

COURSEWARE

IPMA-D op basis van ICB 4 Courseware

IPMA-D op basis van ICB 4
Courseware

Colofon

Titel: IPMA-D op basis van ICB 4 Courseware

Auteurs: Bert Hedeman

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel

ISBN Hard copy: 978 94 018 0090 7

Druk: Eerste druk, eerste oplage, December 2016

Vormgeving: Van Haren Publishing, Zaltbommel

Copyright: © Van Haren Publishing 2017

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, verspreid, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of openbaar gemaakt in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgever.

IPMA D

dag deel	dag 1	dag 2	dag 3	dag 4
1	<p>Introductie, Projectoriëntatie hfdst.3</p> <p>Pauze</p> <p>Projectvoorbereidingsfase hfdst. 4.01</p> <p>Lunch</p> <p>Belanghebbenden, Organisatie hfdst. 4.02, 4.03</p> <p>Pauze</p> <p>Eisen & doelen, Risico's & kansen, Aanpak hfdst. 4.04, 4.05, 4.06</p>	<p>Projectdefinitie, Scope, Kwaliteit hfdst. 5.01, 5.02, 5.03</p> <p>Pauze</p> <p>Tijds, Capaciteit, Financien, Business case hfdst. 5.04 t/m 5.07</p> <p>Lunch</p> <p>Inkoop, Wijzigingen, Documentatie hfdst. 6.01, 6.02, 6.03</p> <p>Pauze</p> <p>Beheersing, Transformatie, Afsluiting hfdst. 6.04, 6.05, 6.06</p>	<p>Zelfreflectie, Persoonlijke integriteit hfdst. 7.01, 7.02</p> <p>Pauze</p> <p>Communicatie, Betrokkenheid, Leiderschap hfdst. 7.03, 8.01, 8.02</p> <p>Lunch</p> <p>Teamwerk, Vindingrijkheid, Resultaatorientatie hfdst. 8.03, 8.04, 8.05</p> <p>Pauze</p> <p>Onderhandelen, Conflicten hfdst. 8.06, 8.07</p>	<p>Doorvoeren verandering hfdst. 0.01 t/m 9.04</p> <p>Pauze</p> <p>Procesontwikkeling, Interne context Hofdst. 9.05, 10.01, 10.02, 10.03</p> <p>Lunch</p> <p>Externe context hfdst. 11.01 t/m 11.05</p> <p>Pauze</p> <p>Examentraining</p>

Inhoudsopgaven

Paragraaf HandBoek	Programma + Leeswijzer	3
	Dag 1, Introductie & voorbereidingsfase	9
03	Projectoriëntatie	10
04.01	Projectvoorbereidingsfase	17
04.02	Belanghebbenden	19
04.03	Projectorganisatie	21
04.04	Eisen en doelen	26
04.05	Risico's en kansen	28
04.06	Projectaanpak	35
	Dag 2, Definitie- en uitvoeringsfase	38
05.01	Projectdefinitiefase	39
05.02	Scope	42
05.03	Kwaliteit	45
05.04	Tijd	49
05.05	Mensen en middelen	53
05.06	Financiën	56
05.07	Zakelijke rechtvaardiging	59
06.01	Inkoop & contract	62
06.02	Wijzigingen	65
06.03	Configuratiemanagement	67
06.04	Informatie & documentatie	69
06.05	Beheersing & rapportage	71
06.06	Verandering en transformatie	76
	Afsluiting	77
	Dag 3, Gedragscompetenties	79
07.01	Zelfreflectie en zelfmanagement	80
07.02	Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid	85
07.03	Communicatie	87
08.00	Verbinding met anderen	94
08.01	Relaties en betrokkenheid	94
08.02	Leiderschap	97

08.03	Teamwerk	100
08.04	Vindingrijkheid	103
08.05	Resultaatoriëntatie	105
08.06	Onderhandelen	107
08.07	Conflicten en crises	109
	Dag 4, Contextuele competenties	110
09.01	Strategie	111
09.02	Programmaoriëntatie	114
09.03	Portfoliomanagement	116
09.04	Inrichten PPP- en PMO-organisaties	118
09.05	Procesontwikkelingsmethoden	120
10.01	Organisatietheorie	125
10.02	Personeelsmanagement	130
10.03	Financieel management	131
11.01	Gezond, beveiliging, veiligheid en	132
11.02	Duurzaamheid	134
11.03	Wet- en regelgeving	135
11.04	Invloed en belangen	138
11.05	Cultuur en waarden	139
	Casus Verhuizing	141
	Opdracht 1: Projectopdracht	141
	Opdracht 2: Projectorganisatie	144
	Opdracht 3: Casus Webwinkel	145
	Opdracht 4: Productgericht Plannen	146
	IPMA Zelftests	148
	Oefenopgaven werkboek IPMA	150
	Proefexamen, meerkeuzevragen	184
	Antwoorden meerkeuze vragen	192
	Proefexamen, open vragen	206
	Antwoorden, open vragen	224
	IPMA Proefexamen, open vragen	248
	Scoremodel oefenexamen, open vragen	271
	IPMA Examenspecificaties	286
	IPMA Eindtermen	297



Training IPMA D



ipma-nl
platform projectmanagement

© Van Haren Publishing

COURSEWARE

Cursusdoelen

Na afloop van de training:

- Heeft de deelnemer kennis van alle elementen van projectmanagement en kan de projectmanager van een gemiddeld complex project ondersteunen bij alle elementen van projectmanagement
- Kan de deelnemer zich zelfstandig voorbereiden op het examen IPMA D



© Van Haren Publishing

2

IPMA-NL

International Project Management Association (IPMA)

- IPMA is een vereniging van PM-verenigingen in ruim 60 landen
- IPMA-NL is de Nederlandse beroepsvereniging van ruim 2.400 projectmanagers en richt zich op:
 - organiseren van kennismangement
 - certificeren, normeren en accrediteren projectmanagers
 - organiseren van netwerken
 - beheer van het IPMA-register

IPMA-Certificeringsniveaus

IPMA D: Certified Project Management Associate

- De projectmedewerker heeft kennis van alle elementen van projectmanagement.

IPMA C: Certified Project Manager

- De projectmanager kan zelfstandig beperkt complexe projecten leiden en kan de projectmanager van een complex project ondersteunen bij alle elementen van projectmanagement.

IPMA B: Certified Senior Project Manager

- De projectmanager is in staat complexe projecten zelfstandig te leiden.

IPMA A: Certified Projects Director

- De programmamanager is in staat complexe programma's te leiden.

IPMA D-Certificeringstraject

Eisen aan de projectmanager

Ervaring in projecten is niet vereist, maar wel een voordeel

Schriftelijk examen

- Totaal 3 uur, gesloten boek
- 45 meerkeuzevragen + ca. 15 open vragen (45 vraagitems) (50:50)

- Certificaat is 5 jaar geldig

Overzicht van indeling training

Dag 1: Introductie & Projectvoorbereiding

Dag 2: Projectinrichting & Projectuitvoering

Dag 3: Sociale vaardigheden

Dag 4: Context



IPMA

Dag 1

IPMA Competentiegebieden



Handboek

03	Projectoriëntatie
04.01	Projectvoorbereidingsfase
04.02	Belanghebbenden
04.03	Projectorganisatie
04.04	Eisen en doelen
04.05	Risico's en kansen
04.06	Projectaanpak

Examengids

C02
V10
V12
V05
V02
V11
V01



← 3 Projectoriëntatie

De competentie om projecten te managen binnen de afspraken voor de projectaanpak die de staande organisatie daarvoor stelt (C2).

Wat is een project?

- *Een tijdelijke organisatie om binnen gestelde condities een van te voren gedefinieerd resultaat op te leveren.*

(ICB)

- *Een tijdelijke management omgeving die is opgezet met het doel één of meer zakelijke producten op te leveren volgens een overeengekomen Business Case*

(PRINCE2)

- *Een tijdelijke onderneming om een uniek product, dienst of resultaat te creëren*

(PMBok)

Wat is projectmanagement?

Projectmanagement

- *Het geheel van alle leidinggevende taken die nodig zijn om het projectresultaat op te leveren.*
- *Projectmanagement omvat het plannen, organiseren, controleren en besturen van alle aspecten van het project en het motiveren van alle bij het project betrokken partijen*

Projectmanagement wordt ingevuld door:

- *Opdrachtgever*
- *Projectmanager*
- *Teammanagers*

Redenen om een project uit te voeren

- Het resultaat is eenmalig binnen een gegeven context.
- De realisatie is complex en er zijn grote risico's aan verbonden.
- Meerdere disciplines moeten bij de realisatie worden betrokken.
- De uitvoering is en/of de belangen zijn domeinoverstijgend.
- Het resultaat is vooraf nog niet vastomlijnd.
- De uitvoering past niet binnen de bedrijfsorganisatie.
- Er is veel managementaandacht nodig.

Noodzakelijke voorwaarden project

- Er is besloten om het als een project uit te voeren
- Er is een eigen projectorganisatie
- Er is een resultaat én een beoogd doel
- Het is tijdelijk (gedefinieerd begin en einde)
- Gedefinieerde scope en condities
- Er is wilsovereenstemming
- Zakelijke rechtvaardiging (?)

Waarom projecten uitvoeren?

**Doorvoeren van
veranderingen!**

$$E = K \times A$$

Ontsporing van projecten

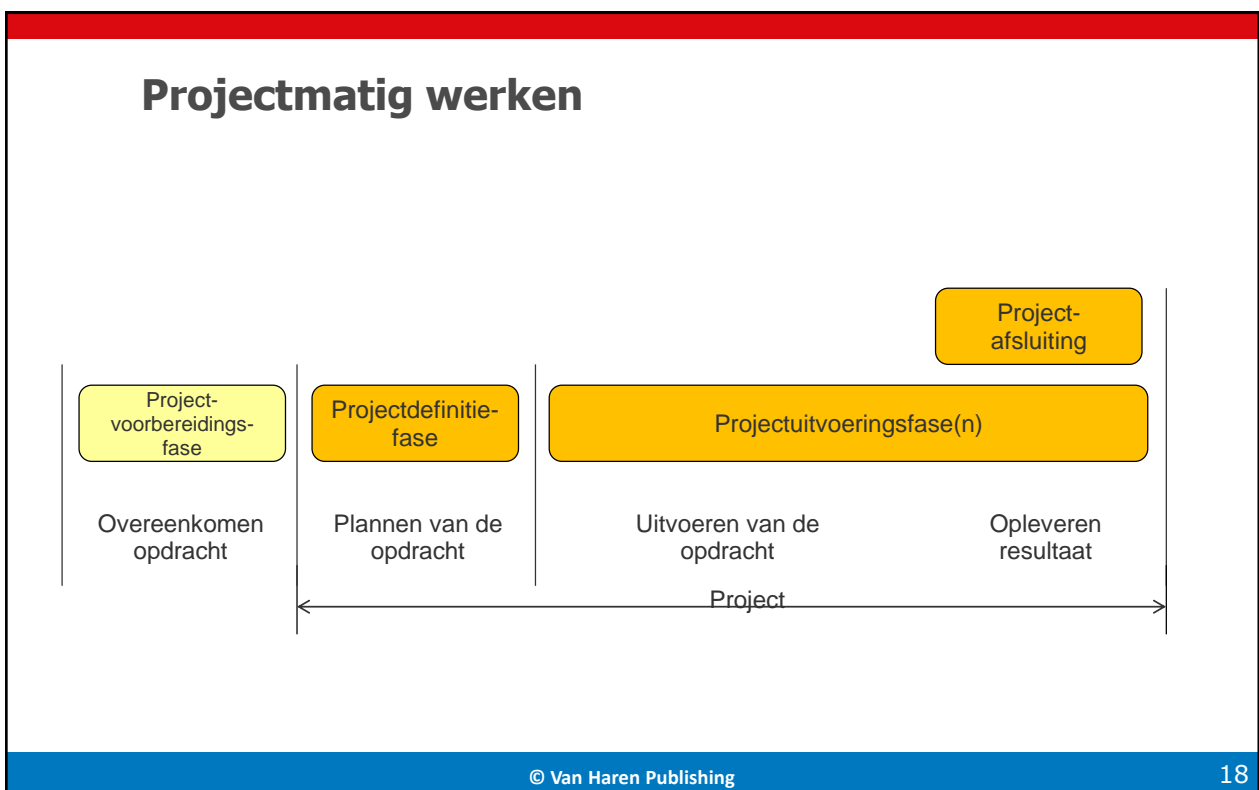
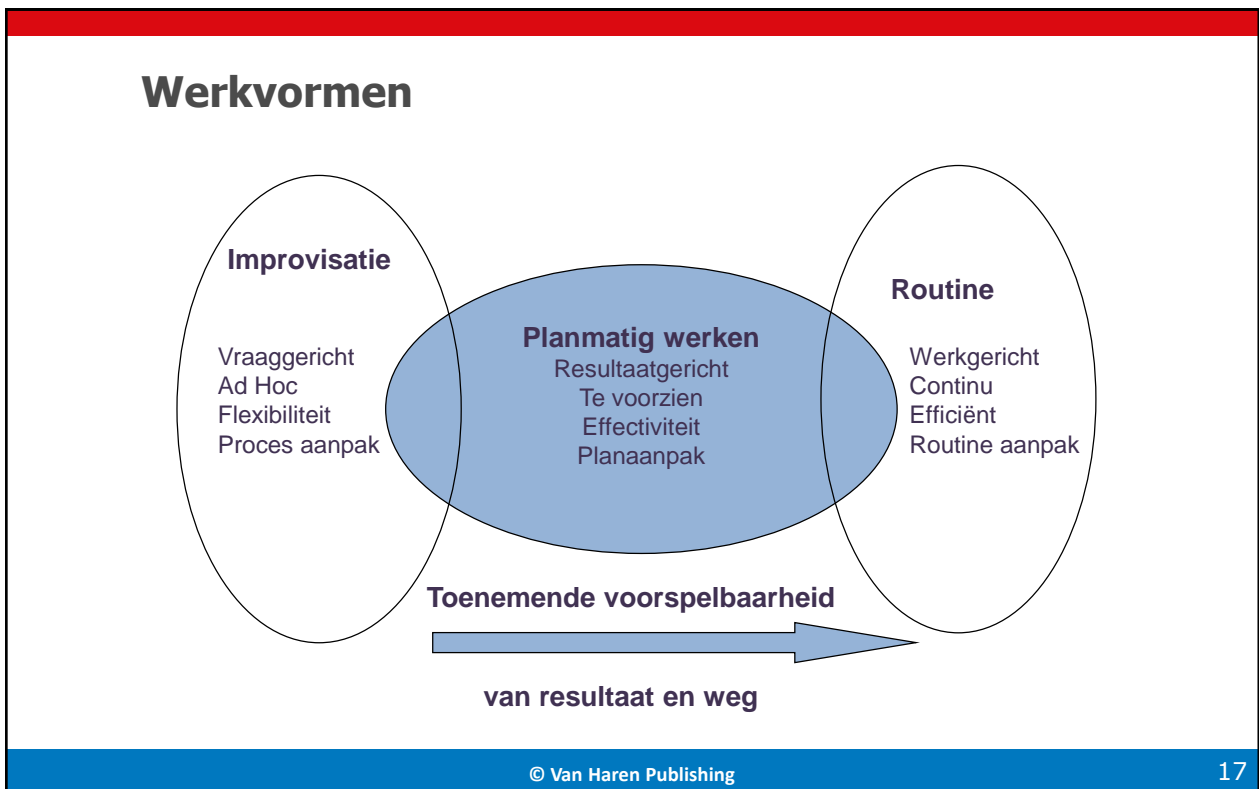
- Onderzoek door de Standish Group International naar in 2012 uitgevoerde IT projecten:

Succesvol	32 %
Niet succesvol, wel opgeleverd	44 %
Stopgezet	24 %



Wat is een succesvol project?

- Als alle betrokken partijen op het eind van het project tevreden zijn.
- Betrokken partijen zijn
 - Opdrachtgever
 - Gebruikers
 - Leveranciers
 - Uitvoerenden



Faseren, beheersen, beslissen

Faseren:

- Het opdelen van een project in opeenvolgende tijdseenheden welke ieder worden afgesloten met een vooraf gedefinieerd resultaat.
- Minimaal 2 fasen: projectdefinitiefase en projectuitvoeringsfase

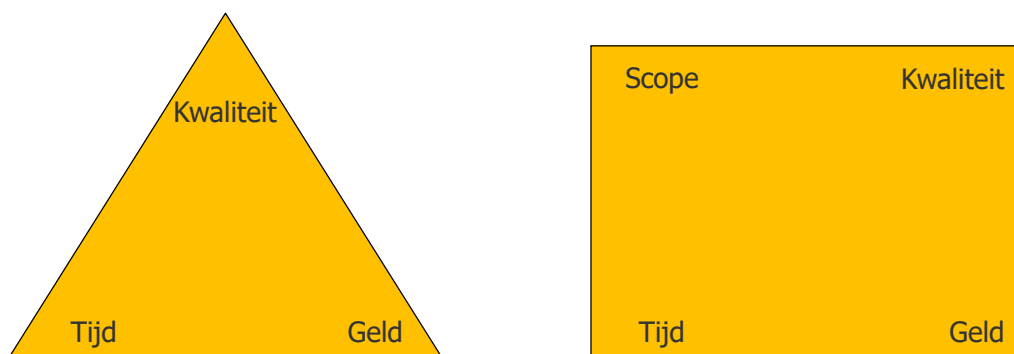
Beheersen:

- Beheersaspecten: tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's, baten

Beslissen:

- Projectdefinitiefase > alternatieve projecten vallen af
- Projectdefinitiefase > alternatieve wijze van uitvoering vallen af
- Projectuitvoeringsfase > alternatieve wijze beheer & onderhoud vallen af

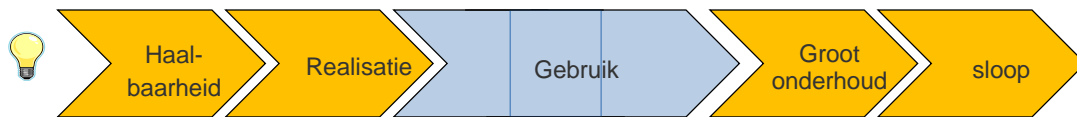
Duivelsdriehoek en ijzeren vierkant



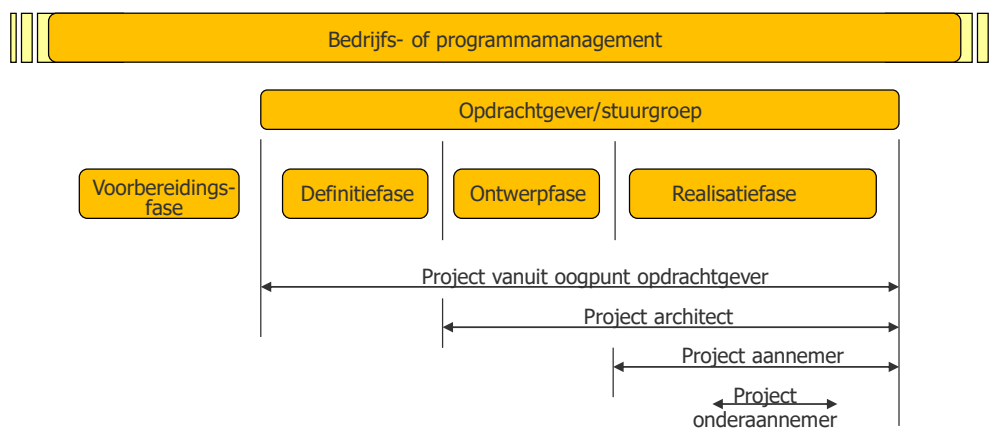
Projecten binnen levenscyclus product

Verschillende stappen in de levenscyclus van een project KUNNEN projectmatig worden uitgevoerd:

- Haalbaarheid
- Realisatie
- Groot onderhoud / upgrade
- Sloop/ uit gebruikname



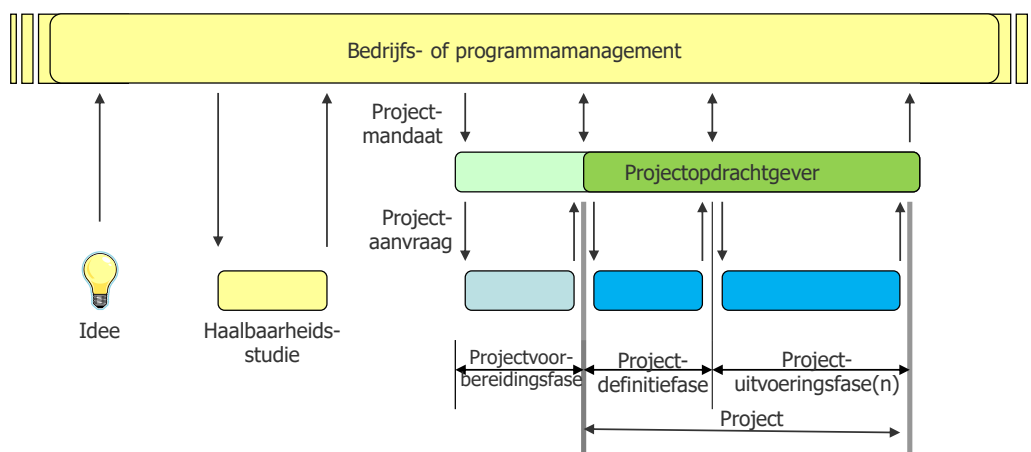
Projecten op allerlei niveaus



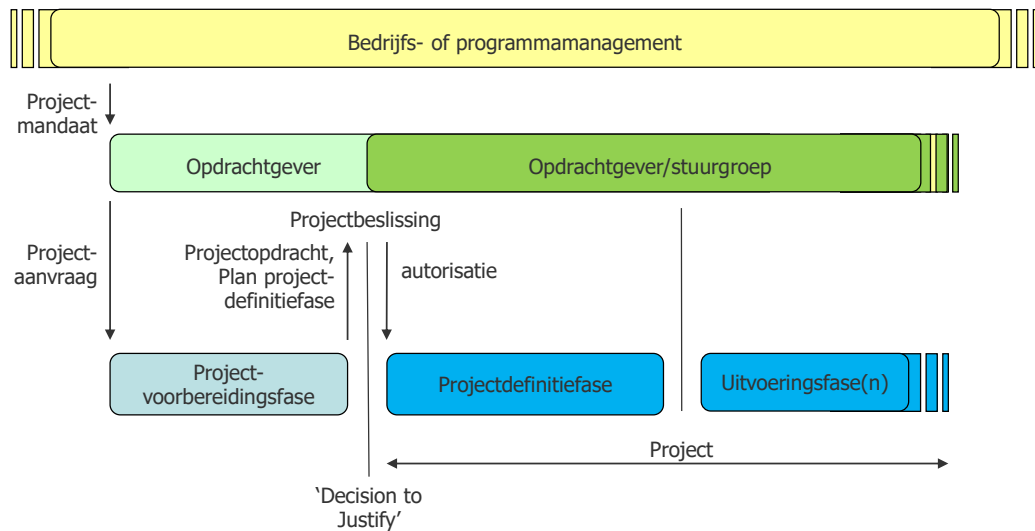
4.01 Projectvoorbereidingsfase

De competentie om de projectvoorbereidingsfase te managen (V10).

Positionering projectvoorbereidingsfase



Projectvoorbereidingsfase



Projectopdracht

- Projectdefinitie
 - Achtergrond (context en aanleiding)
 - Belangrijkste projectresultaten
 - Projectdoelstellingen (tijd en geld)
 - Scope en afbakening
 - Organisatiedoelen (gewenst effect)
 - Belangrijkste betrokken partijen
 - Raakvlakken en randvoorwaarden
 - Beperkingen en aannamen
- Zakelijke rechtvaardiging op hoofdpunten
 - Afgefallen opties en waarom
 - Bijdrage bedrijfsstrategie
- Kwaliteitsverwachtingen en Acceptatiecriteria
- Projectorganisatie op hoofdpunten
- Projectaanpak
- Belangrijkste risico's
- Belangrijkste projectmijlpalen
- Referenties

4.02 Belanghebbenden

De competentie om de belanghebbenden bij het project te betrekken (V12).

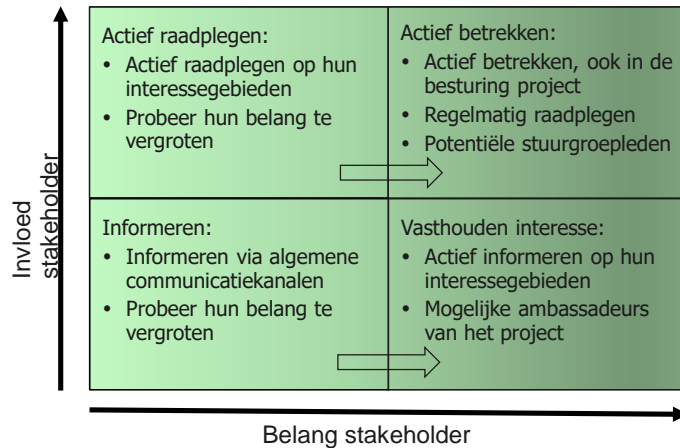
Stakeholdermanagement

- Stakeholderanalyse
 - Inventariseren belanghebbenden
 - In kaart brengen onderlinge relaties
 - Analyseren belang en invloed
 - Vaststellen verhouding tot project
- Betrekken belanghebbenden
- Managen van verwachtingen
- Opstellen stakeholdermanagementstrategie
 - Rollen en verantwoordelijkheden
 - Procedures en te gebruiken tools en technieken
 - Timing communicatieactiviteiten
- Opstellen en uitvoeren communicatieplan

Stakeholder:

- Eenieder die belang of invloed heeft of meent te hebben bij een initiatief

Belang-invloed-analyse



Vaststellen verhouding tot project



Stakeholdermanagementstrategie en communicatieplan

Stakeholdermanagementstrategie

- Procedures, verantwoordelijkheden, technieken
- Wordt opgesteld in de definitiefase en iedere faseovergang geactualiseerd

Communicatieplan

- Wie communiceert
 - Waarover
 - Met wie
 - Wanneer
 - Op welke wijze
 - Met welke doelstellingen
 - Wie levert de info aan
 - Benodigde capaciteit & budget
- + Hoe kunnen actoren input leveren aan het project?
 - + Hoe laat je zien dat je er wat mee gedaan hebt?
 - + Hoe meet je of je effectief bent?

Communicatie is voorwaardenscheppend voor het project

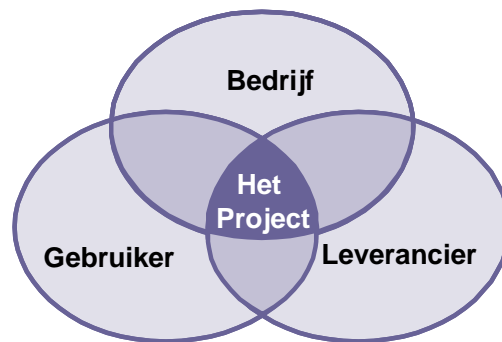
4.03 Projectorganisatie

De competentie om op een succesvolle wijze de projectorganisatie van een project in te richten en te managen (V5).

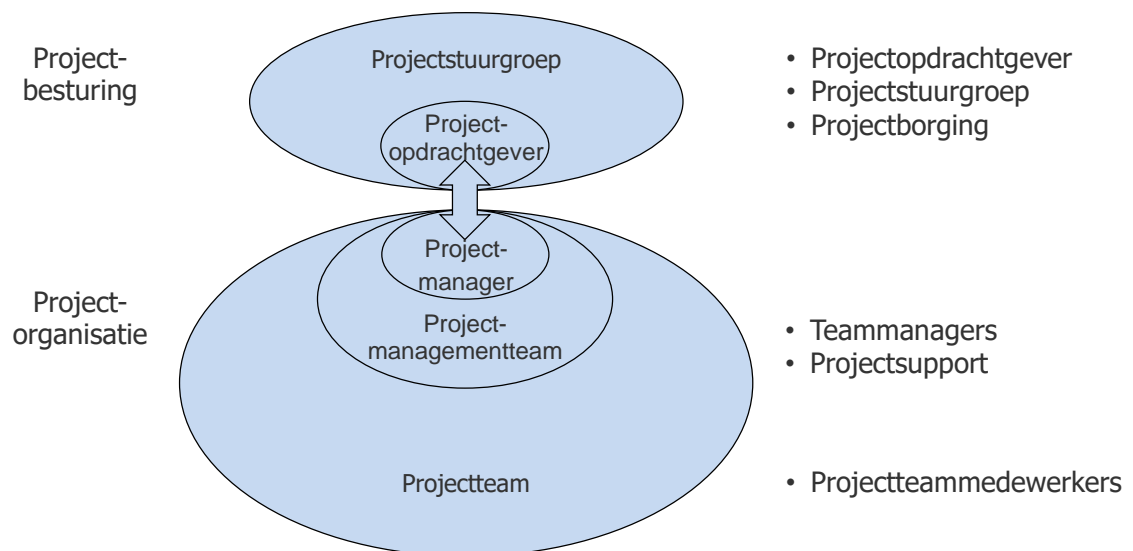
Projectmanagement

Gebaseerd op:

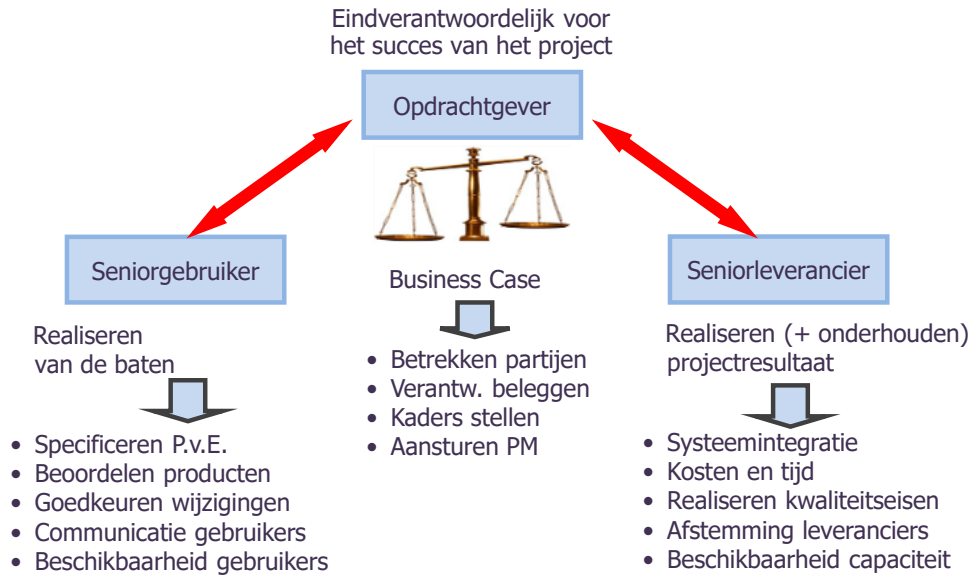
- Scheiding techniek en management
- Klantleverancierrelatie
- Drie projectbelangen



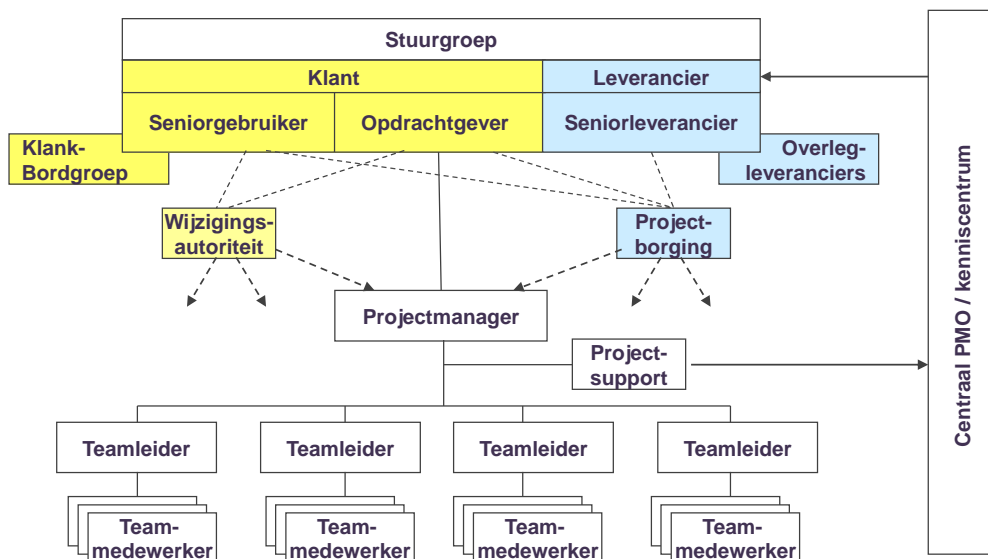
Projectbesturing en -organisatie (ISO 21500)



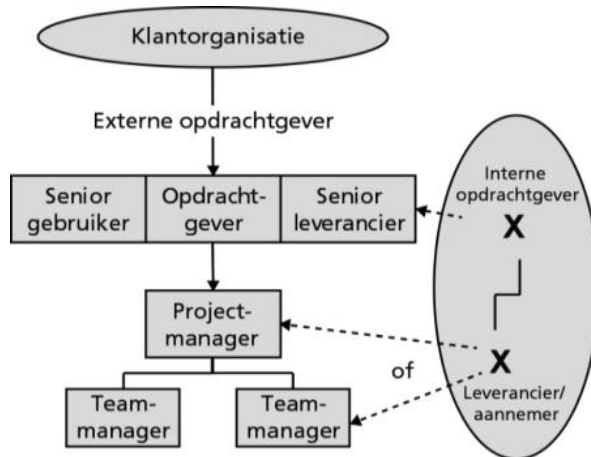
Verantwoordelijkheden stuurgroep



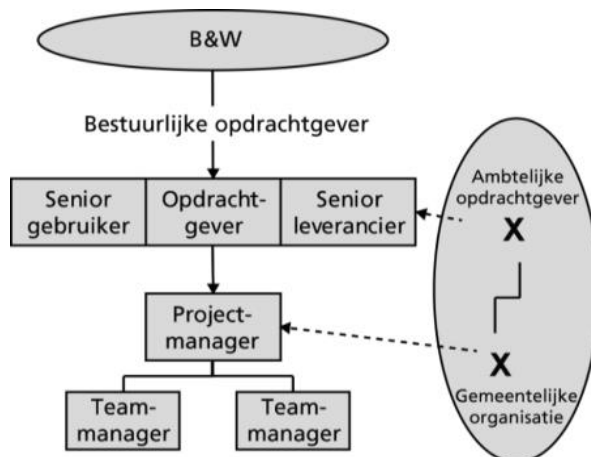
Projectbesturing en -organisatie



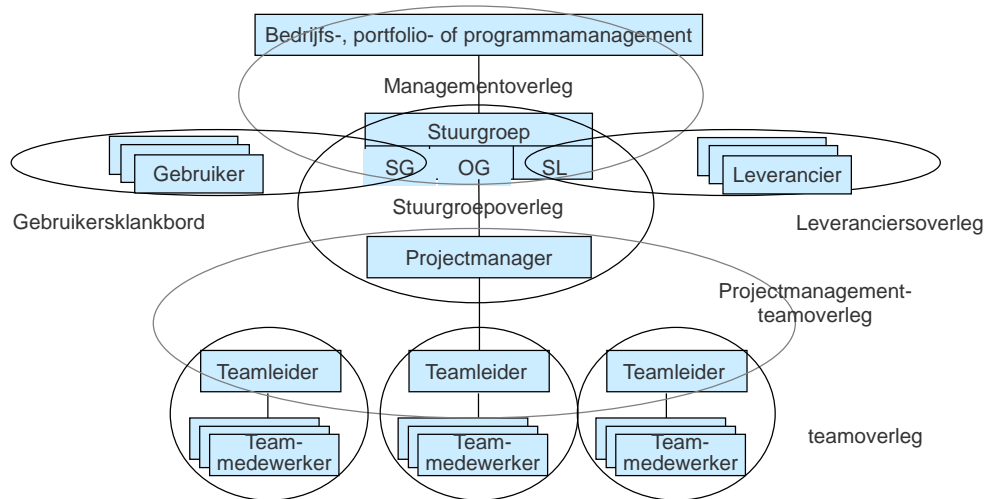
Externe opdrachtgever



Bestuurlijke opdrachtgever



Overlegstructuren (linking pin)



RACI-model

RACI	Opdrachtgever	Gebruiker	Leverancier	Projectmanager	Medewerker
P.v.E.	A	C	C	R	I
Projectplan	A	C	C	R	I
Teampplan	I	C	C	A	R
Werkpakket	I	C	C	A	R

Code	Verantwoordelijkheden	Omschrijving
R	Responsible (verantwoordelijk)	Belast met de uitvoering van de werkzaamheden
A	Accountable (aansprakelijk)	Eindverantwoordelijk voor de werkzaamheden
C	Consulted (adviserend)	Degene die verplicht moet worden geraadpleegd
I	Informed (geïnformeerd)	Degene die moet worden geïnformeerd over het resultaat