

PROJECTMANAGEMENT IN DE ORGANISATIE

Een onderzoek naar de meest geschikte projectmanagementmethode voor de Kamer van Koophandel

Haagse Hogeschool
Academie Accounting and Financial Management
Opleiding Bedrijfseconomie Voltijd

Erik Gijbels
20042977
4BE-FSM

Den Haag, 25 juni 2012
Opdrachtgever: Kamer van Koophandel
Projectbegeleider: Saskia van Stuivenberg
Docent/begeleider: Drs. S. Xanthoulis

Voorwoord

Het onderzoeksverslag dat u nu voor u aantreft is tot stand gekomen in opdracht van de Kamer van Koophandel Leiden. De Kamer van Koophandel, welk onderdeel is van de Kamer van Koophandel Den Haag heeft mij in staat gesteld huidig onderzoek te starten. Met de beoogde kroon op mijn studie ben ik mij gaan verdiepen in de wereld van projectmanagement met als doel een mooie afstudeerscriptie op te leveren. Tijdens dit soms zenuwslopende proces zijn er een aantal begeleiders geweest aan wie ik veel heb gehad. In dit voorwoord wil ik dan ook de volgende mensen bedanken voor hun bijdrage. Ten eerste mijn scriptiebegeleider Drs. S. Xanthoulis, mijn studiebegeleider en Nederlands taalkundige Drs. S.M. Burgers en mijn begeleidster bij de Kamer van Koophandel mevr. S. van Stuivenberg. Ik ben u allen zeer dankbaar voor uw begeleiding en steun.

Samenvatting

Het huidige verslag is een afstudeerscriptie met als onderwerp projectmanagement. Er zal een onderzoek worden gedaan in verslagvorm naar de mogelijkheden tot oplossing van een besturingsprobleem. De aanleiding van het onderzoek is de ontstane probleemsituatie bij de Kamer van Koophandel Leiden. Projecten vormen hier een belangrijk aspect van de dagelijkse werkzaamheden. Door de aanzienlijke kostenpost die deze projecten veroorzaken is de Kamer van Koophandel (KvK) gebaat bij de invoering van een projectmanagementsysteem dat goed aansluit bij eisen die gesteld worden door het management. Zo kunnen ze voldoen aan de behoefte om meer inzicht te verkrijgen in de uitgaven en voortgang van de lopende projecten. In een economische crisistijd waarin alle gemaakte kosten scherp in de gaten gehouden dienen te worden, zal het onderwerp projectmanagement relevant zijn om als basis voor mijn onderzoeksverslag te gebruiken.

Het doel van het onderzoek zal zijn antwoord te vinden op de onderzoeksvraag: “Welk projectmanagementsysteem is het meest geschikt voor een organisatie als de Kamer van Koophandel en welke aanbevelingen kunnen hiervoor worden gedaan?”

Om tot een antwoord op deze vraag te komen is er gebruikt gemaakt van een werkwijze met een theoretisch kader en een praktisch kader. Binnen het theoretische kader zullen er drie projectmodellen besproken worden, de modellen dienen naast een aantal definities en begrippen als theoretisch onderbouwing. De gekozen modellen zijn: Prince2, BMPoK en Projectmatig Werken. Alle drie de modellen hanteren hun eigen aanpak en hebben zo hun eigen sterke punten. Om eerst meer inzicht binnen de organisatie en zijn probleemsituatie te verkrijgen zal er een kwalitatief onderzoek worden gestart binnen het praktisch gerichte onderzoek. Hierbij zal het huidige proces van projecten besproken worden met behulp van diepte-interviews. Door het kwalitatieve onderzoek worden ook de werkelijke eisen van de organisatie besproken. De werkelijke eisen zijn van belang om de probleemoorzaken te constateren, die de probleemsituatie gecreëerd hebben. Deze constatering is met behulp van de vijf voorwaarden van het BO-BS paradigma van De Leeuw¹ beschreven en geanalyseerd. Uiteindelijk is er een waarderingstabel opgesteld voor de drie mogelijke modellen. Op basis van deze resultaten werd de keuze gemaakt dat zowel Prince2 als PMBoK geschikt waren om de ontstane probleemsituatie op basis van de constatering en eisen van het management op te lossen. Door de invoering van een van beide modellen als projectmanagementsysteem zal er inzicht worden vergaard voor de KvK zelf en zijn belanghebbenden in de toegenomen kostenposten bij de beheersing van projecten. Om de implementatie te ondersteunen zijn er aanbevelingen gedaan aangaande het beschikbaar stellen van voldoende geld, tijd en ruimte bij de invoering. Met ‘ruimte’ wordt bedoeld: zowel ruimte voor opslag van gegevens als de ruimte om collega’s kennis te laten maken met het nieuw te implementeren systeem. Er dient bewustzijn gecreëerd te worden en duidelijke richtlijnen voor de organisatie te worden opgesteld. Om het proces van de invoering af te sluiten zal er een evaluatie plaatsvinden als de implementatie eenmaal voltooid is.

¹ Snijders, J.H., C.T. de Groot, Ondernemen met informatie, 7^e druk, Groningen, 2009 (p215)

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	7
§ 1.1 PROBLEEMSITUATIE	7
§ 1.2 ONDERZOEKSVRAAG	7
§ 1.3 DEELVRAGEN	7
§ 1.4 ONDERZOEKSMETHODEN	8
§ 1.5 OPBOUW	8
HOOFDSTUK 2: ORGANISATIEBESCHRIJVING KAMER VAN KOOPHANDEL.....	9
§ 2.1 DE KAMER VAN KOOPHANDEL	9
§ 2.2 DOELSTELLINGEN EN PRIMAIRE ACTIVITEITEN VAN DE ORGANISATIE	9
§ 2.3 ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE GEHELE ORGANISATIE	10
§ 2.4 DIRECTE OMGEVING	11
HOOFDSTUK 3: THEORETISCHE DEFINITIES EN BEGRIPPEN	12
§3.1 SYSTEEM.....	12
§3.2 PROJECT.....	12
§3.3 PROJECTMANAGEMENT	12
§3.4 PROJECTMANAGEMENTMETHODE	12
§3.5 KERNBEGRIPPEN	12
§3.6 KLASSIEKE PROCESMODEL VOOR PROJECTEN	14
HOOFDSTUK 4: HET THEORETISCHE KADER: MODELLEN VOOR PROJECTMANAGEMENT.....	15
§4.1 THEORETISCHE EISEN.....	15
§4.2 PROJECTEISEN.....	15
§4.3 PROJECTMANAGEMENTEISEN	15
§4.4 MOGELIJKE MODELLEN	15
§4.5 PRINCE2.....	16
§4.5.1 Wat is het?	16
§4.5.2 De kenmerken.....	17
§4.5.3 Sterke kanten	18
§4.5.4 Valkuilen.....	18
§4.6 PMBoK.....	18
§4.6.1 Wat is het?	18
§4.6.2 Beschrijving.....	18
§4.6.3 Het raamwerk.....	18
§4.6.4 De standaard	19
§4.6.5 De kennisgebieden.....	20
§4.6.6 Sterke kanten	20
§4.6.7 Valkuilen.....	20

§4.7 PROJECTMATIG WERKEN	21
§4.7.1 Wat is het?	21
§4.7.2 Faseren.....	21
§4.7.3 Beheersen	21
§4.7.4 Beslissen.....	22
§4.7.5 Samenwerken.....	22
§4.7.6 Sterke kanten	22
§4.7.7 Valkuilen.....	23
HOOFDSTUK 5: PRAKTISCH KADER: PROCESBESCHRIJVING KVK	24
§5.1 PROCESMODEL	24
§5.2 PROJECTVERZOEKEN.....	25
§5.3 VERZOEKEN VAN EXTERNE BELANGHEBBENDE	25
§5.4 VERZOEKEN VAN INTERNE BELANGHEBBENDE	25
§5.5 ONTWERPFASE	25
§5.6 PLAN VAN AANPAK	25
§5.7 GOEDKEURINGSFASE	26
§5.8 ONDERZOEKSFASE	26
§5.9 ONDERZOEKSRÉSULTATEN	26
§5.10 TERUGKOPPELING	26
HOOFDSTUK 6: ANALYSE & CONSTATERINGEN	27
§6.1 PROJECTMANAGEMENTEISEN	27
§6.2 PROJECTINDELING	27
§ 6.3 CONSTATERING PROBLEEMOORZAKEN.....	29
§ 6.4 MOGELIJKE PROBLEEMOORZAKEN	29
HOOFDSTUK 7: ANALYSE VAN DE GECONSTATEERDE PROBLEMENOORZAKEN	30
§ 7.1 BESCHRIJVING BO-BS MODEL	30
§ 7.2 BESCHRIJVING VAN DE VIJF VOORWAARDEN BIJ HET BO-BS MODEL	30
§ 7.3 TOEPASSING VOORWAARDEN	31
§ 7.4 BO-BS MODEL VOORWAARDEN TOEPASSEN OP DE MOGELIJKE OORZAKEN VAN DE KVK	31
§ 8.1 WAARDERINGSTABEL	34
§ 8.2 KEUZE MODEL OP BASIS VAN DE WAARDERINGSTABEL	35
§ 8.3 TOELICHTING KEUZE MODELLEN.....	35
§ 8.3.1 PMBoK.....	35
§ 8.3.1 Prince2	37
§ 8.4 VOORDELEN EN DE NADELEN VAN DE GEKOZEN MODELLEN	38
§8.4.1 Voordelen en nadelen PMBoK.....	38
§8.4.2 Voordelen en nadelen Prince2	39
HOOFDSTUK 9: CONCLUSIE & AANBEVELINGEN	40
§ 9.1 CONCLUSIE	40
§ 9.2 AANBEVELINGEN BIJ DE INVOERING.....	41
§ 9.3 OVERIGE AANDACHTSPUNTEN	42

LITERATUURLIJST	43
BIJLAGEN	45
BIJLAGE A: ANALYSE HUIDIGE PROJECT MANAGEMENTSYSTEEM.....	45
BIJLAGE B: SPIDER DIAGRAM PROJECTMATIG WERKEN	46
BIJLAGE C: INTERVIEW SASKIA STUIVENBERG (SCRIPTIEBEGELEIDER KvK)	47
BIJLAGE D: INTERVIEW BASTIAAN DE ROO (REGIOMANAGER LEIDEN).....	50
BIJLAGE E: WAARDERINGSTABEL MODELLEN	54

Hoofdstuk 1: Inleiding

§ 1.1 Probleemsituatie

Bij de Kamer van Koophandel (KvK) zijn projecten een belangrijk aspect van de dagelijkse werkzaamheden. Deze projecten vormen een onvermijdelijke kostenpost. Nadat een paar jaar geleden de economische crisis zijn intrede heeft gedaan in de wereld, voelt ook heel Nederland hier de gevolgen van en de Kamer van Koophandel is hier geen uitzondering op. Vanuit het bestuur klonken steeds meer geluiden om inzicht te vergaren in deze grote uitgaande kostenpost, zowel voor zichzelf als voor de belanghebbenden in de directe omgeving. Er was dus behoefte aan meer inzicht in de uitgaven en voortgang van de lopende projecten ten opzichte van de verwachte opbrengsten.

De Kamer van Koophandel Leiden kent nu geen uniform systeem waarin projecten, plannen, visies, diensten en tijdregistratie worden bijgehouden (bijlage A). Op dit moment zijn er dan ook binnen de organisatie tal van projectformulieren, lijstjes, projectoverzichten, kantoorplannen, activiteitenplannen, beleidsplannen, urenoverzichten, visiedocumenten, notulen, etc. die onvoldoende op elkaar afgestemd zijn dan wel gecontroleerd, gerapporteerd en geëvalueerd kunnen worden zonder hiervoor eerst een zoektocht langs diverse afdelingen en bestanden te hebben afgelegd. De KvK wil graag naar uniformering en afstemming toewerken voor het beheersen van projecten.

Een onderzoek naar welk projectmanagementsysteem (projectadministratie) het meest geschikt is voor een non-profit organisatie zoals de KvK biedt hierbij uitkomst. De algemene onderzoeksvraag sluit direct aan bij het vinden van een oplossing voor de ontstane probleemsituatie.

§ 1.2 Onderzoeksvraag

De algemene onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

“Welk projectmanagementsysteem is het meest geschikt voor een organisatie als de Kamer van Koophandel en welke aanbevelingen kunnen hiervoor worden gedaan?”

§ 1.3 Deelvragen

- Beschrijf drie projectmodellen die van toepassing voor de organisatie zouden kunnen zijn?
- Welke eisen/wensen stelt de Kamer van Koophandel voor een projectmanagementsysteem en projectvoorwaarden?
- Welke probleemorzaken kunnen er geconstateerd en geanalyseerd worden?
- Welk model geniet de voorkeur op basis van de vastgestelde eisen van de Kamer van Koophandel en de geconstateerde probleemorzaken?
- Welke aanbevelingen dienen in oogbeschouwing te worden genomen bij de invoering?

§ 1.4 Onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoeksverslag zullen er een aantal onderzoeksmethoden gehanteerd worden die hieronder kort besproken zullen worden:

Het onderzoeksverslag zal een praktisch gerichte onderzoek bevatten om binnen de praktijk van de KvK een beeld te krijgen van de processen en eisen die gesteld worden bij het beheersen van projecten. Dit zal gebeuren met een sterke theoretische onderbouwing die wordt gevonden in de beschikbare literatuur aangaande projectmanagement. Naast het praktisch gerichte onderzoek zal er ook een kwalitatief onderzoek worden gestart om een beeld te geven van de wensen en behoeften van de organisatie en zijn belanghebbenden. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van diepte-interviews met gezaghebbenden en personeelsleden. Om het onderzoek af te sluiten zullen er aanbevelingen worden gedaan die in de praktijk toegepast dienen te worden.

§ 1.5 Opbouw

Om een antwoord te geven op bovenstaande vraag zal het onderzoeksverslag als volgt worden opgebouwd.

Eerst zal er een totaalbeeld worden gegeven van de KvK om duidelijkheid te verschaffen voor welke organisatie het onderzoek wordt gestart. Nadat dit beeld gecreëerd is zullen er een aantal definities worden uiteengezet, die van essentiële waarde zijn voor het onderzoeksverslag. Er zal dan worden gewerkt met een theoretisch kader en een praktisch kader om de organisatie te analyseren. Binnen het theoretische kader zullen de mogelijke modellen voor projectmanagement uitgebreid besproken worden om vervolgens in het praktisch kader de huidige situatie en de huidige processen van de KvK zichtbaar te maken. Wanneer beide kaders behandeld zijn kunnen er constateringingen bij de analyse worden geplaatst. Dit zal gedaan worden met behulp van het BO-BS paradigma van De Leeuw². Op basis van de gevonden constateringingen zal er uitgebreid worden stilgestaan bij de waarderingen van de modellen op basis van de eerdere bevindingen omtrent projectmanagement bij de KvK. Hierna wordt een keuze gemaakt om vervolgens aanbevelingen te doen aan het management.

² Snijders, J.H., C.T. de Groot, Ondernemen met informatie, 7^e druk, Groningen, 2009 (p215)

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving Kamer van Koophandel

§ 2.1 De Kamer van Koophandel

De Kamer van Koophandel (KvK) is een organisatie zonder winstoogmerk van en voor ondernemers. Ze neemt in de omgeving een onafhankelijke positie in ten opzichte van de ondernemers, overheid en andere belanghebbenden. Deze onafhankelijke positie maakt het voor ondernemers gemakkelijk om de KvK te vertrouwen en de adviesfunctie wordt altijd gewaardeerd. In totaal zijn er in Nederland 12 regionale kamers van koophandel gevestigd. Samen zijn zij verenigd in de Kamer van Koophandel Nederland.

Als instituut vindt de KvK zijn grondslag in de Handelsregisterwet van 2007. Deze wet bevat bepalingen betreffende het inschrijven in het handelsregister van de KvK door ondernemers en rechtspersonen. Met het handelsregister als bron is de KvK in staat om betrouwbare kennis te geven over elk bedrijf en iedere branche.

In de Nederlandse wet is bepaald dat het verplicht is voor alle besloten vennootschappen, naamloze vennootschappen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen om ieder boekjaar een financieel verslag en een jaarrekening te deponeren bij de KvK. Jaarlijks zijn dus 700.000 bedrijven verplicht om hun financiële gegevens bij de Kamers in te leveren

§ 2.2 Doelstellingen en primaire activiteiten van de organisatie

De KvK heeft als hoofddoel om ondernemers altijd verder te laten komen met ondernemen³. Hierbij proberen ze om succesvol en vernieuwend ondernemerschap te stimuleren, te ondersteunen en een gunstig ondernemersklimaat te bevorderen.

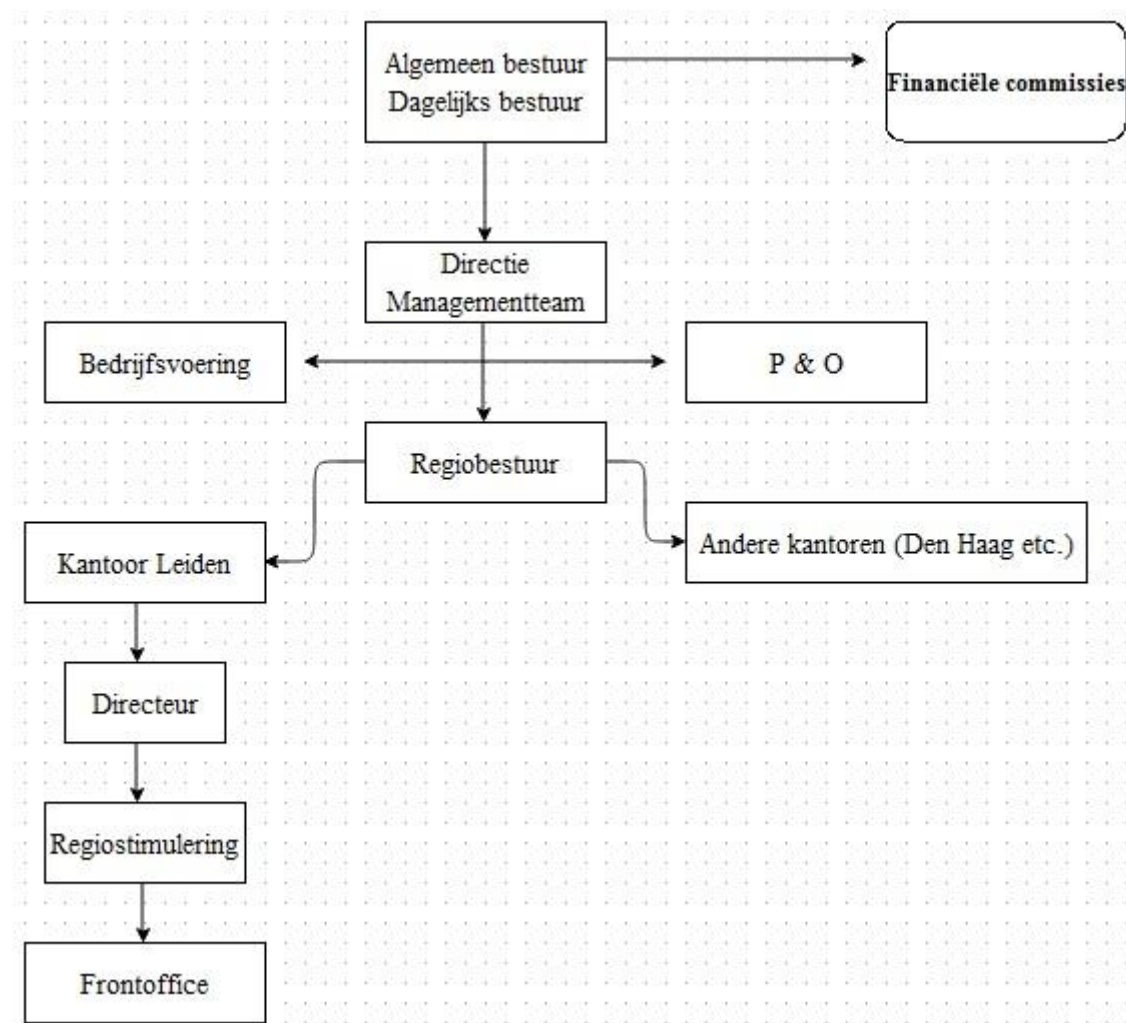
Wettelijk heeft de KvK als verplichte taken:

- Als belangrijkste partner van de overheid helpt ze bij het realiseren van de basisregistratie van ondernemingen en rechtspersonen. Dit doet ze door het handelsregister te beheren.
- Het dienen als schakel tussen overheid en ondernemers bij informatieverstrekking en het geven van voorlichting op het gebied van starten, internationaal ondernemen, nieuwe regelgeving en bedrijfsoverdrachten.
- Het behartigen van de belangen van het bedrijfsleven in brede zin, bijvoorbeeld door het adviseren van de overheid over de uitvoering van projecten op het gebied van regiostimulering. Ze speelt een toonaangevende rol in het stimuleren van de economische ontwikkelingen in de regio.

³ <http://www.kvk.nl>

§ 2.3 Organisatiestructuur van de gehele organisatie

De organisatiestructuur (figuur 1) ziet er als volgt uit:



Figuur 1: Organogram van de KvK

§ 2.4 Directe omgeving

In de directe omgeving van de Kamer van Koophandel zijn veel belanghebbenden en partners actief. De belangrijkste hiervan zijn:

Ondernemers

De grootste doelgroep van de KvK, hierop is ook de hoofdactiviteit afgesteld: ondernemers altijd verder laten komen met ondernemen, zo luidt de slogan van de KvK.

Overheid

De KvK werkt nauw samen met de overheid hierdoor worden ze regelmatig ingeschakeld door onder andere de Gemeente Leiden om projecten uit te voeren. Dit kan echter ook leiden tot belangenverstrengeling tussen de KvK en de overheid. Wanneer de verschillende belangen van de groepen kruisen is het belangrijk dat de KvK hier een onafhankelijke positie in behoudt. Soms worden groepen dan teleurgesteld in de uiteindelijke beslissing die genomen wordt. Uiteraard probeert ze met deze beslissingen de collectieve belangen van alle groepen na te streven.

ZZP'ers

Ondernemers die zelfstandig en zonder personeel ondernemen staan er vaak alleen voor. De KvK probeert deze mensen zo veel mogelijk bij te staan in het ondernemerschap. Deze mensen kunnen vaak hulp gebruiken omdat ze alle taken zelf op zich nemen en dit vaak voor problemen zorgt.

Onderwijsinstellingen

Sinds kort zijn onderwijsinstellingen ook opgenomen in het Handelsregister. Zij zijn voor de KvK een interessante groep om mee samen te werken. De KvK wil ervoor zorgen dat de koppeling tussen onderwijs en de arbeidsmarkt verbeterd wordt. Zo probeert ze studenten voor te bereiden op het bedrijfsleven door beide groepen alvast met elkaar kennis te laten maken. Dit doet ze met geplande bijeenkomsten, cursussen of gastsprekers.

Winkeliersverenigingen

Winkeliers in elke grote stad hebben veel gemeenschappelijke belangen. Om gezamenlijk deze belangen te kunnen behartigen zijn ze vaak verenigd in een winkeliersvereniging. Voor de KvK is dit natuurlijk prettig, zo worden ondernemers gecentraliseerd en zijn ze makkelijker bereikbaar. De KvK werkt nauw samen met deze verenigingen en zoekt vaak samen naar oplossingen van ontstane problemen.

Hoofdstuk 3: Theoretische definities en begrippen

In de komende hoofdstukken komen er een aantal begrippen ter sprake. Om de begrijpelijkheid van het onderzoek te versterken zullen deze begrippen hier alvast met behulp van een definitie duidelijk gemaakt worden.

§3.1 Systeem

“Een systeem is een procedure of een proces waarin doelmatig gewerkt kan worden met een geheel van samenhangende en bij elkaar behorende elementen en hun onderdelen”⁴.

§3.2 Project

“In een project worden menselijke, financiële en materiële resources op een geheel nieuwe manier georganiseerd om een unieke reeks activiteiten te initiëren, van een gespecificeerde aard, binnen een bepaald tijdsbestek en budget, om een gunstige verandering ten opzichte van kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen te bewerkstellingen”⁵.

§3.3 Projectmanagement

“Vaststellen en verdelen van de verantwoordelijkheden in de ruimte en de tijd door middel van een structuur, tijdelijk, voor het volgen van de informatie en van het nemen van een aparte beslissing over de normale kringlopen, permanent, van de onderneming.”⁶

§3.4 Projectmanagementmethode

“Een projectmanagementmethode omschrijven we als een systematische, weldoordachte wijze van handelen om een resultaat te bereiken dat bijdraagt aan een doel. Kenmerkend aan een methode is dat er altijd een basisgedachte of basisfilosofie aan ten grondslag ligt. Als je een bepaald doel wilt bereiken en je wilt daarvoor een bepaalde methode gebruiken, moet je ervan overtuigd zijn dat de basisfilosofie van die projectmanagementmethode je aanspreekt.”⁷

§3.5 Kernbegrippen

Voor de analyse van de huidige situatie van de KvK betreffende projectmanagement worden er een aantal kernbegrippen gebruikt. Deze kernbegrippen vormen de basis waarop de analyse is gebaseerd en zijn direct met elkaar verbonden om de risico's te beperken. Inzake het beheersen van projecten worden deze kernbegrippen gezien als prestatie-indicatoren voor de onderneming. Door hier alvast een korte definitie van te geven kunnen ze in het vervolg van het verslag zonder uitleg gebruikt worden. Het gaat hier om de begrippen: ‘kwaliteit’, ‘kosten’ (geld) en ‘tijd’. Onderstaand (figuur 2) is er een visuele weergave gegeven van de drie kernbegrippen om een beeld te

⁴ Boon, C.A. den, D., Geeraerts, Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal, Amsterdam, 14^e druk, 2005

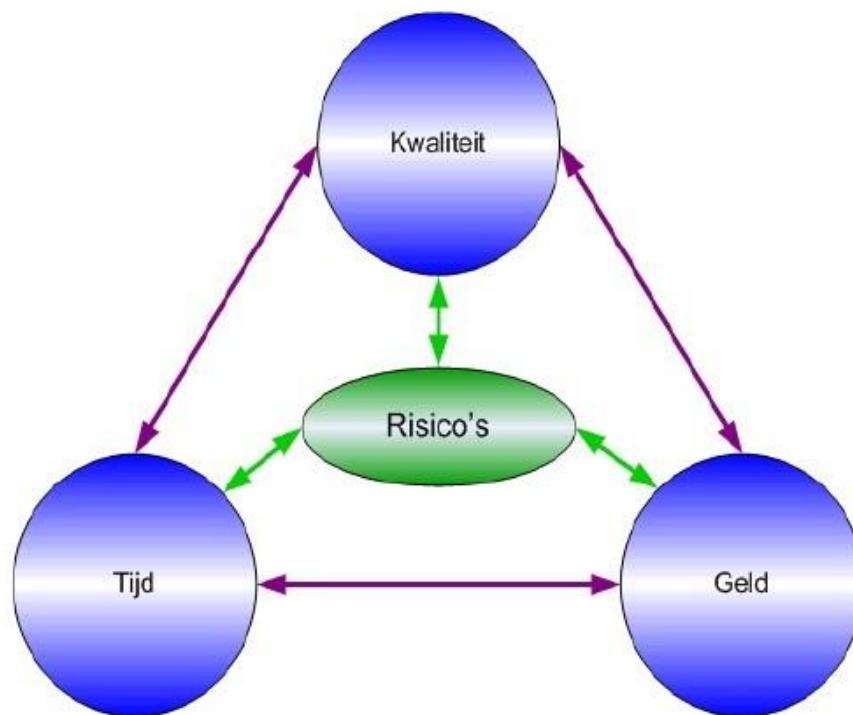
⁵ Rath, Sylvie, René, Hoogland, Handboek voor projectgestuurde organisaties, Amsterdam, 2006. (p. 17)

⁶ Nederlandse Encyclopedie online editie: <http://www.encyclo.nl/>

⁷ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006 (p. 4)

geven van de samenhang en het belang van het beheersen van deze begrippen om risico's te vermijden.

- “Kwaliteit, de mate waarin iets goed is.”⁸ Als maatstaf nemen we hier de eisen die gesteld worden door de organisatie.
- “Kosten, dat wat voor iets betaald wordt of moet worden.”⁹
- “Tijd, opeenvolging van ogenblikken; tijdsverloop, tijdsduur of tijdstip.”¹⁰



Figuur 2: Risicomanagement van de prestatie-indicatoren¹¹

⁸ Boon, C.A. den, D., Geeraerts, Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal, Amsterdam, 14^e druk, 2005

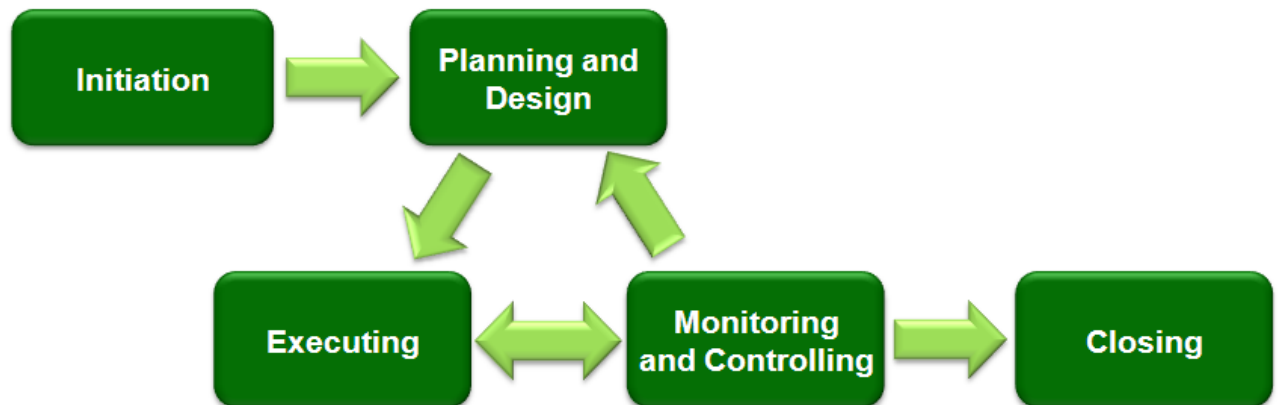
⁹ Boon, C.A. den, D., Geeraerts, Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal, Amsterdam, 14^e druk, 2005

¹⁰ Boon, C.A. den, D., Geeraerts, Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal, Amsterdam, 14^e druk, 2005

¹¹ <http://bpug.nl/downloads/finish/10-seminar-2008/1260-risicomanagement-als-smaakmaker-in-uw-prince-heerlijk-gerecht.html>

§3.6 Klassieke procesmodel voor projecten

Om alvast een beeld te krijgen van een traditioneel proces van een project wordt hieronder (figuur 5) een voorbeeld gegeven. Het gehele proces wordt als samenhangend geheel het projectmanagementsysteem genoemd.



Figuur 5: Traditional approach of a project process¹²

Bij een projectmanagement wordt bij een normaal proces de volgende stappen doorlopen¹³. Deze fases komen overeen met het in figuur 5 geschetste beeld van het traditionele proces.

- Opstart van het project
 - Bepaling van de omvang/scope van het project
- Planning van het project
 - Opdeling van het project in verschillende fasen
- Uitvoering van de verschillende fasen
- Monitoren of beheersen van de projectvoortgang
- Besluitvorming en creatie van het eindproduct

¹² http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management

¹³ Verhaar, Jan, Projectmatig werken, Amsterdam, 2005

Hoofdstuk 4: Het theoretische kader: modellen voor projectmanagement

§4.1 Theoretische eisen

Om alvast een algemeen beeld te krijgen van de eisen die gesteld worden bij het gebruik van een project, een projectmanagementsysteem zullen deze hier worden uitgezet. Deze algemene eisen zijn toepasbaar voor elke willekeurige organisatie of vereniging.

§4.2 Projecteisen

Een project wordt gekenmerkt doordat het een proces is met een duidelijk begin en een eind waaruit een resultaat uitvloeit. Dit projectresultaat resulteert in een projectsucces wanneer alle betrokken partijen tevreden zijn met het behaalde resultaat. Het begin van een project komt voort vanuit een verzoek, signaal of een idee ook wel de input genoemd. Het einde wordt gekenmerkt door het gereedkomen van een product of dienst ook wel de output genoemd.

§4.3 Projectmanagementeisen

Wanneer een project beheerst dient te worden, zijn er een aantal eisen die hierbij gesteld kunnen worden met betrekking tot de kwaliteit, de tijdsduur en de kosten. De kwaliteit van het project moet conform de eisen zijn die gesteld worden door de organisatie. Het projectmanagementsysteem dat geïmplementeerd zal worden, moet leiden tot een project dat een kwalitatief hoog resultaat zal opleveren. Vastleggen van de gebruikte resources en middelen valt onder het beheersen van de kwaliteit en dient te gebeuren om de kwaliteit te waarborgen. Een tweede beheersingsaspect naast kwaliteit is tijd. Tijd vormt een belangrijke factor bij projectmanagement aangezien het proces vaak aan een bepaald tijdsbestek is verbonden. Om de beheersing zo succesvol mogelijk te maken is het vasthouden aan dit tijdsbestek belangrijk voor planning en het gereedkomen van het eindresultaat. Het laatste beheersingsaspect, dat voor veel organisaties als belangrijk wordt geacht zijn de kosten. De kosten, ofwel het geld dat uitgegeven wordt tijdens de beheersing van het project, dient te worden bijgehouden met het gebruik van het projectmanagementsysteem. Voor voornamelijk de directie van de organisatie is het belangrijk om te kunnen tonen waar het geld aan is uitgegeven zodat er verantwoording kan worden afgelegd aan de opdrachtgevers.

§4.4 Mogelijke modellen

Om inzicht te verkrijgen in welke modellen het beste aansluiten bij de gestelde eisen van de organisatie en de conclusies die getrokken zijn uit de analyse, zullen er drie modellen worden uiteengezet. De gekozen modellen zijn:

- Prince2
- BMBOK
- Projectmatig werken

De keuze van deze drie modellen is gebaseerd op het technische aspect van projectmanagement, ook wel de ‘harde kant’ van projectmanagement genoemd. Alle drie de gekozen modellen bevatten de gekozen aspecten en zijn als beste gewaardeerd

in het boek van Edwin Baardman.¹⁴ Ook blijken uit de interviews (bijlage C&D) en de analyse van het huidige project managementsysteem (bijlage A) dat onderstaande eigenschappen als eis worden gezien door de organisatie. De technische aspecten zijn:

- **Besturing:** is het model gebruiksvriendelijk en dus goed te gebruiken voor de organisatie
- **Doel en resultaat:** is het doel van het project goed te bereiken en zijn de hierbij behaalde resultaten conform met de voorgestelde kwaliteit.
- **Plannen:** is er de mogelijkheid om tijd in te plannen om de tijdsduur van elke fase in kaart te brengen.
- **Metten en bewaken:** is er een controle op de planning en wordt er bij het ontbreken hiervan een signaal gestuurd door het model.
- **Risico:** is er een mogelijkheid om de risico's in kaart te brengen en helpt het model om deze risico's te beperken en in te dampen.
- **Communicatie intern:** is er de mogelijkheid bij het gebruik van het model om intern de communicatie te bevorderen om zo communicatie binnen de projectgroep te versoepelen.

§4.5 Prince2

§4.5.1 Wat is het?

PRINCE is een projectmanagementmethode die staat voor 'Projects in Controlled Environments', ontworpen voor ICT-projecten. In 1996 was PRINCE2 geïntroduceerd als standaard voor alle type projecten in elke sector en op elk niveau. De methode is gericht op een procesmatige aanpak van projectmanagement en is gebaseerd op jarenlange praktijkervaring. Het merk PRINCE2 en de methode is tegenwoordig een copyright van het Office of Government Commerce (OGC). Om publicaties en opleidingen te verzorgen is een licentie vereist. Het beheer van deze licenties en het afnemen van de examens voor PRINCE2 heeft het OGC overgedragen aan de APM Group.

PRINCE2 richt zich op het beheersen van projecten op elk niveau en in elke sector. Zowel het management als de werknemers op de werkvloer hebben dus baat bij het gebruik van de methode. PRINCE2 zorgt voor de beheersing van de inzet van mensen en middelen in een project, maar ook het beheersen van de samenhang en de interactie tussen het project en zijn omgeving. Het stuurt op deze manier de projectgroep om vervolgstappen te nemen bij het afronden van de verschillende fases waarin het project kan belanden.

PRINCE2 kan worden gebruikt voor alle soorten organisaties, in alle sectoren, voor alle projecten, en in combinatie met alle soorten technieken en softwareondersteunende pakketten. Het dient ter ondersteuning van de juiste

¹⁴ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

technische en sociale vaardigheden en laat zien hoe projecten effectief kunnen worden beheerd.¹⁵

§4.5.2 De kenmerken

Hieronder volgen enkele kenmerken waarin PRINCE2 zich onderscheidt van andere projectmanagementmethoden, de belangrijkste punten zullen worden uiteengezet¹⁶:

- Betrokkenheid bij het project door alle partijen
- De Business Case
- Risicomanagement
- Een gedefinieerde organisatiestructuur
- Scheiding tussen techniek en management
- Gecontroleerde start, midden en eind
- Management by 'exception'
- Managementfasen
- Instrumenten om de inzet van mensen en middelen te beheersen
- Productgericht plannen
- Review van de kwaliteit

De **Business Case** is opgebouwd als een component van het PID, dit staat voor het 'Project Initiation Document'. Elk project dient een Business Case te hebben voordat het project geïnitieerd kan worden. De Case kan gezien worden als een van de belangrijkste documenten van het project, omdat dit inzicht geeft in de reden achter het project. De Business Case rechtvaardigt de tijdsinvestering, het geld en de middelen die gebruikt worden voor het project en laat zien welke voordelen het project teweeg zal brengen. Voordat een project van start gaat dient deze Business Case te worden herzien door het hoofd van de projectgroep. De Case wordt gebruikt om te kijken of een project de investering waard is en bij elke wijziging in het projectplan dient de impact op de Business Case in de gaten te worden gehouden.

Aangezien een project buiten de dagelijkse activiteiten valt, neemt het meer risico mee dan activiteiten die vaak in de organisatie voorkomen. Deze risico's die ontstaan tijdens de duur van een project dienen beheersbaar te zijn en moeten in de gaten worden gehouden tijdens het proces. Bij PRINCE2 wordt dit gedaan door **risicomanagement**, het is bedoeld om risico's op te sporen en deze zien te beheersen naar de wensen van de projectgroep. Het managen van risico's is niet eenmalig maar een continu proces. Elke verschillende fase van een project kan andere risico's met zich meebrengen.

Om inzicht te krijgen in de risico's die uit het project voortvloeien dient het risico berekend te worden. Om inzicht te krijgen in het risico dient de kans dat deze gebeurtenis plaatsvindt te worden berekend en vervolgens de impact van de gebeurtenis. Mocht de kans groot zijn dat iets plaatsvindt tijdens het project en de impact groot zijn, dan kan er worden uitgegaan van ook een groot risico bij deze

¹⁵ Hedeman, B.H., Hans, Fredriksz, Gabor, Vis van Heemst, Projectmanagement, op basis van Prince2, Zaltbommel, 2006

¹⁶ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

gebeurtenis. Andersom, bij een kleine kans en een kleine impact zal het risico ook minder zijn bij het berekenen (verwachte verlies = kans x impact).

§4.5.3 Sterke kanten¹⁷

- Stapsgewijs wordt het resultaat ontwikkeld en telkens wordt middels een evaluatie van de business case bekeken of het project nog op de juiste koers ligt.
- Heldere rolverdeling met verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Geniet internationale bekendheid, gerectificeerde opleidingsorganisaties en internationaal erkende examens

§4.5.4 Valkuilen¹⁸

- Verkeerde toepassing; er zijn nog te veel gebruikers die de methode gebruiken volgens de regels en niet volgens de vooraf gestelde filosofie van het management
- Veel administratie indien je alles wilt toepassen.
- Vrije invulling diverse ontwikkelmethoden, tools en technieken.

§4.6 PMBoK

§4.6.1 Wat is het?

PMBoK staat voor de ‘*guide to the Project Management Body of Knowledge*’ en is ontwikkeld en wordt onderhouden door het Project Management Institute (PMI-NL). De ‘*guide*’ bestaat uit een kerndocument dat van toepassing is op alle soorten projecten

PMBok is opgebouwd uit een verzameling van best practices op het gebied van projectmanagement. Deze verzameling van technieken en instrumenten om een project te beheersen vormen de basis voor het ontwikkelen van een projectmanagementmethode. PMBok kan worden gezien als een referentie voor projectmanagementtrainingsprogramma’s die leiden tot PMI-certificering.¹⁹

§4.6.2 Beschrijving²⁰

De ‘*guide*’ bestaat uit drie hoofdsecties:

1. Het projectmanagementraamwerk
2. De projectmanagementstandaard
3. De projectmanagementkennisgebieden

§4.6.3 Het raamwerk²¹

Het raamwerk is opgebouwd volgens een beschrijving van de bredere context waarin een project functioneert. Aan de orde komen:

¹⁷ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

¹⁸ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

¹⁹ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

²⁰ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

²¹ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

- Fasering en levenscyclus van het project
- Aandeelhouders in het organisatorische krachtspel waarbinnen een project zich staande moet houden
- Kennis en ervaring die een projectmanager moet bezitten

§4.6.4 De standaard²²

In deze sectie worden vijf hoofdprocessen (figuur 4) beschreven met ieder zijn eigen bijbehorende deelprocessen. De hoofdprocessen zijn als volgt:

- **Initiërende processen** – definitie en autoriseren van een project of projectfase.
- **Planningsprocessen** – definitie en verfijning van het doel, resultaat en scope, het ontwerpen en vastleggen van de aanpak om deze realiseren.
- **Uitvoeringsprocessen** – integreren van mensen en middelen om het projectmanagement plan ten uitvoer te brengen.
- **Beheersingsprocessen** – meten, in de gaten houden, identificeren van afwijkingen ten opzichte van het plan en het nemen van corrigerende maatregelen waar nodig.
- **Afsluitingsprocessen** – formele acceptatie van projectresultaten, afronden van een fase dan wel het gehele project.

De hoofdprocessen worden als volgt weergegeven:

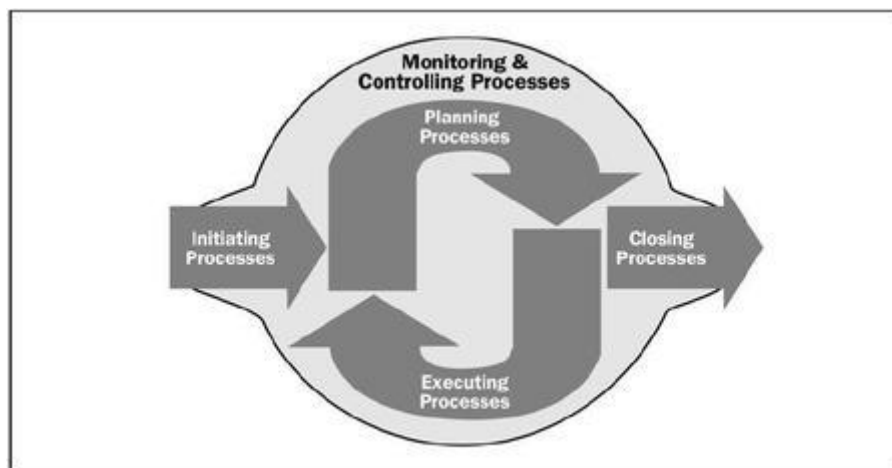


Figure 1 - PMI Project Management Processes

Figuur 4: PMI Project Management Processes²³

Deze processen komen in elke fase terug. Een formeel projectbesluit wordt gevolgd door een plan, dat uitgevoerd en beheerst moet worden en uiteindelijk wordt afgesloten.

²² Baardman, Edwin, *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement*, Tilburg, 2006

²³ http://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/2006/09/agile_and_tradi.html

Binnen een project zijn drie hoofddocumenten leidend²⁴:

- **Project Mandaat** (project charter) – opgesteld door de opdrachtgever om het bestaansrecht van het project goed te keuren. Het geeft de projectmanager de bevoegdheid om de benodigde resources in te schakelen.
- **Project Afbakeningsdocument** (project scope statement) – beschrijft de belangrijkste op te leveren producten of diensten, de doelstellingen, aannames, restricties en werkzaamheden. Het vormt de basis voor besluitvorming en zorgt voor een gedeeld begrip van de inhoud en omvang van het project bij de betrokkenen.
- **Projectmanagementplan** – een formeel goedgekeurd document dat de wijze van uitvoering en beheersing beschrijft. Het bevat deelplannen voor het managen van de afbakening (scope), tijd, geld, kwaliteit, mensen, communicatie, risico's en inkopen.

§4.6.5 De kennisgebieden

De in het projectmanagementplan genoemde deelplannen corresponderen met de kennisgebieden. In de kennisgebieden wordt behandeld hoe de verschillende deelaspecten integraal gemanaged worden. De deelprocessen beschrijven vrij gedetailleerd welke gegevens de projectmanager nodig heeft en welke resultaten het proces oplevert. Er wordt verwezen naar verschillende technieken die de projectmanager kan gebruiken. De PMBoK schrijft geen specifieke set procedures en richtlijnen voor, maar laat het aan de projectmanager en de opdrachtgever over om de best practices te kiezen die het beste van pas komen bij de goede voltooiing van het project.

§4.6.6 Sterke kanten²⁵

- Een volledig en theoretisch sterk fundament
- Wereldwijd gedragen en geborgd door middel van certificering
- Ruimte voor pragmatische toepassing
- Totale kennisverzameling voor de projectmanager
- Checklist van alles waar je aan zou kunnen denken tijdens het project

§4.6.7 Valkuilen²⁶

- Geen dwingende systematiek
- Te uitgebreid voor integraal gebruik
- Rolverdelingen en bevoegdheden niet duidelijk

²⁴ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

²⁵ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

²⁶ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

§4.7 Projectmatig werken

§4.7.1 Wat is het?²⁷

In 1984 verscheen een van de eerste Nederlandse methode voor projectmanagement, het ging hierbij om een traditionele methode met een duidelijk kern: beheersing door fasering. De officiële naam en het bijbehorende boek kregen de naam ‘Projectmatig werken’. Over de jaren heen is de methode verder gegroeid en zijn er steeds herdrukken geweest: de laatste dateert uit 2004. Bijna alle andere methoden afkomstig vanuit Nederland, bevatten elementen afkomstig uit Projectmatig werken en vormen zo vaak dus de basis van de Nederlandse projectmanagementmethode.

Eerder was er al gesproken over de “traditional approach” van een projectmanagementmethode en was er een voorbeeld gegeven welke fases dit betrof. De grote aandacht voor fasering is namelijk ook kenmerkend voor Projectmatig werken. Projectmatig werken kan dus ook gezien worden als een conceptuele methode, zonder expliciete regels voor het leiden van projecten. Het richt zich meer op principes en verschillende denkwijzen die voort komen vanuit de kern van: faseren, beslissen, beheersen en concentreert zich niet op een bepaalde branche of een type project.

In de huidige versie zitten vele diverse herzieningen in vergelijking met de eerste druk in 1984. Naast de drie huidige met elkaar verweven processen: faseren, beheersen, beslissen, is er later ook een vierde proces bijgekomen namelijk: samenwerken. Deze processen zullen nu kort besproken worden

§4.7.2 Faseren

Fasering bij Projectmatig werken heeft veel te maken met het indelen van de verschillende fases, en voornamelijk de bijbehorende activiteiten en de volgorde hiervan. Al deze fases zijn tot leven geroepen om zo goed mogelijk naar het beoogde eindresultaat toe te kunnen werken met behulp van een logische en conceptuele opbouw. Binnen projectmatig werken kunnen we de volgende fases onderscheiden en het daarbij behorende resultaat.

- **Initiatiefase** – projectopdracht en projectresultaat
- **Definitiefase** – eisenpakket en omgeving waarin het resultaat gebruikt zal worden
- **Ontwerpfase** – gekozen oplossing en vormgeving van het resultaat
- **Vorbereidingsfase** – werkwijze, materialen en resources om het resultaat te vervaardigen
- **Realisatiefase** – opgeleverd, operationeel resultaat
- **Nazorgfase** – feitelijk gebruik en onderhoud van het resultaat

§4.7.3 Beheersen

Om alle activiteiten onder controle te houden moeten ze beheerst worden, dit zijn vaak activiteiten die nodig zijn voor de inhoudelijke werkzaamheden. Het beheersen

²⁷ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

van deze activiteiten zorgt ervoor dat de beperkte middelen optimaal worden ingezet. Projectmatig werken onderscheidt zich in vijf beheer aspecten:

- Tijd
- Geld
- Kwaliteit
- Informatie
- Organisatie

§4.7.4 Beslissen

Wanneer de beheer aspecten geïntegreerd kunnen worden, wordt dit gedefinieerd als de beslispunten. Deze beslispunten gaan vooral over het kiezen uit alternatieven, goedkeuren van voorstellen en actieplannen, accepteren van risico's en eventuele consequenties. De belangrijkste beslismomenten in deze projectmanagementmethode zijn vaak de overgangspunten naar een nieuwe fase.

§4.7.5 Samenwerken

Om binnen een groep samen te kunnen werken wordt er vaak om teamwerk gevraagd, bij projectmatig werken wordt dit aandachtspunt vanaf het begin aan als erg belangrijk gezien. Ook de samenwerking met de omgeving wordt steeds meer expliciet betrokken bij het project.

Mensen in en rond een project worden gekenmerkt door:

- **Karakter** – de wijze waarom mensen omgaan met hun medemensen en hun omgeving;
- **Overtuigen** – de mening over het project, de omgeving en de mensen die daarbij betrokken zijn;
- **Macht** – de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op gebeurtenissen.

Het is voor de projectmanager zaak om mensen optimaal in te zetten voor alle projecten, hij kijkt hierbij naar de eigenschappen en bovenstaande kenmerken van mensen.²⁸

§4.7.6 Sterke kanten²⁹

- Projectmatig werken is voornamelijk georiënteerd op het behalen van een goed resultaat
- Het model biedt samenhangende filosofie, dit zet de projectgroep tot nadenken over de geboden mogelijkheden.
- Het model is erg flexibel en maakt het mogelijk toepasbaar te zijn voor de meeste soorten organisatie of verenigen.

²⁸ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

²⁹ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

§4.7.7 Valkuilen³⁰

- De proces insteek van het model is vrij lineair, dit betekent dat de lijn van het proces goed te voorspelen is.
- Het model biedt weinig houvast voor minder ervaren projectmanagers
- De aandacht voor communicatie en risico's is in dit model niet veelvuldig aanwezig.

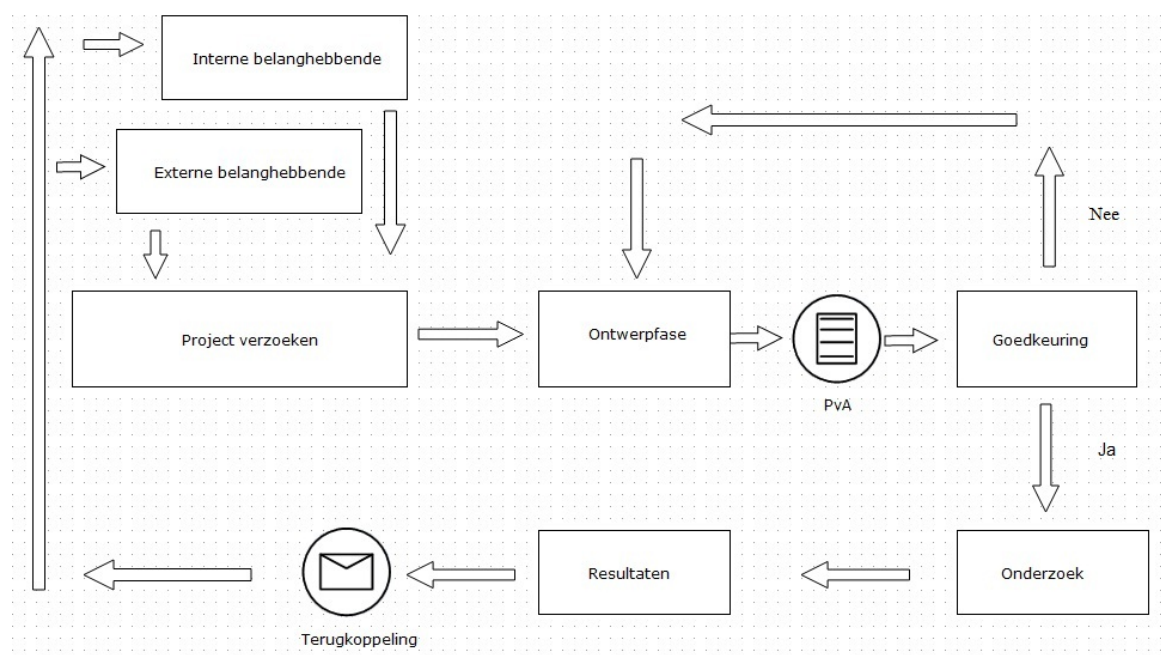
³⁰ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

Hoofdstuk 5: Praktisch Kader: procesbeschrijving KvK

Om te kunnen begrijpen welk proces een project in de organisatie doorloopt zal er een procesmodel opgesteld dienen te worden. De hierbij behorende fases zullen daarna afzonderlijk besproken en geanalyseerd worden. Het procesmodel is tot stand gekomen met behulp van het interview met de marktmanager (bijlage D) en een niet vastgelegd gesprek met betreffende marktmanager om visualisatie mogelijk te maken van het projectproces bij de KvK.

§5.1 Procesmodel

Het procesmodel (figuur 6) van een project bij de KvK ziet er als volgt uit:



Figuur 6: Procesmodel van de KvK

Met de informatie afkomstig uit de gegeven interviews (bijlage C & D) zullen alle fases afzonderlijk behandeld worden om te kunnen zien wat zij bijdragen aan het gehele proces. Door elke fase afzonderlijk te behandelen wordt er duidelijk wat voor toegevoegde waarde elke fase heeft voor het proces. Hieruit zal dan ook duidelijk worden welke problemen er momenteel per fase ontstaan en wat de afzonderlijke mankementen van het proces zijn. Het is dan belangrijk om deze te lokaliseren en beheersbaar te maken en ervoor te zorgen dat deze problemen zich niet meer voordoen. Voornamelijk de fases welke essentieel zijn voor de uitkomst van een kwalitatief goed projectresultaat moeten volledig functioneren conform de gewenste eisen, welke in het komende hoofdstuk behandeld zullen worden.

§5.2 Projectverzoeken

Een project komt voort vanuit een verzoek. Wat gezien kan worden gezien als een opdracht om iets te doen of te laten. Deze aanleiding tot een verzoek kan zowel van binnen de organisatie komen als van buitenaf.

§5.3 Verzoeken van externe belanghebbende

Verzoeken die van buitenaf komen bij de Kamer zijn vaak ontstaan via de media, komen voort vanuit een netwerk of worden vanuit de overheid gestuurd. De Kamer woont heel veel bijeenkomsten bij, aangezien de KvK nauw verbonden is met verschillende belangengroepen. Tijdens deze bijeenkomsten worden er vaak projectverzoeken gedaan aan de Kamer. De Kamer beoordeelt deze verzoeken en gaat indien er genoeg raakvlakken zijn met haar belanghebbenden een project opstarten. Wanneer een verzoek bijvoorbeeld vanuit de overheid komt en de Kamer van Koophandel als adviesfunctie gebruikt wordt, kan het project gezien worden als een *gevraagd project*.

§5.4 Verzoeken van interne belanghebbende

De verzoeken die door een aanleiding van binnenuit komen worden vaak aangebracht door werknemers zelf. De aanleiding komt via contacten ter wereld die het idee hadden voor een goed project of soms wordt zelf het verzoek bedacht. Wanneer deze verzoeken bruikbaar zijn voor de Kamer van Koophandel wordt er gekeken of er een project gestart kan worden naar aanleiding van het verzoek. Als de Kamer niet benaderd wordt maar zelf een verzoek doet en uitwerkt tot een project, word een *ongevraagd project* genoemd. De Kamer probeert met behulp van deze projecten ondernemers verder te laten komen met ondernemen en doet dit dus ongevraagd, maar wel in het belang van de ondernemers.

Voordat een project vanuit de initiatiefase (binnenkomst verzoek) overgaat naar het projectontwerp dient er rekening te worden gehouden met alle belangen van alle betrokken partijen. Dit wordt gedaan om allen belanghebbende tevreden te houden.

§5.5 Ontwerpfase

Wanneer een project de ontwerpfase ingaat wordt er eerst een begroting gemaakt. Er dient een beeld te worden geschetst van welk tijdsbestek het project heeft en hoeveel geld het gaat kosten om dit project te realiseren. De begroting vormt het belangrijkste onderdeel van het plan van aanpak. Naast de begroting zijn ook de benodigde hulpmiddelen/materialen, gewenste tijdsplanning en het benodigde personeel opgenomen.

§5.6 Plan van aanpak

Na het opmaken van het ontwerp in de vorm van een plan van aanpak wordt het ingediend bij het Regiobestuur of de Manager Regiostimulering. De keuze hangt af van de grootte van het project. Wanneer er veel geld beschikbaar moet worden gesteld dient bijvoorbeeld het Regiobestuur een oordeel hierover op te maken. De Manager Regiostimulering kan in het geval van een klein project zelf toestemming geven voor de initiatie om zo geen tijd verloren te laten gaan. Projecten die goedkeuring genieten zijn vaak de projecten waarbij de meeste belanghebbenden betrokken zijn. Hoe meer partijen actief, des te groter de kans op de start van dat project. Wel dienen de

ontwerpen te passen bij de beschikbare ruimte (locaties), tijdsplanning (personeel) en geldbeschikking.

§5.7 Goedkeuringsfase

Wanneer een projectontwerp (PvA) niet wordt goedgekeurd is er de mogelijkheid om een ontwerp terug te sturen naar de ontwerpfasen. Hierbij dient het ontwerp te worden aangepast aan de hand van de opmerkingen gegeven door het Regiobestuur, de Manager Regiostimulering of het Regiobestuur. Nadat het ontwerp aangepast is, dient het PvA opnieuw de goedkeuringsfase te doorlopen.

§5.8 Onderzoeksfase

Het actuele onderzoek dat in de onderzoeksfase gestart mag worden wordt vaak door de KvK uitbesteedt, de KvK vertrouwen hierbij op de expertise van onderzoeksbureaus. Het is voor de KvK ook niet haalbaar om hier zelf geld en tijd aan te besteden omdat het resultaat gewoon van mindere kwaliteit is dan wat het onderzoeksbureau levert en de kosten hoger zullen zijn. De KvK vraagt dus een offerte aan bij onderzoeksbureaus wanneer de goedkeuring binnen is, hierna wordt een interne medewerker gekoppeld aan het project, dit is vaak de Project Leider. De PL stelt de projectwerkgroep samen en bepaalt begin- en einddatum van het project.

§5.9 Onderzoeksresultaten

De resultaten van het onderzoek en de informatie die vrij komen tijdens het project dienen te worden vastgelegd door het betrokken personeel. De resultaten kunnen los van elkaar bij de KvK binnenkomen en dienen zo snel mogelijk verwerkt te worden in het projectmanagementsysteem, zodat ze kunnen worden aangevuld en er geen informatie ontbreekt. De resultaten komen momenteel wel binnen bij de KvK maar de vastlegging hiervan ontbreekt vaak en ze worden niet meegenomen naar de volgende fase: de terugkoppeling.

§5.10 Terugkoppeling

Wanneer alle onderzoeksresultaten goed zijn vastgelegd en het project succesvol dan wel niet succesvol is geweest dient er een terugkoppeling plaats te vinden. De gevonden resultaten dienen te worden teruggekoppeld naar de eerder vastgestelde interne en externe belanghebbende die geïnvesteerd hebben in de totstandkoming van het project en resultaten verwachten. Deze fase, zo blijkt uit de interviews, wordt niet of nauwelijks uitgevoerd. Momenteel is er alleen een terugkoppeling aan het einde van alle project in plaats van de beoogde situatie waarop de terugkoppeling per afgeronde fase mogelijk is.

Hoofdstuk 6: Analyse en constatering

Om het praktisch kader vorm te geven zullen de eisen van de organisatie uiteengezet worden. Zowel de eisen betreffende projectmanagement als de projectindeling en zijn bijbehorende voorwaarden zullen besproken worden. Op basis van de gehouden interviews (bijlage C & D) en het in het voorgaande hoofdstuk besproken procesmodel kan er bij de eerder besproken probleemsituatie oorzaken geconstateerd worden, waar later op in gegaan kan worden tijdens de analyse.

§6.1 Projectmanagementeisen

De invoering van een projectmanagementsysteem moet de efficiency en effectiviteit van de interne organisatie verbeteren door de volgende eisen:

- 1) Een uniforme projectmanagementmethodiek te hanteren binnen de gehele organisatie (informatie-uitwisseling en kennisdeling binnen projectteam).
- 2) Een gebruiksvriendelijk projectmanagementsysteem.
- 3) Een gebruiksvriendelijk tijdsregistratiesysteem dat volledig geïntegreerd is met het projectmanagementsysteem en het agendasysteem.
- 4) Mogelijkheid tussen- en eindrapportages te genereren die inzicht verschaffen in de voortgang van de lopende projecten, successen, mijlpalen, en doelen.
- 5) Duidelijkheid verschaffen bij het beheersen over gemaakte kosten en verlopen tijdsduur.
- 6) Het nastreven van het eerder goedgekeurde plan van aanpak, en het aanhouden van het daarbij horende voorgestelde budget.

§6.2 Projectindeling

De KvK heeft een aantal classificaties vastgelegd met betrekking tot project. Deze classificaties dienen gebruikt te worden in de nieuwe te creëren situatie aangaande projectmanagement. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen grote en kleine projecten.

- Een groot project wordt gekenmerkt wanneer er bij het project meer dan 200 uur wordt besteed aan zijn uitvoering en ook het budget € 25.000 en meer bedraagt.
- Een klein project wordt pas opgenomen in het projectmanagementsysteem wanneer er minimaal 40 uur aan besteed wordt of minimaal € 5.000 aan budget nodig is.
- Alle projecten die minder tijd in beslag nemen en minder kosten zullen door de werknemers zelf moeten worden beheerst. Vaak is de schaal van deze projecten zo klein dat de richtlijnen van de opdrachtgever al voldoende zijn om tot voltooiing te komen.

	Klein project	Groot project
Definitie	Uren: 40-199 Budget: € 5.000 - € 24.999	Uren: 200 en meer Budget: € 25.000 en meer
Project verzoek (1)	+	+
Projectplan (PvA) (2)	+	+
Voortgangsrapportage (3)	+	+
Risico's vastleggen (4)	+	+
Project eind rapportage (5)	+	+
Organisatie (6)		
Toestemming	ManagementTeam-lid (MT-lid)	MT op initiatief MT evt. bestuur
Opdrachtgever	MT-lid	MT
Stuurgroep	Opdrachtgever	Opdrachtgever Bestuurslid Ander MT-lid Optie: Extern
Projectleider (PL)	Medewerker	Senior medewerker Directeur / manager Adviseur
Team manager	-	Adviseur / teamleider
Projectgroep	Medewerkers, Opdrachtgever	Medewerkers, Directeur, Adviseur, Opdrachtgever

Figuur 7: Project voorwaarden KvK

Bij de KvK gebruiken ze bovenstaande tabel (figuur 7) om duidelijkheid te verschaffen wat de voorwaarden zijn bij grote en kleine projecten. Uit de tabel is af te lezen waar er per project aandacht aan besteedt moet worden en wat de afspraken zijn binnen de organisatie. Zo is duidelijk dat er voor grote projecten meer aandacht uitgaat naar de grootte van de stuurgroep en de benodigde toestemmingen voor het project. En zal ook de PL meer ervaring nodig hebben bij een groot project, hiernaast wordt er ook vaak iemand gekozen om het team te managen als teamleider.

Huidige tabel moet een beeld geven van project voorwaarden zoals de KvK dit graag zou zien in de nieuw te creëren situatie aangaande het beheersen van projecten. Bij het creëren van deze tabel is het bestuur van de KvK uitgegaan van de volgende definitie voor een project: 'een project is een reeks van activiteiten met een duidelijke begin- en einddatum en een van tevoren bepaald doel'.

§ 6.3 Constatering probleemorzaken

Naar aanleiding van de probleemsituatie die in het begin van het onderzoek is geschetst, blijkt het grootste probleem binnen de KvK de kostenbeheersing te zijn. Nu het gehele projectproces en zijn afzonderlijke fasen binnen de KvK duidelijk zijn geworden kan dit probleem uiteengezet worden. Door de werkelijke eisen van de KvK en het procesmodel te analyseren worden de oorzaken van dit probleem en de bijbehorende onderliggende oorzaken zichtbaar. Er zal een opsomming worden gemaakt van de mogelijke oorzaken welke aanwezig zijn.

§ 6.4 Mogelijke probleemorzaken

Onderstaande mogelijke oorzaken zijn afgeleid vanuit de gehouden interviews (bijlage C & D), waarbij de werkelijke eisen van de KvK naar voren kwamen en het huidige procesmodel, welke in overleg met de directeur van de KvK is opgesteld.

- 1) Niet alle verlopen van projecten worden binnen de KvK schriftelijk of digitaal vastgelegd. Er zijn geen duidelijke richtlijnen en afspraken tot het gebruik van het huidige beheersingssysteem voor projecten. Hiernaast is de omschrijving van het takenpakket binnen de projectgroep niet vastgelegd..
- 2) Een tussentijds voortgangsrapport waarin ook de kosten zijn opgenomen kan niet opgesteld worden. Zo is er geen inzicht in de successen dan wel falen van projecten, resultaten zijn moeilijk zichtbaar en niet aantoonbaar voor belanghebbenden van de KvK.
- 3) Gegevens en informatie zijn verspreid door de gehele organisatie.
- 4) Er is onvoldoende communicatie tussen de leden van een projectgroep. Door slechte communicatiemogelijkheden lopen projecten ongewenste tijdsvertraging op.
- 5) Er ontbreken duidelijke richtlijnen voor de vastlegging van resultaten met betrekking tot de kwaliteit van de informatie tijdens het project.
- 6) Het huidige beheersingssysteem geeft geen signaal af wanneer er wordt afgeweken van de (tijds)planning.
- 7) Er is geen inzicht in de inkomende en uitgaande (kosten) geldstromen per project.
- 8) Bij de KvK zijn meerdere Bestuurde Systemen (Personen/Managers of het projectmanagementsystemen) aanwezig, waarvan de bevoegdheden niet duidelijk zijn.

Hoofdstuk 7: Analyse van de geconstateerde problemenoorzaken

Om een analyse van de oorzaken van de aanwezige problemen te geven, zal er gebruik worden gemaakt van de systeemtheorie van De Leeuw³¹. Deze systeemtheorie beschrijft de besturingssituatie in een organisatie en geeft een algemene beschrijving weer tussen de Besturende Organen (managers) en het Bestuurd Systeem (project beheersingsysteem) en zijn omgeving. Eerst zal het Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem model (BO-BS model) beschreven worden, om uiteindelijk de bijhorende vijf voorwaarden toe te lichten en deze toe te passen op de eerder geconstateerde problemen. Door deze vijf voorwaarden op de problemen toe te passen en de analyse af te ronden zullen de bijbehorende oorzaken bekend worden.

§ 7.1 Beschrijving BO-BS model

Wanneer we spreken over besturing is er altijd sprake van een "besturend orgaan", namelijk degene die invloed wil uitoefenen, en een "bestuurd systeem", iets, bijvoorbeeld een deel van de organisatie, dat bestuurd wordt. Bij de KvK zijn er bijvoorbeeld meerdere Besturende Organen zoals managers, opdrachtgevers en in een latere fase de projectleiders. Het Besturend Systeem bevat hierbij het te beheersen projectmanagementsysteem.

Het besturingsparadigma van De Leeuw gaat ervan uit dat een besturend orgaan, bijvoorbeeld een verbonden partij op zijn beurt aangestuurd kan worden door een besturend orgaan, bijvoorbeeld het management. De theorie scheidt het te besturen systeem van zijn omgeving en stelt dat er relaties zijn met andere systemen in de omgeving.

Het besturend orgaan (management/stuurgroep) voert taken uit die nodig zijn om het 'systeem' als geheel blijvend te laten doen waarvoor het is opgericht: het beheersen van projecten. Om deze taak goed te kunnen vervullen moeten de omschreven functies duidelijk zijn aangegeven. Er zijn daaruit afgeleide taken en doelen nodig, maar er is ook informatie nodig om te kunnen beoordelen of het systeem 'op koers' ligt of dat er sturing nodig is. Hierbij kan weer een onderscheid gemaakt worden tot de strategische sturing, die zich meer richt op langere termijn ontwikkelingen en de dagelijkse operationele sturing, die vaak zeer precies dient te worden ingevuld.³²

§ 7.2 Beschrijving van de vijf voorwaarden bij het BO-BS model

De Leeuw geeft vijf voorwaarden waaraan het besturende orgaan (management) moet voldoen om effectief te kunnen sturen. Deze worden aangeduid als voorwaarden voor effectieve besturing.

³¹ Snijders, J.H., C.T. de Groot, *Ondernemen met informatie*, 7^e druk, Groningen, 2009

³² http://www.consortgroep.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=67:wie-bestuurt-wie&catid=16:weblog&Itemid=24

Voorwaarden voor effectieve sturing (De Leeuw, 1974)³³:

1. **Norm (doel)**, het besturende orgaan moet ten aanzien van het bestuurd systeem een doel specificeren, dat richting geeft bij besturing.
2. **Model**, het besturende orgaan moet over een adequaat model van het bestuurd systeem beschikken.
3. **Informatie**, het besturende orgaan moet beschikken over voldoende informatie aangaande de toestand van het bestuurd systeem en daarop inwerkende omgevingsgrootheden.
4. **Voldoende besturingsvariëteit**, het besturende orgaan moet beschikken over voldoende stuurmaatregelen om het systeem te sturen.
5. De organisatie moet over een **Informatieverwerkende capaciteit** beschikken om de stroom aan informatie uit de omgeving en uit het bestuurd systeem te kunnen verwerken, deze te toetsen aan het model van het bestuurd systeem en te beslissen over de al dan niet te nemen stuurmaatregelen.

§ 7.3 Toepassing voorwaarden

De vijf voorwaarden zoals hierboven beschreven, zijn voor iedere organisatie goed toepasbaar als project beheersingsmodel voor alle aspecten. Door de vijf voorwaarden toe te passen op de gevonden oorzaken kan er gezien worden waarmee de KvK gebaat is, bij het oplossen van de ontstane probleemsituatie, zoals beschreven in het begin van het onderzoek.

§ 7.4 BO-BS model voorwaarden toepassen op de mogelijke oorzaken van de KvK

- 1) Niet alle verlopen van projecten worden binnen de KvK schriftelijk of digitaal vastgelegd. Er zijn geen duidelijke richtlijnen en afspraken tot het gebruik van het huidige beheersingssysteem voor projecten. Hiernaast is de omschrijving van het takenpakket binnen de projectgroep niet vastgelegd.

Bij bovenstaande mogelijke oorzaak is het al snel duidelijk dat de voorwaarde voor een duidelijk afgesproken norm ontbreekt bij de KvK. Zonder een norm of duidelijk doel voor ogen te hebben zal het moeilijk worden voor de managers van een beheersingssysteem om aan eventuele eisen te voldoen. Er is geen duidelijkheid over wat er gerealiseerd moet worden bij het beheersen van projecten. Wanneer de omschrijving van het takenpakket voor de projectuitvoerders ook niet bekend is, is het duidelijk dat er hiervoor ook een norm ontbreekt. Niemand uit de projectgroep weet door het ontbreken van de algemene richtlijnen en afspraken wat hij of zij moet doen. Door het ontbreken van een omschrijving van het takenpakket weet men ook niet, hoe een project te beheersen.

- 2) Een tussentijds voortgangsrapport waarin ook de kosten zijn opgenomen kan niet opgesteld worden. Zo is er geen inzicht in de successen dan wel falen van projecten, resultaten zijn moeilijk zichtbaar en niet aantoonbaar voor belanghebbenden van de KvK.

Door de grote hoeveelheid aan projecten die voornamelijk bij de afdeling regiostimulering circuleren, is het lastig te overzien in welke fase projecten zijn beland en wat de laatste vorderingen waren. Het gebrek aan informatie of

³³ http://www.yourica.eu/besturingsparadigma_De_leeuw.htm

terugkoppeling over de toestand van het project, belemmert de managers om adequaat te kunnen reageren. Bovendien overschrijden de tegelijk lopende projecten de informatieverwerkende capaciteit. Wanneer het opmaken van een tussentijds voortgangsrapport met de kosten niet mogelijk is, ontstaat er ook geen inzicht in deze kosten en zal eventuele aansturing uitblijven. Het constant uitblijven van informatie betreffende de omgeving en de toestand van het systeem zorgen ervoor dat belanghebbenden niet de mogelijkheid krijgen om sturing van het systeem plaats te laten vinden. Onder 'omgeving' bedoelen we hier alle invloeden op het systeem, van buiten dat systeem zoals gegevens die beschikbaar komen over uitbesteden werken.

3) Gegevens en informatie zijn verspreid door de gehele organisatie.

Doordat gegevens verspreid zijn door de gehele organisatie, ontstaan er de volgende fundamentele problemen. Informatie kan moeilijk geraadpleegd worden, gegevens zijn niet betrouwbaar, en er kan redundantie van data optreden. Dit alles heeft invloed op de kwaliteit van informatie, namelijk de mate waarin de informatie goed is. 'De kwaliteit is de mate waarin het geheel van eigenschappen van een product of dienst, tot stand gekomen in een bepaald proces, voldoet aan de eraan gestelde eisen, welke voortvloeien uit het gebruiksdoel'.³⁴ Oorzaak is dat er geen goed informatiesysteem aanwezig is die de capaciteit heeft om de informatie te verwerken en beschikbaar te stellen voor zijn gebruikers. Er ontbreekt dus een informatieverwerkende capaciteit zoals in de vijfde voorwaarde is besproken. Het moet voor de werknemers van de KvK mogelijk zijn om vanaf zijn eigen personal computer over gegevens te beschikken die betrekking hebben op het project waarbij ze betrokken zijn. Wanneer de capaciteit dus niet toereikend is en informatie niet beschikbaar is voor al zijn gebruikers via een intern beschikbaar netwerk, zal beheersing onmogelijk worden gemaakt.

4) Er is onvoldoende communicatie tussen de leden van een projectgroep. Door slechte communicatiemogelijkheden lopen projecten ongewenste tijdsvertraging op.

Als er geen adequate uitwisseling van informatie plaatsvindt tussen de leden van een projectgroep ontstaat er een miscommunicatie, waar de beheersing van het project onder lijdt. Door het ontbreken van de mogelijkheid tot communicatie is er een duidelijk gebrek aan de vijfde voorwaarde van een informatieverwerkende capaciteit. Beslissingen ten behoeve van het projectsucces blijven nu uit. Er dient een informatiesysteem geïmplementeerd te worden waardoor de communicatie tussen de leden van een projectgroep mogelijk wordt en iemand dient verantwoordelijk te zijn voor de verwerking dan wel capaciteit van het bestuurd systeem, nu liggen deze verantwoordelijkheden niet vast. Wanneer dit wel zou gebeuren en de capaciteit het mogelijk maakt om te communiceren binnen het bestuurd systeem dan zouden deze oorzaken van de kostenpost van verleden tijd zijn.

³⁴ <ftp://zappa.ubvu.vu.nl/19870032.pdf> (p.13)

- 5) Er ontbreken duidelijke richtlijnen voor de vastlegging van resultaten met betrekking tot de kwaliteit van de informatie tijdens het project.

Zoals al eerder besproken is het ontbreken van duidelijke richtlijnen voor de beheersing noodzakelijk. Zodra er geen norm wordt aangehouden voor het BO-BS model is er geen duidelijk doel dat nagestreefd wordt. Doordat de norm ontbreekt naar aanleiding van welke eisen het project afgehandeld dient te worden, komt de vastlegging van resultaten niet goed tot zijn recht.

- 6) Het huidige beheersingssysteem geeft geen signaal af wanneer er wordt afgeweken van de (tijds)planning.

De managers kunnen geen signalen afgeven, door het gebrek aan informatie. De Besturende Organen (managers & personen) voorzien het projectsysteem niet van genoeg informatie zodat deze signalen af kan geven. Er is hier dus een duidelijk gebrek aan de informatie van het BO-BS paradigma. Wanneer er wel genoeg informatie beschikbaar zou zijn, zou een beheersingssysteem zelf met een signaal kunnen aangeven wanneer er bijvoorbeeld wordt afgeweken van de (tijds)planning.

- 7) Er is geen inzicht in de inkomende en uitgaande (kosten) geldstromen per project.

Door het gebrek aan inzicht in de inkomende en uitgaande geldstromen kunnen we aannemen dat de derde voorwaarde voor informatie ontbreekt. Er is geen informatie over deze geldstromen beschikbaar, en dat juist terwijl de kostenpost een belangrijk probleem veroorzaakt bij de KvK. Toch is er ook wel informatie over deze kostenpost aanwezig, alleen is deze informatie niet opvraagbaar. Dit zorgt ervoor dat voorwaarde twee niet gehaald wordt. Er is geen adequaat model beschikbaar van het bestuurd systeem om deze informatie beschikbaar te maken. Inzicht in de uitgaande en inkomende geldstromen behorend bij een project moet dus belangrijker worden voor de organisatie. Dit moet gebeuren zodat er in de toekomst kan worden samengewerkt met nieuwe maar ook oude investeerders en externe belanghebbenden waarbij het voor hen nog steeds financieel aantrekkelijk is, aangezien er resultaten worden geboekt die zichtbaar zijn.

- 8) Bij de KvK zijn meerdere Bestuurde Systemen (Personen/Managers of het projectmanagementsysteem) aanwezig, waarvan de bevoegdheden niet duidelijk zijn.

Omdat er meerdere partijen betrokken zijn, bij het beheersen van projecten zoals managers, projectleiders en opdrachtgevers, ontstaat er onduidelijkheid over de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden die elke van deze personen heeft. Hierdoor zullen ze niet adequaat het project kunnen bijsturen. Dit is gebleken uit de eerder getoonde tabel over de projectindeling waarbij er meerdere personen betrokken zijn bij de beheersing van projecten. Bij de KvK zorgt dit ervoor dat er veel tijd verloren gaat en sommige beslissingen over de aansturing eventueel helemaal uitblijven.

Hoofdstuk 8: Toepassing constatering

Om een antwoord te kunnen geven op de eerder gestelde onderzoeksvraag: “Welk projectmanagementsysteem is het meest geschikt voor een organisatie als de Kamer van Koophandel en op welke wijze kan dit het beste worden ingevoerd?” zal er een tabel samengesteld en gebruikt worden die uit de volgende aspecten bestaat: de werkelijk gestelde eisen van de KvK, de mogelijke oorzaken van de probleemsituatie en de eigenschappen die de eerder aan bod gekomen modellen te bieden hadden.

§ 8.1 Waarderingstabel

Zoals eerder vermeld is in hoofdstuk 4, is de keuze gemaakt voor de mogelijke modellen op basis van de technische aspecten welke van belang zijn voor projectmanagement. Hierbij kwamen de volgende technische aspecten voor zowel Prince2, PMBoK als Projectmatig Werken aan bod.

- Besturing
- Doel en resultaat
- Plannen
- Meten en bewaken
- Risico
- Communicatie intern

Om te bepalen welk model het best bij de KvK past is er de volgende waardering gehanteerd en toegepast in de waarderingstabel voor modellen:

0	–	Zeer slecht
0.5	–	Slecht
1	–	Redelijk
1.5	–	Voldoende
2	–	Goed
2.5	–	Zeer goed
3	–	Uitstekend

De waarderingen zijn gebaseerd op de in de vorige hoofdstukken besproken bevindingen van de analyse en op de beschrijvingen van de mogelijke modellen in hoofdstuk 4. Ook zijn de theorieën van Edwin Baardman in het boek ‘Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement’ meegenomen in het eindoordeel.³⁵

³⁵ Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

§ 8.2 Keuze model op basis van de waarderingstabel

Uit de waarderingstabel (bijlage E) is het volgende geconstateerd:

- PMBoK puntentotaal: 97
- Prince2 puntentotaal: 97
- Projectmatig Werken puntentotaal: 70

Op basis van de puntentotalen kan er geconcludeerd worden dat het PMBoK model en het Prince2 model het beste getest zijn op basis van de gegeven criteria. De onderlinge verschillen blijken uiteindelijk toch vrij klein te zijn en daarom kunnen we zowel PMBoK als Prince2 aanbevelen aan de KvK. De definitieve keuze tussen beide modellen zou dan aan het management overgelaten kunnen worden. Het model Projectmatig Werken heeft op basis van het puntentotaal het slechtst gescoord en valt, op basis van deze constatering, af voor verdere aanbeveling.

§ 8.3 Toelichting keuze modellen

Om de modelkeuzes verder toe te lichten zullen de eindscores afzonderlijk besproken worden. De twee gekozen modellen zullen met elkaar worden vergeleken en de aspecten zullen afzonderlijk worden besproken. Naar aanleiding hiervan zal er een duidelijk beeld worden geschetst van de overeenkomsten en verschillen tussen beiden modellen. Ook zal er hierdoor inzicht worden geboden in de vraag of ze hebben voldaan aan de vastgestelde eisen; en of ze uitkomst bieden bij de gevonden probleemorzaken.

§ 8.3.1 PMBoK

PMBoK		PIE	PME	PO	Totaal
	Besturing	4.0	4.0	8.0	16.0
	Doel en resultaat	6.0	2.0	6.0	14.0
	Plannen	6.0	9.0	6.0	21.0
	Metten en bewaken	9.0	9.0	9.0	27.0
	Risico	1.5	0.0	0.0	1.5
	Communicatie intern	2.5	5.0	10.0	17.5
	Totaal:	29.0	29.0	39.0	97.0

Figuur 8: Eindwaardering PMBoK

Besturing: het model scoort redelijk goed op dit onderdeel. Vooral een aantal probleemorzaken zouden bij de invoering van dit model gebaat zijn en opgelost kunnen worden.

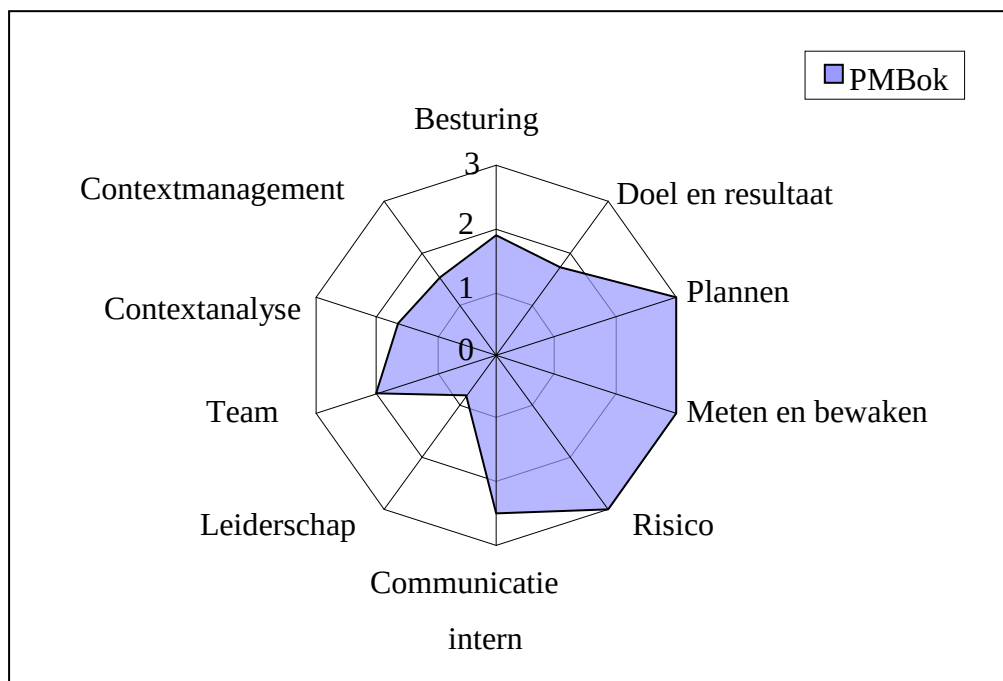
Doel en resultaat: op dit onderdeel valt het resultaat tegen ten opzichte van het Prince2 model. Het model heeft ondanks de score wel invloed op het eindresultaat en biedt uitkomst bij de ontstane probleemorzaken.

Plannen: deze eigenschap bezit het PMBoK model in voldoende mate om op alle drie de criteria van invloed te zijn. Vooral de projectmanagementeisen scoren hier hoog en voor deze eisen zou het model ideaal zijn om tot een goede planning te komen.

Metten en bewaken: hier ligt duidelijk de kracht van het PMBoK model. Er wordt binnen het model gezorgd voor genoeg controle op de planning en de besturing van het model. Dit blijken eigenschappen te zijn welke noodzakelijk zijn om aan de eisen van de organisatie te voldoen en de probleemorzaken op te lossen.

Risico: het beheersen van risico's is een eigenschap waarbij alleen de projectindelingseisen gebaat zijn. Dit onderdeel blijkt ook geen groot aandeel te hebben in de besluitvorming.

Communicatie intern: de score op dit onderdeel valt vrij hoog uit voor het PMBoK model. Voornamelijk bij de geconstateerde probleemorzaken zal de invoering van dit model een grote toegevoegde waarde hebben aan de interne communicatie.



Figuur 9: Spider diagram PMBoK

Bovenstaand Spider diagram (figuur 9) geeft de scores van het PMBoK model weer op basis van de technische aspecten. Zo wordt een duidelijk beeld gegeven van de aanwezige aspecten van het model, zoals in de tabel ook zichtbaar is gemaakt.

§ 8.3.1 Prince2

PRINCE2		PIE	PME	PO	Totaal
	Besturing	6.0	6.0	12.0	24.0
	Doel en resultaat	7.5	2.5	7.5	17.5
	Plannen	5.0	7.5	5.0	17.5
	Metten en bewaken	7.5	7.5	6.0	21.0
	Risico	3.0	0.0	0.0	3.0
	Communicatie intern	2.0	4.0	8.0	14.0
	Totaal:	31.0	27.5	38.5	97.0

Figuur 10: Eindwaardering Prince2

Besturing: het Prince2 model scoort op de eigenschap besturing heel goed, voornamelijk in vergelijking met het PMBoK model. De besturing wordt ook voor de organisatie als erg belangrijk geacht, aangezien veel van de vastgestelde eisen behaald worden dankzij deze modeleigenschap. Ook is er bij het oplossen van de probleemorzaken een duidelijke vraag naar een gebruikersvriendelijke besturing bij het beheersen van projecten.

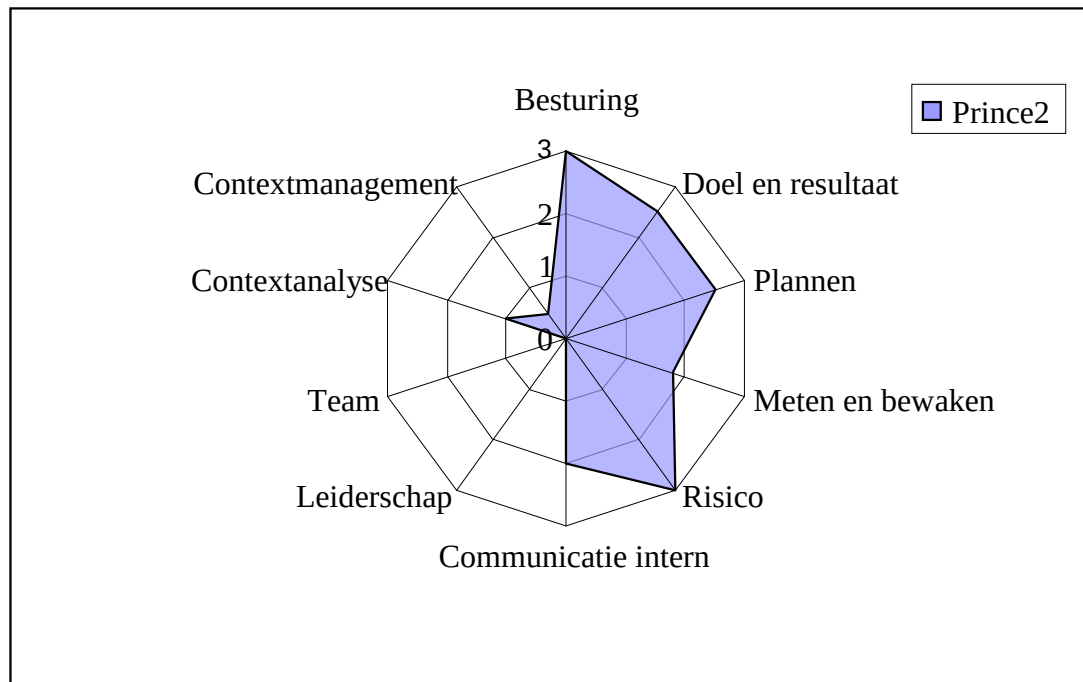
Doel en resultaat: in het Prince2 model wordt er gewerkt met een duidelijker doel (norm) dan bij PMBoK. Dit doel zorgt voor duidelijkheid bij de gebruikers, waardoor het gewenste resultaat wordt behaald.

Plannen: net zoals bij PMBoK wordt er gebruikt gemaakt van duidelijke planning. Uit de eisen van de organisatie en de ontstaande oorzaken wordt duidelijk dat hier ook behoefte aan is. De tijd kan door de geboden planning van Prince2 beter worden ingevoerd, en heeft een toegevoegde waarde aan de projectbeheersing.

Metten en bewaken: wordt gezien als een belangrijke eigenschap van het Prince2 model. Alhoewel de score niet zo hoog is als het PMBoK model is de eigenschap wel genoeg aanwezig in het model om hoog te scoren. Er vindt dus genoeg controle plaats om de beheersing mogelijk te maken en de gebruikers en het management te ondersteunen.

Risico: wordt door de organisatie niet als een belangrijke eis gezien en ook voor de ontstane problemen is het geen hoofdoorzaak. Het model biedt wel een goede risicobeheersing en kan in de toekomst, als er meer risico's bekend zijn binnen de organisatie nog een belangrijke eigenschap gaan worden.

Communicatie intern: net zoals bij het PMBoK model zal de interne communicatie verbeterd worden bij de invoering van het Prince2 model. De ontstane probleemorzaken vragen om een verbetering van de interne communicatie. De score van deze eigenschap is voldoende om een aantal van deze problemen op te lossen.



Figuur 11: Spider diagram Prince 2

Bovenstaand Spider diagram (figuur 11) geeft de scores van het Prince2 model weer op basis van de technische aspecten. Zo wordt een duidelijk beeld gegeven van de aanwezige aspecten van het model, zoals in de tabel ook zichtbaar is gemaakt. Door beide diagrammen met elkaar te vergelijken zie je significante verschillen tussen beide modellen.

§ 8.4 Voordelen en de nadelen van de gekozen modellen

De keuze voor zowel PMBoK als Prince2 brengt naast een aantal significante voordelen ook een aantal nadelen mee. Hier dient het management ook rekening mee te houden wanneer het een van beide modellen gaat implementeren. Hieronder volgt een opsomming van deze voor- en nadelen per model.

§8.4.1 Voordelen en nadelen PMBoK

Voordelen:

- Biedt een volledig en sterk fundament voor de beheersing van projecten.
- PMBoK biedt een totale kennisverzameling voor projecten voor de projectgroep.
- Geeft de mogelijkheid tot het aanhouden voor een checklist waarmee vastgestelde eisen gecontroleerd kunnen worden.

Nadelen:

- De KvK wilt voor zijn personeel graag een systematische aanpak, PMBoK dwingt deze aanpak niet af en geeft de gebruiker meer vrijheid met de geboden informatie.
- De bevoegdheden en de rolverdelingen binnen de projectgroep zijn niet conform de voorwaarden zoals de KvK deze graag ziet.

§8.4.2 Voordelen en nadelen Prince2

Voordelen:

- Het projectresultaat wordt via de afronding van verschillende fases behaald. Door een constante vorm van evaluatie wordt er gekeken of het project nog op het vooraf vastgestelde budget zit. Mocht dit niet het geval zijn dan wordt er een signaal afgegeven en dienen er beheersing op te treden vanuit de projectgroep.
- Prince2 biedt een heldere rolverdeling waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn beschreven. Er zijn dus richtlijnen beschikbaar die vooraf opgesteld dienen te worden.

Nadelen:

- Wanneer alle functies en faseringen toegepast dienen te worden tijdens de beheersing van een project zal er vaak niet genoeg tijd beschikbaar zijn tot voltooiing van alle geboden facetten.
- Er wordt veel vrijheid gegeven aan de werknemers om zelf een invulling te geven aan de beheersing van de projecten zolang de richtlijnen maar gevolgd worden.

Hoofdstuk 9: Conclusie & Aanbevelingen

Uit de voorafgaande hoofdstukken is gebleken welke modellen het beste bij een organisatie als de KvK passen. Zowel Prince2 als PMBoK zijn als beste getest in de analyse. Aan het management nu de taak om hier een keuze tussen te maken op basis van de uitgelichte eigenschappen. In dit hoofdstuk zal er een conclusie worden gegeven en zullen er aanbevelingen gedaan worden voor de invoering van een van beiden projectmanagementmethodes. Naast de aanbevelingen zal er ook een aantal overige aandachtspunten voor het management worden weergegeven.

§ 9.1 Conclusie

Aan het begin van de afstudeerscriptie werd beschreven hoe er een onderzoek gestart ging worden om tot een antwoord te komen op de volgende onderzoeksvraag: “Welk projectmanagementsysteem is het meest geschikt voor een organisatie als de Kamer van Koophandel en welke aanbevelingen kunnen hiervoor worden gedaan?” Op grond van het onderzoek in de voorgaande hoofdstukken heb ik een aantal conclusies kunnen trekken aangaande projectmanagement voor de KvK.

- Niet alle verlopen van projecten worden binnen de KvK schriftelijk of digitaal vastgelegd. Er zijn geen duidelijke richtlijnen en afspraken tot het gebruik van het huidige beheersingssysteem voor projecten. Hiernaast is de omschrijving van het takenpakket binnen de projectgroep niet vastgelegd..
- Een tussentijds voortgangsrapport waarin ook de kosten zijn opgenomen kan niet opgesteld worden. Zo is er geen inzicht in de successen dan wel falen van projecten, resultaten zijn moeilijk zichtbaar en niet aantoonbaar voor belanghebbenden van de KvK.
- Gegevens en informatie zijn verspreid door de gehele organisatie.
- Er is onvoldoende communicatie tussen de leden van een projectgroep. Door slechte communicatiemogelijkheden lopen projecten ongewenste tijdsvertraging op.
- Er ontbreken duidelijke richtlijnen voor de vastlegging van resultaten met betrekking tot de kwaliteit van de informatie tijdens het project.
- Het huidige beheersingssysteem geeft geen signaal af wanneer er wordt afgeweken van de (tijds)planning.
- Er is geen inzicht in de inkomende en uitgaande geldstromen per project.
- Bij de KvK zijn meerdere Bestuurde Systemen (Personen/Managers of het projectmanagementsystemen) aanwezig, waarvan de bevoegdheden niet duidelijk zijn.

Op basis van de waarderingstabel kon er geconcludeerd worden dat er twee modellen geschikt zouden zijn om de ontstane probleemsituatie tot de verleden tijd te maken. Door de invoering van zowel Prince2 of PMBoK of een combinatie tussen beide zou de KvK een uniform systeem voor de beheersing van projecten gaan gebruiken. Bovenstaande oorzaken zouden hierdoor opgelost zijn en zal er de mogelijkheid zijn om naast de behoefte om zichzelf te voorzien van inzicht in de uitgaven en voortgang van projecten ook (tussentijds)rapportage mogelijk zijn naar zijn belanghebbenden toe.

§ 9.2 Aanbevelingen bij de invoering³⁶

- Voer PMBoK/Prince2 in:
 - Stel geld beschikbaar voor de invoering.
 - Stel tijd beschikbaar voor de invoering.
 - Stel eisen ten opzichte van de kwaliteit van het project op.
 - Zorg voor technische omgeving waar projecten in beheer kunnen worden (genoeg data opslag, intern beschikbaar netwerk).
 - Motiveer collega's door voordelen systeem te benadrukken.
 - Bied de gebruikers de mogelijkheid om de methode te leren gebruiken.
 - Hanteer de voorgestelde projectindeling en zijn voorwaarden.
 - Zorg voor een eenduidige naamgeving van de projectmanagementprocessen (kies heldere namen en beschrijf de activiteiten).
- Bewustzijn creëren, richtlijnen voor de organisatie vastleggen
 - Zorg voor een duidelijke afbakening van de verschillende faseringen binnen het beheersingsproces.
 - Zorg voor goedkeuring per fase.
 - Maak goede afspraken over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
 - Maak duidelijke richtlijnen aangaande de vastlegging van informatie en zorg dat de iedereen dezelfde richtlijnen hanteert.
 - Het afstemmen van duidelijke richtlijnen met het personeel inzake de vastlegging van de kosten, budget en risico's.
- Evalueren van de methode na een periode van invoering:
 - Evaluatie (interview/enquête) bij de gebruikers.
 - Evaluatie (interview/enquête) bij de belanghebbenden.
 - Evaluatie (interview/enquête) bij de gebruikers.

³⁶ Kalmeijer, Daan, Lia, Zoete de, PMBoK of Prince2?; 'niet kiezen maar combineren', *Automatiserings gids*, editie: april (2010), pagina 14-15.

§ 9.3 Overige aandachtspunten

- Zoals bij elk project is het ook hier van belang dat de implementatie wordt geaccepteerd door de gehele organisatie. Hiermee wordt weerstand, tijdsvertraging en mislukkingen vermeden.
- Bij veranderingen door interne- en/of externe factoren moet worden getoetst of het pakket aangenomen beheersmaatregelen nog afdoende is en zo nodig dienen aanvullende maatregelen worden genomen.
- Probeer niet te veel projecten tegelijkertijd te beheersen, daar is de organisatie te klein voor.
- De conclusies uit paragraaf 11.1 zijn geconstateerd als een oorzaak tot het ontbreken van inzicht in de kostenpost bij projectbeheersing. Door naast deze oorzaken ook de eisen van de organisatie en het management in het specifiek mee te nemen kon er een waardering worden gegeven. Deze onderzoeksresultaten/bevindingen zoals weergegeven in de tabel (bijlage: E) zijn op schaal gewaardeerd. Wanneer deze waardering in twijfel getrokken wordt, stel ik voor om zelf de resultaten te onderzoeken met een steekproef van meer dan 30 mensen zodat N (aantal) ook nog is normaal verdeeld is en toetsbaar is.

Literatuurlijst

Boeken:

Baardman, Edwin, Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement, Tilburg, 2006

Boon, C.A. den, D., Geeraerts, Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal, Amsterdam, 14^e druk, 2005

Hedeman, B.H., De nieuwe PRINCE-heerlijk; methode voor het leiden van succesvolle projecten, Den Haag, 2005

Hedeman, B.H., Hans, Fredriksz, Gabor, Vis van Heemst, Projectmanagement, op basis van Prince2, Zaltbommel, 2006

Rath, Sylvie, René, Hoogland, Handboek voor projectgestuurde organisaties, Amsterdam, 2006

Snijders, J.H., C.T. de Groot, Ondernemen met informatie, 7^e druk, Groningen, 2009

Verhaar, Jan, Projectmatig werken, Amsterdam, 2005

Wijk, Jan van, Succesvol afstuderen; praktijkgericht onderzoek in het hbo, Groningen/Houten, 2010.

Tijdschriftartikelen:

Kalmeijer, Daan, Lia, Zoete de, PMBok of Prince2?; 'niet kiezen maar combineren', *Automatiserings gids*, editie: april (2010), pagina 14-15.

Websites:

<http://bpug.nl/downloads/finish/10-seminar-2008/1260-risicomanagement-als-smaakmaker-in-uw-prince-heerlijk-gerecht.html>

http://www.consortgroep.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=67:wie-bestuurt-wie&catid=16:weblog&Itemid=24

<http://www.encyclo.nl/>

<http://www.kvk.nl>

http://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/2006/09/agile_and_tradi.html

<http://synoniemen.net/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management

http://www.yourica.eu/besturingsparadigma_De_leeuw.htm

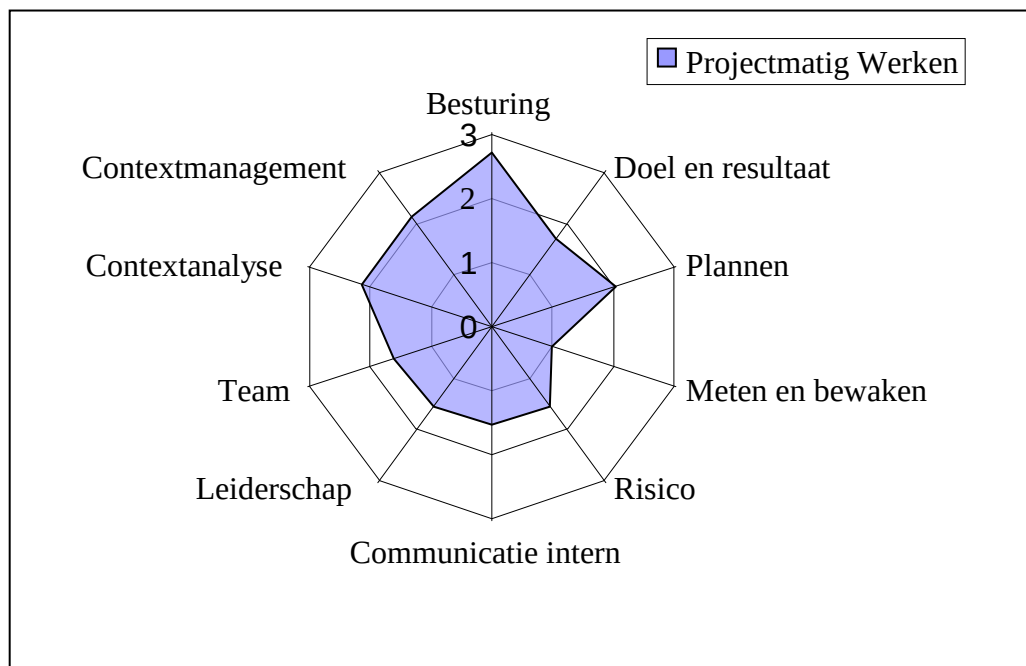
<ftp://zappa.ubvu.vu.nl/19870032.pdf>

Bijlagen

Bijlage A: Analyse huidige project managementsysteem

Huidig project managementsysteem		Opmerkingen over de huidige applicatie en de beoordeling	
Functionaliteit	Slecht	Gemiddeld	Goed
	Veel noodzakelijke gegevens zijn niet vermeld en het uitdraaien van een rapport is niet of nauwelijks te bewerkingen.	De gehele organisatie heeft toegang met behulp van zijn inlog. Het is een windows based project management systeem.	Het invulscherf is duidelijk en bevat een algemene projectkaart
Overzichtelijkheid	Door de vele projecten wordt het steeds onoverzichtelijker	De project database ziet er vrij simpel uit.	De projecten zijn onderverdeeld per commissie, gebied of thema en zijn opgenomen met de juiste datum.
Groepenbeheer	Gebruikers zijn niet opgenomen in het bestand.	De projectgroep staat vaak wel vermeld met alle contactpersonen	
Gebruiksvriendelijkheid	De mogelijkheden die het ontwerp biedt zijn gewoon heel erg klein	Via IBM Lotus Notes is de database te bereiken via een persoonlijke inlog.	De lay-out is voor alle gebruikers simpel ingedeeld en dus begrijpelijk.
Concurrentie	Makkelijk vervangbaar	Agenda IBM Lotus Notes is wellicht meer geschikt voor een duidelijke tijdsplanning	Geen kosten bij gebruik
Planning mogelijkheden	Het budget en aantal uren zijn niet gespecificeerd.	Begin- en einddatum staan vermeld in de planning, duidelijkere tijdsbepaling is niet aanwezig	
Communicatie mogelijkheden	Werkt niet via de Mail	Het systeem geeft geen signalen af inzake tijdsplanning, angebroken fases of gepland werkoverleg.	Binnen het project wordt bij het tabblad communicatie aangegeven welke middelen gebruikt worden.

Bijlage B: Spider diagram Projectmatig Werken



Bijlage C: Interview Saskia Stuivenberg (scriptiebegeleider KvK)

Bedankt voor het beschikbaar stellen van uw tijd, om dit interview te houden.

*Het interview zal ongeveer 15 min duren, en betreft het onderwerp:
projectmanagement.*

Projecten zijn momenteel niet meer weg te denken uit alle organisaties, zo ook bij de Kamer van Koophandel in Leiden.

VRAGEN:

1. Hoe komen projecten binnen bij de Kamer van Koophandel en welk proces doorlopen ze daarna in de organisatie?

Binnenkomst op verschillende manieren. Bijvoorbeeld op verzoek van externen (ondernemers(vereniging), gemeente. Of zelf project bedacht, of op verzoek van ons regiobestuur.
Proces: intern bespreken of we het project willen doen, past het in ons activiteitenplan. Goedkeuring regiobestuur.

2. Hoe belangrijk is projectmanagement in dit proces en waarom?

Heel belangrijk. Alle beleidsmedewerkers (of andere collega's die projecten trekken) pakken een project naar eigen inzicht aan. Er is geen algemene aanpak voor. Zou met projectmanagement wel zo zijn, is nuttig want dan vergeet je geen stappen en schep je duidelijkheid (door bijvoorbeeld planning, financiën).

3. Op welke manier is momenteel het managen van projecten bij de Kamer van Koophandel geregeld?

Niet / ad hoc / binnen elke afdeling anders.

4. Hoe inzichtelijk is het huidige proces wat een project nu doormaakt?

Naar mijn mening niet inzichtelijk, heeft iedereen anders geregeld.

5. Zijn de huidige gebruikers bekend met dit systeem?

Welk systeem?

6. Is er met behulp van dit managementsysteem duidelijk inzicht in de begrote en gerealiseerde kosten?

Moet je Bastiaan vragen. Hij is natuurlijk de manager en heeft op bepaalde manieren inzicht in inkomsten en uitgaven. Ik draai af en toe projecten. Tot nu toe zonder een echt systeem.....

7. Zijn alle gebruikers op de hoogte van het projectbudget en ook wanneer dit overschreden wordt?

Welke gebruikers doel je op?

8. Zijn er risico's? Indien ja, worden deze goed in beeld gebracht? Wat voor maatregelen worden hiervoor genomen?

Ja, er zijn risico's. Ik denk dat de één ze wel en de ander ze niet goed in beeld brengt. Algemene maatregelen hiervoor mij niet bekend. Ik denk dat het per project wordt bekeken.

9. In hoeverre komt het eindresultaat van een project overeen met het te verwachte eindresultaat?

Elke keer anders! Ligt eraan hoe vastomlijnd het project was. Als er bijvoorbeeld een rapport opgeleverd moet worden en dat rapport ligt er op een gegeven moment (met de juiste inhoud), dan komt het eindresultaat overeen. Indien er sprake is van een "innovatiever" project dat zijn de uitkomsten soms minder duidelijk omschreven en onzekerder.

10. Wordt er in het huidige systeem gebruikt gemaakt van tijdsplanning of tijdschema's? Zo ja, wordt er aan deze planning vastgehouden? Zo nee, wordt dit als een gemis gezien?

Er wordt vast gebruik gemaakt van tijdsplanning, maar niet door iedereen op dezelfde manier. Of er aan deze planning wordt vastgehouden hangt af van de projectleider. Ik zie het wel als een gemis als de planning niet wordt gehaald, is wellicht ook per project verschillend.

11. Welke kernbegrippen acht de organisatie als belangrijk voor het verbeteren van het projectmanagementsysteem?

Wat is een project, wanneer maak je gebruik van een projectmanagementsysteem, maak het toegankelijk en gebruiksvriendelijk. Collega's moeten het nut er van inzien.
Systeem biedt overzicht wie met welke projecten bezig is, dat mis ik nu.
Eenduidige aanpak van projecten.
Professioneler werken.
Ha, nu zie ik pas de termen die je hieronder noemt.
Voor mij dus gebruiksvriendelijk, inzichtelijk, rapporteerbaarheid, kwaliteit, toegankelijk.

Bijvoorbeeld: Gebruiksvriendelijkheid, Inzichtelijkheid, Communiceerbaarheid, Rapporteerbaarheid, Controleerbaarheid, Aanpasbaarheid, Traceerbaarheid, Veiligheid, Kwaliteit, Toegankelijkheid, Analyseerbaarheid of Snelheid

Bijlage D: Interview Bastiaan de Roo (Regiomanager Leiden)

Bedankt voor het beschikbaar stellen van uw tijd, om dit interview te houden.

*Het interview zal ongeveer 15 min duren, en betreft het onderwerp:
projectmanagement.*

Projecten zijn momenteel niet meer weg te denken uit alle organisaties, zo ook bij de Kamer van Koophandel in Leiden.

VRAGEN:

1. Hoe komen projecten binnen bij de Kamer van Koophandel en welk proces doorlopen ze daarna in de organisatie?
--

Er zijn meerdere manieren om een project binnen te halen voor de Kamer van Koophandel, meestal begint het met een signaal. Dit signaal kan van buitenaf komen:

- Vanuit de Overheid (adviesfunctie)
- Signaal ontstaan tijdens een bijeenkomst (vereniging)
- Signaal ontvangen vanuit het netwerk
- Via de media

Dit signaal kan ook van binnenuit komen doordat een van de medewerkers via zijn contacten op iets wordt gewezen of vanuit de medewerkers zelf.

Bij de start van een project is vaak ook een tweedeling te maken in projecten, zo zijn projecten welke bijvoorbeeld een advies dienen te geven aan de overheid een: gevraagd project. De Kamer is namelijk benaderd om hier bijvoorbeeld een onderzoek naar te starten. Een ongevraagd project zou dan een signaal betreffen waar de Kamer zelf onderzoek naar gaat doen. Om zo bijvoorbeeld de ondernemers verder te laten komen met ondernemen.

Belangrijk is dat wanneer een project wordt geïnitieerd, er vast wordt gesteld welke partijen belangen/invloeden hebben bij het project. Het is namelijk essentieel dat de Kamer rekening houdt met alle belangen van alle betrokken partijen.

Nadat er dus een signaal is ontstaan dient er een projectontwerp te worden gemaakt, dit geschied vaak met behulp van een (geld)begroting. Dit ontwerp dient te worden ingediend bij het Regiobestuur of de Manager Regiostimulering, dit hangt af van de grootte van het project. Het goedkeuren van een ontwerp wordt voornamelijk gedaan door te kijken naar de aanwezigen partijen en hun belangen bij het project. Wanneer veel partijen er baat bij hebben is de kans op de start van een project natuurlijk groter, het dient natuurlijk wel te passen bij de beschikbare ruimte/planning en geld.

Wanneer het project van start mag worden er offertes aangevraagd bij onderzoeksbureaus en wordt het gekozen bureaus gekoppeld aan een interne medewerker meestal de Project Leider. De PL stelt vaak de (project)werkgroep samen en de begin en einddatum worden vastgesteld.

Wanneer er resultaten beschikbaar zijn dienen deze te worden teruggekoppeld en te worden gecommuniceerd met de betrokken belanghebbers.

2. Hoe belangrijk is projectmanagement in dit proces en waarom?

Heel erg belangrijk, dankzij het managen van projecten kunnen wij de achterban en belanghebbende meer betrekken bij de projecten en de kennis welke ontstaat tijdens een project vastleggen en behouden in de organisatie. Wanneer wij een goed projectmanagementsysteem zouden hebben zou er meer inzicht zijn in de successen dan wel niet-successen van projecten. Of bijvoorbeeld het einddoel is behaald van een project en op welke manier het project gefinancierd is en of dit overeenkomt met het vastgestelde budget.

3. U sprak over het hebben van een goed projectmanagementsysteem? Is dit nog niet aanwezig? Kunt u uitleggen op welke manier momenteel het managen van projecten bij de Kamer van Koophandel Leiden wordt geregeld?

Er is momenteel wel een projectsysteem aanwezig, dit systeem wordt ondersteund door IBM Lotus Notes. Het probleem van dit systeem is dat het niet bekend is in de gehele organisatie en dat het handboek niet wordt gebruikt. Het managen van projecten wordt nu meestal gedaan door personen en niet door een systeem. Veel informatie wordt niet vastgelegd en wordt soms zelfs op de werkvloer besproken in plaats van tijdens overleg.

4. Hoe inzichtelijk is het huidige proces wat een project nu doormaakt?

Het is niet inzichtelijk, mocht het nodig zijn dan is het wel inzichtelijker te maken. Door het niet vastleggen van informatie over het project in een systeem wordt het proces onoverzichtelijk. De meeste informatie is wel beschikbaar maar bij de desbetreffende project medewerker

5. Zijn de huidige gebruikers bekend met dit systeem?

Niet of nauwelijks, bij de Kamer in Den Haag is er wel een ISO standaard ingevoerd met behulp van INK certificering. In Leiden is dit niet ingevoerd.

6. Is er met behulp van dit managementsysteem duidelijk inzicht in de begrote en gerealiseerde kosten?

Nee, met behulp van het huidige systeem is geen inzicht te verkrijgen alleen het budget is hierin opgenomen. Door de financiële administratieve verplichting is het verplicht om de begrote en gerealiseerde kosten wel vast te leggen maar dan in de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering bij de Kamer van Koophandel Leiden is opgenomen in het managementinformatiesysteem.

7. Zijn alle gebruikers op de hoogte van het projectbudget en ook wanneer dit overschreden wordt?

Er zijn mensen die dit niet zijn, niet alle projecten zijn ook opgenomen in het huidige projectmanagementsysteem. De meeste grote projecten zijn dit wel, ook omdat hier een groter risico is inzake het hanteren van het budget. Het gaat hier namelijk om veel geld wat verantwoord dient te worden. Wanneer het risico lager is bij een kleiner project zal dit minder impact hebben.

8. Zijn er risico's? Indien ja, worden deze goed in beeld gebracht? Wat voor maatregelen worden hiervoor genomen?

Bij een verantwoordelijke functie, zoals de Kamer van Koophandel heeft ontstaan er ook risico's. Deze worden nu nog niet goed in kaart gebracht. Veel risico's worden door de Project Leider beoordeeld en getoetst op kans van impact. Enkele voorbeelden van risico's welke voorkomen zijn:

- Wanneer de achterban verdeeld is
- Stakeholders vinden het resultaat slecht
- Onverwachte gebeurtenissen

Het is dus de taak van de adviseurs om risico's af te dekken en alle mogelijke risico's te bedenken en vast te leggen. Het grootste risico is toch wel dat de verwachtingen tegenvallen, om dit risico in te dempen is het handig om de doelstellingen niet te hoog te leggen zodat je wat ruimte hebt mocht dit risico zich voordoen.

9. In hoeverre komt het eindresultaat van een project overeen met het te verwachte eindresultaat?

Projecten lopen soms uit in tijd, dit is soms niet anders. Afspraken met uitbesteding lopen soms anders, er is soms wel is geld besteed aan onderzoek waar geen resultaten uit kwamen. Dit is natuurlijk vervelend maar daar heb jezelf weinig schuld aan. Als het eindresultaat dus bepaald word door externe invloeden en factoren is het voor de Kamer lastig om hier rekening mee te houden.

10. Wordt er in het huidige systeem gebruikt gemaakt van tijdsplanning of tijdschema's? Zo ja, wordt er aan deze planning vastgehouden? Zo nee, wordt dit als een gemis gezien?

Nee, er wordt alleen gebruik gemaakt van een begin en einddatum. De actuele planning is aan de medewerker(s) zelf en wordt vaak bijgehouden in de agenda's van de betrokken personen. Dit wordt zeker gezien als een gemis en het is dan ook handig als dit wordt meegenomen in het nieuwe systeem. Volgens mij is er via Excel wel een tijdsplanning te maken, niet?

11. Welke kernbegrippen acht de organisatie als belangrijk voor het verbeteren van het projectmanagementsysteem?

Gebruiksvriendelijkheid → bedoeld voor alle medewerkers
Overzichtelijk → duidelijke structuur
Communicatie → sneller, makkelijker
Rapporteerbaarheid → snelle uitdraai
Veiligheid → beschermde inlog
Kwaliteit → kwaliteit boven kwantiteit
Tijd → tijdschema's
Geld → Budgetering, Stakeholders
Traceerbaarheid → makkelijk zoeken binnen de database

Bijvoorbeeld: Gebruiksvriendelijkheid, Inzichtelijkheid, Communiceerbaarheid, Rapporteerbaarheid, Controleerbaarheid, Aanpasbaarheid, Traceerbaarheid, Veiligheid, Kwaliteit, Toegankelijkheid, Analyseerbaarheid of Snelheid

Bijlage E: Waarderingstabel modellen

Bijlage E: Waarderingstabel modellen

Waarderingstabel modellen	Aspecten	Projectvoorwaarden van de KvK							Projectmanagementeisen van de KvK							Probleemoorzaken van de KvK									Waardering				
PMBok		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7	8		PIE	PME	PO	Totaal	
	Besturing					2,0	2,0	4,0	2,0	2,0					4,0	2,0		2,0		2,0			2,0	8,0	4,0	4,0	8,0	16,0	
	Doel en resultaat	2,0		2,0		2,0		6,0				2,0			2,0		2,0			2,0		2,0		6,0	6,0	2,0	6,0	14,0	
	Plannen		3,0	3,0				6,0			3,0		3,0	3,0	9,0				3,0		3,0			6,0	6,0	9,0	6,0	21,0	
	Meten en bewaken		3,0		3,0		3,0	9,0			3,0		3,0	3,0	9,0		3,0				3,0	3,0		9,0	9,0	9,0	9,0	27,0	
	Risico				1,5			1,5							0,0									0,0	1,5	0,0	0,0	1,5	
	Communicatie intern						2,5	2,5	2,5				2,5		5,0	2,5		2,5	2,5				2,5	10,0	2,5	5,0	10,0	17,5	
	Totaal:	2,0	6,0	5,0	4,5	4,0	7,5	29,0	4,5	2,0	6,0	2,0	8,5	6,0	29,0	4,5	5,0	4,5	5,5	4,0	6,0	5,0	4,5	39,0	29,0	29,0	39,0	97,0	
PRINCE2																								PIE	PME	PO	Totaal		
	Besturing					3,0	3,0	6,0	3,0	3,0					6,0	3,0		3,0		3,0			3,0	12,0	6,0	6,0	12,0	24,0	
	Doel en resultaat	2,5		2,5		2,5		7,5				2,5			2,5		2,5			2,5		2,5		7,5	7,5	2,5	7,5	17,5	
	Plannen		2,5	2,5				5,0			2,5		2,5	2,5	7,5				2,5		2,5			5,0	5,0	7,5	5,0	17,5	
	Meten en bewaken		2,5		2,5		2,5	7,5			2,5		2,5	2,5	7,5		2,0				2,0	2,0		6,0	7,5	7,5	6,0	21,0	
	Risico				3,0			3,0							0,0									0,0	3,0	0,0	0,0	3,0	
	Communicatie intern						2,0	2,0	2,0				2,0		4,0	2,0		2,0	2,0				2,0	8,0	2,0	4,0	8,0	14,0	
	Totaal:	2,5	5,0	5,0	5,5	5,5	7,5	31,0	5,0	3,0	5,0	2,5	7,0	5,0	27,5	5,0	4,5	5,0	4,5	5,5	4,5	4,5	5,0	38,5	31,0	27,5	38,5	97,0	
PROJECTMATIG WERKEN																								PIE	PME	PO	Totaal		
	Besturing					2,5	2,5	5,0	2,5	2,5					5,0	2,5		2,5		2,5			2,5	10,0	5,0	5,0	10,0	20,0	
	Doel en resultaat	2,0		2,0		2,0		6,0				2,0			2,0		2,0			2,0		2,0		6,0	6,0	2,0	6,0	14,0	
	Plannen		2,0	2,0				4,0			2,0		2,0	2,0	6,0				2,0		2,0			4,0	4,0	6,0	4,0	14,0	
	Meten en bewaken		1,0		1,0		1,0	3,0			1,0		1,0	1,0	3,0		1,0				1,0	1,0		3,0	3,0	3,0	3,0	9,0	
	Risico				1,5			1,5							0,0									0,0	1,5	0,0	0,0	1,5	
	Communicatie intern						1,5	1,5	1,5				1,5		3,0	1,5		1,5	1,5				1,5	6,0	1,5	3,0	6,0	10,5	
	Totaal:	2,0	3,0	4,0	2,5	4,5	5,0	21,0	4,0	2,5	3,0	2,0	4,5	3,0	19,0	4,0	3,0	4,0	3,5	4,5	3,0	3,0	4,0	29,0	21,0	19,0	29,0	69,0	