



## VDVL Projectmanagement

### 1. Inleiding

Projectmanagement is in de afgelopen 30 jaar geëvolueerd tot een discipline die wereldwijd en in vele sectoren wordt toegepast door (inter)nationale ondernemingen en overheden, groot en klein. Projectmanagers zijn steeds beter geschoold in hun vak, maar certificering blijkt nog geen garantie voor succes: slechts 30% van de projecten slaagt erin hun doelen te realiseren. Er is kennelijk meer nodig dan een gecertificeerde projectmanager om van een project een succes te maken!

Volgens VDVL vormt een uitgebalanceerde mix van specifieke kennis, vaardigheden en de projectmanager als persoon, naast vakkennis de sleutel tot succesvol projectmanagement. Deze *white paper* licht deze visie verder toe en laat zien wat de aantoonbare meerwaarde is voor haar opdrachtgevers.

### 2. Succesvolle projecten

Wat is een project? Prince2 definieert een project als een tijdelijke managementomgeving die is opgezet met het doel één of meer producten volgens een gespecificeerde business case te leveren. PMBoK definieert een project als een tijdelijke inspanning met als doel een uniek product te creëren.

Samen met vele andere definities hebben ze de volgende karakteristieken gemeen:

- Een project realiseert een uniek (in de zin van nieuw) resultaat
- binnen een bepaalde termijn met een duidelijk begin- en eindpunt
- met inzet van een beperkte hoeveelheid mensen en middelen
- een tijdelijke organisatie naast de bestaande organisatiestructuur.

Door het unieke en eenmalige karakter heeft een project per definitie te maken met (vele) onzekerheden. Was vroeger een project succesvol als je het afgesproken eindresultaat had opgeleverd zoals gewenst, op tijd en binnen budget, inmiddels is duidelijk dat dit niet alles is. Betrokken partijen hebben elk zo hun eigen wensen en verwachtingen over wat een project moet opleveren en daarmee is het succes niet meer eenduidig te definiëren.

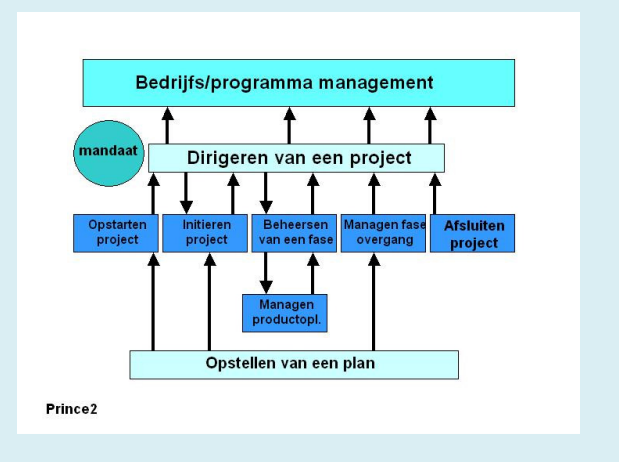
Een succesvol project wordt volgens VDVL niet alleen bepaald door de realisatie van het vooraf

gedefinieerde projectdoel binnen de vastgestelde randvoorwaarden (scope, kwaliteit, budget, tijd), maar ook als dit volgens de overeengekomen verwachtingen en vereisten van alle belanghebbenden gerealiseerd wordt.

### 3. Projectmanagement volgens VDVL

De projectmanager is de enige verantwoordelijke persoon voor het bereiken van het projectdoel. Een kundig projectmanager zal zoveel mogelijk aspecten van een project willen plannen, organiseren, controleren en besturen om de onzekerheid – per definitie de *raison d'être* van een project - te reduceren en daarmee de slagingskans te maximaliseren. Een projectmanagementmethodiek helpt daarbij. In Nederland is Prince2 (zie kader 1) de meest bekende methodiek, buiten Nederland is PMBoK (zie kader 2) zeer bekend.

*PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) is een gestructureerde, voor alle typen projecten toepasbare projectmanagementmethodiek, waarvan de kenmerkende elementen zijn, dat het projectmanagement vanuit een procesmodel benadert en dat het gericht is op een zakelijke rechtvaardiging (business case) vanuit de klant. PRINCE2 legt de nadruk op onderverdeling van projecten in beheersbare en controleerbare fasen en deelt het projectmanagementproces op in acht hoofdprocessen (zie figuur).*



Het kunnen toepassen van een projectmanagementmethodiek helpt om een project te structureren, maar is niet zaligmakend en moet met gezond verstand worden toegepast.



PMBok (Project Management Body of Knowledge) is een in 1987 door het Amerikaanse Project Management Institute (PMI) ontwikkelde standaard (IEEE Std 1490-2003) voor projectmanagement.

PMBok onderscheidt vijf processen (initiatie, planning, uitvoering, bewaken en bijsturen en afsluiting) en 9 aandachtsgebieden:

1. Integraal beheer: van alle aspecten van het project: die aspecten moeten ook in relatie gezien worden tot de portfolio en de strategie waar het project een onderdeel van is. Opstellen en verspreiden van plannings- en voortgangsrapporten zijn hier de sleutelwoorden.
2. Projectscope: wat valt binnen de opdracht en wat niet?
3. Tijdsbeheer: controleren of het project nog steeds binnen de afgesproken tijdslijnen klaar zal zijn.
4. Kostenbeheer: controleren of het project binnen de afgesproken budgetten gerealiseerd kan worden.
5. Kwaliteitsmanagement: controleren of het project nog steeds tegemoet komt aan alle contractueel vastgelegde eisen van de opdrachtgever.
6. Risicomanagement: alle mogelijke operaties opzetten om potentiële extra uitdagingen onder controle te houden.
7. Resourcemanagement: controleren of alle nodige competenties aanwezig zijn in het projectteam.
8. Communicatie: respecteren van de afspraken over communicatie en rapportagelijnen.
9. Inkoopmanagement: controleren of de nodige infrastructuur op tijd besteld en beschikbaar is.

Naast vakkennis is (enige) kennis van de bedrijfstak en de materie een belangrijke succesfactor. Om een plan te maken, of om succesvol met leveranciers of betrokkenen te kunnen onderhandelen, moet de projectmanager weten wat de achtergronden zijn. Het tijdig onderkennen van risico's en het beperken van de impact daarvan, vereist dat de projectmanager beschikt over zowel inhoudelijke als omgevingskennis en ervaring.

Voor het inrichten, plannen en besturen van een project zijn 'harde' vaardigheden als plannen, budgetteren en rapporteren net zo goed van belang als de 'soft skills'. Het creëren van duidelijkheid en draagvlak over het projectresultaat onder de belanghebbenden, het samenstellen, binden motiveren, stimuleren en faciliteren van projectteamleden en het managen van de verwachtingen van opdrachtgever, gebruiker en deelnemer dragen evenveel bij aan de succesvolle realisatie van een project.

De wijze waarop de benodigde 'soft skills' worden ingevuld, hangt sterk af van de persoonlijkheid van de projectmanager. Elke omgeving, elk project en elke situatie vragen om een bepaald gedrag. Hoe breder het repertoire aan gedragsstijlen en interventies, hoe groter de kans dat een projectmanager effectief handelt.

De succesvolle projectmanager is empathisch en kan door zijn ervaring en zelfvertrouwen flexibel omgaan met de situatie. Door zijn zelfkennis weet hij waar zijn kwaliteiten liggen en welke kwaliteiten in het projectteam opgenomen moeten worden. Door reflectie en lerend vermogen blijft de projectmanager zich ontwikkelen.

#### **4. VDVL projectmanagers: deskundig, veelzijdig inzetbaar**

Om succesvol te kunnen zijn, moet een projectmanager over projectmanagementvaardigheden, over materiedeskundigheid én over een breed scala aan gedragsstijlen beschikken.

De VDVL-projectmanager is gecertificeerd in en heeft meerdere jaren ervaring met minimaal twee (Prince2, PMBoK) projectmanagementmethodieken. Daarnaast heeft hij meerjarige kennis en ervaring in de ICT-sector (telecom, internet) in operationele processen (Presales tot en met Billing) en IT (BSS, OSS, Netwerkmanagement) en heeft hij de ervaring en zelfkennis om in elke situatie effectief te handelen.

De VDVL-projectmanager wordt vanuit een *practice* vakmatig ondersteund. Dit varieert van toegang tot relevante literatuur en artikelen in een (digitale) bibliotheek en praktijkvoorbeelden tot de 1-op-1 coaching en schaduwmanagement in strategische en complexe trajecten. Door middel van gezamenlijke sparringsessies worden ervaringen uitgewisseld en worden onze projectmanagers steeds uitgedaagd te reflecteren op de effectiviteit van hun handelen en de keuzemogelijkheden die ze hierin hebben.

#### **5. VDVL referenties**

De typen projecten, waarmee VDVL veel ervaring heeft opgebouwd, zijn dienstintroductions, proces- en IT implementaties, innovatietrajecten, verandertrajecten waarbij een bepaalde cultuuromslag (mindset) bereikt wordt en ten slotte langdurige programma's waarbij meerdere releases van



een systeem elkaar opvolgen en beheer en vernieuwing door elkaar heen plaatsvinden.

Hieronder een aantal projecten, dat VDVL tot een succes heeft weten te maken:

- Nieuwe trouble ticketing systeem bij KPN
- Wholesale Breedband nieuw Fulfillment en Provisioning systeem bij KPN
- VOIP, bellen via de kabel, bij CAIW
- VOIP-migraties, o.a. Multikabel en Zeelandnet naar Ziggo platform
- IP centrex dienst en platformontwikkeling bij Tele2
- Pilot SIP Exchange & ENUM voor de Joint Cable Companies
- Verbetering Service Assurance processen & ICT bij T-Mobile
- Implementatie trouble ticketing systeem bij Ziggo
- Migratie Billing Systeem bij T-Mobile
- Procesvereenvoudiging Nummerportabiliteit COIN

Voor meer gedetailleerde informatie over onze systeemimplementaties verwijzen wij u naar onze *white paper* "Implementatie van Business Solutions". Deze kunt u bij ons opvragen of downloaden op onze site [www.vdvl.nl](http://www.vdvl.nl).

## **6. Meer informatie?**

Voor meer informatie over project- of programma-management kunt u contact opnemen met Marcel Steeneke, Management Consultant  
Mobiel +31 (0)6 5394 5249  
E-mail [marcel@vdvl.nl](mailto:marcel@vdvl.nl)

Of

Ben van Leliveld, partner VDVL  
Mobiel +31 (0)6 5335 4337  
E-mail [ben@vdvl.nl](mailto:ben@vdvl.nl)

Deze *White paper* "VDVL Projectmanagement" is uitgegeven door VDVL consultants telecom | Internet, [www.vdvl.nl](http://www.vdvl.nl).

*Bronnen:*

*PMBOK® Guide: 'A Guide to the Project Management Body of Knowledge'*

*Praktisch projectmanagement. Ten Gevers en Tjerk Zijlstra. Academic Service, 1999.*

*Prince2®, Managing Successful Projects, OGC, 2006.*