

Projectmanagement

voor het HBO op basis van IPMA-D

Werkboek



Roel Riepma (redactie)
Bert Hedeman
m.m.v. Teun van Aken

Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D
Werkboek

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

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

- IT-management,
- 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.

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

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT™

ASL

BiSL

CATS CM®

CMMI

COBIT

Frameworkx

ISO/IEC 27001/27002

ISO/IEC 20000

ISPL

IT Service CMM

ITIL®

MOF

MSF

SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®

TOGAF®

GEA®

Business Management

EFQM

eSCM

ISA-95

ISO 9000

OPBOK

SixSigma

SOX

SqEME®

Project-, Program- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement

ICB / NCB

MINCE®

M_o_R®

MSP™

P3O®

PMBOK® Guide

PRINCE2®

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

Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D

Werkboek

**Roel Riepma (redactie)
Bert Hedeman
m.m.v. Teun van Aken**



Colofon

Titel: Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D – Werkboek

Auteurs: Roel Riepma (NZCHT, redactie)
Bert Hedeman (Hedeman Consulting)
met medewerking van Teun van Aken

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net

ISBN Hard copy: 978 90 8753 498 1

ISBN eBook: 978 90 8753 968 9

Druk: Eerste druk, eerste oplage, maart 2012

Copyright: © Van Haren Publishing, 2012

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

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

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.

Inleiding tot dit werkboek

De methode *Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D* bestaat uit een theorieboek, werkboek, docentenhandleiding en een website:

www.projectmanagementvoorhethbo.nl.

In dit werkboek zijn vragen, opdrachten, cases en kennistoetsen opgenomen. Het werkboek volgt de hoofdstukindeling van het theorieboek. Ieder hoofdstuk in het werkboek heeft dezelfde indeling:

1. Samenvatting van de theorie in het theorieboek.
2. Toelichting op de toepassingsmogelijkheden van deze theorie; hieraan is een uitdagende opdracht gekoppeld, soms aan de hand van een casus-tekst. Deze opdracht kan worden gebruikt om:
 - a. de theorie te leren kennen;
 - b. de theorie te gebruiken voor de aanpak van microprojecten;
 - c. kennis en inzicht te toetsen.
3. Toets met kennisvragen.

Deze onderdelen zijn ook te vinden op de website bij het boek. Echter, op de website zijn voor ieder hoofdstuk nog meer opdrachten te vinden. In het werkboek zijn per hoofdstuk een aantal opdrachten opgenomen, die volgens de auteurs goed gebruikt kunnen worden als basis voor de toepassing van de theorie in het theorieboek. Deze keuze is natuurlijk subjectief. Het staat ieder vrij om een van de andere opdrachten van de website te kiezen. Ook kan ervoor worden gekozen om meer opdrachten te doen, indien men meer aandacht wil besteden aan het betreffende onderwerp c.q. competenties. De website is een dynamische omgeving. Indien u eigen verwerkingsopdrachten gebruikt en deze wilt delen met uw collega's, dan kunnen deze op de website worden geplaatst. Mail daarvoor uw opdracht naar Roel Riepma (roel@nzcht.nl). Na overleg zal uw opdracht een plaats op de website en eventueel in het werkboek krijgen.

Projectmanagement in het hoger onderwijs

De keuze van de opdrachten is vooral gericht op het projectmanagement-onderwijs in het hoger onderwijs, dus HBO en universiteiten. Projecten worden daarbij bewust geplaatst in de context waarvoor ze worden uitgevoerd. De projectvoorgeschiedenis en de projectnazorg doen in het boek uitdrukkelijk mee in de theorievorming over projectmanagement. Binnen steeds meer HBO-opleidingen en universiteiten wordt ingezien dat projectmanagement zich heeft ontwikkeld tot een belangrijk onderdeel van het domein van de organisatiekunde. Goed studiemateriaal voor het hoger onderwijs over het vakgebied 'projectmanagement', dat studenten kunnen gebruiken bij de voorbereiding en uitvoering van projecten in het onderwijs, stageopdrachten en afstudeeropdrachten, bestond nog niet. En dat terwijl veel onder-

wijs in projectvorm aangeboden wordt en stage- en afstudeeropdrachten steeds vaker gezien worden als microprojecten: pittige resultaatgerichte opdrachten, die alleen of met een klein team uitgevoerd worden en voor één of meer staande organisaties een betekenisvol resultaat opleveren.

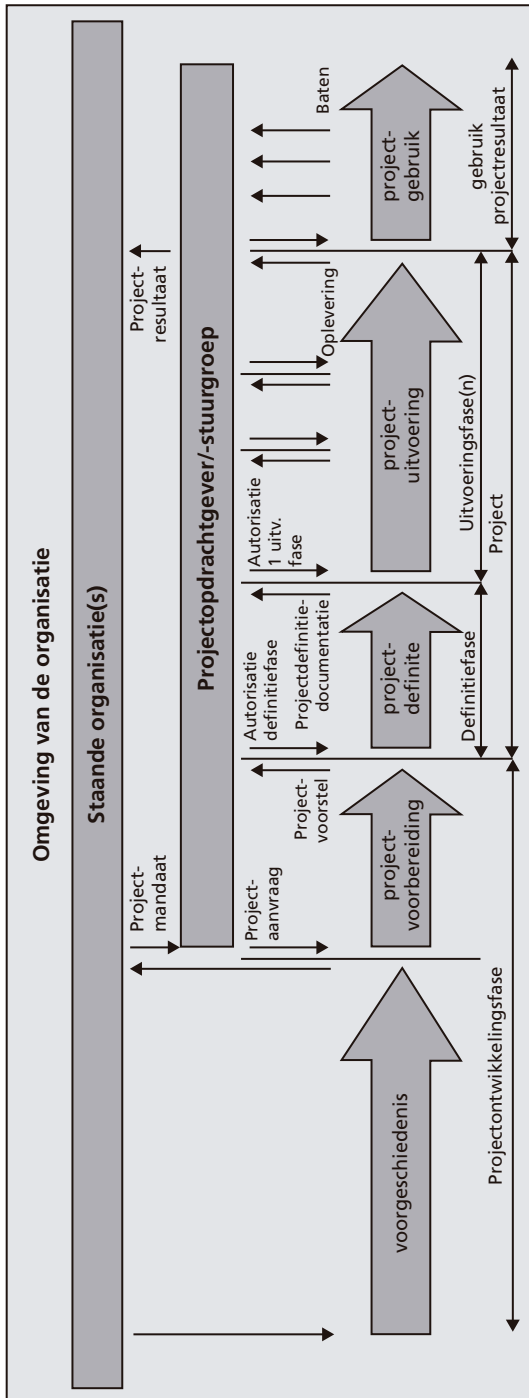
IPMA, ICB/NCB en hoger onderwijs

De laatste jaren heeft het vak projectmanagement zich ontwikkeld tot een zelfstandige professie, waarin wordt gewerkt op basis van internationaal erkende standards, zoals de ICB (IPMA Competence Baseline, de Nederlandse versie heet NCB) van IPMA (International Project Management Association). Het certificeringsmodel van IPMA wordt door een toenemend aantal hogescholen en universiteiten gebruikt als basis voor een nieuwe opzet van het curriculum voor projectmanagement. Daarnaast kiezen steeds meer mensen in de beroepspraktijk ervoor om hun projectmanagementvaardigheden te trainen en certificeren op het IPMA-D niveau. Op het moment van dit schrijven (zomer 2011) zijn er internationaal meer dan 120.000 IPMA gecertificeerde projectmanagers en in Nederland meer dan 10.000. Projectmanagers **én** bedrijven zien het belang in van een certificering op basis van de ICB.

De benadering van een professie op basis van een beschrijving van de vereiste competenties zoals in de ICB/NCB versie 3 en de daarop aansluitende IPMA-examens sluit zeer goed aan op de ideeën over competentiegericht onderwijs die sinds omstreeks het jaar 2000 hun in-trede hebben gedaan in het Nederlandse hoger onderwijs.

Kortom, de methode *Projectmanagement voor het HBO o.b.v. IPMA-D* is bedoeld om een brug te slaan tussen enerzijds de realiteit van het onderwijs in het hoger onderwijs en anderzijds een internationaal erkende beroepscertificering voor projectmanagers, die in zowel het bedrijfsleven als de overheid als waardevol ijkpunt wordt beschouwd voor iedereen die werkzaam is in projectmanagement. De brug richting internationale certificering wordt geslagen op het niveau van IPMA-D. Voor de certificering op hogere niveaus, IPMA-C tot en met IPMA A, geldt een aantoonbare ervaringseis aangaande het geven van leiding aan projecten. Certificering op het niveau IPMA-D betekent aantoonbare beheersing van de theorie van projectmanagement.

Op de volgende pagina is een schema afgebeeld met de basisopzet van zowel het theorieboek als het werkboek.



	Inleiding	Projectvoorbereiding Wunae	Projectdefinitie Wunae	Projectuitvoering Wunae	Projectgebruik Wunae
Voorgeschiedenis Wunae 1. Staande organisaties 2. Projecten in staande organisaties 3. Portfoliomanagement 4. Probleemanalyse & besluitvorming 5. Ethiek	Projectvoorbereiding Wunae 6. Belanghebbenden & projectsucces 7. Projectstart & projectfasering 8. Projectorganisatie 9. Eisen & doelen 10. Risico's & kansen	Projectdefinitie Wunae 11. Scope, kwaliteit & op te leveren resultaten 12. Projectstructuur, projectplanning & capaciteitstoe wijzing 13. Financiële beheersing van projecten 14. Communicatie	Projectuitvoering Wunae 15. Inkoop, contractering & juridische aspecten 16. Wettelijke kaders & duurzaam ondernemen 17. Informatie & documentatie 18. Configuratie-management & wijzigingenbeheer 19. Beheersing & rapportage 20. Projectoplevering & projectafsluiting	Projectgebruik Wunae 21. Financieel management 22. Programma-management & veranderkunde 23. P3M -implementatie	
A: Strategisch & duurzaam leiderschap B: Leiding geven zonder macht	C: Conflictthering & onderhandelen D: Leiding geven aan teams				E: Ruimte geven aan denkwerk F: Cultuur van openheid

Inhoud

Colofon	IV
Inleiding tot dit werkboek	V
Projectmanagement in het hoger onderwijs	V
IPMA, ICB/NCB en hoger onderwijs	VI
Inleiding	XIII
Theorie Inleiding	XIII
Toepassing theorie van de Inleiding	XIII
Kennistoets Inleiding	XVI
Casus Wunae: Inleiding en projectvoorgeschiedenis	XVII
Voorgeschiedenis Wunae	XVII
Theorie Voorgeschiedenis Wunae	XVII
Toepassing Voorgeschiedenis Wunae	XVII
1 Staande organisaties	1
Theorie Staande organisaties	1
Toepassing theorie Staande organisaties	1
Kennistoets Staande organisaties	2
2 Projecten in staande organisaties	5
Theorie Projecten in staande organisaties	5
Toepassing theorie Projecten in staande organisaties	5
Kennistoets Projecten in staande organisaties	6
3 Portfolio-oriëntatie	7
Theorie Portfolio-oriëntatie	7
Toepassing Portfolio-oriëntatie	7
Kennistoets Portfolio-oriëntatie	8
4 Probleemanalyse en besluitvorming	9
Theorie Probleemanalyse en besluitvorming	9
Toepassing Probleemanalyse en besluitvorming	9
Kennistoets Probleemanalyse en besluitvorming	13
5 Ethiek	15
Theorie Ethiek	15
Toepassing Ethiek	15
Kennistoets Ethiek	18

A	Strategisch en duurzaam leiderschap	19
	Theorie Strategisch en duurzaam leiderschap	19
	Toepassing theorie Strategisch en duurzaam leiderschap	19
	Kennistoets Strategisch en duurzaam leiderschap	21
B	Leiding geven zonder macht.	23
	Theorie Leiding geven zonder macht	23
	Toepassing Leiding geven zonder macht	23
	Kennistoets Leiding geven zonder macht	25
	Casus Wunae: Projectvoorbereiding.	26
	Theorie Casus Wunae: Projectvoorbereiding.	26
	Toepassing Casus Wunae: Projectvoorbereiding	26
6	Belanghebbenden en projectsucces.	27
	Theorie Belanghebbenden en projectsucces	27
	Toepassing Belanghebbenden en projectsucces	27
	Kennistoets Belanghebbenden en projectsucces	29
7	Projectstart en projectfasering	31
	Theorie Projectstart en projectfasering	31
	Toepassing Projectstart en projectfasering	31
	Kennistoets Projectstart en projectfasering	33
8	Projectorganisatie.	35
	Theorie Projectorganisatie	35
	Toepassing Projectorganisatie	35
	Kennistoets Projectorganisatie.	36
9	Eisen en doelen	37
	Theorie Eisen en doelen	37
	Toepassing Eisen en doelen.	37
	Kennistoets Eisen en doelen	38
10	Risico's en kansen.	39
	Theorie Risico's en kansen	39
	Toepassing Risico's en kansen	39
	Casus Wunae: Projectdefinitie	42
	Theorie Casus Wunae: projectdefinitie	42
	Toepassing Casus Wunae: projectdefinitie.	42
11	Scope, kwaliteit en op te leveren resultaten	45
	Theorie Scope, kwaliteit en op te leveren resultaten	45
	Toepassing Scope, kwaliteit en op te leveren resultaten	45
	Kennistoets Scope, kwaliteit en op te leveren resultaten	47

12 Projectstructuur, projectplanning en capaciteitstoewijzing	49
Theorie Projectstructuur, projectplanning en capaciteitstoewijzing	49
Toepassing Projectstructuur, projectplanning en capaciteitstoewijzing	49
Kennistoets Projectstructuur, tijdsplanning en capaciteitsmanagement	52
13 Financiële beheersing van projecten	55
Theorie Financiële beheersing van projecten	55
Toepassing Financiële beheersing van projecten	55
Kennistoets financiële beheersing van projecten	57
14 Communicatie	59
Theorie Communicatie	59
Toepassing theorie Communicatie	59
Kennistoets Communicatie	61
C Conflicthantering en onderhandelen	63
Theorie Conflicthantering en onderhandelen	63
Toepassing Conflicthantering en onderhandelen	63
Kennistoets Conflicthantering en onderhandelen	66
D Leidinggeven aan teams	67
Theorie Leidinggeven aan teams	67
Toepassing theorie Leidinggeven aan teams	67
Kennistoets Leidinggeven aan teams	70
Casus Wunae: Projectuitvoering	71
Theorie Casus Wunae: Projectuitvoering	71
Toepassing Casus Wunae: Projectuitvoering	71
15 Inkoop, contractering en juridische aspecten	73
Theorie Inkoop, contractering en juridische aspecten	73
Toepassing Inkoop, contractering en juridische aspecten	73
Kennistoets Inkoop, contractering en juridische aspecten	74
16 Wettelijke kaders en duurzaam ondernemen	75
Theorie Wettelijke kaders en duurzaam ondernemen	75
Toepassing Wettelijke kaders en duurzaam ondernemen	75
Kennistoets Wettelijke kaders en duurzaam ondernemen	76
17 Informatie en documentatie	77
Theorie Informatie en documentatie	77
Toepassing Informatie en documentatie	77
Kennistoets informatie en documentatie	78

18 Configuratiemanagement en wijzigingsbeheer	79
Theorie Configuratiemanagement en wijzigingsbeheer	79
Toepassing Configuratiemanagement en wijzigingsbeheer	79
Kennistoets Configuratiemanagement en wijzigingsbeheer	80
19 Beheersing en rapportage	81
Theorie Beheersing en rapportage	81
Toepassing Beheersing en rapportage	81
Kennistoets Beheersing en rapportage	84
20 Afsluiting van projecten	87
Theorie Afsluiting van projecten	87
Toepassing Afsluiting van projecten	87
Kennistoets Afsluiting van projecten	87
Casus Wunae: projectgebruik	89
Theorie Casus Wunae: projectgebruik	89
Toepassing Casus Wunae: projectgebruik	89
21 Financieel management	91
Theorie Financieel management	91
Toepassing Financieel management	91
Kennistoets Financieel management	92
22 Programmamanagement en veranderkunde	93
Theorie Programmamanagement en veranderkunde	93
Toepassing Programmamanagement en veranderkunde	93
Kennistoets Programmamanagement en veranderkunde	94
23 P3M-implementatie	95
Theorie P3M-implementatie	95
Toepassing P3M-organisatie	95
Kennistoets P3M-implementatie	96
E Ruimte geven aan denkwerk	97
Theorie Ruimte geven aan denkwerk	97
Toepassing Ruimte geven aan denkwerk	97
Kennistoets Ruimte geven aan denkwerk	101
F Cultuur van Openheid	103
Theorie Cultuur van Openheid	103
Toepassing theorie Cultuur van openheid	103
Kennistoets Cultuur van openheid	105

Inleiding

In de inleiding van het theorieboek wordt uiteraard de structuur van het boek toegelicht. Ook wordt een uitgebreide oriëntatie gegeven op wat projecten zijn en worden ideeën gegeven hoe het boek gebruikt kan worden binnen het hoger onderwijs en voor de bestudering voor het examen IPMA-D van IPMA-Nederland/CITO.

Theorie Inleiding

De volgende theorie komt in de inleiding aan de orde:

- Wat zijn projecten?
- Waarom wordt er in organisaties gewerkt met projecten?
- De resultaten van projecten, zoals het projectresultaat, de organisatieresultaten voor de staande organisatie, het bedrijfsresultaat van organisaties die een bijdrage leveren aan het project en de omgevingsresultaten.
- Wanneer is een project een project?
- Het verschil tussen ad hoc, projectmatig en routinematig werken.
- Basisprincipes van projectmatig werken, bijvoorbeeld eerst denken, dan doen en bewust faseren en kiezen.
- Een schema van de hoofdfasering van projecten en daarin opgenomen de inhoud van het boek.
- Toepassing van het boek voor leersituaties in het hoger onderwijs en voor mensen die hun IPMA-D examen willen halen.

Toepassing theorie van de Inleiding

De theorie kun je gebruiken om diverse vragen te beantwoorden. Vragen waar je tegen aanloopt bij het goed afronden van onderwijsprojecten, stage- en/of afstudeerprojecten en/of andere complexe praktijkopdrachten. De opdrachten hieronder ondersteunen je bij het concreet toepassen van de theorie in de praktijk.

Opdracht I.1 Hoe weet ik of mijn opdracht een project is, of geschikt is om projectmatig werkend uit te voeren?

Theorieboek: paragrafen I.2, I.3 en I.5.

Verwerkingsvorm: Individuele reflectie en/of groepsgewijze bespreking.

Neem een concreet project, onderwijsproject, stageproject of afstudeerproject in je gedachten en beantwoord de volgende vragen:

1. Is er door degene die jou de opdracht heeft gegeven een concreet resultaat gedefinieerd? Of heb je met de persoon die jou opdracht heeft gegeven een gesprek gevoerd over een concreet te realiseren resultaat?
2. Heb je zelf of met je opdrachtgever nagedacht over mensen die je meehelpen om dit resultaat te realiseren? Zijn deze mensen – het kunnen collega studenten zijn, maar ook mensen uit het bedrijf – in een tijdelijke organisatie opgenomen?
3. Heb je of ga je een geheel van samenhangende activiteiten uitgevoerd/uitvoeren om tot het resultaat te komen?
4. Zijn er condities gesteld aan de uitvoering, bijvoorbeeld qua tijd, kwaliteit en kosten?
5. Indien je voorgaande vragen steeds met ‘ja’ beantwoordt, dan heb je te maken met een project. Concretiseer nu voor jezelf dit project door je bij iedere ‘ja’ af te vragen: wie dan? of waarover dan? of welke dan?
6. Vind jij dat de keuze voor het projectmatig laten uitvoeren van de opdracht een terechte keuze is? Gebruik bij de beantwoording de tekst van par. I.3 *Waarom werken met projecten?* als basis.
7. Voer een check uit op basis van de tekst van par. I.5 *Noodzakelijke voorwaarden bij projecten*. Voldoet jouw project aan deze voorwaarden? Aan welke voorwaarden is niet voldaan? Hoe kun je ervoor zorgen dat er alsnog aan deze voorwaarden wordt voldaan?

Opdracht I.2 Welke resultaten levert mijn project eigenlijk op?

Theorieboek: paragraaf I.4.

Verwerkingsvorm: Individuele reflectie en/of groepsgewijze bespreking.

Nadenken over de resultaten van jouw project betekent dat je nadenkt over het projectresultaat zelf (wat ga ik met mijn team maken!) en de resultaten voor staande organisaties die direct of indirect door het projectresultaat geraakt worden. Hoe duidelijker de antwoorden op de volgende vragen zijn, hoe scherper jij de communicatie over de waarde en betekenis jouw project kunt voeren. Succes met dit denkwerk!

Aanwijzing: Neem als basis voor dit denkwerk een uitgevoerde of uit te voeren onderwijsproject, complexe opdracht, stage-opdracht of afstudeeropdracht in gedachten.

Zie voor een verdere verdieping ook de opdrachten bij hoofdstuk 6 *Belanghebbenden en projectsucces*.

Vragen

1. Wat ga jij precies maken, creëren, scheppen?
2. Wat is de directe toegevoegde waarde van dit projectresultaat voor de mensen die het projectresultaat gaan gebruiken?
3. Welke indirect betrokken groepen en ook maatschappelijke groepen worden door het projectresultaat beïnvloed?
4. Wat is de waarde en betekenis van dit werk voor de staande organisatie van jouw opdrachtgever? En voelt jouw opdrachtgever zich hiervoor verantwoordelijk?
5. Welke waarde hechten de teamleden met wie jij het projectresultaat gaat maken aan dit resultaat? Waarom hebben zij er zin in om mee te doen?
6. Zijn er externe staande organisaties betrokken bij het leveren van diensten en producten, zodat het projectresultaat tot stand kan komen? Wat is hun belang?

Voor extra verdieping, zie het artikel *Meester in projectleiderschap* dat kan worden gedownload via de website.

Opdracht 1.3 Denk en werk ik projectmatig?

Theorieboek: paragraaf 1.6.

Verwerkingsvorm: Groepsdiscussie.

Je zit achter je laptop en ziet rechts onderin je scherm een mail voorbij komen. Je bedenkt je geen seconde, klikt op het mailbericht, voelt je geraakt en onderneemt direct actie op dit bericht. Herken je dit gedrag? Onder welke noemer past dit gedrag het best: ad hoc, projectmatig of routinematig werken? Leg uit wanneer dit gedrag goed past bij projectmatig werken!

1. Je zit met een team bij elkaar om tot een goede aanpak voor een onderwijsproject te komen. Je voert een open discussie over de inhoud van de opdracht en verheldert wat er van jullie verwacht wordt. Het beoogde eindresultaat deel je op in goed afgebakende deelresultaten. Daarna verdelen jullie in het team de taken. Onder welke noemer past dit gedrag het best: ad hoc, projectmatig of routinematig werken? Indien je kiest voor projectmatig werken, welke principes van projectmatig werken liggen in het gedrag opgesloten?
2. Nu de taken zijn verdeeld, besluit het team om over vier weken bijeen te komen en de verschillende deelresultaten samen te voegen tot één product. Welk gevaar schuilt in deze aanpak? Welke basisprincipes van projectmatig werken verdienen meer aandacht?
3. Je maakt voor de komende studieperiode een planning voor leeswerk, maakwerk en tentamenvoorbereiding. Je richt je agenda daarop in. Onder welke noemer past dit gedrag het best: ad hoc, projectmatig of routinematig werken?

Kennistoets Inleiding

Bij de toepassingsvragen werd je, als het goed is, aan het nadenken gezet over de aanpak van jouw/jullie project. De kennistoets is bedoeld om voor jezelf zeker te stellen dat je de begrippen kent, ofwel de kennis over projectmanagement paraat hebt en kunt reproduceren. Als dat niet zo is, is dat geen ramp, want dan sla je het theorieboek open, zoek je in de index naar het begrip en lees je de theorie er weer even op na.

1. Hoe luidt de definitie van het begrip project?
2. Wat wordt verstaan onder de begrippen projectresultaat, organisatieresultaat (ook wel projectdoel in ruime zin genoemd), bedrijfsresultaat en omgevingsresultaat? Bedenk bij ieder begrip een eigen voorbeeld.
3. Wanneer bestaat een project? Aan welke voorwaarden moet voldaan zijn?
4. Geef een voorbeeld en de voordelen van improviserend werken, projectmatig werken en routinematig werken.
5. Benoem de vier basisprincipes van projectmatig werken, zoals deze in het theorieboek zijn uitgewerkt en geef een korte toelichting bij deze vier principes.
6. Uit welke vijf hoofdfasen bestaat het theorieboek? Welke fasen zijn onlosmakelijk met het project verbonden, maar behoren niet tot het project zelf? Geef een korte toelichting bij deze drie fasen. Wat zijn de twee hoofdfasen van ieder project? Geef ook een korte toelichting bij deze twee fasen.

Casus Wunae: Inleiding en projectvoorgeschiedenis

Voorgeschiedenis Wunae

Het boek is ingedeeld in vijf hoofdfasen die kunnen worden onderscheiden bij een project. Iedere hoofdfase begin met een korte casus: Casus Wunae. Daarin wordt een student, Petra van Leer, gevolgd in de voorbereiding en uitvoering van de afstudeeropdracht die ze doet voor de woningcorporatie Wunae. In dit deel van de casus, aansluitend op de eerste hoofdfase, bereidt ze zich voor op de afstudeeropdracht en denkt ze na over haar motieven.

Theorie Voorgeschiedenis Wunae

In dit deel van de casus wordt geschreven over:

- De communicatie tussen de praktijkcoördinator en de student, inclusief de motieven van de student om voor een bepaalde opdracht te kiezen.
- Een introductie op de woningcorporaties en de staande organisatie van de woningcorporatie Wunae, als onderdeel van de voorbereiding op de opdracht.
- De voorbereiding van de student op het verwerven van de opdracht en de inhoudelijke kaders die ze van de opdrachtgever uit de staande organisatie meekrijgt.

Toepassing Voorgeschiedenis Wunae

De theorie laat een aantal stappen zien die je als ‘opdrachttuitvoerder/projectmanager’ voor een toekomstig bedrijf kunt zetten om tot een opdracht te komen die bij je past. Al deze stappen zijn gebaseerd op de gedachte dat jij het bent die het heft in handen heeft. Een toekomstig projectmanager kijkt heel goed om zich heen en formuleert voor zichzelf – gebaseerd op eigen competenties (inzetbare set aan kennis, vaardigheden en houding) – welke waarde en betekenis hij/zij wil geven aan specifieke organisaties in deze maatschappij. In onderwijs-situaties:

- leg je een voorlopige positieve keuze voor aan mensen die je verder kunnen helpen;
- verdiep je je in de branche of de soort organisaties waar je wilt gaan werken;
- zoek je specifieke organisaties op en verzamel je informatie over deze bedrijven;
- bereid je je voor op de eerste gesprekken en durf je deze aan te gaan.

Opdracht vW.1 Weet wat je wilt!

Theorieboek: casus Wunae: Inleiding en projectvoorgeschiedenis + par. 4.5 + par. E.4 Creatie-spiraal.

Verwerkingsvorm: Individuele reflectie over leren ontdekken wat je wilt en bespreking met helpers uit je omgeving.

Lees de casus goed door en lees daarnaast ook paragrafen 4.5 en E.4 goed door.

1. Inventariseer bij de praktijkcoördinator van je opleiding welke mogelijke opdrachten er te doen zijn. Maak hiervan een lijst. Zet een plus bij de opdrachten waaraan je direct zou willen beginnen.
2. Maak een lijst van criteria, waaraan jouw ideale praktijkopdracht moet voldoen. Orden deze criteria naar eisen en wensen.
3. Verzamel alternatieven die voldoen aan deze eisen en wensen. Je kunt hiervoor de lijst van geïnventariseerde opdrachten gebruiken.
4. Beoordeel de alternatieven, de risico's en maak je voorlopige keus.
5. Leg dit besluitvormend voorwerk aan de kant!
6. Maak nu voor jezelf een lijst met positief geformuleerde wensen. Durf compleet te zijn. Ofwel: beperk je niet tot alleen 'wensen die voortvloeien uit de opleiding die je nu volgt'.
7. Kies uit deze lijst met wensen een wens die heel erg dicht bij je staat.
8. Verbeeld vanuit deze wens een mogelijke toekomst voor jezelf. Waar sta je? Wat is er om je heen? Hoe voel jij je? ... Leg deze droom vast in een beeld of in een geleide fantasie.
9. Formuleer overtuigingen die de wens versterken. Ik wens deze toekomst te bereiken, omdat ... <positieve overtuiging> ... Deze toekomst is aan mij besteed, omdat ... <positieve overtuiging> ... Ik word blij van deze wens en het daarbij behorende toekomstbeeld, omdat ... <positieve overtuiging> ...
10. Deel nu je wens met anderen. Door te delen, horen anderen waaraan jij heel graag wilt werken. Een eigenschap van mensen is dat ze heel graag de ander op weg willen helpen of ideeën willen aanreiken. Door te delen, ontvang je dus ook terug!
11. Onderzoek de mogelijkheden. Je ontvangt uit je omgeving niet alleen positieve verhalen terug, maar ook bedenkingen en twijfels. Vraag daarop door, zodat je informatie krijgt over mogelijke kuilen en gaten in de weg. Durf vooral ook informatie die over jou gaat eerlijk op te nemen, zodat je weet: 'o ja, belangrijk om te onderkennen, om rekening mee te houden en om aan te werken.'
12. Maak een plan. Werk de voorgaande stappen uit tot een goed plan.
13. Neem een besluit om dit plan te volgen, onvoorwaardelijk!
14. Voer het plan uit en volhard. Besef dat het bereiken van iets wat je heel graag wilt om actie en volharding vraagt. Wensen binnen je bereik brengen, is niet alleen een kwestie van willen en roepen, maar vooral ook discipline ofwel de bereidheid om te volgen!
15. Ontvang, waardeer en ontspan. Leer, tijdens het toepassen hiervan, aandacht te ontwikkelen voor concrete zaken die op je weg komen. Je staat er niet alleen voor. Door te leren ontvangen, ga je ontdekken dat er mensen zijn die jou mee willen helpen de waarde te realiseren die jij graag wilt realiseren. Waardeer dat en ervaar de ontspanning die daarvan uit gaat.
16. Je hebt nu via de stappen 6 tot en met 15 de creatiespiraal doorlopen. Ga terug naar de gekozen bedrijfsopdracht. Doorloop rondom deze keuze ook de creatiespiraal. Komt deze keuze nu naar je toe? Welke toekomst brengt deze keuze dichterbij? Of wil je toch graag een andere keuze maken? Wat mis je in de eerste keuze?
17. Bespreek deze overwegingen met je intervisiegroep en/of een paar goede vrienden en/of je ouders en/of je stagebegeleider. Luister goed naar wat ze zeggen en bepaal *je eigen keuze!*

1 Staande organisaties

Projectresultaten worden gerealiseerd om waarde en betekenis toe te voegen aan staande organisaties. Via projecten kunnen deze staande organisatie hun processen verbeteren, verdiepen of verrijken. Kennis van staande organisaties is belangrijk, omdat ze de context vormen waarin het project gerealiseerd wordt.

Theorie Staande organisaties

In dit hoofdstuk wordt aandacht gegeven aan:

- Het primaire proces van de organisatie en de daarin opgenomen waardenkringloop.
- De zes fundamentele elementen van de staande organisatie.
- De zeven organisatieconfiguraties van staande organisaties volgens Mintzberg en de wijze waarop in die configuraties processen gestuurd en gecoördineerd worden.
- Het stapsgewijs verfijnen van het primaire proces gedacht als systeem.
- Culturen in staande organisaties.

Toepassing theorie Staande organisaties

Oprichting 1.1 Hoe ga ik om met dominante trekkkrachten in organisaties?

Theorieboek: paragraaf 1.4.

Verwerkingsvorm: Groepswerk gevolgd door onderwijsleergesprek.

1. Vorm groepen van vier personen
2. Schrijf een aantal organisaties en/of afdelingen van die organisatie op, waarmee je te maken hebt gehad. Het liefst organisaties/afdelingen waarvoor je hebt gewerkt, zoals bijvoorbeeld een supermarkt. Je kunt ook voor scholen kiezen waarop je hebt gezeten.
3. Ga aan de hand van de kenmerken voor deze organisaties na of je te maken hebt gehad met een:
 - a. Ondernemersorganisatie.
 - b. Machinebureaucratie.
 - c. Professionele bureaucratie.
 - d. Gedifferentieerde organisatie.
 - e. Adhocratie.
4. Beschrijf de 'dominante trekkracht' die je hebt ervaren. Wie, welke mensen waren het sterkst bepalend in hoe jij/jullie de dingen moesten doen?
5. Wat deed jij/deden jullie voor het onderhouden van een goede relatie met deze dominante trekkracht? Hoe bepaalden deze krachten jouw handelen?

6. Welke vragen blijven onbeantwoord tijdens jullie discussie? Neem deze vragen mee naar het onderwijsleergesprek.
7. Ga aan de hand van het groepsgebesprek en het onderwijsleergesprek voor jezelf na in wat voor soort organisatie jij graag zou willen werken en waarom dat voor jou zo is.
8. Ga aan de hand van het groepsgebesprek ook na wat de kern van de primaire processen is waar jouw voorkeur naar uit gaat? Wat zegt deze keuze over jezelf?

Opdracht 1.2 Welke cultuur (of uitdaging) past bij mij?

Theorieboek: paragraaf 1.6.

Verwerkingsvorm: Groepswerk gevolgd door onderwijsleergesprek.

1. Vorm groepen van vier personen.
2. Bekijk samen het cultuurmodel van Quinn & Cameron. Bedenk bij ieder kwadrant een aantal voorbeeldorganisaties en vertel aan elkaar waarom je vindt dat juist deze organisaties in dat kwadrant passen.
3. Ga daarna in je groep na welke kernkwaliteiten jullie elkaar toedichten, ofwel ga na waarin je de ander echt goed vindt. Benoem die kwaliteiten van elkaar.
4. Voer daarna een discussie in welke van de vier culturen deze kernkwaliteiten het beste tot hun recht zouden kunnen komen. Klopt dit met de voorkeuren die jullie hebben voor organisaties?
5. Stel nu dat je met je gerichtheid op bijvoorbeeld 'vermogen om mensen actief te laten participeren in de besluitvorming (past goed bij de familiecultuur)' gaat werken in een marktcultuur, welke aanvullende kwaliteiten heb je dan nodig om te excelleren in deze cultuur?

Pas soortgelijke redeneringen toe bij bijvoorbeeld het ontdekken van cultuurverschillen tussen de 'adhocratische cultuur' en de 'hiërarchencultuur' of de 'marktcultuur' en de 'adhocratische cultuur'.

6. Welke kwaliteiten passen het best bij bepaalde culturen en welke kwaliteiten heb je aanvullend nodig om effectief in andere culturen te excelleren?

Kennistoets Staande organisaties

1. Wat is het primaire proces van een organisatie?
2. Welke samenhangende activiteiten voert een productieorganisatie uit voor de leveringen van producten en diensten aan haar klanten?
3. Welke samenhangende activiteiten voert een 'adviesorganisatie' uit voor de levering van producten en diensten aan haar klanten?

4. Wat wordt achtereenvolgens verstaan onder de fundamentele elementen van de organisatie:
 - a. De strategische top van een organisatie?
 - b. Het middenniveau van de organisatie?
 - c. De uitvoerende kern van een organisatie?
 - d. De technocratische staf van een organisatie?
 - e. De algemeen ondersteunende staf van een organisatie?
 - f. De cultuur van een organisatie?
5. Verklaar per organisatieconfiguratie welke fundamenteel element het belangrijkste is en waarom dat zo is.
6. Wat is een systeem?
7. Geef met een voorbeeld aan waarom een organisatie als een systeem beschouwd kan worden.
8. Welke vier kernculturen onderscheidt Quinn?
9. 'In een bedrijf is veel aandacht voor de omgeving en worden geconstateerde kansen actief en creatief benut'. Bij welke cultuur past deze waarneming het best? Wat zijn de kenmerken van deze cultuur?
10. Bedenk ook bij de vier andere culturen een zinsnede waarmee je de cultuur van het bedrijf kernachtig duidt.

2 Projecten in staande organisaties

In de complexiteit van staande organisaties zijn projecten tijdelijke organisaties, die gericht zijn op het leveren van een specifiek projectresultaat. Ingebruikname van dit resultaat levert de staande organisatie voordelen op, waarmee ze bijvoorbeeld haar winstgevendheid en/of continuïteit en/of klantgerichtheid kan verbeteren en/of meer maatschappelijk verantwoord kan ondernemen.

Theorie Projecten in staande organisaties

In dit hoofdstuk wordt aandacht gegeven aan:

- De diversiteit aan betekenissen die projecten kunnen hebben voor staande organisaties, zichtbaar gemaakt in een integraal (alle bedrijfsfuncties omvattend) kwaliteitsmodel.
- Verschillende soorten projecten en hun positionering in de organisatie.
- Verschillende manieren van inbedding van projectorganisaties in staande organisaties, inclusief de voor- en nadelen van deze inbeddingsvormen.

Toepassing theorie Projecten in staande organisaties

Opdracht 2.1 Integrale denkmodellen toepassen bij het kijken naar organisaties

Theorieboek: paragrafen 2.2, A.2 en 22.7.

Verwerkingsvorm: Associatieopdracht.

1. Zoek in een tijdschrift over organisaties naar een gestructureerde bedrijfsbeschrijving.
2. Vul, aan de hand van de tekst die je leest, het INK-model in.
3. Welke vlak krijgt de meeste aandacht?
4. Doe hetzelfde met het model van Matthieu Weggeman. Zie hoofdstuk 22.
5. Wat zou er gebeuren indien deze organisatie de gebieden die volgens jou geen aandacht krijgen in beide schema's ook in werkelijkheid te weinig aandacht zouden krijgen?
6. Kun je voorbeelden geven van organisaties die specifieke gebieden te weinig aandacht geven? Waaraan zie je dat?
7. Welke projecten zou jij willen doen om deze gebieden alsnog aandacht te geven?

Opdracht 2.2 Inbedding van projecten

Theorieboek: paragraaf 2.4.

Verwerkingsvorm: Vrije discussie.

1. Geef bij onderstaande projecten aan hoe je deze zou willen inbedden in de staande organisatie. Als zuivere structuur, als matrixstructuur, als coördinatiestructuur of als een projectenorganisatie?
 - a. De afdeling HRM organiseert een project 'Strijd om Talent' en wil daarbij de andere afdelingen actief betrekken.
 - b. De afdeling Technische Dienst krijgt de opdracht om in een nieuw pad een vierde productielijn in te richten.
 - c. Een bedrijf krijgt steeds vaker vraag naar maatwerkproducten. De fabricage van één standaardproduct maakt daarom nu plaats voor de fabricage van maatwerkproducten. De orders worden nu behandeld als projecten.
 - d. Een installatiebedrijf met meerdere regionale vestigingen heeft de projectorganisatie niet goed op orde. Eén van de herstructureringsmaatregelen is nu gericht op de inrichting van een project support office, die onder andere verantwoordelijk is voor het opzetten van een heldere aanpak voor de organisatie van de projecten.
2. Geef bij de onderstaande voorbeelden aan of er sprake is van een microproject, een project, een groot project of een megaproject. Verklaar je antwoord.
 - a. De interne verhuizing van afdeling X naar gebouw Y.
 - b. De Tweede Maasvlakte bij Rotterdam.
 - c. Een onderzoek naar de vervanging van een bestaande softwareapplicatie.
 - d. Een afstudeeropdracht (omschrijf eerst het voorbeeld).
 - e. De overname van bedrijf X door bedrijf Y.
3. Kan een microproject als zuiver ingebed project georganiseerd worden?

Kennistoets Projecten in staande organisaties

1. Neem drie concrete onderwijs-/trainingsituaties. Geef bij elk van deze situaties aan, gebaseerd op het INK-model, welke waarde ze toevoegen.
2. Geef een definitie en een voorbeeld van microprojecten, projecten, grote projecten en megaprojecten.
3. Omschrijf de vier inbeddingsvormen zuivere structuur, matrixstructuur, coördinatiestructuur en projectenorganisatie en geef bij iedere vorm een voorbeeld.
4. Geef bij de vier onderkende structuren een overzicht van voor- en nadelen van iedere structuur.

3 Portfolio-oriëntatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe binnen organisaties het geheel van projecten en programma's kan worden gemanaged en op welke wijze projecten en programma's kunnen worden geprioriteerd.

Theorie Portfolio-oriëntatie

In het hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Verschillen tussen de begrippen programmamanagement, portfoliomanagement en multi-projectmanagement.
- Hoe portfolio's kunnen worden georganiseerd.
- Het proces om portfolio's van projecten en programma's te managen.
- Hoe projecten en programma's in een portfolio te prioriteren.

Toepassing Portfolio-oriëntatie

Portfoliomanagement wordt met name in grote organisaties steeds meer gebruikt. Er dient regelmatig afstemming plaats te vinden of:

- nog steeds de juiste projecten en programma's worden uitgevoerd;
- deze projecten en programma's op de juiste wijze worden uitgevoerd;
- de afgesproken resultaten conform afspraken worden gerealiseerd;
- de voorziene baten ook worden gerealiseerd.

Opdracht 3.1 Programma-, portfolio- of multi-projectmanagement

Theorieboek: paragraaf 3.2.

Verwerkingsvorm: Groepswerk + bespreking in de klas.

In een ICT-afdeling van een grote bank moet een veelheid aan projecten worden uitgevoerd. De verschillende projectresultaten moeten bijdragen aan de verbetering van de performance van een vijftal verschillende bedrijfsonderdelen. Om het geheel van projecten beter te kunnen managen en om aan de vraag van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen te kunnen voldoen, benoemt het hoofd van de ICT-afdeling een vijftal clustermanagers, die ieder voor zich de performance moeten optimaliseren van de ICT-afdeling richting een van de bedrijfsonderdelen van de bank.

1. Wat zouden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de clustermanagers kunnen/moeten zijn?

2. Kunnen zij verantwoordelijk worden gehouden voor de performanceverbetering van de betreffende bedrijfsonderdelen en waarom?
3. Is het geheel van hun projecten te beschouwen als een programma, een multiproject of een portfolio en waarom?

Opdracht 3.2 Inrichting portfolio-organisatie

Theorieboek: paragraaf 3.3.

Verwerkingsvorm: Groepswerk + bespreking in de klas.

In een telecom-organisatie wordt een veelheid aan initiatieven uitgevoerd. Volgend jaar moet ze verhuizen naar een nieuw pand. Een belangrijk onderdeel daarbij is de inrichting van de ICT-ruimte. Het ontwerp daarvoor is al uitbesteed aan een internationaal bekende leverancier. Daarnaast wil de organisatie haar marktaandeel binnen Nederland verhogen. Om dit te bereiken moeten nieuwe diensten op de markt worden gebracht, de dienstverlening via het call-centrum zal verbeterd moeten worden en ook dient er een nieuw webportal te worden ingericht. Veel overleg zal er tevens moeten plaatsvinden met de verschillende aanbieders van het glasvezelnetwerk, om de uitbreiding van het dienstenpakket mogelijk te maken. Tot slot wil de organisatie de efficiency van de lopende processen verbeteren. Daarvoor zullen binnen de afzonderlijke bedrijfsonderdelen allerlei procesverbeteracties worden opgestart. Het probleem met al deze initiatieven is wel dat ze gedeeltelijk gebruikmaken van dezelfde resources binnen de eigen organisatie. Tevens bestaat het gevaar dat als de organisatie niet oppast de bestedingen dit jaar hoger zullen uitvallen, dan de financiële ruimte die met de banken is afgesproken.

- Geef aan hoe deze initiatieven en activiteiten het best in onderlinge samenhang kunnen worden gemanaged. Geef bij ieder antwoord een argumentatie.

Kennistoets Portfolio-oriëntatie

1. Is portfoliomanagement een permanente of een eindige activiteit in staande organisaties? Licht je antwoord toe.
2. Wat is het verschil tussen programmamanagement, portfoliomanagement en multiprojectmanagement?
3. Kunnen programma's deel uitmaken van een portfolio?
4. Wat is de relatie tussen het jaarlijkse bedrijfsplanningsproces en het inrichten en managen van een portfolio? Licht je antwoord toe.
5. Wat is de betekenis van de balanced score card voor de samenstelling van een portfolio?
6. Wat is een multicriteria-analyse?