waardenniveau, persoonsniveau en kernniveau verdiept en verrijkt worden. Deze niveaus vormen de inhoud van de cirkels die in figuur 1.01 zichtbaar zijn achter de opbouw van het boek.

In figuur 2.01 is het één en ander uitgebeeld. De cirkels kunnen gezien worden als de doelaspecten van dit boek. Het gaat er uiteindelijk om dat de lezer vanuit heldere overtuigingen, bewust gekozen waarden, een zelfbewuste persoonlijkheid en een op de omgeving afgestemd aandachtspatroon vaardigheden en gedrag optimaal inzet in zijn of haar beroepscontext.

Tegen de achtergrond van deze doelaspecten kunnen de delen gelezen worden. Ieder deel is uiteindelijk bedoeld om:

- *complexe omgevingen*, waarbinnen projecten zich afspelen, scherper waar te nemen en beter te voorzien;
- *persoonlijk gedrag* en *persoonlijke vaardigheden* ten aanzien van het projectmatig werken te verdiepen en te verrijken;
- *opbouwende overtuigingen* en *heldere waarden* te ontdekken, die positief sturend zijn in de aanpak van vraagstukken rondom het projectmatig werken;
- inzicht te krijgen in de wijze waarop je als *persoon* projecten aanpakt;
- te komen tot een *pure en kernachtige vorm van aandacht*, die de effectiviteit van concreet projectmanagementgedrag in complexe omgevingen ondersteunt.



Figuur 2.01 Doelaspecten van de competentieontwikkeling

Iedere projectmanager zal daarbij op een andere manier tot effectief gedrag komen. Dat is inherent aan competentieontwikkeling. Dit boek, kennis- en vaardigheidstrainingen en persoonlijkheid- en bewustwordingstrainingen – zowel extern gevolgd als in-company – dragen bij aan de uiteindelijke effectiviteit van de lerende projectmanager. Ze scherpen de waarden, overtuigingen, persoonlijkheid en attitude van projectmanagers aan. Juist daardoor ontstaat een onschatbare meerwaarde voor bedrijven en instellingen, die zullen zien dat projectresultaten en daaraan gekoppelde doelstellingen door middel van effectief projectmanagement daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Voor projectmanagers die niet op gaan voor een IPMA-examen vormt dit boek een prima aanvulling in de boekenkast van projectmanagement. Zodra problemen worden ervaren met:

- een oriëntatie op projecten
- het voorbereiden van een project;
- de inrichting van een project;
- de uitvoering en beheersing van een project;
- het persoonlijk leiderschap;
- het sociaal vaardig omgaan met de omgeving en het projectteam;
- het realiseren van veranderingen door middel van projecten;
- de omgeving van het project

kan dit boek worden opgepakt om ideeën op te doen over een adequate aanpak.

Vanwege het feit dat dit boek over projecten gaat, beginnen we met een brede oriëntatie op projecten.

