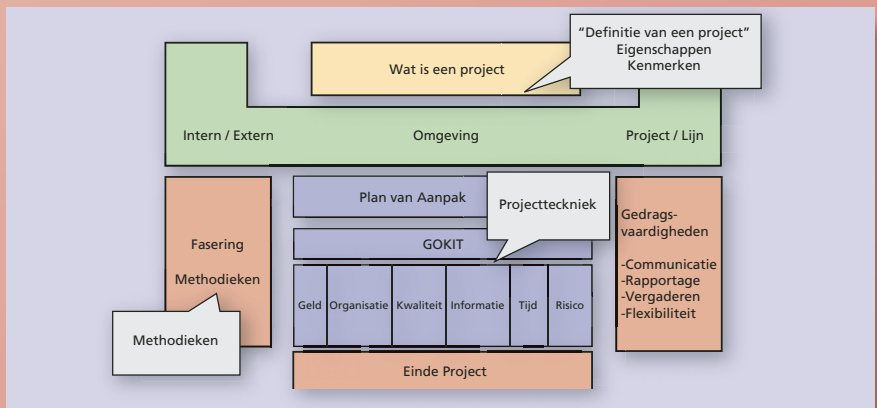
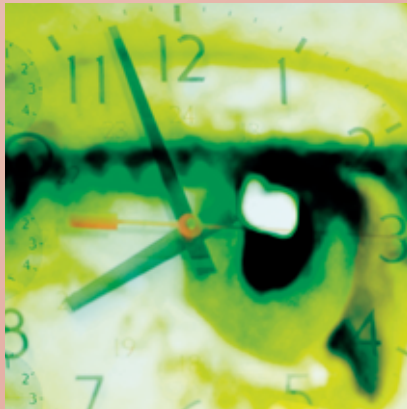


Participeren in projecten

Project Participation Foundation



PARTICIPEREN IN PROJECTEN
PROJECT PARTICIPATION FOUNDATION

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van (IT-)management. Deze uitgaven worden uitgegeven in de series *ITSM Library* (in samenwerking met itSMF Nederland), *Best Practice* en *IT Management Topics*.

Op het moment van verschijning van dit boek zijn de volgende uitgaven beschikbaar:

ITIL:

Foundations of IT Service Management op basis van ITIL, 5de druk (tevens als cd-rom en in 11 vertalingen)

IT Service Management – een samenvatting, 2de druk (Nederlands)

IT Service Management – een leerboek (Nederlands)

ISO/IEC 20000:

ISO/IEC 20000 – a pocket guide (Engels, Duits, Italiaans)

CobiT:

IT Governance based on CobiT – a pocket guide (Engels, Duits)

IT Service CMM:

IT Service CMM – a pocket guide (Engels)

ISPL:

IT Services Procurement op basis van ISPL (Nederlands)

IT Services Procurement based on ISPL – a pocket guide (Engels)

ASL:

ASL – a Framework for Application Management (Engels)

ASL – management guide (Nederlands en Engels)

BiSL:

BiSL – een Framework voor Functioneel beheer en Informatiemanagement (Nederlands)

BiSL – management guide (Nederlands)

BS(1)7799 / ISO17799:

BS(1)7799 / ISO17799 – a pocket guide (Engels)

PRINCE2:

Projectmanagement op basis van PRINCE2

– Edition 2005 (Nederlands, Engels, Duits)

PRINCE2 voor opdrachtgevers (Nederlands)

MSP:

Programmamanagement op basis van MSP – een introductie (Nederlands, Engels)

MSP – a management guide (Engels)

M_o_R

Risk management based on M_o_R - a management guide (Engels)

Topics & Management instruments:

Metrics for IT Service Management (Engels)

Six Sigma for IT Management (Engels)

De RfP voor IT Outsourcing (Nederlands)

Wegwijzer voor het gebruik van

IT-standaarden (Nederlands, Engels)

Frameworks for IT Management (Engels)

Outsourcing:

Decision- en controlfactoren voor IT-sourcing

Outsourcing van IT - management guide (Nederlands)

MOF/MSF:

MOF – Microsoft Operations Framework – a pocket guide (Nederlands, Engels, Frans, Duits, Japans)

MSF – Microsoft Solutions Framework, – a pocket guide (Engels, Duits)

Voor alle overige uitgaven en een up-to-date-overzicht, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Participeren in projecten

Project Participation Foundation



Colofon

Titel:	Participeren in projecten - Project Participation Foundation
Auteur:	Jos Gielkens
Inhoudelijke redactie:	Marcel Penners (CCO Informatica Opleidingen)
Eindredactie:	Inform-IT
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN(10):	90 8753 004 8
ISBN(13):	978 90 8753 004 4
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, oktober 2006
Zetwerk:	CO2 Premedia bv
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv

Marcel Penners is werkzaam bij CCO Informatica Opleidingen. CCO Informatica Opleidingen biedt een breed scala aan ICT-opleidingen (avond en overdag) op verschillende niveaus aan. Het betreft MBO- (I-Tracks careertracks) en HBO- (AMBI of Academy) opleidingen en opleidingen gericht op de Microsoft-certificering. Daarnaast verzorgt CCO diverse certificeringstrajecten op het gebied van ITIL, PRINCE2 en Microsoft.

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

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd 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.

Voorwoord

Professionalisering van het werkveld ICT heeft de laatste jaren een flinke vlucht genomen. Op basis van deze verdere professionalisering heeft er binnen het aanbod van opleidingen in Nederland een groot aantal veranderingen plaatsgevonden.

Het waarborgen van de professionaliteit van de medewerker staat centraal. Op basis van bedrijfsmatige en individuele behoeften kunnen medewerkers het eigen leertraject samenstellen.

In samenwerking met het exameninstituut Stichting EXIN hebben opleiders en uitgeverijen een nieuw model voor certificering ontwikkeld, waarmee men aan deze behoefte kan voldoen: I-Tracks.

Binnen I-Tracks kan iedereen die zich (verder) wil scholen op het gebied van de ICT zijn eigen individuele leerrichting kiezen op basis van eerder verworven kennis en competenties. Binnen de diverse opleidingstrajecten komen zowel theoretische als praktische vaardigheden aan bod. Op basis van het competentieraamwerk Frameworks 3.0 zijn de verschillende vaktechnische en gedragscompetenties in kaart gebracht en gekoppeld aan de opleidingstrajecten.

Er zijn diverse soorten trajecten die gekozen kunnen worden. Short Tracks om binnen een korte doorlooptijd binnen een specifiek gebied kennis op te doen zoals security- of projectmanagement. Daarnaast zijn er diverse functiegerichte opleidingen, zoals Systeembeheerder en Helpdesk medewerker, waarin op basis van de functieprofielen en competenties opleidingstrajecten zijn samengesteld. Deze trajecten worden CareerTracks genoemd.

Als laatste zijn er Academy Tracks die een complete ICT-opleiding op HBO-niveau vormen in de volgende richtingen: Service Management, Information Management en System Developer.

Het boek *Participeren in projecten - Project Participation Foundation* is gebaseerd op de inhoud van de I-Tracks module Project Participation Foundation (PPF). Deze module komt zowel voor in de Academy Track als in de Shorttrack Projectmanagement.

De module is bedoeld voor personen die deelnemen aan projecten en meer kennis willen opdoen over projectmatig werken. Deze module is verder te

gebruiken als opstap naar vervolgoopleidingen zoals PRINCE2 Foundation, Practitioner en de module IT Project Management Advanced (ITPMA). De doelgroep van deze opleidingen bestaat uit personen die nu of in de toekomst als projectleider in (ICT-) projecten willen gaan participeren.

Het boek *Participeren in projecten - Project Participation Foundation* is een deel in de reeks boeken gebaseerd op I-Tracks die worden uitgegeven bij Van Haren Publishing. Voor informatie over de verdere uitgaven bij Van Haren Publishing die zijn goedgekeurd door EXIN als literatuur voor I-Tracks modules, zie: www.vanharen.net.

Via deze website is ook de bij dit boek behorende *Docentenhandleiding* verkrijgbaar.

We wensen de lezers van deze reeks veel succes bij hun studie of verdere ontwikkeling van kennis binnen hun vakgebied. Voor opmerkingen en aanmerkingen houden wij ons gaarne aanbevolen.

Marcel Penners
Educatief Manager
CCO Informatica Opleidingen

Inhoud

Voorwoord	V
Leeswijzer.....	1
1 Het belang van projectmanagement	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	9
1.3 Gevolgen voor projecten	12
1.4 Redenen voor projectmanagement.....	12
1.5 Projectmanagement: de vaardigheden	14
1.6 Opleiden en certificeren.....	14
1.7 Samenvatting	15
2 Casus Energiebedrijf: de organisatie van de PPM afdeling bij ESSENECO	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Nationaal Energiebedrijf.....	20
3 De projectorganisatie: definities en kenmerken	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Werkvormen	26
3.3 Kenmerken van een project	29
3.4 Succesfactoren voor een project.....	39
3.5 Samenvatting	42
3.6 Begrippenlijst	43
3.7 Opgaven	43
4 Projecttechniek.....	49
4.1 Inleiding	49
4.1 Plan van aanpak	54
4.2 Geld.....	59
4.3 Organisatie	63
4.4 Kwaliteit.....	66
4.5 Informatie	69
4.6 Tijd.....	70

4.7	Risicomanagement.....	74
4.8	Samenvatting	77
4.9	Begrippenlijst	80
4.10	Opgaven	81
5	Methoden voor projectmanagement en projectfasering.....	89
5.1	Inleiding	89
5.2	Methoden voor projectfasering.....	90
5.3	Fasering van projecten en het managen van de fasen	98
5.4	Samenvatting	103
5.5	Begrippenlijst	106
5.6	Opgaven	108
6	Vaktechnische en gedragsvaardigheden.....	115
6.1	Inleiding	115
6.2	Vaktechnische vaardigheden: presentatietechnieken en vergadertechnieken.....	118
6.3	Gedragsvaardigheden.....	119
6.4	Opleidingen en certificering.....	124
6.5	Samenvatting	125
6.6	Begrippenlijst.....	126
6.7	Opgaven	126
	Index.....	131

Leeswijzer

Ten geleide

Onze samenleving wordt steeds complexer en verandert steeds sneller. De consument wordt mondiger en door de toenemende globalisering ontstaat er steeds meer behoefte aan openheid, transparantie en verantwoording. Deze aspecten zijn onder meer duidelijk terug te vinden in het toenemende gebruik van het internet voor de meest uiteenlopende doeleinden. Belangrijke en complexe veranderingen moeten niet alleen beheerst kunnen worden doorgevoerd, maar er moet ook interne en externe verantwoording worden afgelegd.

Daarnaast neemt het belang van de automatisering alsnar toe. Waar de automatisering vroeger beperkt bleef tot eenvoudige of lokale ondersteuning, is tegenwoordig de pc, de server, de laptop, palmtop en mobiele telefoon niet meer weg te denken uit onze maatschappij. En deze evolutie zal de komende jaren versneld toenemen.

Waar tot 1980 de traditionele lijnorganisatie prima voldeed om de bedrijfsprocessen te beheersen, ontstaat – onder invloed van de genoemde veranderingen en toenemende complexiteit – vanaf 1980 steeds meer de behoefte om naast deze lijnorganisatie ook met projectorganisaties ('ad hoc') te werken om deze complexe veranderingen beter te kunnen beheersen. Om diverse redenen hebben de overheid en het bedrijfsleven er sinds 1980 steeds meer voor gekozen om complexe veranderingstrajecten uit te voeren in de vorm van 'projecten'. De praktijkervaringen die werden opgedaan met al deze projecten werden geëvalueerd en de 'best practices' werden verwerkt in projectmanagementmethoden¹.

¹ Hoewel in de praktijk vaker wordt gesproken over 'methodieken' (zie ook figuur 0.1 en exameneis 3) gebruiken we in dit boek alleen de term 'methode(n)'.

Omdat deze methoden zijn gebaseerd op de goede ervaringen uit het verleden, blijven ze zichzelf steeds verder ontwikkelen. Maar ook het belang van een goede projectmanagementmethode neemt toe: waar in het verleden nog kon worden vertrouwd op de ervaring of het 'buikgevoel' van een goede projectmanager, zijn de belangen en risico's dusdanig toegenomen dat het noodzakelijk is om vooraf alle aspecten van het project in kaart te brengen, middels een adequate, effectieve en efficiënte methode.

Bij projectmanagementmethoden wordt aandacht besteed aan de technische vaardigheden, maar ook aan de gedragsvaardigheden (competenties zoals onder andere omgevingssensibiliteit, conflicthantering, teambuilding en communicatie). Dit boek zal niet alleen ingaan op de vaktechnische vaardigheden (want ook die zijn noodzakelijk voor goed projectmanagement), maar zal tevens aandacht besteden aan de gedragsvaardigheden.

Eenzijds sluit de inhoud van dit boek goed aan op de examenspecificaties van de 'I-tracks' module PPF (Project Participation Foundation), anderzijds wordt er – naast de leerstof – ook aandacht besteed aan een vergelijking van de verschillende projectmanagementmethoden en de factoren die daarbij een rol spelen.

Er zal tevens worden gekeken naar de methode PRINCE2 en de aanpak van de IPMA, waarbij de verschillen en de overeenkomsten worden toegelicht.

Omdat de wereld van projectmanagement in beweging is en zal blijven, is het de bedoeling om ook de inhoud van dit boek aan te blijven passen aan de veranderingen en voortschrijdende inzichten. Alle tips, aanvullingen en opmerkingen van de lezer zijn dan ook van harte welkom.

Opbouw boek

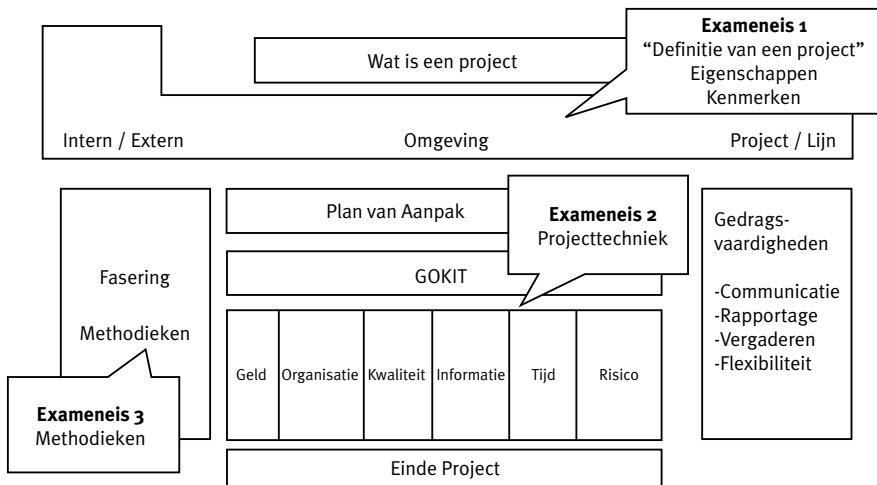
De structuur van het boek sluit aan op de exameneisen zoals EXIN die stelt voor de 'I-tracks' module PPF (Project Participation Foundation), maar gaat op enkele punten verder dan deze specificaties. Er komen voorbeelden uit de praktijk aan de orde en aandachtspunten die op het examen niet de hoogste prioriteit hebben, maar door de schrijver wél belangrijk worden gevonden. Vandaar dat de structuur van het boek er als volgt uitziet:

Hoofdstuk 1 geeft een algemene inleiding in de toepassing van projecten, met aandacht voor het toenemende belang van projectmanagement. Globaal worden aandachtspunten aangehaald, die in de volgende hoofdstukken in detail worden uitgewerkt. Daarnaast wordt enige structuur aangebracht in het aanbod aan projectmanagementmethoden.

Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de belangrijkste begrippen en enkele vragen waarmee de lezer zelf kan bepalen in hoeverre het geschrevene hem of haar voldoende is bijgebleven.

Hoofdstuk 2 beschrijft de casus die als een rode draad door het hele boek loopt en waar alle onderwerpen aan worden gerelateerd: het betreft een groot energiebedrijf dat voor alle ICT projecten een centrale standaard voor projectmanagement heeft voorgeschreven en geïmplementeerd. Gezien de omvang en complexiteit is dit een mooi voorbeeld uit de praktijk waarbij alle aspecten van projectmanagement op enig moment aan de orde komen!

De **hoofdstukken 3 tot en met 5** sluiten aan op de exameneisen 1 tot en met 3 van het I-tracks examen PPF. Ter voorbereiding op het examen is het bestuderen van deze hoofdstukken in principe voldoende.



Figuur 0.1 Overzicht aandachtsgebieden en exameneisen

In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan exameneis 1: de projectdefinitie en de eigenschappen en kenmerken van een project. Hoofdstuk 4 beschrijft exameneis 2: de projecttechniek, waarbij het Plan van Aanpak en de 'GOKIT' (Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie, Tijd, inclusief risico) elementen worden besproken. In hoofdstuk 5 komt exameneis 3 aan de orde: fasering en methoden. **Hoofdstuk 6** ten slotte behandelt de technische vaardigheden en gedragsvaardigheden voor projectmanagement. Daarnaast is in hoofdstuk 6 een korte toelichting opgenomen op certificering conform PRINCE2 en IPMA.

Samengevat: dit boek is interessant voor iedereen die zich voorbereidt op het 'I-tracks' examen PPF (Project Participation Foundation), omdat de hoofdstukken 3 tot en met 6 de hiervoor verplichte leerstof volledig omvatten. Daarnaast is het boek echter ook leerzaam en verhelderend voor iedereen die zich met projectmanagement bezig gaat houden of die zijn persoonlijke ervaringen wil spiegelen aan de theorie en praktijk. In de uitgebreide en illustratieve casus en de vele duidelijke voorbeelden zal ook de ervaren projectmanager menige situatie uit de praktijk herkennen. Daarnaast kan de afweging van de verschillende projectmanagementmethoden de lezer voldoende aanknopingspunten bieden om projectmanagement in de praktijk nog beter toe te passen.

Gebruik boek

De auteur is zo vrij geweest om op enkele punten verder te gaan dan de specificaties voor het examen, omdat projectmanagement steeds belangrijker wordt.

Aangezien er al vele projectmanagementmethoden zijn geïntroduceerd is er ook in de praktijk behoefte aan enige structuur en duidelijkheid, zowel met betrekking tot de keuze van een methode of techniek, als met betrekking tot de belangrijke aandachtspunten. Aan de hand van een aantal heldere voorbeelden uit de praktijk wordt duidelijk gemaakt waarom bepaalde elementen zo belangrijk zijn en hoe het mis zou kunnen gaan als we daar onvoldoende aandacht aan besteden.

Iedere projectmanager moet zich realiseren: 'hoe goed je ook bent voorbereid, er gebeurt binnen ieder project altijd wel iets geheel onverwachts!

Oftewel: Zelfs als er niets mis zou kunnen gaan, gaat er in de praktijk nog wel eens iets mis!

Dit boek is dus zeker ook geschikt voor mensen die in de praktijk aan de slag gaan als projectmanager of voor het eerst aan een project deelnemen. De ervaren projectmanager of –deelnemer zal bepaalde situaties herkennen, maar zal ook voorbeelden tegenkomen die alsnog leerzaam zijn en onnodige schade in de toekomst kunnen voorkomen.

Jos Gielkens

Geleen, oktober 2006

Het belang van projectmanagement

1.1 Inleiding

Tegenwoordig is het begrip 'project' bij vrijwel iedereen bekend. Wie heeft er nu nog nooit deelgenomen aan een project? Of het nu gaat om het bouwen van een hondenhok, een duiventil, de verbouwing van huis of tuin, of om een zakelijk project op het werk. Veel mensen hebben al aan een project deelgenomen, wellicht zonder het zelf te weten.

En mocht je er nog nooit zelf aan hebben meegewerkt, dan kom je het begrip 'project' regelmatig tegen op de televisie, radio of in de krant.

In de huidige maatschappij is het begrip 'project' nauwelijks meer weg te denken en in de toekomst zal de rol van het 'project' in onze maatschappij alleen nog maar toenemen. Daarom is het voor iedereen van belang om te weten wat een project nu precies is, hoe je projectmatig kunt werken en hoe je projecten beheersbaar kunt uitvoeren.

De kracht, effectiviteit en efficiëntie van projectmatig werken worden versterkt als de deelnemers aan een project over hetzelfde begrippenkader beschikken. Hierdoor kunnen misverstanden tot een minimum worden beperkt.

In dit boek wordt een theoretische basis gelegd voor deelname aan projecten en deze wordt gespiegeld aan de praktijk. In dit hoofdstuk wordt voornamelijk aandacht besteed aan de algemene ontwikkelingen van projectmatig werken, in de inhoudelijke hoofdstukken zal nader worden ingegaan op de verschillende aspecten van projectmanagement.

Om het projectmatige werken te kunnen positioneren ten opzichte van de dagelijkse, routinematige werkzaamheden, volgen hier een aantal definities en een korte toelichting; in hoofdstuk 3 zal een en ander in detail worden uitgewerkt.

NB. Routinematige werkzaamheden worden door de 'normale' permanente organisatie (ook wel 'lijnorganisatie' genoemd) uitgevoerd. Projecten worden binnen een projectorganisatie uitgevoerd.

➔ Definitie van **permanente organisatie**:

Permanente organisatie: de (reguliere, routinematige) organisatie waarbinnen het project zich afspeelt.

Binnen de permanente organisatie (ook wel lijnorganisatie genoemd; zie figuur 3.4) werken de medewerkers in afdelingen waarbij ze ‘dagelijks’ worden aangestuurd door hun direct leidinggevende (chef, manager of afdelingshoofd). In sommige organisaties, landen of culturen is deze ‘hiërarchische’ structuur zo formeel en ingeburgerd, dat het bijna onmogelijk is om hiervan af te wijken.

Naast het (routinematig) werken ‘in de lijn’ kunnen medewerkers van de verschillende afdelingen ook deelnemen aan projecten. Dat betreft een tijdelijke, functionele aansturing, waarbij het projectresultaat voorop staat. Daarom moet er naast de ‘normale’ permanente organisatie (in het vervolg de ‘lijnorganisatie’ genoemd) ook een extra structuur voor het project worden vastgelegd, de projectorganisatie.

➔ Definitie van **projectorganisatie**:

Projectorganisatie: een tijdelijke organisatie om een project te realiseren.

Om te voorkomen dat er onduidelijkheden ontstaan omtrent de dagelijkse aansturing van de (project-)medewerkers moeten er heldere en eenduidige afspraken worden gemaakt over de deelname van de medewerkers aan het project en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de deelnemers én van de leidinggevendenden vanuit de permanente organisatie (‘lijnorganisatie’) en de projectorganisatie.

In het volgende gedeelte zal worden toegelicht welke maatschappelijke ontwikkelingen de laatste decennia hebben gespeeld en wat de invloed daarvan was op projectmatig werken. Ook zal worden gekeken naar de toekomstige ontwikkelingen en de te verwachten consequenties voor het belang van projectmanagement. Hierop aansluitend wordt besproken wat de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de projecten zijn en op welke manier deze projecten het beste kunnen worden beheerd. De argumenten voor projectmanagement zijn ook terug te vinden in de verschillende kenmerken

en voordelen van projectmatig werken, zoals deze in de inhoudelijke hoofdstukken nader zullen worden toegelicht. Tot slot wordt in hoofdlijnen ingegaan op de verschillende aspecten van projectmanagement en de benodigde vaardigheden van de projectmanager (in hoofdstuk 6 wordt dit onderwerp uitgebreid behandeld). Aansluitend (en tevens afsluitend) op de benodigde vaardigheden wordt ook nog kort stilgestaan bij enkele mogelijke opleidingen op het gebied van projectmanagement en de bijbehorende manieren van certificering.

1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

1.2.1 De huidige maatschappij

Onze huidige maatschappij heeft veel kenmerken die enkele decennia geleden wellicht nog ondenkbaar waren, maar momenteel onlosmakelijk met onze leefstijl zijn verbonden. Een aantal van deze kenmerken zijn:

Geld wordt steeds belangrijker

Het belang van de financiële markten neemt toe, alles moet winstgevend zijn of worden, overheidsbedrijven worden meer en meer geprivatiseerd, (financiële) kengetallen worden belangrijker en vrijwel elke organisatie heeft harde kengetallen in strategie, beleid en uitvoering verweven. Efficiëntie en effectiviteit, toegevoegde waarde en performance indicatoren zijn enkele begrippen die steeds meer voorkomen en een grotere rol gaan spelen.

Het leven wordt steeds sneller

Transporttijden worden korter en korter, bij de overdracht van informatie kan steeds meer informatie in allerlei vormen en kleuren in steeds kortere tijd naar meer mensen worden verspreid, het tempo van de bedrijfsprocessen loopt exponentieel op en ons leeftempo neemt schrikbarend snel toe.

We gaan steeds formeler met elkaar om

Waar vroeger veelal persoonlijk werd gehandeld, is de huidige maatschappij veel formeler. Afspraken worden vastgelegd in contracten of overeenkomsten, geschillen worden veelal via advocaat en rechtbank uitgevochten, ons leven wordt niet alleen zakelijk, maar ook privé steeds meer bepaald door onze agenda: afspraak is afspraak.

Het leven krijgt steeds meer structuur

We worden steeds meer klant- en 'resultaatgericht', zijn een onderdeel van een groter geheel, hebben een persoonlijke en zakelijke strategie en een geregeld en gestructureerd leven (agenda).

De bedrijven hebben nagenoeg allemaal een gestructureerde strategie, een daarvan afgeleid beleid en een systematiek die de naleving hiervan nauwgezet kan volgen. Door de jaren heen zijn er zoveel methoden en modellen ontwikkeld, dat er bijna geen onderneming meer is, die hier geen gebruik van maakt.

Flexibiliteit en dynamiek

Had je vroeger nog vaak een baan voor het leven, tegenwoordig is zelfs de ambtenaar niet meer zeker van een langdurig dienstverband. Sterker nog: de medewerkers worden gestimuleerd om ambulant te zijn, flexibeler en breder inzetbaar. CV's worden steeds langer en bestaan uit steeds meer werkervaringen, maar ook de organisaties zelf streven naar steeds meer flexibiliteit. Niet alleen wat de medewerkers betreft, maar ook met betrekking tot de samenstelling van de organisatie (fusies, overnames, splitsingen) of de op te leveren producten of diensten.

De maatschappij wordt formeler, maar daarnaast neemt het belang van veranderen gaandeweg toe. Het wordt inmiddels breed ingezien dat veranderen een noodzaak is, zowel voor bedrijven alsook voor individuen. En deze veranderingen volgen elkaar steeds sneller op.

1.2.2 De oorzaken van deze kenmerken

De hierboven genoemde kenmerken zijn niet toevallig tot stand gekomen en staan ook niet los van elkaar, maar zijn alle het gevolg van de algemene evolutie van de maatschappij. Er zijn veel ontwikkelingen, veel oorzaken die ervoor gezorgd hebben dat onze maatschappij steeds formeler, sneller en veranderlijker wordt:

Technologische ontwikkelingen

Nieuwe uitvindingen volgen elkaar steeds sneller op. Computers en andere technologische hulpmiddelen worden krachtiger, sneller en kleiner. De mogelijkheden om deze hulpmiddelen toe te passen worden ook steeds uitgebreider. Deze hulpmiddelen worden ook meer en meer in het persoonlijke leven toegepast (pc, mobiele telefoon, pda), waardoor er meer

formaliteit en structuur ontstaat. Tevens biedt dit veel meer mogelijkheden tot snelheid en dynamiek.

Globalisering van de economie

Waar vroeger de economie veelal lokaal of regionaal was, is momenteel de economie mondiaal. We spreken elkanders talen beter door goede opleidingen, weten veel meer van elkanders cultuur af door verbeterde communicatiemiddelen (wereldwijde tv, internet enzovoort) en reizen ook steeds gemakkelijker en sneller de hele wereld rond. Daardoor kunnen we alle kansen wereldwijd benutten, waardoor de omvang en de complexiteit van het bedrijfsleven verder toeneemt.

7 x 24 uur economie

Niet alleen is de mens geografisch grenzen gaan verleggen, maar ook in de tijd. Waar we vroeger normaliter een 9-tot-5 mentaliteit hadden (met vaste openingstijden van overheidsinstanties, winkels en bedrijven) zijn er momenteel nauwelijks bedrijven die nog '5 keer 8 uur' werken: winkels hebben al ruimere openingstijden, nachtwinkels schieten als paddestoelen uit de grond, tankstations zijn 7 x 24 uur open. Daarbij komt dat een groeiend aantal organisaties ervoor zorgt, dat ze 'beschikbaar' zijn voor de klanten als ze formeel gesloten zijn. Dat kan via internet of intelligente antwoordapparatuur, maar dat wordt ook steeds meer gedaan door call centers, die 24 uur per dag beschikbaar zijn.

Klanten worden steeds mondiger én machtiger

Klanten kunnen meer informatie vinden (televisie, radio, internet) en er is ook meer ondersteuning voor de klanten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Consumentenbond, televisieprogramma's, forums enzovoort.

Klanten worden er overal en door iedereen op gewezen dat ze rechten hebben en de ondernemers maken daar ook handig gebruik van door zich daarin (positief) te onderscheiden van de concurrenten.

Het moge duidelijk zijn, dat deze evolutie naar meer flexibiliteit en sneller veranderen ervoor zorgt, dat routinematige werkzaamheden blijvend in belang afnemen, zodat de noodzaak van projectmatig werken steeds groter wordt.

1.3 Gevolgen voor projecten

Door de genoemde maatschappelijke ontwikkelingen (maar ook door de technologische mogelijkheden) zal er steeds meer behoefte ontstaan aan veranderingen. Nieuwe producten, nieuwe diensten, nieuwe mogelijkheden of werkwijzen. En projectmatig werken is in veel gevallen de meest geschikte aanpak om deze veranderingen zo goed en beheerst mogelijk tot het gewenste eind te brengen.

Niet alleen het aantal projecten zal blijven toenemen, maar ook de omvang, de complexiteit en het belang van de individuele projecten, inclusief de onderlinge relaties en afhankelijkheden tussen deze projecten. Complexe(re) projecten komen vaker voor en hebben steeds meer invloed op het leven van de betrokkenen. Ook het belang van deze projecten voor de ondernemingen neemt toe.

Het meest verhelderende voorbeeld van deze ontwikkeling is waarschijnlijk de automatisering: in 1970 had bijna niemand een pc, tegenwoordig is er bijna niemand meer zonder pc. En automatiseren was vroeger een 'zeer lokale rekenkundige ondersteuning binnen een bedrijfsproces', tegenwoordig is het rekenkundig, administratief, beslissingsondersteunend, productie-automatiserend, noem maar op! En er is bijna geen bedrijfsproces meer te bedenken dat nog zonder automatisering kan functioneren; overal kom je automatisering tegen en in alle mogelijke vormen.

Om dit op peil te houden of te verbeteren moet blijvend aandacht worden besteed aan innovatie en bouwen van nieuwe systemen (en natuurlijk nieuwe hardware).

Samengevat: onze maatschappij verandert steeds sneller en de veranderingen zijn steeds omvangrijker. Projectmatig werken is de ideale aanpak om deze veranderingen beheerst door te voeren. Daarbij worden de projecten steeds complexer en om die ontwikkelingen zo goed mogelijk onder controle te kunnen houden is een goede aanpak van deze projecten (projectmanagement) van essentieel belang!

1.4 Redenen voor projectmanagement

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, de toenemende omvang, complexiteit en urgentie van projecten en de trend naar flexibiliteit en steeds snellere veranderingen is het handig als alle betrokkenen – en dat is

tegenwoordig zo ongeveer iedereen –met elkaar afspraken maken omtrent het referentiekader dat gehanteerd wordt.

Oftewel: binnen het projectmatig werken spreken we af welke methode we gebruiken en welke hulpmiddelen en technologieën daarbij worden ingezet.

Deze afspraken zijn noodzakelijk omdat:

- het zonder gemeenschappelijk referentiekader niet mogelijk is om goed te communiceren. Net zoals het moeilijk praten is met iemand als je de taal niet spreekt of kent, is het ook ongewenst om samen met elkaar projecten op te starten zonder een gemeenschappelijke ‘taal’, gebruik van methoden en wijze van ‘hoe met elkaar omgaan’ af te spreken, helder en eenduidig.
- de toenemende cultuur van ‘afpraak is afspraak’ alleen maar nut heeft als je de afspraken eenduidig kunt vastleggen en bewaken.
- projecten steeds vaker worden uitgevoerd door multidisciplinaire groepen (ICT’ers, gebruikers, accountants, leveranciers, hardware- en softwareproducenten enzovoort) en er gezien de vele verschillende disciplines één centrale structuur (en cultuur) nodig is, waar iedere deelnemer zich – zowel voor de inhoud alsook voor het proces – aan dient te houden. Op deze manier draagt een goede projectmanagementmethode ook bij tot het bevorderen van het groepsgevoel -‘onze methode’-.
- ‘gedurende de verbouwing de verkoop gewoon door gaat’: de resources voor het project worden ter beschikking gesteld door ‘de lijn’ (zie onder andere organisatiekenmerken en matrix-/organisatiestructuur in paragraaf 3.2), zodat het bittere noodzaak is om heel duidelijk en structureel vast te leggen wie op welk moment welke activiteiten uitvoert en voor hoeveel uur, zodat alle partijen weten waar ze aan toe zijn.

Samengevat: een optimale communicatie is vereist om een groot en complex project tot een goed einde te brengen. En om dat te bereiken heb je goede afspraken nodig omtrent de methodes die je gebruikt (en hoe), welke ‘taal’ je spreekt binnen het project, hoe je met elkaar omgaat, welke informatie je nodig hebt en gebruikt, welke beheersaspecten (bijvoorbeeld geld, tijd, middelen, kwaliteit) goed beheerd moeten worden en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Kortom: een goede projectmanagementmethode is van essentieel belang.

Is goed projectmanagement dan gewoon een maximum aan afspraken?

Nee, als er teveel afspraken zijn, kan dat verwarrend en remmend werken.

Vandaar dat je altijd moet blijven zoeken naar de optimale hoeveelheid afspraken.

De aspecten die aan de orde komen bij een projectmanagementmethode én de inschatting wanneer dit voordelen of nadelen zijn, worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.

1.5 Projectmanagement: de vaardigheden

Een goede projectmanager moet over veel uiteenlopende kwaliteiten beschikken. In de praktijk komt men vaak de termen technische vaardigheden en gedragsvaardigheden of ‘competenties’ tegen als kenmerken van projectmanagement. Deze termen kunnen tot verwarring leiden en zijn moeilijk te definiëren. Terwijl een eenduidige definiëring (juist op het gebied van projectmanagement) essentieel is om een project succesvol te kunnen beëindigen.

In hoofdstuk 6 zullen de vaktechnische en gedragsvaardigheden (competenties), alsook een eenduidige definiëring hiervan, uitgebreid aan de orde komen.

1.6 Opleiden en certificeren

Gezien het voorgaande zal het duidelijk zijn, dat de noodzaak om een goede opleiding op het gebied van projectmanagement te hebben tegenwoordig bijna net zo belangrijk is als flexibiliteit en veranderingsgezindheid. En naast de ‘inhoudelijke’ aspecten van deze opleiding zal een goede projectmanager ook over de noodzakelijke competenties moeten beschikken op het gebied van omgevingssensibiliteit, conflicthantering, teambuilding, communicatie, presentatie- en vergadertechnieken, motivering en stimulering.

Voor al deze aspecten bestaan vele opleidingsmogelijkheden, waarbij toetsing zowel op theoretische als op praktische basis kan geschieden. Meer informatie omtrent deze opleidingsmogelijkheden, de bijbehorende vormen van toetsing én de mogelijkheden tot certificering worden in hoofdstuk 6 nader toegelicht.

Grote complexe projecten worden vaak verdeeld in kleinere deelprojecten. Omgekeerd worden meerdere kleine deelprojecten vaak gebundeld tot

één groot project. En als meerdere grote projecten betrekking hebben op hetzelfde (strategische) onderwerp, dan kunnen deze projecten worden gebundeld in een programma.

De resultaten van de verschillende projecten zijn dan niet alleen essentieel voor het slagen van ieder individueel project, maar tevens voor het slagen van het programma. Om dit goed te kunnen beheersen is er een vorm van projectmanagement op programmaniveau: het programmamanagement. Inmiddels kan programmamanagement worden beschouwd als een aparte specialisatie (zie paragraaf 3.0).

Zeker met het oog op de onderlinge afstemming van al deze (deel)projecten en/of het opnemen van projecten in een programma, is het wenselijk dat de betrokken (deel)projecten volgens dezelfde aanpak of methode zijn opgezet en beheerd. Alleen op die manier kan alle informatie van de individuele (deel)projecten ook eenvoudig worden geconsolideerd naar een hoger niveau, het portfoliomanagement (zie paragraaf 3.0).

1.7 Samenvatting

Tegenwoordig is het begrip 'project' bij vrijwel iedereen bekend. Om het begrip project te positioneren ten opzichte van de permanente organisatie (lijnorganisatie) volgt hier alvast de basis (details komen in hoofdstuk 3 aan de orde):

➔ Definitie van **permanente organisatie**:

Permanente organisatie: de (reguliere, routinematige) organisatie waarbinnen het project zich afspeelt.

➔ Definitie van **projectorganisatie**:

Projectorganisatie: een tijdelijke organisatie om een project te realiseren.

De huidige maatschappij

- geld wordt belangrijker.
- het leven wordt steeds sneller.
- we gaan formeler met elkaar om.
- het leven krijgt steeds meer structuur.

- flexibiliteit en dynamiek.

De oorzaken van deze kenmerken

- technologische ontwikkelingen;
- globalisering van de economie;
- 7 x 24 uur economie;
- klanten worden steeds mondiger én machtiger.

Het moge duidelijk zijn, dat deze evolutie naar meer flexibiliteit en steeds sneller veranderen ervoor zorgt, dat routinematige werkzaamheden steeds minder (lang) zullen voorkomen, zodat de noodzaak van projectmatig werken steeds groter wordt.

Gevolgen voor projecten

Samengevat: onze maatschappij verandert sneller en omvangrijker en projectmatig werken is de ideale aanpak om veranderingen beheerst door te voeren. Daarbij wordt onze maatschappij ook sneller, omvangrijker (mondialisering) en complexer (en 'technischer'), dus zullen ook de projecten steeds groter, sneller en complexer worden. Om deze ontwikkeling zo goed mogelijk onder controle te kunnen houden is een goede aanpak van projecten (projectmanagement) van essentieel belang.

Redenen voor projectmanagement

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, de toenemende omvang, complexiteit en urgentie van projecten en de trend naar flexibiliteit en steeds snellere veranderingen is het handig als alle betrokkenen – en dat is tegenwoordig zo ongeveer iedereen – met elkaar afspraken maken omtrent het referentiekader dat wordt gehanteerd.

Deze afspraken zijn noodzakelijk vanwege:

- noodzaak gemeenschappelijk referentiekader;
- afspraken eenduidig vastleggen en bewaken;
- werken met multidisciplinaire groepen;
- werken in projecten gebeurt naast het werken in de permanente organisatie.

Projectmanagement: de vaardigheden

Een goede projectmanager moet beschikken over goede (vak)technische vaardigheden, maar ook over de juiste gedragsvaardigheden (competenties). Daarover zal in hoofdstuk 6 meer worden verteld.

Opleiden en certificeren

Gezien het voorgaande zal het duidelijk zijn, dat de noodzaak om een goede opleiding op het gebied van projectmanagement te hebben tegenwoordig bijna net zo belangrijk is als flexibiliteit en veranderingsgezindheid. Naast de ‘inhoudelijke’ aspecten van deze opleiding zal een goede projectmanager ook over de noodzakelijke competenties moeten beschikken op het gebied van omgevingssensibiliteit, conflicthantering, teambuilding, communicatie, presentatie- en vergadertechnieken, motivering en stimulering.

Voor al deze aspecten zijn er vele opleidingsmogelijkheden, waarbij toetsing zowel op theoretische als op praktische basis kan geschieden. Meer informatie over deze opleidingsmogelijkheden, de bijbehorende vormen van toetsing én de mogelijkheden tot certificering vindt u in hoofdstuk 6.

Complexe projecten worden vaak verdeeld in kleinere deelprojecten. En meerdere kleine deelprojecten worden vaak gebundeld tot één groot project of meerdere projecten tot een programma. Inmiddels kan programmamanagement worden beschouwd als een aparte specialisatie (zie paragraaf 3.0).

Ook met het oog op de onderlinge communicatie tussen al deze (deel)projecten binnen een programma is het wenselijk dat de betrokken projecten volgens dezelfde aanpak of methode worden opgezet en beheerd. Alleen op die manier kan informatie van de individuele projecten eenvoudig worden geconsolideerd naar een hoger niveau, het portfoliomanagement (zie paragraaf 3.0).

Casus Energiebedrijf: de organisatie van de PPM afdeling bij ESSENECO

2.1 Inleiding

Om de – veelal theoretische – begrippen in dit boek enigszins tot de verbeelding te laten spreken lichten we de theorie toe aan de hand van een realistische casus. In dit hoofdstuk geven we een inleiding op de casus, en daarmee een inleiding op de volgende hoofdstukken.

In deze inleiding op de casus wordt de interne organisatie van een energiebedrijf beschreven en de opstart van een belangrijk nieuw project. Het is noodzakelijk om deze inleiding op de casus goed door te lezen, om de gedetailleerde situatiebeschrijvingen in de vervolghoofdstukken goed te kunnen begrijpen. Deze gaan telkens over de casus.

Omdat in de bespreking van de casus al enkele begrippen aan de orde komen die pas later in het boek uitgebreid aan de orde komen, geven we hier alvast een korte toelichting op de meest gebruikte termen.

➔ Definitie van **programma**:

Programma: een tijdelijk geheel van samenhangende projecten en activiteiten gericht op het bereiken van een strategisch doel.

➔ Definitie van **portfolio**:

Portfolio: een geheel van projecten die één of meerdere gemeenschappelijke doelen realiseren en mogelijk gebruik maken van dezelfde resources.

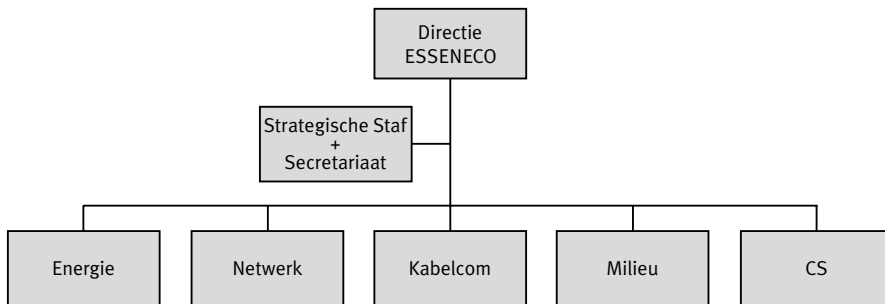
➔ Definitie van **portfoliomanagement**:

Portfoliomanagement: het managen van het geheel aan bestaande en voorziene projecten om met de beschikbare capaciteit de bedrijfsdoelstellingen maximaal te realiseren.

De begrippen ‘programma’ en ‘portfolio(management)’ worden in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

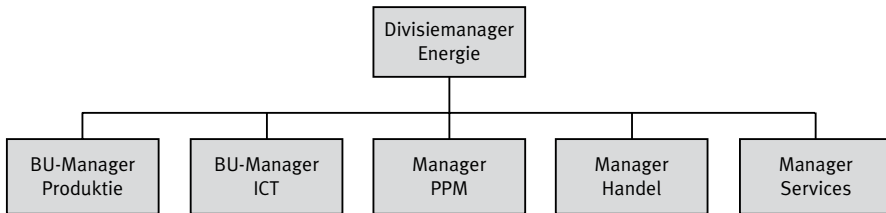
2.2 Nationaal Energiebedrijf

ESSENECO, een groot, nationaal energiebedrijf heeft gekozen voor een divisiestructuur, waarbij alle ‘oude, bureaucratische afdelingen’ terug te vinden zijn in individuele divisies (zoals Netwerk, Customer Services, Kabelcom en Milieu) maar er ook een divisie is ingericht voor de ‘nieuwe tak van sport’: Energie. Hier is voor gekozen, omdat energie sinds enkele jaren op de energiebeurs wordt verhandeld en een snelle en flexibele instelling noodzakelijk is om te overleven op deze markt.



Figuur 2.1 Organogram ESSENECO op hoogste (directie) niveau

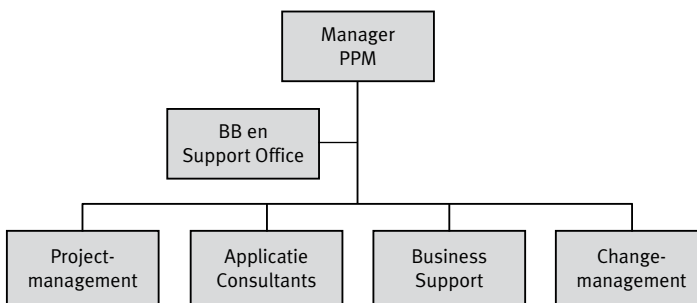
Binnen de divisie Energie is een aparte afdeling opgericht voor Programma- en Projectmanagement (PPM), waarbij niet alleen wordt gestreefd om per individueel project een zo hoog mogelijke (projectmanagement) kwaliteit na te streven, maar tevens om het totaal van alle projecten (portfolio) als één geheel te kunnen behandelen. Op deze wijze kunnen de onderlinge afhankelijkheden (zowel inhoudelijk alsook financieel, tijdsafhankelijk en strategisch) zo goed mogelijk worden beheerd (portfoliomanagement).



Figuur 2.2 Organogram ESSENECO op tweede (Business Unit) niveau

In de afdeling PPM zijn de volgende afdelingen ondergebracht:

- Projectmanagement: alle projectmanagers;
- Change management: de afdeling die zich bezig houdt met het beheren van de wijzigingen (changes);
- Applicatie Consultants en een afdeling Business Support: de afdelingen die de relaties tussen de projectmatige aspecten en de inhoud van de projecten c.q. de informatiesystemen bewaken alsmede de prioriteiten, onderlinge relaties en praktische aansluiting van de informatiesystemen op de primaire bedrijfsprocessen verzorgen;
- Bedrijfsbureau en Support Office, respectievelijk een aparte (staf)afdeling voor de projectenadministratie en een afdeling waar alle stafmatige ondersteuning voor de projecten en wijzigingen (changes) worden geregeld.

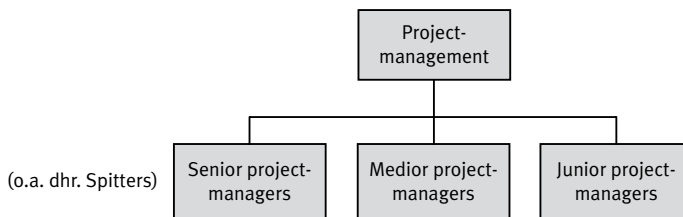


Figuur 2.3 Organogram ESSENECO op derde niveau (binnen de Business Units)

Bij de afdeling PPM is door de divisie(manager) Energie een opdracht geplaatst om een nieuw Energie Management Systeem (EMS) te (laten) ontwikkelen.

In de energiemarkt is het essentieel om niet teveel energie in te kopen (anders maak je niet optimaal gebruik van je eigen productiecapaciteit) maar zeker ook niet te weinig, want dan moet je op het allerlaatste moment energie bijkopen, ongeacht de prijs. Kortom: dit ‘balancing’ is essentieel voor de winstgevendheid van de (energie) business.

De opdrachtgever, de divisie manager Energie, heeft aangegeven dat het nieuwe EMS voor 1 januari van het komende jaar in productie moet worden genomen. Er is een initieel budget van 6 miljoen euro ter beschikking gesteld om de benodigde functionaliteit te kunnen ontwerpen.

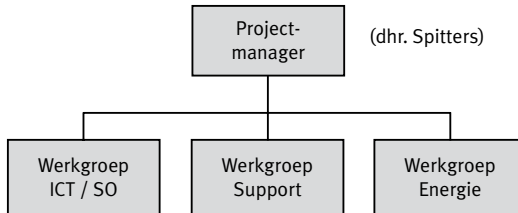


Figuur 2.4 Organogram ESSENECO op functieniveau (van de afdeling Projectmanagement)

Binnen de afdeling Projectmanagement onderkent men senior projectmanagers (minimaal 10 jaar ervaring), medior projectmanagers (5-10 jaar ervaring) en junior projectmanager (0-5 jaar ervaring). De heer Spitters (een senior projectmanager) is aangewezen om deze opdracht tot een goed einde te brengen. In overleg met de gebruikers zijn er inmiddels al vele extra functionaliteiten toegevoegd, maar aangezien de einddatum van 1 januari ‘keihard’ is, is er een additioneel budget van 3,2 miljoen euro toegekend.

De heer Spitters moet verantwoording afleggen aan een stuurgroep, waarin naast de opdrachtgever (als voorzitter van de stuurgroep) ook de divisie manager Energie zitting neemt (namens de gebruikers) en mevrouw Kramer, de contactpersoon van de leveranciers.

De uit te voeren activiteiten en te realiseren deelproducten worden verdeeld over een aantal werkgroepen, waarbij de deelprojectleiders verantwoordelijk zijn voor de vorderingen van deze werkgroepen.



Figuur 2.5 Organogram ESSENECO / EMS project

Iedere werkgroep staat onder leiding van een (deel)projectleider van PPM. Om dit project tot een goed einde te kunnen brengen heeft de projectmanager, de heer Spitters een projectteam samengesteld uit medewerkers van de afdeling Energie, IT-medewerkers op het gebied van systeemontwikkeling, medewerkers van PPM voor projectmanagement en (deel)projectleiding en medewerkers van het Support Office voor de administratieve en stafmatige ondersteuning.

Hoewel de directie een mandaat heeft verstrekt om de benodigde business-resources (medewerkers van de divisie Energie) met de hoogste prioriteit op het project in te zetten vanwege het strategische belang van dit project en het op te leveren informatiesysteem, blijkt dit in de praktijk niet optimaal te verlopen. De beschikbaarheid van de business resources levert vaak problemen op, omdat de mensen druk bezet zijn, als onmisbaar worden ervaren en er gezien de specialisatie en de hoge kosten ook niet eenvoudig een goede vervanging mogelijk is. Hierdoor moeten er regelmatig geplande activiteiten worden uitgesteld (zoals interviews om de functionele specificaties op te leveren, voortgangrapportages en acceptatietests), waardoor de einddatum van het project regelmatig in gevaar dreigt te komen.

Door de gebruikers zijn tevens de volgende eisen opgesteld:

- Gezien het belang van alle activiteiten moet het systeem niet alleen 7 x 24 uur beschikbaar zijn, maar moet er ook een reservesysteem standby staan, zodat er in principe geen onderbreking mogelijk is.
- In geval van storingen of fouten moeten de problemen binnen 2 uur hersteld zijn, of er moet een redelijk alternatief voorhanden zijn.
- De performance van alle systemen moet hoog zijn, met snelle responsetijden, want hoe sneller het systeem reageert, des te beter kan men handelen en hoe meer winst er wordt gemaakt.

Kortom: het mag een cent kosten, als het maar snel en goed is.

Voor de opstart van het project is door projectmanager de heer Spitters een 'Project Start Up' (PSU) bijeenkomst georganiseerd, met een tweeledig doel:

- Informeren van alle betrokkenen over de doelstellingen van het project: wat zijn de bedoelingen, hoe wordt een en ander gerealiseerd, wie vervult daarbij welke rol en alle overige informatie die voor de deelnemers van belang kan zijn.
- Een eerste kennismaking van de projectteamleden; naast de persoonlijke kennismaking worden ook afspraken gemaakt over hoe men met elkaar om zal gaan binnen dit project (werkafspraken).

In de hierna volgende hoofdstukken zal per onderwerp dieper op deze casus worden ingegaan. Voor het beantwoorden van de vragen bij de casus in de volgende hoofdstukken, dienen ook de gegevens van dit inleidende hoofdstuk te worden meegenomen.