

BEST PRACTICE

# PROJECT- MANAGEMENT OP BASIS VAN ICB VERSIE 4

IPMA B, IPMA C, IPMA D, IPMA PMO

3de geheel herziene druk

Bert Hedeman | Roel Riepma

## Projectmanagement op basis van ICB versie 4

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

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

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

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

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar [www.vanharen.net](http://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 20000  
 ISO 27001/27002  
 ISPL  
 IT-CMF™  
 IT Service CMM  
 ITIL®  
 MOF  
 MSF  
 SABSA

### Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®  
 GEA®  
 Novius Architectuur Methode  
 TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
 BiSL®  
 BRMBOK™  
 EFQM  
 eSCM  
 IACCM  
 ISA-95  
 ISO 9000/9001  
 Novius B&IP  
 OPBOK  
 SAP  
 SixSigma  
 SOX  
 SqEME®

### Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement  
 DSDM/Atern  
 ICB / NCB  
 ISO 21500  
 MINCE®  
 M\_o\_R®  
 MSP®  
 P3O®  
*PMBOK® Guide*  
 PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# Projectmanagement op basis van ICB versie 4

IPMA D, IPMA C, IPMA B en IPMA PMO

3<sup>de</sup> geheel herziene druk

Bert Hedeman  
Roel Riepma



## Colofon

Titel:	Projectmanagement op basis van ICB versie 4 IPMA B, C, D en IPMA PMO, 3 <sup>de</sup> geheel herziene druk
Auteurs:	Bert Hedeman (Hedeman Consulting) Roel Riepma (De Project Academie)
Reviewers:	Sven Huynink (Sventerprises) Tanja van den Akker, Erwin Raemakers, Paul Oldenzeel (Forsa Advies) Mario de Rooij (TNO) Bernard Elschot, Harm Rozendom (Atos) Wim Rietberg (Hogeschool Windesheim) Michel Munier, Gerrit Koch, Harry Rorije (Van Aetsveld Academy) Marijke van Biezen (ISES) Bart Hoitink (NIMO Project Management Instituut) Harrie Brakel (Bureau Brakel) Raymond Snijders Diederick van Nieuwburg
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, april 2008 Tweede druk, eerste oplage, oktober 2011 Derde geheel herziene druk, eerste oplage, oktober 2016
Uitgever	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN hard copy	978 94 018 0064 8
ISBN ebook	978 94 018 0065 5
Website	<a href="http://www.PMversie4.nl">www.PMversie4.nl</a>
Eindredactie	Bert Hedeman
Tekstredactie	Foeng Tjin, Roos van Alkemade
Vormgeving	Stephan Hedeman, Kirsten Casper
Omslagontwerp	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2016

IPMA Individual Competence Baseline<sup>®</sup>, IPMA Organisational Competence Baseline<sup>®</sup>, IPMA Project Excellence Baseline<sup>®</sup> en de IPMA Code of Ethics and Professional Conduct<sup>®</sup> zijn geregistreerde handelsmerken van de International Project Management Association (IPMA).  
PRINCE2<sup>®</sup> is een geregistreerd handelsmerk van Axelos Limited

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 auteurs noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

## Voorwoord

Internationaal onderzoek heeft aangetoond dat 40% van alles wat we op dit moment in West-Europa doen, projectmatig wordt aangepakt. We voeren dus steeds meer projecten uit en heel veel daarvan gaan - soms ongemerkt - goed. Dat projecten ook vaak minder goed verlopen, lezen we bijna wekelijks in de kranten. Want het vak projectmanagement ligt meer dan ooit onder het vergrootglas. Hoewel het vak en de professionele ontwikkeling van de projectmanager de laatste jaren flinke stappen voorwaarts hebben gezet, is het noodzakelijk dat alle betrokkenen bij projecten de komende jaren een nieuwe professionaliseringslag gaan maken.

De omgeving waarin de projectmanager zich beweegt is nogal complex, complexer dan in welk vak dan ook. Het zijn al lang niet meer alleen de vakinhoudelijke competenties die het succes van een projectmanager bepalen. Het is de professionele wijze waarop de projectmanager omgaat met de complexe omgeving - politiek, changemanagement en stakeholdermanagement - die in grote mate het succes van het project bepaalt. Om in te spelen op die nieuwe eisen van deze tijd, heeft IPMA International onlangs een nieuwe standaard gelanceerd, de Individual Competence Baseline 4 (ICB4).

De ICB4 is de basis voor de persoonlijke ontwikkeling en benoemt drie domeinen in ons vakgebied: Portfolio-, Programma- en Projectmanagement - en drie competentiegebieden: Perspective (de relatie tussen projecten en hun organisatorische context), People (gedragscompetenties) & Practice (de vaktechnische competenties).

Voor u ligt hierover een boek dat u, wat mij betreft, niet gaat lezen maar gaat gebruiken. Het is een bijzonder leerzaam en nuttig boek dat u nodig heeft en waarvan u de inhoud moet kennen, om de stap naar een internationaal IPMA-certificaat te volbrengen. Het belang van een IPMA-certificaat is de afgelopen jaren enorm toegenomen. In Nederland zijn inmiddels meer dan 13.000 projectmanagers gecertificeerd. Wereldwijd meer dan 200.000. Veel organisaties kiezen IPMA als standaard om de professionaliteit van de projectmanagers te meten en verder te ontwikkelen.

Dit is het eerste Nederlandstalige boek dat is gebaseerd op de ICB4 en dat volledig aansluit op de IPMA-eindtermen en exameneisen. Het dekt alle onderwerpen en competenties van de Internationale Competence Baseline (ICB4) af en is daardoor uniek en belangrijk. Dit boek geeft iedere projectmanager de kans om de huidige projectmanagementcompetenties te leren, te begrijpen en toe te passen.

Bert Hedeman en Roel Riepma zijn erin geslaagd om hun enorme kennis en ervaring van het vak projectmanagement te bundelen en vanuit een breed perspectief naar de wereld van projectmanagement en de competenties van de projectmanager te kijken.

Ik heb Bert en Roel de laatste jaren in veel verschillende rollen meegemaakt. Beiden zijn IPMA-trainer, coach, assessor en vaak ook het (on)gevraagde geweten van IPMA Certificering. Door deze combinatie van eigenschappen zijn zij in staat geweest dit waardevolle boek samen te stellen en een grote bijdrage te leveren aan het professionaliseren van ons mooie vak.

Ik wens u veel succes bij uw persoonlijke ontwikkeling.

Joop Schefferlie  
Directeur IPMA Certificering

## Betere Projecten voor een Betere Wereld!

Het hoeft geen betoog dat verandering (lees: vooruitgang) gecreëerd en vormgegeven wordt middels projecten. Een projectmatige benadering ‘van ‘A’ naar ‘B(eter)’ is daarbij het motto. Dat geldt voor organisaties, maar ook voor de wereld in bredere zin.

IPMA NL staat voor Betere Projecten. Voor een wereld die recht heeft op Betere Projecten. Als tegenwicht tegen de wat zurige opvatting dat projecten de neiging hebben te mislukken en dat faalkosten moeten worden teruggedrongen. Betere Projecten zijn projecten die aantoonbaar maatschappelijke relevante en duurzame toegevoegde waarde creëren, voor alle stakeholders. Projecten die op transparante en integere wijze worden uitgevoerd door gepassioneerde experts en resulteren in toegepaste innovatieve oplossingen voor mensen.

De kwalificatie ‘succesvol project’ gaat daarmee verder dan ‘op tijd en binnen budget’. Beide zijn niet onbelangrijk, het gaat echter altijd om de weging tussen de gecreëerde waarde en de geleverde effort in tijd en geld. Dan kunnen we spreken over ‘Betere Projecten’.

Werkelijk succesvolle projecten hebben - zo leert onderzoek - minimaal één ding gemeen: ze worden allemaal uitgevoerd en bestuurd door gepassioneerde en competente professionals, die vanuit een intrinsieke bezieling en zingeving leiderschap tonen en bijdragen aan een maatschappelijk relevant en duurzaam einddoel, voor alle stakeholders. Professionals met een passie om de beoogde waarde te creëren, waar nodig gebruikmakend van onorthodoxe inzichten en aanpakken.

Dit maakt het managen van projecten een strategische competentie voor elke organisatie. Een onmisbare vorm van leiderschap die voor een organisatie het verschil kan maken tussen succes of falen, winst of verlies, tussen overleven of verdwijnen.

Investeren in de voortdurende ontwikkeling en professionalisering van deze strategische competentie - projectmanagement - is dan ook een ‘no-brainer’.

IPMA's International Competence Baseline (ICB4) is de internationale standaard voor project management competenties. Een alom erkende en op de praktijk gebaseerde baseline, waar wereldwijd projectmanagement-professionals hun expertise kunnen benchmarken en benutten als vertrekpunt voor voortdurende groei en ontwikkeling. De onlangs gepubliceerde ICB4 heeft nu met het voorliggende boek ook een Nederlands handboek, een basisdocument voor alle projectprofessionals die zich verder willen ontwikkelen, willen verdiepen in het vakgebied of onderwerpen waar zij in de praktijk tegen aan lopen, nader wensen te beschouwen. Het handboek is bij uitstek geschikt als basis voor hen die zich voorbereiden op de IPMA certificering.

Kort en goed gezegd: betere competenties zorgen voor beter projectmanagement. En dat draagt daarmee doorslaggevend bij aan Betere Projecten, en daarmee ook aan een Betere Wereld. En dat - en niets minder - is waar IPMA NL voor staat en voor gaat!

Fred Bons,  
Voorzitter IPMA-NL

## Ten geleide

Voor u ligt het handboek 'Projectmanagement op basis van ICB versie 4'. Dit handboek vervangt het handboek 'Projectmanagement op basis van NCB versie 3'.

Het handboek 'Projectmanagement op basis van ICB versie 4' is bedoeld voor alle projectprofessionals zoals projectmanagers, teammanagers en PMO-medewerkers als ook voor al diegenen die projecten moeten aansturen, zoals opdrachtgevers en andere leden van de projectstuurgroep.

Het handboek is tevens bedoeld voor allen die zich willen voorbereiden op de verschillende IPMA examens die verplicht zijn voor de IPMA projectaccreditatie:

- IPMA B Certified Senior Project Manager (Senior Projectmanager).
- IPMA C Certified Project Manager (Projectmanager).
- IPMA D Certified Project Management Assistant (Projectmanagement specialist).
- IPMA PMO Certified Project Management Officer (PMO-medewerker).

In dit boek worden alle projectmanagementcompetenties zoals deze in de ICB4 en in de examen-gids staan vermeld, toegelicht en waar nodig voorzien van voorbeelden. Ook wordt steeds duidelijk aangegeven hoe de verschillende theorieën te gebruiken zijn in de praktijk. Ten opzichte van het vorige boek is de tekst vereenvoudigd.

Dit handboek is daarmee een basisdocument voor alle projectprofessionals die zich verder in het vakgebied willen ontwikkelen als ook voor hen die de projectmanagementonderwerpen waar zij in de praktijk tegen aan lopen er nog een keer op na willen slaan.

Een uitgebreide definitielijst is beschikbaar op de website [www.PMversie4.nl](http://www.PMversie4.nl)

Op deze website zullen ook aanvullingen en toelichtingen op de inhoud van het boek beschikbaar zijn.

Voor de leesbaarheid van dit boek worden de competenties toegelicht vanuit de positie van de projectmanager. In de praktijk leveren echter diverse bij het project betrokken projectprofessionals een bijdrage aan het betreffende onderdeel.

Verder willen wij u erop wijzen dat overal in het boek waar 'hij' of 'zijn' gebruikt is, natuurlijk ook 'zij' of 'haar' gelezen kan worden.

Ten slotte willen wij graag alle reviewers bedanken die met hun commentaar hebben bijgedragen aan de kwaliteit van dit boek. De namen van de reviewers staan vermeld op pagina IV.

Zomer 2016,  
Bert Hedeman  
Roel Riepma





# Inhoudsopgave

<b>1 Opbouw van dit boek</b> .....	<b>1</b>
Visie en plaatsbepalend schema .....	3
De opbouw van de afzonderlijke hoofdstukken .....	4
Website <a href="http://www.PMversie4.nl">www.PMversie4.nl</a> .....	4
<b>2 Competentie-ontwikkeling met behulp van dit boek</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Projectoriëntatie (C2)</b> .....	<b>9</b>
De geschiedenis van projectmanagement .....	10
Wat is een project? .....	10
Wat is projectmanagement? .....	11
Redenen om een project uit te voeren .....	11
Kenmerken van een project .....	12
Noodzakelijke voorwaarden voor een project .....	12
Werkvormen .....	14
Fasieren, beheersen en beslissen .....	15
Projecten binnen de levenscyclus van een product .....	17
Projecten op allerlei niveaus .....	18
Aanvullende eindtermen IPMA C/B .....	19
NEN ISO 21500 Guidance on Project Management (IPMA C/B) .....	19
Projectmanagementmethoden (IPMA C/B) .....	21
IPMA Project Excellence Baseline (IPMA B) .....	27
<b>Vaktechnische competenties</b> .....	<b>31</b>
<b>4 Projectvoorbereiding</b> .....	<b>33</b>
<b>4.01 Projectvoorbereidingsfase (V10)</b> .....	<b>35</b>
Projectvoorbereidingsfase .....	36
Projectmandaat en projectaanvraag .....	38
Projectopdracht .....	38
Plan voor de projectdefinitiefase .....	40
Projectbeslissing (Decision to Justify) .....	41
<b>4.02 Belanghebbenden (V12)</b> .....	<b>43</b>
Analyse belanghebbenden .....	44
Betrekken belanghebbenden .....	47
Managen van de verwachtingen .....	48
Stakeholdermanagementstrategie en communicatieplan .....	49
<b>4.03 Projectorganisatie (V5)</b> .....	<b>51</b>
Principe opdrachtgever/opdrachtnemer .....	52
Principe scheiding van techniek en management .....	53
Projectorganisatie, projectmanagementteam, projectmanagementsstructuur .....	53
Rollen en verantwoordelijkheden .....	55
Overlegstructuren en linking-pin principe .....	61
Verantwoordelijkhedenmatrix (RACI-model) .....	62
<b>4.04 Eisen en doelen (V2)</b> .....	<b>65</b>
Projectdoelstellingen versus projectdoelen .....	66
Verwachtingen, (kwaliteits-)eisen en acceptatiecriteria .....	68
Programma van eisen (PvE) .....	69

Specificaties .....	70
Fit for use, fit for purpose .....	70
Aanvullende eindtermen .....	71
Waardemanagement (IPMA C/B) .....	71
Kostenbewust ontwerpen (IPMA C/B) .....	71
<b>4.05 Risico's en kansen (V11) .....</b>	<b>73</b>
Risicomangement .....	74
Risicomangementstandaard .....	78
Risico- en kansmanagementtechnieken .....	84
Aanvullende eindtermen .....	87
Kansmaatregelen (IPMA C/B) .....	87
Risico- en kansmanagementtechnieken (IPMA C/B) .....	87
<b>4.06 Projectaanpak (V1) .....</b>	<b>93</b>
Projectsucces .....	94
Succes- en faalcriteria .....	95
Succes- en faalfactoren .....	96
Kiezen voor de juiste projectaanpak .....	97
Projectmanagementsucces .....	98
Leren op basis van leerpunten .....	99
<b>5 Projectdefinitie .....</b>	<b>101</b>
<b>5.01 Projectdefinitiefase (V10) .....</b>	<b>103</b>
Activiteiten projectdefinitiefase .....	104
Projectmanagementplan .....	106
Projectstart-up .....	106
Kick-off .....	107
Projectbeoordeling/-beslissing .....	108
Aanvullende eindtermen .....	109
Inrichten projectsupport/ tijdelijke PMO (IPMA C/B/PMO) .....	109
<b>5.02 Scope (V3) .....</b>	<b>111</b>
Scope en afbakening .....	112
Projectdecompositiestructuur .....	114
Werkdecompositiestructuur (WBS) .....	115
Productdecompositiestructuur (PBS) .....	117
Productstroomschema .....	119
Aanvullende eindtermen .....	121
Werkdecompositiestructuur (uitgebreid) (IPMA C/B) .....	121
<b>5.03 Kwaliteit (V6) .....</b>	<b>123</b>
Proces- en productkwaliteit .....	125
Validatie en verificatie .....	125
Kwaliteitsmanagement .....	126
Normen, voorschriften en standaarden (C32) .....	129
Kwaliteitskosten .....	130
Kwaliteitsregister/testregister .....	130
Kwaliteitsbeoordeling, -audit en -evaluatie .....	131
Aanvullende eindtermen .....	133
Testen en testgebaseerd ontwerpen (IPMA C/B/PMO) .....	133
Kwaliteitsinstrumenten (IPMA C/B) .....	134
Inspectiemethoden en –technieken (IPMA C/B) .....	135

<b>5.04 Tijd (V4)</b> .....	<b>137</b>
Fasen, mijlpalen en beslispunten .....	138
Faseringsmodellen .....	140
Precedence-chart .....	144
Balkenschema .....	146
Inkorten tijdsplanning .....	148
Aanvullende eindtermen .....	149
Andere planningsrestricties Precedence-chart (IPMA C/B) .....	149
Onzekerheidsanalyse (V103) (IPMA C/B/PMO) .....	151
<b>5.05 Mensen en middelen (V8 en V10)</b> .....	<b>155</b>
Capaciteitsplanning, -allocatie en -management .....	156
Capaciteitsplan .....	156
Leveling (spreiden, opdelen, verschuiven) .....	157
Schattingsmethoden .....	157
Bruto/netto (beschikbare) capaciteit .....	160
Aanvullende eindtermen .....	161
Kritieke-ketenmethode (IPMA C/B) .....	161
<b>5.06 Financiën (V7)</b> .....	<b>165</b>
Begroten, budgetteren en bewaken .....	166
Projectadministratie .....	168
Procuratie .....	168
Afstemming project- en bedrijfsadministratie .....	169
Kostendecompositie .....	169
Reserves .....	170
Aanvullende eindtermen .....	173
Rapportagestandaarden (IPMA C/B) .....	173
Financiële beheersing en liquiditeitsplanning (IPMA C/B/PMO) .....	175
Projectfinanciering (IPMA B) .....	176
<b>5.07 Zakelijke rechtvaardiging (C1)</b> .....	<b>179</b>
Kenmerken business case .....	180
Inhoud business case .....	180
Nulscenario, deltameting .....	181
Relatie met project- en productlevenscyclus .....	182
Business case opdrachtgever/ leverancier .....	183

## **6 Projectuitvoering en –afsluiting** **185**

<b>6.01 Inkoop (V9)</b> .....	<b>187</b>
Maak of koop: analyse en besluitvorming .....	188
Inkoopproces .....	190
Inspannings- en resultaatverplichting .....	191
Gebruikelijke contractartikelen .....	191
Aanvullende exameneisen .....	195
Inkoopstrategie en contracteringsplan (IPMA C/B) .....	195
RFI, RFP, RFQ (IPMA C/B) .....	197
Intentieovereenkomst en voorovereenkomst (IPMA C/B) .....	198
Contracttypes (IPMA C/B) .....	198
Bankgarantie en letter of credit (IPMA C/B) .....	200
Contractmanagement (IPMA C/B) .....	201
Claimmanagement (IPMA C/B) .....	202
Samenwerkingsverbanden (IPMA B) .....	203
Europese aanbesteding (IPMA B) .....	204

<b>6.02 Wijzigingsbeheer en configuratiemanagement (V3 en V10)</b>	<b>207</b>
Wijzigingen en projectissues	208
Wijzigingsprocedure	210
Issueregister	211
Wijzigingsautoriteit	212
Wijzigingsbudget	212
Prioriteit en urgentie	212
Configuratiemanagement en configuratie-items	213
Configuratie-item records en configuratiemanagementdatabase	214
Configuratiemanagementplan	215
(Configuratie)baselines	215
Relatie wijzigingsbeheer en configuratiemanagement	216
<b>6.03 Informatie en managementsystemen (V5)</b>	<b>217</b>
Verschil tussen informatie en data	218
Documentbeheer	218
Informatie(management)plan	220
Kwaliteitseisen en beveiligingseisen	221
Informatie-organisatiematrix (I/O-matrix)	221
Dossierstructuur	221
<b>6.04 Beheersing &amp; rapportage (V10)</b>	<b>225</b>
Beheerscirkel	226
Beheers- en rapportageniveaus (NIET voor IPMA PMO)	227
Management by Objectives (MBO)	227
Management by Exception (MBE)	228
Beheersen van een fase c.q. project	228
Verschillende rapportages in het project	234
Slip-chart	235
Aanvullende eindtermen	239
Earned Value Analyse (IPMA C/B)	239
<b>6.05 Verandering en transformatie (V13)</b>	<b>243</b>
Doorvoeren van veranderingen	244
Fasemodel voor verandering (NIET voor IPMA PMO)	244
Aanvullende eindtermen	248
Doorvoeren van innovaties (IPMA C/B)	248
Leerstijlen voor individuen, groepen en organisaties (IPMA C/B)	249
Overlevingsangst en leerangst (IPMA B)	251
Leren veranderen (IPMA B)	251
<b>6.06 Afsluiting (V10)</b>	<b>253</b>
Overdracht eindresultaat	254
Afbouwen project	257
Evaluatie	259
Afsluiting en decharge	260
<b>Gedragmatige competenties</b>	<b>263</b>
<b>7 Aansturen van jezelf</b>	<b>265</b>
<b>7.01 Zelfreflectie en zelfmanagement (G1)</b>	<b>267</b>
JOHARI-diagram	268
Kernkwadranten	270
Zelfmotivatie	272
De zeven eigenschappen van effectief leiderschap	273

Persoonlijk tijdmanagement . . . . .	277
Spanning versus stress, burn-out . . . . .	279
Symptomen en veroorzakers van stress . . . . .	279
Stressmanagement voor jezelf en anderen . . . . .	280
Emotionele intelligentie (NIET voor IPMA PMO) . . . . .	282
Big Five (NIET voor IPMA PMO) . . . . .	284
Aanvullende eindtermen . . . . .	287
Rationeel emotieve therapie (IPMA C/B) . . . . .	287
Stappen in doelbepaling (IPMA C/B) . . . . .	289
Interventietechnieken voor het reduceren van stress (IPMA C/B) . . . . .	291
<b>7.02 Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid (G2) . . . . .</b>	<b>293</b>
Professionele standaarden en normen IPMA Ethische Code . . . . .	294
Aspecten van betrouwbaarheid . . . . .	295
Opbouwen van betrouwbaarheid in netwerken van betrokken partijen . . . . .	296
Soorten ethiek (NIET voor IPMA PMO) . . . . .	299
Aanvullende eindtermen . . . . .	303
Persoonlijke ethiek versus bedrijfsethiek (IPMA C/B) . . . . .	303
<b>7.03 Persoonlijke communicatie (G3) . . . . .</b>	<b>305</b>
Communicatie . . . . .	306
Gespreksvaardigheden . . . . .	310
Vergaderen . . . . .	314
Workshops organiseren . . . . .	320
Schriftelijk communiceren . . . . .	323
Aanvullende eindtermen . . . . .	326
Presenteren (IPMA C/B/PMO) . . . . .	326
Slecht-nieuwsgesprek (IPMA B) . . . . .	329
<b>8 Verbinding met anderen . . . . .</b>	<b>331</b>
<b>8.01 Relaties en betrokkenheid (G4) . . . . .</b>	<b>333</b>
Aspecten, kenmerken en beleid ten aanzien van openheid . . . . .	334
Opbouwen van argumenten . . . . .	338
Motivatietheorie . . . . .	339
Aanvullende eindtermen . . . . .	343
Rol van de projectmanager als adviseur (IPMA C/B) . . . . .	343
Relaties in advieswerk (IPMA C/B) . . . . .	345
Motivatie- en hygiënefactoren (IPMA C/B) . . . . .	346
Creëren van een open bedrijfscultuur (IPMA B) . . . . .	348
<b>8.02 Leiderschap (G5) . . . . .</b>	<b>349</b>
Verschillen en overeenkomsten tussen leiderschap en management . . . . .	350
Situationeel leiderschap . . . . .	351
Invloed en betrokkenheid . . . . .	354
Assertiviteit . . . . .	355
Aanvullende eindtermen . . . . .	357
Balans rolopvatting en rolverwachting (IPMA C/B/PMO) . . . . .	357
Stijlen van leiderschap (IPMA C/B) . . . . .	358
Vier dimensies en drie niveaus van leiderschap (IPMA C/B) . . . . .	359
<b>8.03 Teamwerk (G6) . . . . .</b>	<b>363</b>
Teamontwikkelingsfasen . . . . .	364
Fasen teamvorming in relatie tot situationeel leidinggeven . . . . .	366
Teambuilding . . . . .	368
Omgaan met weerstanden (NIET voor IPMA PMO) . . . . .	369
Aanvullende eindtermen . . . . .	373

Teamsamenstelling (IPMA C/B) .....	373
Teamrollen (IPMA C/B) .....	375
Oorzaken, symptomen, en voorkomen van groepsblindheid (IPMA C/B) .....	383
Managen van virtuele teams (IPMA C/B).....	384
<b>8.04 Vindingrijkheid (G8) .....</b>	<b>387</b>
Stappen in probleemoplossing .....	388
Fasen in het creatieve proces .....	392
Besluitvormingstechnieken .....	394
Aanvullende exameneisen .....	395
Divergerende creativiteitstechnieken (IPMA C/B/PMO) .....	395
Convergerende creativiteitstechnieken (IPMA C/B/PMO).....	397
Oorzaak-identificerende technieken (IPMA C/B) .....	400
Oplossingsidentificatietechnieken (IPMA C/B) .....	401
Oplossingsbeoordelingstechnieken (IPMA C/B).....	402
<b>8.05 Resultaatorientatie (G10).....</b>	<b>403</b>
Efficiëntie, effectiviteit en productiviteit (NIET voor IPMA PMO) .....	404
Principes en voorwaarden voor continue verbetering (NIET voor IPMA PMO).....	404
Aanvullende Eindtermen .....	408
Technieken voor efficiëntieverbetering (IPMA C/B).....	408
Resultaatgericht projectmanagement (IPMA C/B).....	410
Politieke en sociale sensitiviteit (IPMA C/B) .....	411
Ondernemerschap (IPMA B).....	413
<b>8.06 Onderhandelen (G9) .....</b>	<b>415</b>
Onderhandelingsstrategieën .....	416
Positioneel onderhandelen .....	417
Harvard-methode .....	418
Aanvullende eindtermen .....	420
Fasen in een onderhandelingsproces (IPMA C/B).....	420
Aspecten van onderhandelen (IPMA C/B).....	424
<b>8.07 Conflicten en crises (G7) .....</b>	<b>427</b>
Soorten conflicten .....	428
Stijlen conflicthantering .....	430
Aanvullende eindtermen .....	432
Fasen in een conflict (IPMA C/B/PMO) .....	432
Conflictderegulering in de verschillende conflictfasen (IPMA C/B) .....	433
Projectmanager in verschillende rollen in conflicten (IPMA C/B) .....	436
Gewenste stijl van leidinggeven bij managen crises (IPMA C/B) .....	438
Crisisplan (IPMA B) .....	440
<b>Contextuele competenties .....</b>	<b>443</b>
<b>9 Doorvoeren van verandering .....</b>	<b>445</b>
<b>9.01 Strategie (C1) .....</b>	<b>447</b>
Missie, visie en strategie .....	448
Kernwaarden van een organisatie .....	450
SWOT-analyse .....	451
Aanvullende eindtermen .....	456
Bedrijfsmodel Canvas (IPMA C/B).....	456
7S-model MC Kinsey (IPMA B) .....	457
Strategisch prestatie management (IPMA C/B).....	459
EFQM-managementmodel (IPMA C/B) .....	463
Investeringsberekeningen (IPMA C/B).....	465

<b>9.02 Programmamanagement (C2)</b> .....	<b>471</b>
Wat is een programma? .....	472
Verschillen tussen projecten en programma's .....	472
Aanvullende eindtermen .....	474
Wanneer kies je voor een programma? (IPMA C/B) .....	474
Programmaorganisatie (IPMA C/B/PMO) .....	474
Multi-organisatieprogramma's (IPMA B) .....	478
Batenmanagement (IPMA B) .....	478
Programmalevenscyclus (IPMA B) .....	481
Kerndocumenten van een programma (IPMA B) .....	482
<b>9.03 Portfoliomanagement (C2)</b> .....	<b>485</b>
Portfolio- en multiprojectmanagement .....	486
Aanvullende eindtermen .....	490
Prioriteren van projecten en programma's (IPMA C/B/PMO) .....	490
Portfolio-organisatie (IPMA B) .....	493
Portfolioproces (IPMA B) .....	494
<b>9.04 Inrichten PPP- en PMO-organisaties (C2)</b> .....	<b>497</b>
Kenmerken permanente PMO .....	498
Aanvullende eindtermen .....	500
Toegevoegde waarde permanente PMO (IPMA PMO) .....	500
Inrichten permanente PMO (IPMA C/B/PMO) .....	502
Stappen bij invoeren van PPP-organisatie (IPMA C/B/PMO) .....	504
IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA B) .....	509
<b>09.05 Procesontwikkelingsmethoden (C2)</b> .....	<b>513</b>
Agile .....	514
Scrum .....	514
Aanvullende eindtermen .....	521
Kanban (IPMA C/B/PMO) .....	521
Lean Six Sigma (IPMA C/B/PMO) .....	523
<b>10 Interne omgeving</b> .....	<b>527</b>
<b>10.01 Organisatietheorie (C2)</b> .....	<b>529</b>
Staaende organisatie .....	530
Platte versus hiërarchische organisatie .....	533
Systeembenadering (Niet voor IPMA PMO) .....	534
Raakvlakken tussen projecten en bedrijfsvoering (NIET voor IPMA PMO) .....	537
Aanvullende eindtermen .....	543
Ketenmanagement (IPMA C/B/PMO) .....	543
Organisatiestructuren (IPMA C/B) .....	545
Total Quality Management (IPMA C/B) .....	549
<b>10.02 Personeelsmanagement (C2)</b> .....	<b>551</b>
Begrippenkader .....	551
Rol van project-, lijn- en HR-manager in HRM van projectmedewerkers .....	552
Aanvullende eindtermen .....	554
Competentiemanagement (IPMA C/B) .....	554
<b>10.03 Financiële administratie (C2)</b> .....	<b>555</b>
Kostenindelingen .....	556
Aanvullende eindtermen .....	558
Grondbeginselen financiële administratie (IPMA C/B) .....	558
Jaarrekening (IPMA C/B) .....	559
Operationele kosten en kapitaalkosten (IPMA C/B) .....	565



Investeringen en afschrijving (IPMA C/B) .....	565
Waardering van projecten (IPMA C/B/PMO) .....	566
Kasstroom m.b.t. investeringen (IPMA C/B) .....	567
Toerekening indirecte kosten (IPMA B) .....	568

## **11 Externe omgeving** **571**

### **11.01 Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu (C3) .....** **573**

Veiligheid en gezondheid .....	574
Aanvullende eindtermen .....	579
Beveiliging (IPMA C/B/PMO) .....	579
Milieu (IPMA C/B) .....	581

### **11.02 Duurzaamheid (C3) .....** **585**

People, Planet, Profit .....	585
Aanvullende eindtermen .....	588
De 10 principes van de UN Global Compact (IPMA C/B/PMO) .....	588
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) (IPMA B) .....	589

### **11.03 Wet- en regelgeving (C3) .....** **593**

Overeenkomsten .....	594
Tekortkoming in de nakoming van de overeenkomst .....	596
Onrechtmatige daad .....	598
Verantwoordelijkheid PM in de rechtshandhaving (NIET voor IPMA PMO) .....	599
Aanvullende eindtermen .....	601
Bronnen van het recht (IPMA C/B) .....	601
Rechtsgebieden en -vormen (IPMA C/B) .....	601
Auteurs-, octrooi- en merkenrecht (IPMA C/B) .....	602

### **11.04 Invloed en belangen (C4) .....** **605**

Formele en informele macht en invloed .....	606
Aanvullende eindtermen .....	609
Machtsbronnen (IPMA C/B/PMO) .....	609
Bronnen van belangen (IPMA C/B) .....	612
Belangenconflicten (IPMA C/B) .....	616

### **11.05 Cultuur en waarden (C5) .....** **619**

Dimensies van nationale culturen .....	620
Organisatiecultuurmodel (NIET voor IPMA PMO) .....	623
Aanvullende eindtermen .....	627
Organisatiecultuur en besluitvorming (IPMA C/B) .....	627

## **Literatuurlijst .....** **631**

## **Index .....** **635**





## 1 Opbouw van dit boek

Om het beroep van projectmanager of projectsupportmedewerker competent te kunnen uitoefenen betekent dat je als projectmanager of projectsupportmedewerker de kennis, kunde en bekwaamheden nodig hebt voor het succesvol leiden of ondersteunen van projecten.

Dit boek wil projectmanagers en projectsupportmedewerkers een basis aanreiken, waarmee ze hun kennis over het succesvol leiden en ondersteunen van projecten kunnen aanvullen, verdiepen en verbreden.

Dit boek is gebaseerd op de Individual Competence Baseline (ICB) version 4 van de International Project Management Association (IPMA) en de examengids zoals deze is uitgebracht door IPMA Certificering.

De ICB4 definieert in totaal 29 competentie-elementen die zijn verdeeld over drie competentiegebieden:

- Contextuele (Perspective) competenties: 5 competentie-elementen.
- Gedragmatige (People) competenties: 10 competentie-elementen.
- Vaktechnische (Practice) competenties: 14 competentie-elementen.

In dit boek worden in totaal 28 competentie-elementen beschreven (zie tabel 1.01). In de tabel is de nummering van de examengids ICB4 (eerste druk, juli 2016) aangehouden.

Contextuele competenties	Gedragmatige competenties	Vaktechnische competenties
C1 Strategie	G1 Zelfreflectie en zelfmanagement	V1 Projectaanpak
C2 Besturing, structuren en processen	G2 Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid	V2 Eisen en doelen
C3 Compliance, wet- en regelgeving	G3 Persoonlijke communicatie	V3 Scope
C4 Invloed en belangen	G4 Relaties en betrokkenheid	V4 Tijd
C5 Cultuur en waarden	G5 Leiderschap	V5 Organisatie en informatie
	G6 Teamwerk	V6 Kwaliteit
	G7 Conflicten en crisis	V7 Financiën
	G8 Vindingrijkheid	V8 Mensen en middelen
	G9 Onderhandelen	V9 Inkoop
	G10 Resultaatorientatie	V10 Plannen en beheersing
		V11 Risico's en kansen
		V12 Belanghebbenden
		V13 Veranderingen en transformatie

Tabel 1.01 Overzicht van de competentie-elementen in de ICB4

Het vaktechnische competentie-element Selecteren en balanceren in de ICB4 wordt in dit boek niet beschreven aangezien dit competentie-element geen eindtermen bevat voor de examens van de IPMA D, C, B en PMO-certificering. PMO staat hierbij voor Project, Programma of Portfolio Management Office.

Om aan te sluiten bij de behoefte van vele lezers start dit boek met een introductie op projecten en projectmanagement (hoofdstuk 3). Vervolgens worden de vaktechnische competenties beschreven (deel 4, 5 en 6), daarna de gedragmatige competenties (deel 7 en 8) en ten slotte de overige contextuele competenties (delen 9, 10 en 11).

Hfdst. nr.	ICB4	Ex. gids	Titel hoofdstuk	Hfdst. nr.	ICB4	Ex. gids	Titel hoofdstuk
1			Opbouw van dit boek	<b>8</b>			<b>Verbinding met anderen</b>
2			Competentieontwikkeling	8.01	4.4.4	G4	Relaties en betrokkenheid
3	4.3.2	C2	Projectoriëntatie	8.02	4.4.5	G5	Leiderschap
				8.03	4.4.6	G6	Teamwerk
			<b>Vaktechnische competenties</b>	8.04	4.4.8	G8	Vindingrijkheid
<b>4</b>			<b>Projectvoorbereiding</b>	8.05	4.4.10	G10	Resultaatorientatie
4.01	4.5.10	V10	Projectvoorbereidingsfase	8.06	4.4.9	G9	Onderhandelen
4.02	4.5.12	V12	Belanghebbenden	8.07	4.4.7	G7	Conflicten en crisis
4.03	4.5.5	V5	Projectorganisatie				
4.04	4.5.2	V2	Eisen en doelen				<b>Contextuele competenties</b>
4.05	4.5.11	V11	Risico's en kansen	<b>9</b>			<b>Doorvoeren verandering</b>
4.06	4.5.1	V1	Projectaanpak	9.01	4.3.1	C1	Strategie
				9.02	4.3.2	C2	Programmamanagement
<b>5</b>			<b>Projectdefinitie</b>	9.03	4.3.2	C2	Portfoliomanagement
5.01	4.5.10	V10	Projectdefinitiefase	9.04	4.3.2	C2	Inrichten PPP- en PMO-organisaties
5.02	4.5.3	V3	Scope	9.05	4.3.2	C2	Procesontwikkelingsmethoden
5.03	4.5.6	V6	Kwaliteit				
5.04	4.5.4	V4	Tijd	<b>10</b>			<b>Interne context</b>
5.05	4.5.8	V8	Mensen en middelen	10.01	4.3.2	C2	Organisatietheorie
5.06	4.5.7	V7	Financiën	10.02	4.3.2	C2	Personeelsmanagement
5.07	4.3.1	C1	Zakelijke rechtvaardiging	10.03	4.3.2	C2	Financiële administratie
<b>6</b>			<b>Projectuitvoering en -afsluiting</b>	<b>11</b>			<b>Externe context</b>
6.01	4.5.9	V9	Inkoop	11.01	4.3.3	C3	Wet- en regelgeving
6.02	4.5.10	V 3 / V10	Wijzigingsbeheer en configuratiemanagement	11.02	4.3.3	C3	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu
6.03	4.5.5	V5	Informatie en documentatie	11.03	4.3.3	C3	Duurzaamheid
6.04	4.5.10	V10	Beheersing en rapportage	11.04	4.3.4	C4	Invloed en belangen
6.05	4.5.13	V13	Verandering en transformatie	11.05	4.3.5	C5	Cultuur en waarden
6.06	4.5.10	V10	Afsluiting				Literatuurlijst
			<b>Gedragmatige competenties</b>				Index
<b>7</b>			<b>Aansturen van jezelf</b>				
7.01	4.4.1	G1	Zelfreflectie en zelfmanagement				
7.02	4.4.2	G2	Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid				
7.03	4.4.3	G3	Persoonlijke communicatie				

Tabel 1.02 Indeling van dit boek met referentie naar Examengids IPMA Nederland

De vaktechnische competenties worden beschreven in de volgorde van de projectlevenscyclus: eerst de voorbereidingsfase (deel 4), dan de definitiefase (deel 5) en ten slotte de uitvoeringsfase (deel 6). Om dit te kunnen doen, wijkt de volgorde waarin de competenties worden beschreven af van de volgorde van de ICB4. Ook worden om die reden enkele competenties in de ICB4 in

dit boek opgeknipt. Zo wordt de Projectvoorbereidingsfase in het competentie-element Plannen en beheersen beschreven in deel 4, de Projectdefinitiefase in deel 5 en de uitvoering en afsluiting uit hetzelfde competentie-element in deel 6.

De gedragsmatige competenties worden beschreven in de delen 7 en 8, waarbij de competentie-elementen in deel 7 meer gericht zijn op de persoonlijke competenties van de projectmanager of projectsupportmedewerker en de competentie-elementen in deel 8 meer gericht zijn op de verbinding met anderen.

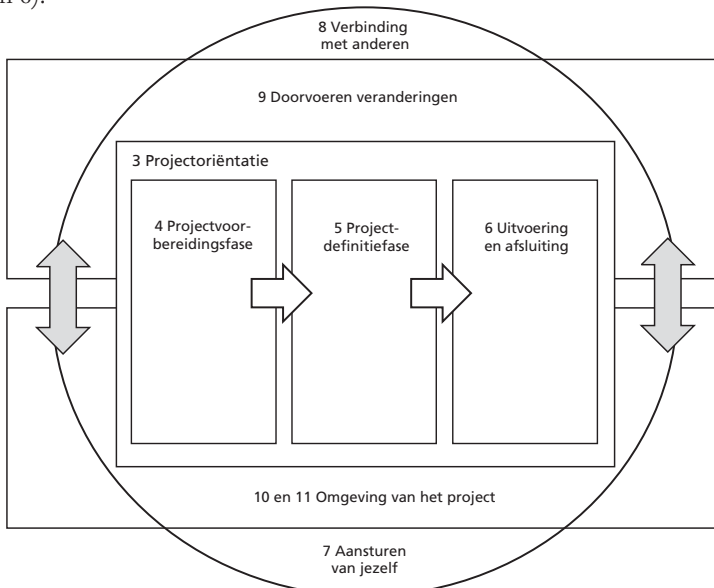
De contextuele competenties worden beschreven in de delen 9, 10 en 11, waarbij de competentie-elementen in deel 9 gericht zijn op het doorvoeren van veranderingen en in de delen 10 en 11 zich richten op de interne en externe context van de eigen organisatie.

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

In tabel 1.02 is een overzicht gegeven van de indeling van het boek met een referentie naar de examengids van IPMA Certificering.

## 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 wordt gebruikt als richtingwijzer bij de inleiding van ieder deel in dit boek. Centraal in het schema staat de oriëntatie op projecten (deel 3) en de vaktechnische competenties (delen 4, 5 en 6).



Figuur 1.01 Visie en plaatsbepalend schema

Het centrale blok wordt gedragen door deel 7 Aansturen van jezelf en deel 8 Verbinding met anderen, weergegeven in een cirkel die alle vakinhoudelijke delen omvat. Zonder inzicht in professioneel persoonlijk handelen, zorgvuldige communicatie en professioneel teamwerk komen projectresultaten nu eenmaal niet van de grond. Deze vaardigheden zijn essentieel voor de vakbekwame uitoefening van het beroep van projectmanager en projectsupportmedewerker.

Om het beroep van projectmanager en projectsupportmedewerker 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 Doorvoeren verandering, 10 Interne context en 11 Externe context zijn daarom in het schema als doel- en kaderstellende delen boven en onder de vaktechnische competenties geplaatst. Het project staat daarmee middenin in haar context geïmplementeerd, ondersteund door emotioneel intellect en sociaal vaardig gedrag en professioneel teamwerk.

## De opbouw van de afzonderlijke hoofdstukken

De opbouw van de hoofdstukken in dit boek, vanaf hoofdstuk 3, is gebaseerd op een consequent doorgevoerde structuur. Ieder hoofdstuk is als volgt opgebouwd (zie tabel 1.03):

Hoofdstukindeling	Omschrijving
Hoofdstuk titel (plus referentie naar ICB4)	Naam van het hoofdstuk en het nummer van de betreffende ICB-competentie op basis van de ICB4
Kerncompetentie	De beschrijving van de competentie.
Leerdoelen	Een korte omschrijving van de leerdoelen van de betreffende kerncompetentie plus referentienummer overeenkomstig de eindtemenlijst van IPMA Certificering. Voor een volledig overzicht van alle eindtermen zie <a href="http://www.ipmacertificeren.nl">www.ipmacertificeren.nl</a>
Definities	De belangrijkste definities uit het hoofdstuk, gekoppeld aan de definities zoals opgenomen in de examengids van IPMA Certificering; zie <a href="http://www.ipmacertificeren.nl">www.ipmacertificeren.nl</a> .
Inleiding	Introductie van het hoofdstuk en een toelichting waarom deze competentie belangrijk is.
Kritieke competentie-indicatoren	Prestatie-indicatoren waarlangs het voldoen aan de betreffende competentie wordt gemeten conform de ICB4.
Positionering	Toelichting waar en wanneer deze competentie tijdens een project met name van belang is.
Inhoudelijke paragrafen	Een toelichting op de leerdoelen met ondersteunende praktijk- en rekenvoorbeelden. Allereerst worden de leerdoelen voor IPMA D toegelicht en vervolgens de extra leerdoelen voor IPMA C, B en PMO. Waar een leerdoel voor IPMA D geen leerdoel is voor IPMA PMO wordt dit links in de kantlijn aangegeven met een verticale streep.
Verantwoordelijkheden	Samenvatting van de verantwoordelijkheid voor deze competentie (uitgezonderd voor gedragsmatige competenties in de delen 7 en 8).

Tabel 1.03 Opbouw competentiehoofdstukken

## Website [www.PMversie4.nl](http://www.PMversie4.nl)

Projectmanagement kent een groot aantal definities die bij de betreffende competenties ook zijn opgenomen in het voorliggende boek. Voor een totaaloverzicht van alle gebruikte definities verwijzen wij u graag naar de website [www.PMversie4.nl](http://www.PMversie4.nl).

Eventuele aanvullende voorbeelden en correcties zullen daar ook worden vermeld. Ook met vragen en opmerkingen over het boek of over de inhoud van het boek kunt u daar terecht.

## 2 Competentie-ontwikkeling met behulp van dit boek

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

- Kennisontwikkeling ten behoeve van het behalen van de examens voor IPMA D, C, B en PMO.
- Onderbouwing van reflecties ten behoeve van het maken van het Executive Summary Report voor IPMA C en het projectrapport voor IPMA B.
- Voorbereiding op het IPMA C en IPMA B interview.

Met projectprofessional wordt in het kader van dit boek eenieder bedoeld die een rol vervult in het managen van het project en zij die hen daarbij ondersteunen; dat zijn in deze de projectmanager, de teammanager en de projectsupportmedewerkers. Ook projectspecialisten die op basis van hun professionele kennis zelfsturend delen van het projectresultaat realiseren, zien wij als projectprofessionals.

Op het niveau van IPMA D, C, B en PMO 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 de kandidaat voldoende kennis van en inzicht in de competenties en de verbanden tussen de competenties bezit op dat betreffende niveau.

Voor het behalen van het certificaat IPMA C moet naast het examen ook een Executive Management Summary worden opgesteld. Voor het behalen van het certificaat IPMA B moet naast het examen een projectrapport worden ingeleverd. Op basis van deze rapporten wordt een interview afgenomen. In deze rapporten reflecteert de kandidaat op een aantal voorgeschreven competenties op basis van de kritieke competentie-indicatoren zoals die in het begin van ieder competentiehoofdstuk zijn opgenomen. Om de reflectie per competentie-element vorm en inhoud te geven, kan de kandidaat gebruik maken van de STAR-techniek.

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:

#### 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 hele 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 daarvan heb ik ten slotte de definitieve projecttijdsplanning opgesteld en laten goedkeuren door de stuurgroep.

### Resultaten

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

Tijdens het interview kan de kandidaat hierover verdiepingsvragen 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.

Hij kan ter voorbereiding aan de STAR's ook nog de letters RT toevoegen, zodat het acroniem STARRT ontstaat. De tweede R staat voor Reflectie en de laatste T voor Toekomstig handelen.

### Reflectie

Tijdens het project merkte ik dat ik aan gebruikers regelmatig de inhoud van het project moest toelichten. Het is belangrijk om de communicatie met alle belanghebbenden goed op orde te hebben en per doelgroep de goede vorm te kiezen

### Toekomstig handelen

Bij een volgend project ga ik een mood board maken, waarop de inhoud en betekenis van het project wordt uitgelegd in gebruikerstaal. Dat gaat mij helpen in de communicatie.

## **Handboek en doel van competentieontwikkeling**

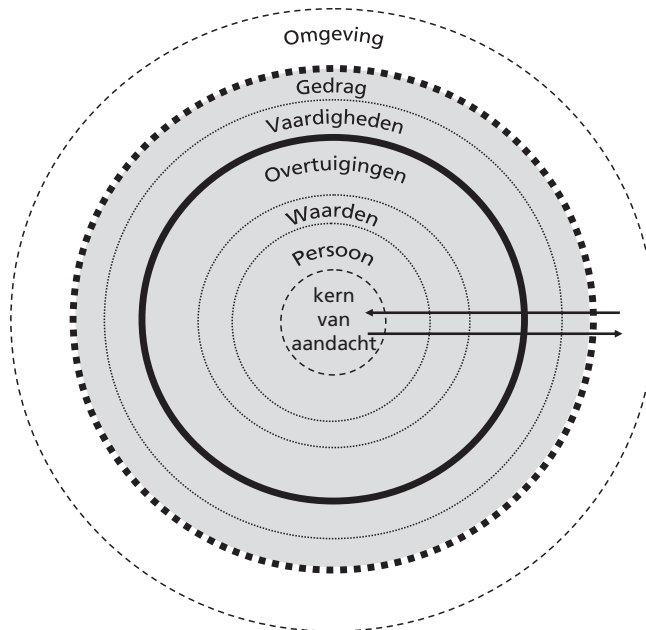
Uiteindelijk komt competent handelen tot uitdrukking in het bewust gekozen en daadwerkelijk uitgevoerd gedrag van de projectmanager. Een handboek kan dit gedrag niet toetsen. Echter door het opnemen van voorbeelden bij de tekst (herkenbaar doordat deze van een grijs achtergrondraaster zijn voorzien), 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 cirkel die in figuur 2.01 zichtbaar is in de opbouw van het boek.

De cirkel kan worden gezien als de doelaspecten van dit boek. Het gaat er uiteindelijk om dat de lezer vanuit heldere overtuigingen, bewust gekozen waarden, een zelfbewuste persoonlijkheid en op de omgeving afgestemde 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 doorzien.
- Persoonlijke gedragsvaardigheden 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 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 effectief projectmanagementgedrag in complexe omgevingen ondersteunt.



Figuur 2.01 Doelaspecten van de competentieontwikkeling

Iedere projectprofessional zal op een andere manier tot effectief gedrag komen. Dat is inherent aan competentieontwikkeling. Dit boek en trainingen dragen bij aan de uiteindelijke effectiviteit van de projectprofessional. Ze scherpen de waarden, overtuigingen, persoonlijkheid en houding van de projectprofessional 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 kunnen worden.

Voor projectprofessionals die niet opgaan voor een IPMA-examen of een IPMA examen hebben gehaald vormt dit boek en de daarbij behorende website een prima naslagwerk voor het uitvoeren van projecten, zowel ten aanzien van de contextuele, gedragsmatige als technische competenties.

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