

Masterclass Projectmanagement - Methoden en technieken

**Module 1 van 'Masterclass
Projectmanagement'**

Jan Cumps – Eddy Janssen, BDO Academy



Welkom!

Kennismaking



Ervaring

Verwachtingen

Agenda

0 Project Life Cycles

1 Wat is PRINCE2®?

2 Wat is PMBoK® en de PMBoK® 'guide'?

3 Sterktes en zwaktes van PRINCE2® en PMBOK®

4 Wat is Agile? Agile projectmanagement principes

5 Scrum als voornaamste Agile project management framework

6 Korte introductie Kanban als model om werk te beheren

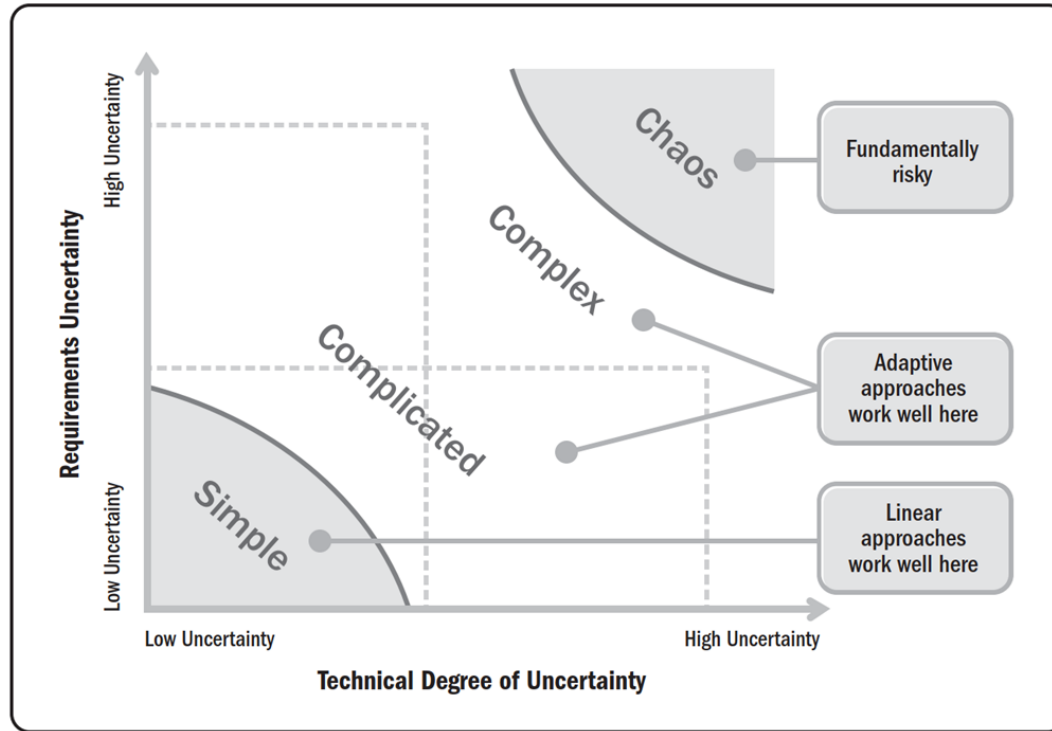
0

Project Life Cycles

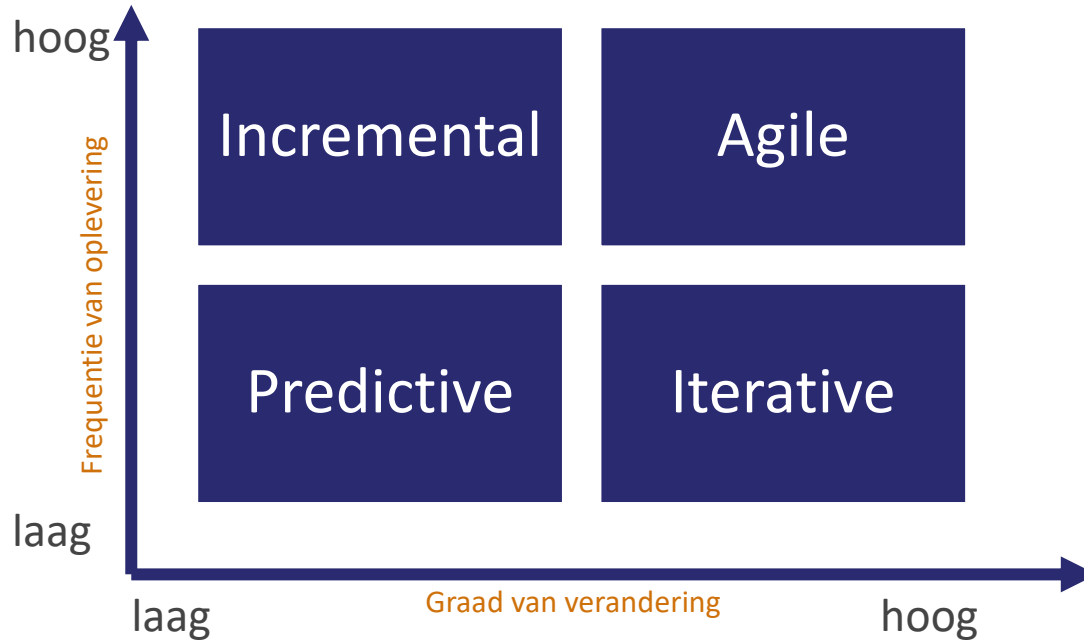
Onzekerheid- en complexiteitsmodel

Geïnspireerd door het Ralph Stacey Complexity Model

Bron: PMI



Overzicht van de Life Cycles



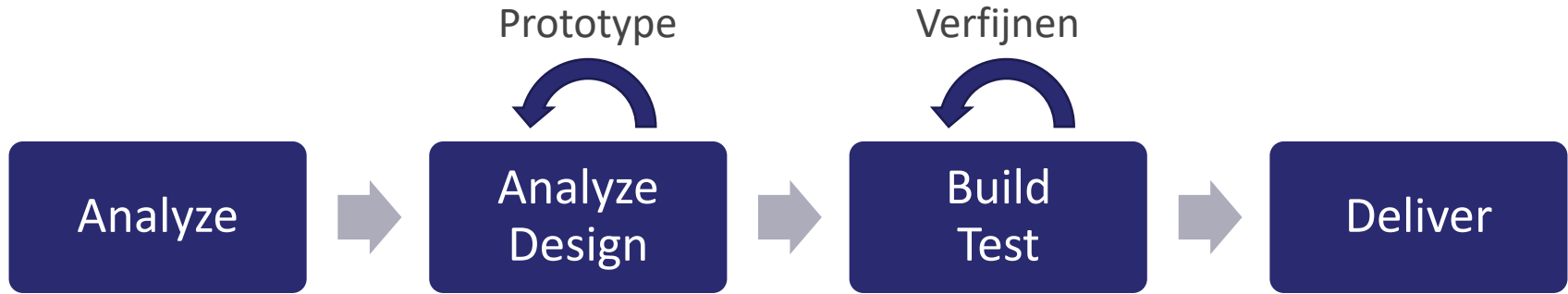
Overzicht van de Life Cycles: Predictive



Gebaseerd op elementen die bekend en bewezen zijn.

- Sequentieel
- Gedetailleerde plannen
- Werkt als veranderingen beperkt zijn (requirements, team, ...)
- Opleveren op het einde

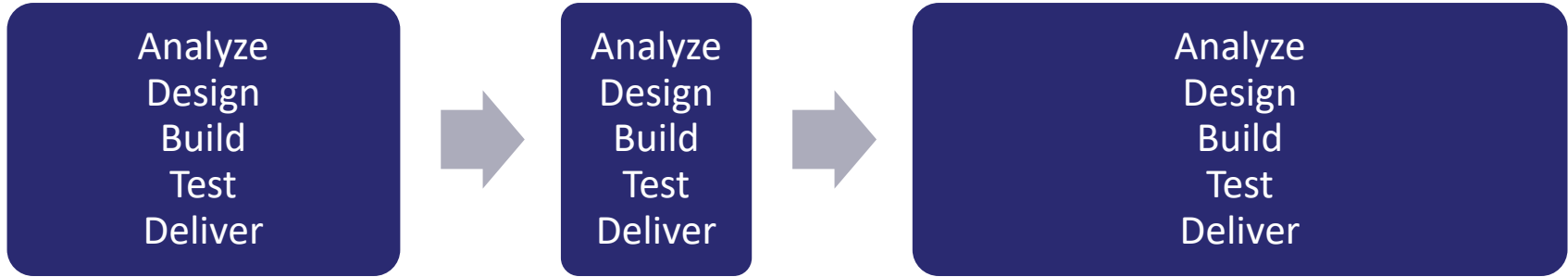
Overzicht van de Life Cycles: Iterative



Product verfijnen door opeenvolgende prototypes en/of POC's (Proof of Concept).

- Feedback op elk prototype verwerken door herhaling van een aantal activiteiten
- Soms timeboxing
- Kan langer duren: focus op leren/product en niet op doorlooptijd

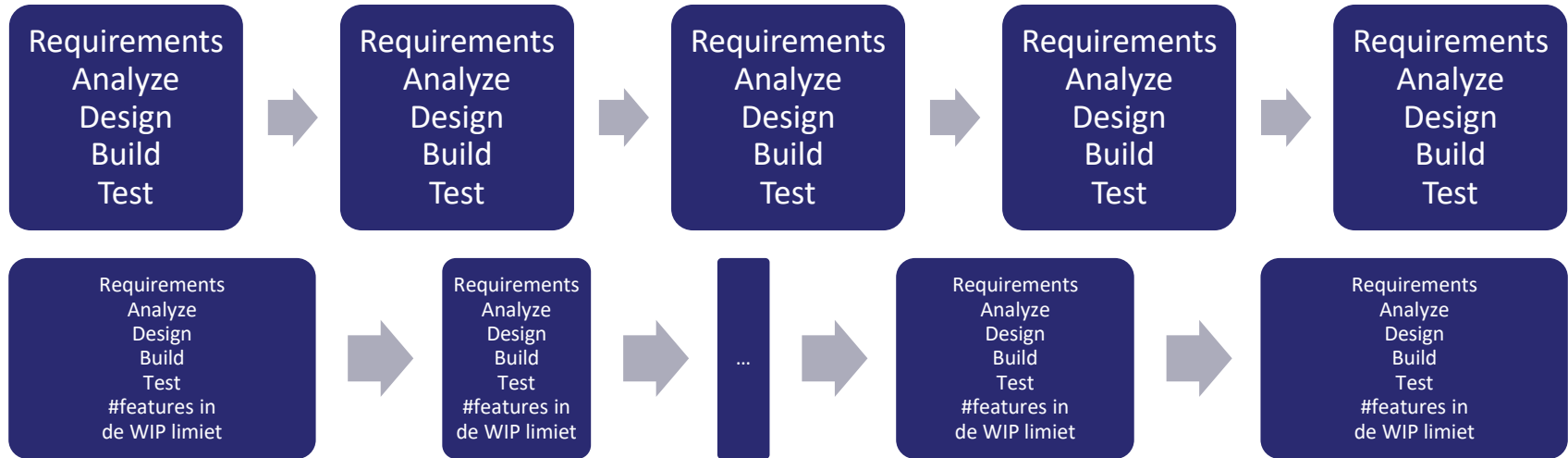
Overzicht van de Life Cycles: Incremental



Snel opleveren van bruikbare tussenproducten

- Waarde leveren tussendoor ipv op het einde
- Initiële deliverables snel bepalen en starten met creatie
- Afwijkingen op requirements zijn eenvoudig op te vangen

Overzicht van de Life Cycles: Agile



Veranderingen van requirements zijn hoogst waarschijnlijk.

- Iteratief én incrementeel
- Verborgen en verkeerd begrepen requirements komen snel boven
- Kan timeboxed of feature-driven zijn

Life cycle selectie

Karakteristieken

Aanpak	Requirements	Activiteiten	Opleveren	Doel
Predictive	Vast	Éénmaal uitgevoerd per project	Eenmalige oplevering	Kost beheersen
Iterative	Dynamisch	Herhaald tot correct	Eenmalige oplevering	Juiste oplossing leveren
Incrementeel	Dynamisch	Éénmaal per increment	Frequente, kleine opleveringen	Snelheid
Agile	Dynamisch	Herhaald tot correct	Frequente, kleine opleveringen	Customer Value door frequente oplevering en feedback

1

Wat is PRINCE2®?

PRINCE2® volgens Wikipedia

PRINCE2 (een acroniem van **Projects in Controlled Environments**, version **2**) is een methode voor projectmanagement.

Deze methode is gericht op het management, de besturing en de organisatie van een project.

PRINCE2 is ontwikkeld door de Britse semioverheidsorganisatie Office of Government Commerce (OGC).

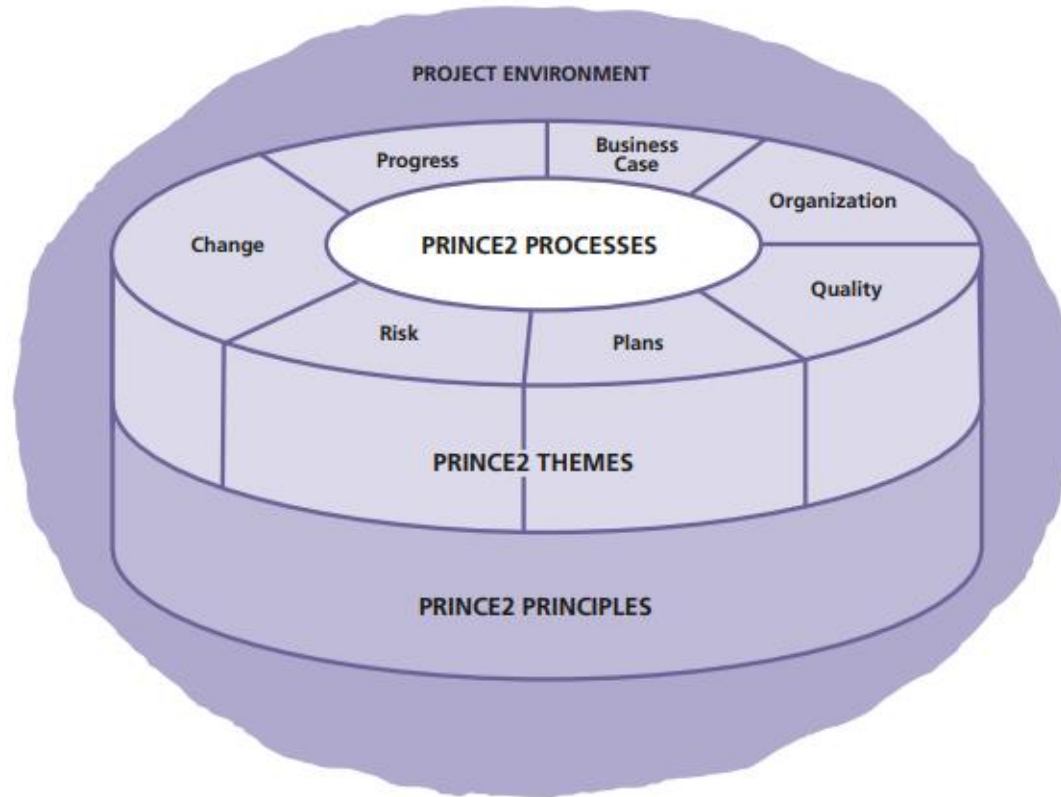
Bron: Wikipedia

PRINCE2® volgens Axelos

- PRINCE2 is een niet-merkgebonden methode die op grote schaal wordt gebruikt in meer dan 150 landen over de hele wereld, en de opname ervan groeit dagelijks.
- Het wordt algemeen beschouwd als de toonaangevende methode in projectmanagement, met in meer dan 20.000 organisaties profiteren al van haar baanbrekende en vertrouwde aanpak.
- Dit is grotendeels vanwege het feit dat PRINCE2 echt generiek is: het kan worden toegepast op elk project, ongeacht de schaal, type, organisatie, geografie of cultuur.

Bron: Axelos PRINCE2® in one thousand words

Structuur



7 Principes: leidende verplichtingen voor goede praktijken die een project zou moeten volgen

A PRINCE2 project has continued business justification

PRINCE2 project teams learn from previous experience (lessons are sought, recorded and acted upon throughout the life of the project)

A PRINCE2 project has defined and agreed roles and responsibilities with an organizational structure that engages the business, user and supplier stakeholder interests

A PRINCE2 project is planned, monitored and controlled on a stage-by-stage basis

A PRINCE2 project has defined tolerances for each project objective to establish limits of delegated authority

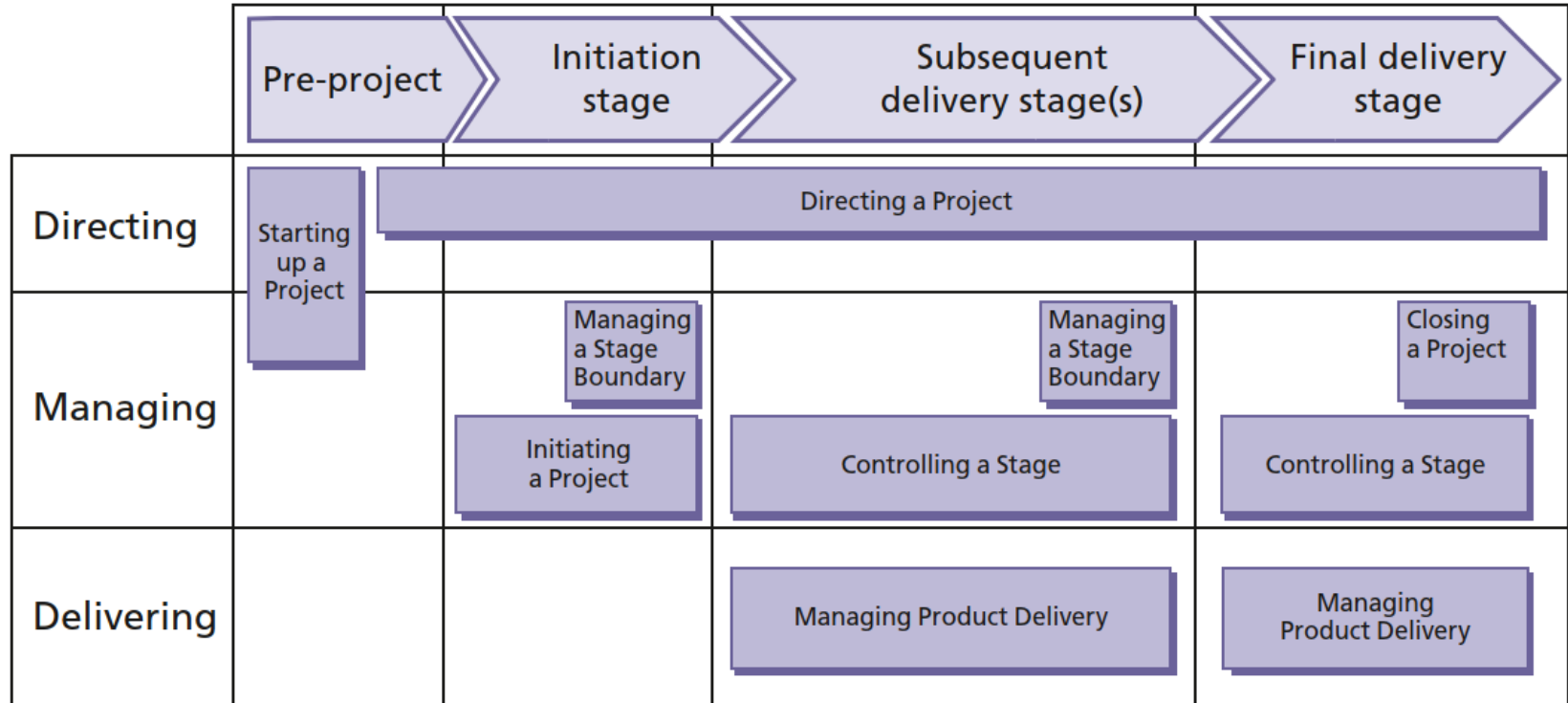
A PRINCE2 project focuses on the definition and delivery of products, in particular their quality requirements

PRINCE2 is tailored to suit the project's size, environment, complexity, importance, capability and risk

7 Thema's: aspecten van PM die continu aan bod moeten komen, geven aan hoe de processen moeten uitgevoerd worden

Thema	Vragen die door thema beantwoord worden
Business Case	Waarom?
Organisatie	Wie?
Kwaliteit	Wat?
Plannen	Hoe? Hoe veel? Wanneer?
Risico	Wat als?
Change	Wat is de impact?
Voortgang	Waar zijn we nu? Waar gaan we naartoe? Moeten we zo verder doen?

7 Processen



Documenten

- | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---------------------------------|
| 1. Benefits management approach | 7. Daily log | exception plans, and optionally, team plans) | 22. Quality management approach |
| 2. Business case | 8. End project report | | |
| 3. Change control approach | 9. End stage report | | |
| 4. Checkpoint report | 10. Exception report | 17. Product description | 23. Quality register |
| 5. Communication management approach | 11. Highlight report | 18. Product status account | 24. Risk management approach |
| 6. Configuration item record | 12. Issue register | 19. Project brief | 25. Risk register |
| | 13. Issue report | 20. Project initiation documentation (PID) | 26. Work package |
| | 14. Lessons log | | |
| | 15. Lessons report | | |
| | 16. Plan (covers project plans, stage plans, | 21. Project product description | |

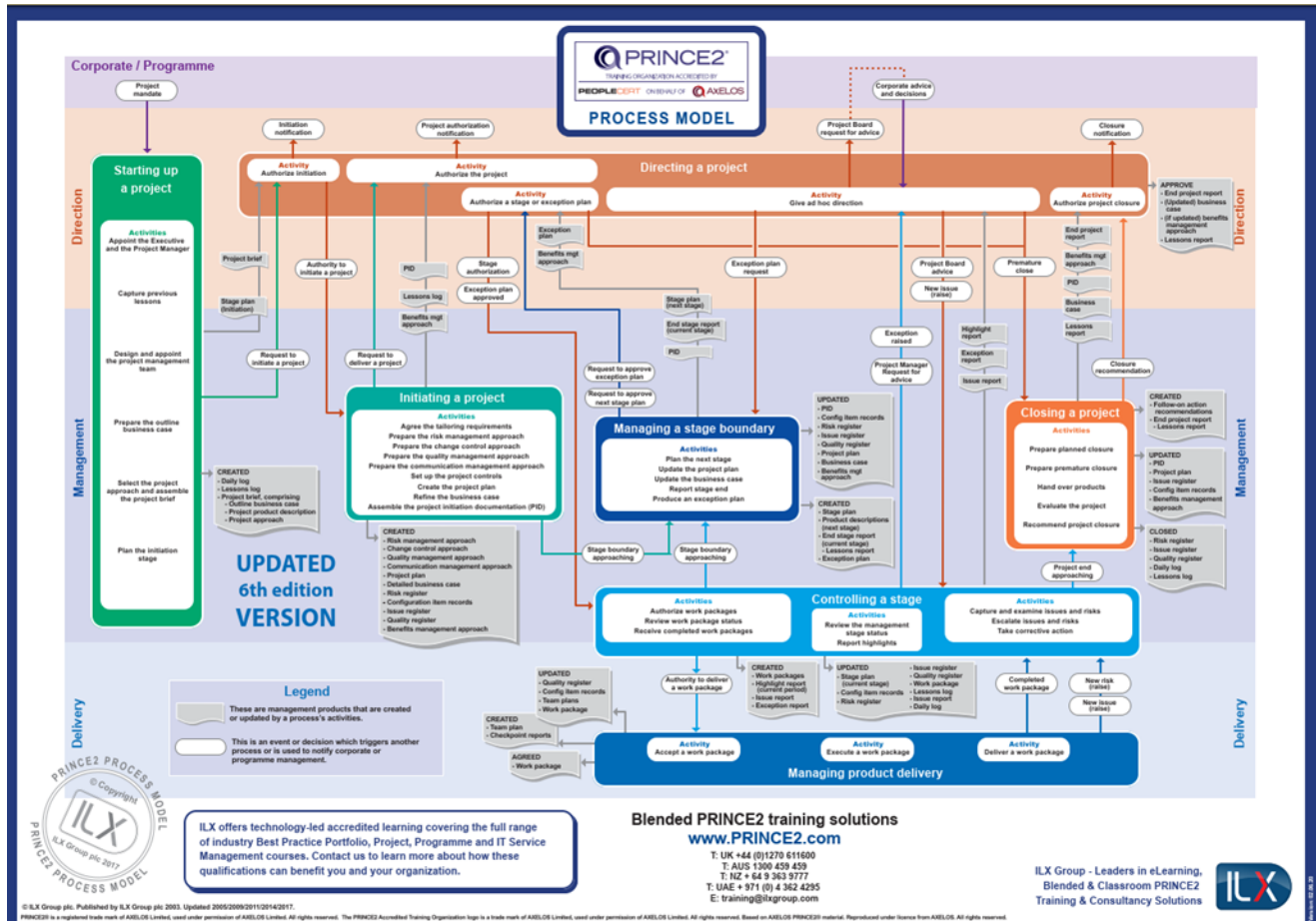
PID (Project Initiation Documentation)

Belangrijkste (levend) document in PRINCE2-aanpak. Het geeft op elk moment de huidige project status aan en de weg die we moeten volgen om de finish te bereiken.

- Project definitie
- Projectaanpak
- Business case
- Project management team structuur
- Rolbeschrijvingen
- Quality management aanpak
- Change control aanpak
- Risk management aanpak
- Communication management aanpak
- Project plan
- Project controls
- Aanpassen van PRINCE2 aanpak

PRINCE2®

Process model



2

Wat is PMBoK® en de PMBoK® 'guide'?

PMBoK® volgens Wikipedia

Project Management Body of Knowledge, afgekort **PMBOK**, is een ANSI-norm voor projectmanagement, die sinds 1987 is ontwikkeld door het Amerikaanse Project Management Institute (PMI).

Het PMBOK is een poging om algemeen erkende projectmanagement informatie en gebruiken te beschrijven en standaardiseren. Na een eerste white paper editie verscheen het PMBOK in boekvorm in 1996. In 2000, 2004, 2008, 2012 en 2017 volgden de tweede tot en met zesde editie.

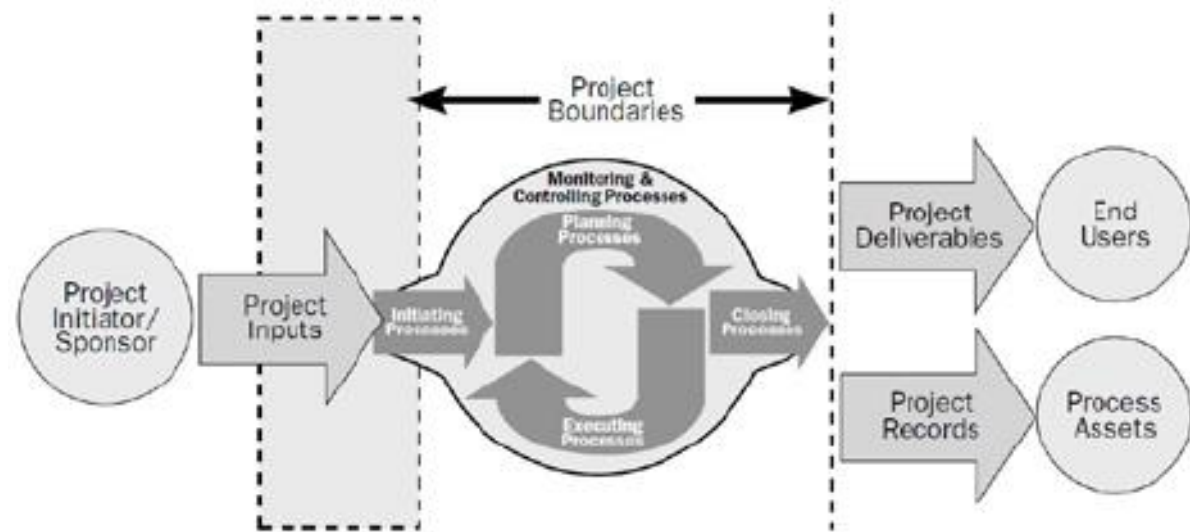
Bron: Wikipedia

PMBok® volgens PMI

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) is het vlaggenschip van PMI en is een fundamentele bron voor effectief projectmanagement in elke industrie.
- Wanneer u de PMBOK® Guide - Sixth Edition (in het Engels) bestelt, ontvangt u een gratis exemplaar van de Agile Practice Guide.
- Dit dynamische duo presenteert oplossingen voor project delivery professionals die werken in het hele spectrum van benaderingen - van voorspellende (of waterval) tot geavanceerde agile-methodologieën.

Bron: www.pmi.org

5 Procesgroepen



- Elk project heeft de 5 Procesgroepen nodig - Initieren, Plannen, Uitvoeren, Bewaken & Controleren en Afsluiten.
- Procesgroepen bundelen processen die vaak ongeveer tegelijk werken op een project of met vergelijkbare in- en outputs.
- Ze zijn een logische manier om de dingen die u moet doen te groeperen.

10 Kennisgebieden

- Elk kennisgebied bestaat uit een set van processen, elk met inputs, tools en technieken, en outputs.
- Deze processen zorgen samen voor bewezen projectmanagementfuncties en stimuleren het succes van het project.
- De Kennisgebieden worden gevormd door de processen van projectmanagement te groeperen in gespecialiseerde en gerichte gebieden.
- Kennisgebieden gaan ook uit van specifieke vaardigheden en ervaring om projectdoelen te bereiken.



49 Processen

	Initiating	Planning	Executing	Monitoring and Controlling	Closing
Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work 4.4 Manage Project Knowledge	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or Phase
Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquired Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

Documenten

Project Integration Management

1. Project Charter
2. Project Management Plan
3. Change Requests
4. Work Performance Reports
5. Change Log

Project Scope Management

1. Scope Management Plan
2. Scope Statement
3. Work Breakdown Structure
4. Requirements Management Plan
5. Requirements Traceability Matrix

Project Schedule Management

1. Schedule Management Plan
2. Activity List
3. Activity Resources

4. Resource Breakdown Structure
5. Activity Duration Estimates
6. Schedule Network Diagram
7. Project Schedule
8. Schedule Data

Project Cost Management

1. Cost Management Plan
2. Activity Cost Estimates
3. Basis of Estimates
4. Project Funding Requirements

Project Quality Management

1. Quality Management Plan
2. Process Improvement Plan
3. Quality Metrics
4. Quality checklists
5. Quality control measurements

Project Human Resource Management

1. Human Resource Management Plan
2. Project staff assignments
3. Resource calendars
4. Team performance assessments

Project Communications Management

1. Communications management plan
2. Project communications

Project Risk Management

1. Risk management plan
2. Risk register

Project Procurement Management

1. Procurement management plan
2. Procurement statement of

work

3. Procurement documents
4. Source selection criteria
5. Make-or-buy decisions
6. Agreements

Project Stakeholder Management

1. Stakeholder Analysis
2. Stakeholder management plan
3. Stakeholder register
4. Issue log

PMP (Project Management Plan)

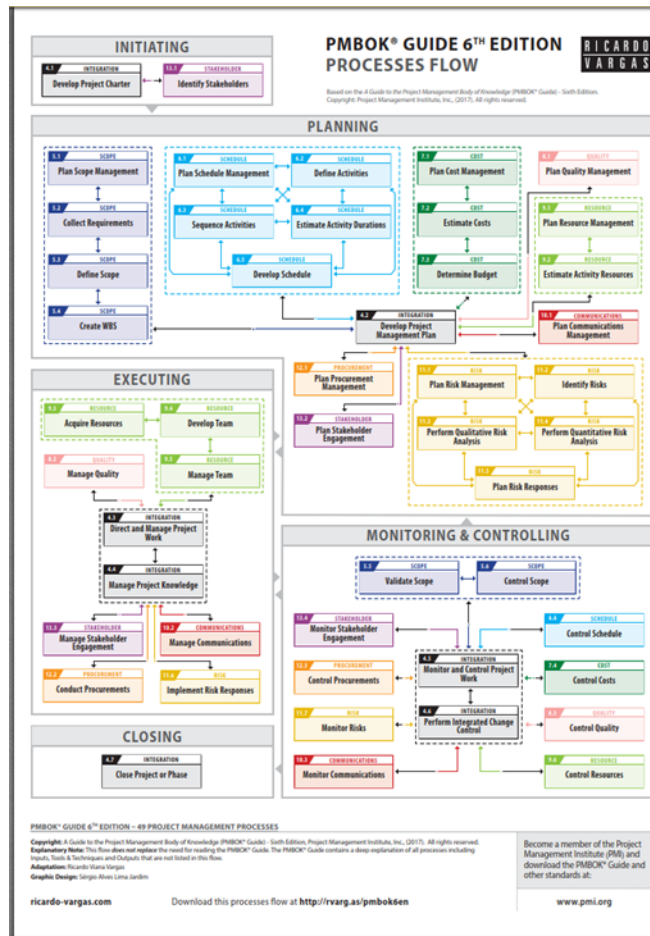
Belangrijkste (levend) document in PMBoK-aanpak. Dit is de roadmap van de projectmanagers en het begeleidend document. Het schetst hoe het project zal worden gemanaged.

- Projectplanning
- het budget
- de kwaliteitsnormen
- de eisen van het projectteam
- de projectcontrole
- alles wat nodig is om te communiceren over de manier waarop het project zal worden gemanaged.

Het moet worden goedgekeurd door de projectsponsor en wijzigingen moeten worden aangebracht volgens de officiële procedures voor wijzigingsbeheer die binnen het project zijn gespecificeerd.

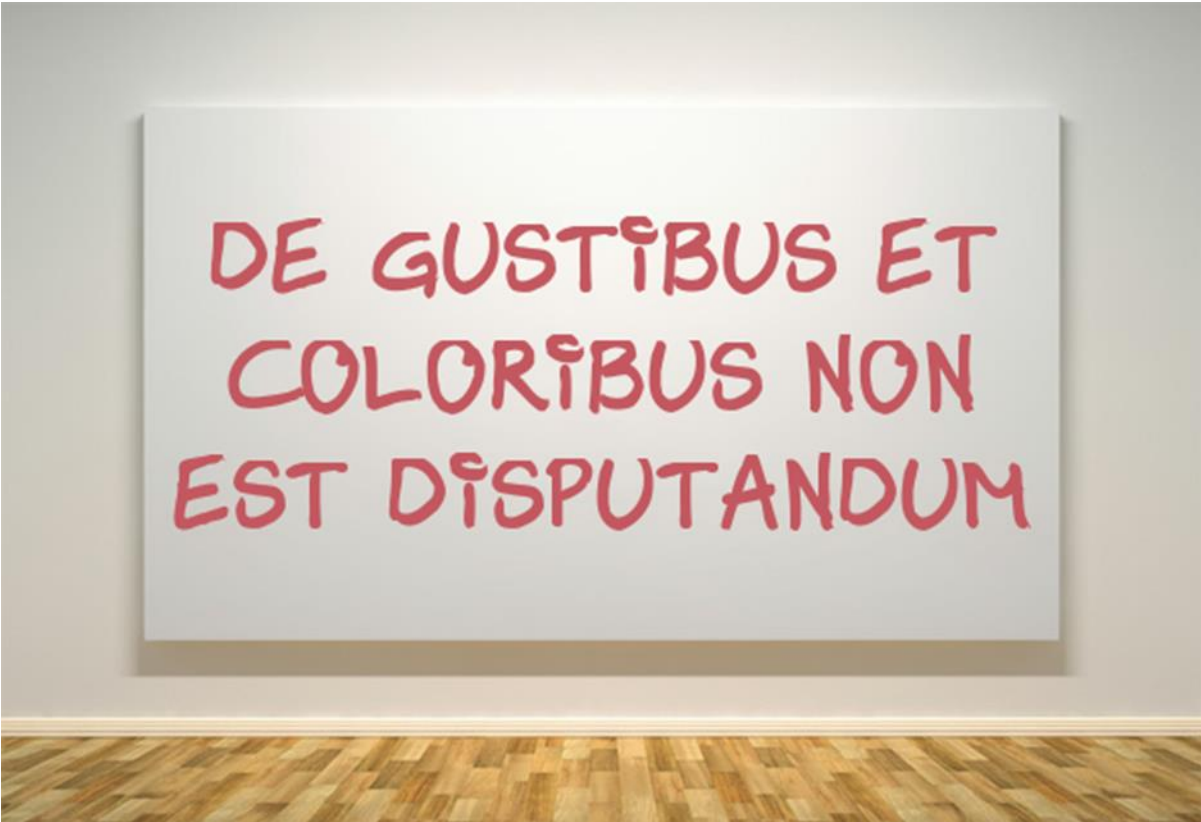
PMBok®

Process model



3

Sterktes en zwaktes van PRINCE2® en PMBOK®

A white rectangular sign is mounted on a light grey wall. The sign features three lines of text in a red, hand-drawn, sans-serif font. The text reads: 'DE GUSTIBUS ET', 'COLORIBUS NON', and 'EST DISPUTANDUM'. The sign is centered on the wall and has a slight shadow beneath it. The floor in the foreground is made of light-colored wooden planks.

DE GUSTIBUS ET
COLORIBUS NON
EST DISPUTANDUM

PRINCE2®	PMBOK® Guide
7 principes	-
7 thema's	10 kennisgebieden
7 processen	5 procesgroepen
41 activiteiten	49 processen
40 tools & techniques	132 tools & techniques

PMBOK® Guide Knowledge Area	PRINCE2 theme
Project Integration Management	Business case, change, progress
Project Scope Management	Plans, progress
Project Schedule Management	Plans, progress
Project Cost Management	Plans, progress
Project Quality Management	Quality
Project Resource Management	Plans
Project Communications Management	Organization
Project Risk Management	Risk
Project Procurement Management	Not covered
Project Stakeholder Management	Organization

Enkele veel aangehaalde punten

PRINCE2®

- Gebaseerd op processen
- Beperkte beschrijving van tools & technieken (40)
- Beschrijft wat – wanneer – hoe – door wie iets moet gedaan worden
- Schrijft in detail zaken voor, maar alles is aanpasbaar
- 9 PM team rollen
- Business Case!

PMBok®

- Gebaseerd op kennis
- Rijke referentie van basis praktijken en technieken (132)
- Schrijft niets voor
- (te) veel focus op PM rol, geen teamrollen beschreven
- Biedt meer houvast in een aantal domeinen (procurement – people – cost – EVM – time – communication)

Gebruik PRINCE2® als gemakkelijk toegankelijke methode

+

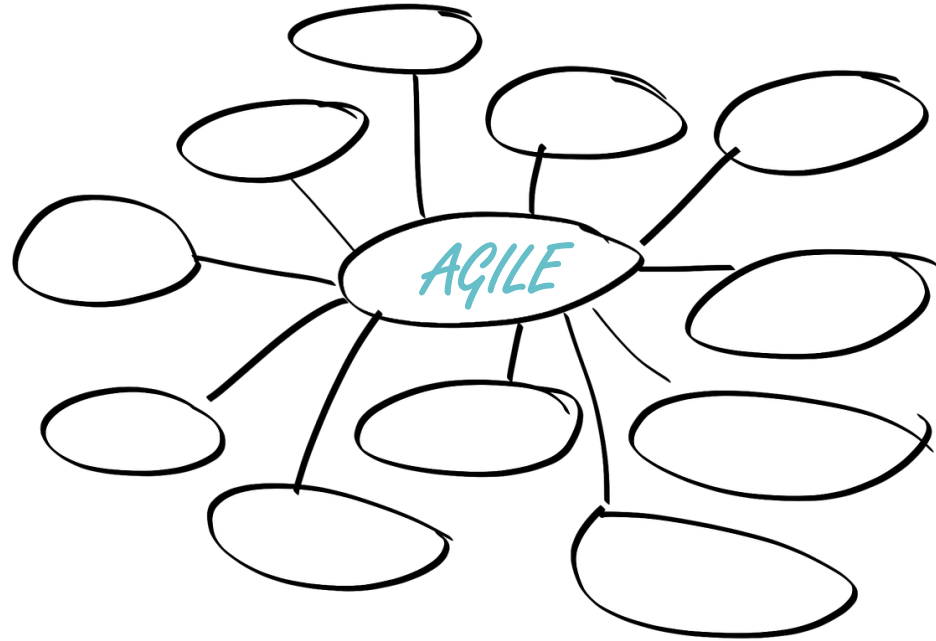
Gebruik PMBoK® als een rijke referentie manual

4

Wat is Agile?

Agile projectmanagement
principles

Waarmee associeert u AGILE?



Agile versus agile

1.Iterative approach to software development and project management with articulated [principles, values, methods, roles, processes and tools](#) (check out the [Agile Manifesto](#) for the initial incarnation). By chunking down work, utilizing self-organizing teams and soliciting more rapid feedback, development and resulting outcomes are improved.

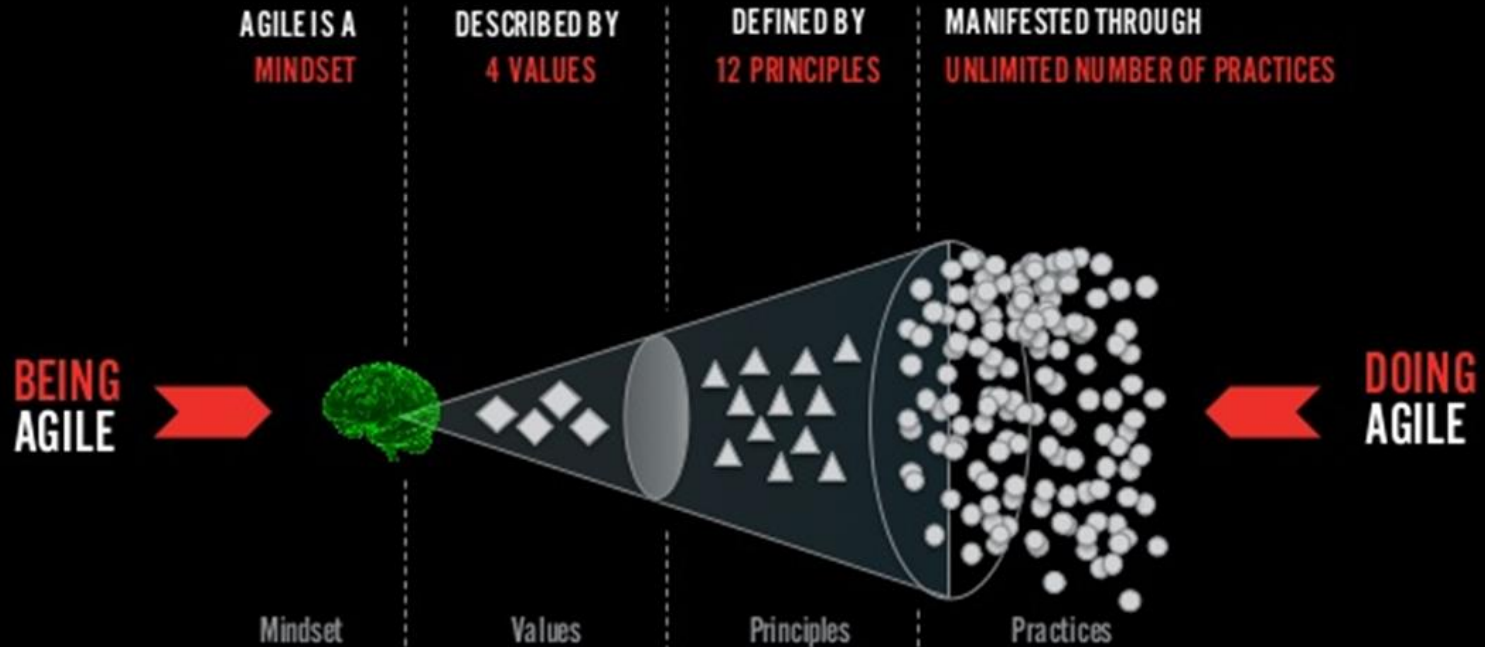
“Agile” doen

2.Embedded trait or attribute characterized by [durability, resilience, speed, flexibly, attunement and preparedness](#). It is a core competency and source of competitive advantage. [Organizational agility is part of the DNA of the organization](#). It is not practiced or applied; it is lived each day.

“agile” zijn

WHAT IS AGILE

Bron: Ahmed Sidky (ICAgile)



 @asidky

Manifesto for Agile Software Development

“Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen..”

<https://agilemanifesto.org/>

**MENSEN EN HUN
ONDERLINGE INTERACTIE**
boven processen en hulpmiddelen

WERKENDE SOFTWARE
boven allesomvattende
documentatie

**SAMENWERKING MET DE
KLANT**
boven contractonderhandelingen

**INSPELEN OP
VERANDERING**
boven het volgen van een plan

Agile Software Development Principles (1 → 6)

1. Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het **vroegtijdig en voortdurend opleveren** van waardevolle software.
2. **Verwelkom veranderende behoeftes**, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.
3. **Lever regelmatig werkende software** op. Liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.
4. Mensen uit de **business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken** gedurende het gehele project.
5. Bouw projecten rond **gemotiveerde individuen**. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.
6. De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een ontwikkelteam is door **met elkaar te praten**.

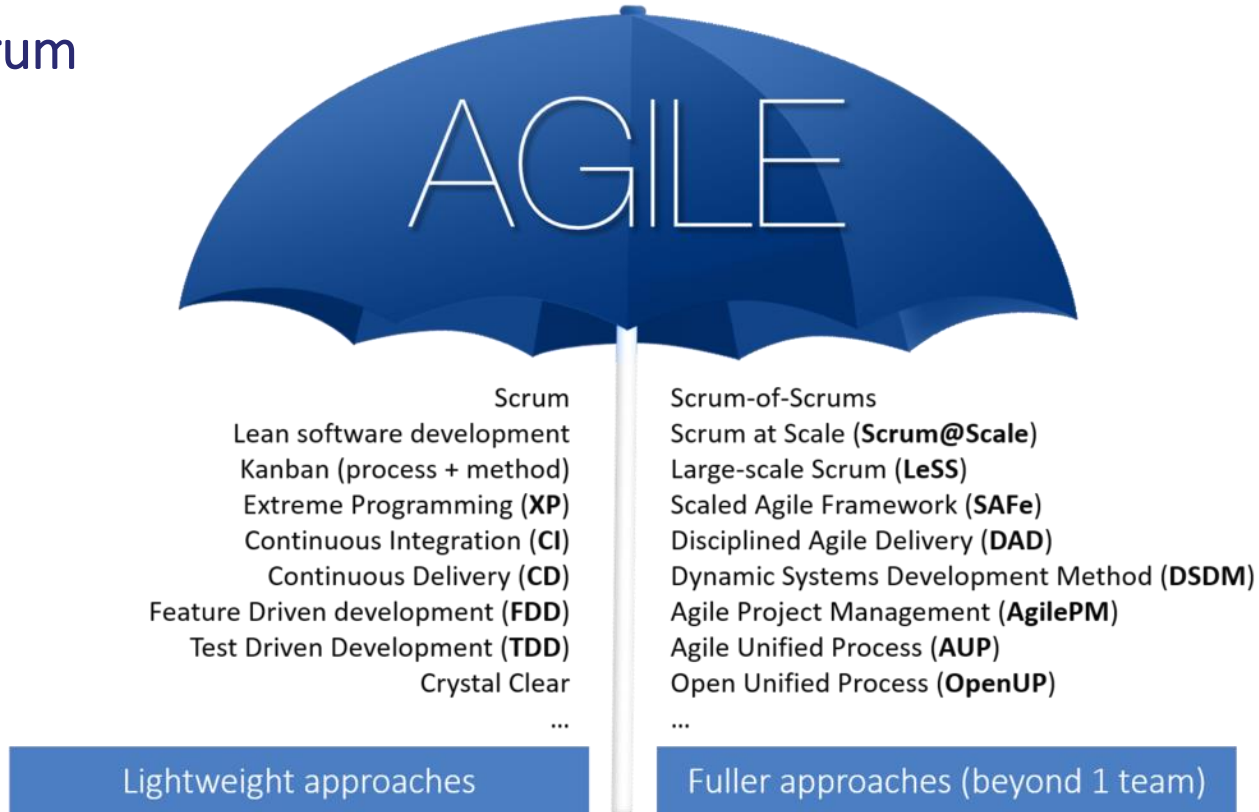
Agile Software Development Principles (7 → 12)

1. **Werkende software** is de belangrijkste maat voor voortgang.
2. Agile processen bevorderen **constante ontwikkeling**. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden.
3. Voortdurende aandacht voor een **hoge technische kwaliteit** en voor een **goed ontwerp** versterken agility.
4. **Eenvoud**, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel.
5. De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit **zelfsturende teams**.
6. Op vaste tijden, **onderzoekt het team hoe het effectiever kan worden** en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.

5

Scrum als voornaamste Agile project management framework

Agile ≠ Scrum

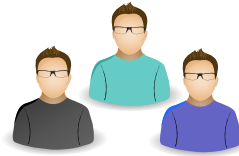


Scrum – Proces

Inputs van eindgebruikers, klanten,
team en stakeholders



PRODUCT OWNER



HET TEAM

1	
2	
3	
4	GEPRIORITEERDE
5	FEATURES
6	
7	
8	

PRODUCT BACKLOG

Selecteert waarvoor
men zich engageert
tegen het einde van
de Sprint

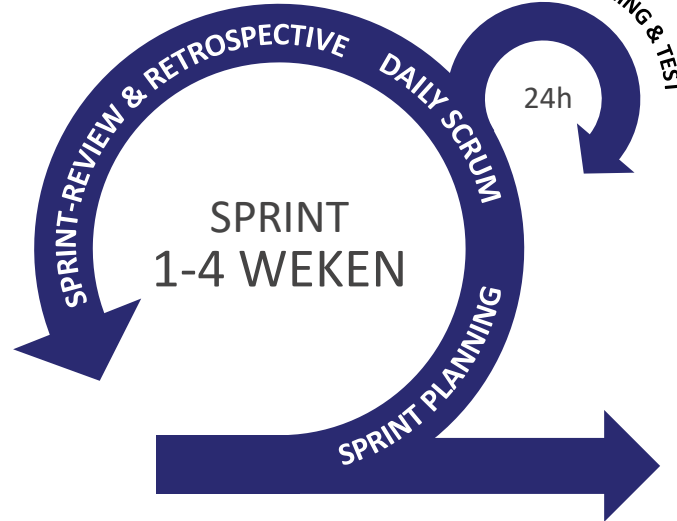
SPRINT
PLANNING
MEETING

Opdeling van
taken

SPRINT
BACKLOG



SCRUM MASTER



Sprint einddatum, team en resultaat veranderen
niet (time-boxed)



DAILY STANDUP
MEETING



REVIEW



GEFINALISEERD
WERK



RETROSPECTIVE

Scrum team



PRODUCT OWNER

Verantwoordelijk voor het maximaliseren van de waarde van het product en het werk van het Ontwikkel-team (Product Backlog en bepalen van prioriteiten)



SCRUM TEAM

Professionals die werken aan het leveren van een stap naar een tastbaar tussenproduct. Zelforganiserend, cross-functioneel.

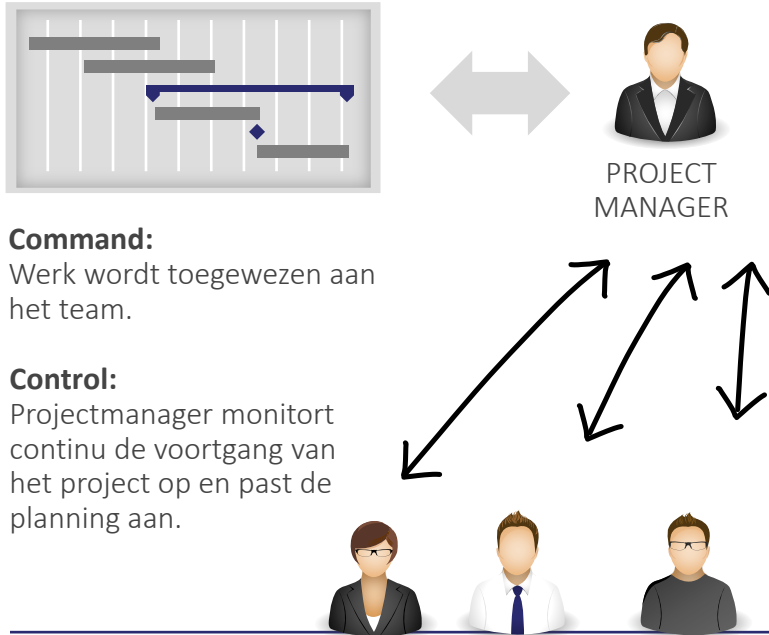


SCRUM MASTER

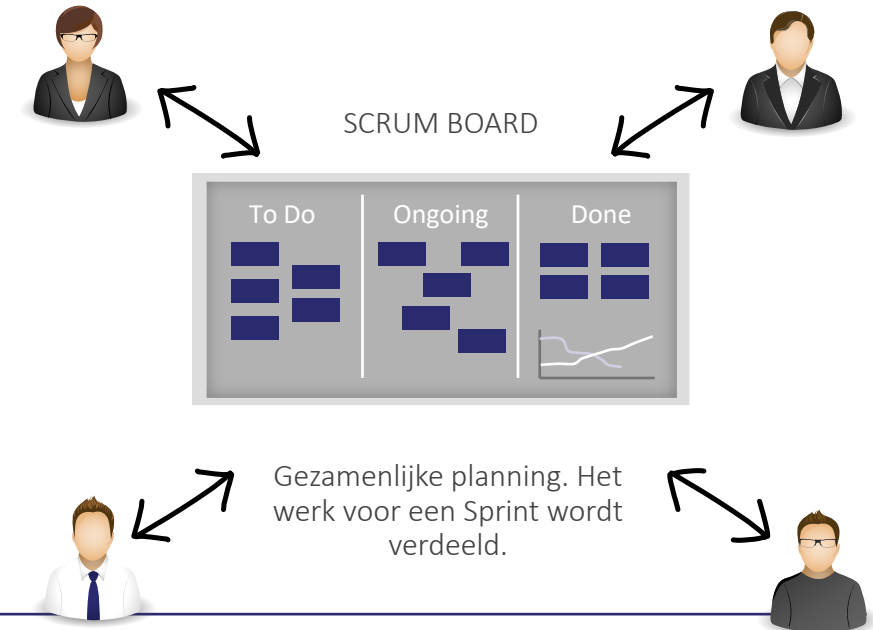
Persoon die ervoor zorgt dat Scrum begrepen is en uitgevoerd. Zet meetings op en volgt alles op.

SCRUM

Command and control



Zelforganiserend team



Scrum ceremonies

SPRINT PLANNING-MEETING

Het uit te voeren werk tijdens de volgende Sprint wordt in de Sprint Planning Meeting vastgelegd. Het hele Scrum Team werkt samen aan werkbaar plan.

Welke increment kunnen we opleveren na de volgende Sprint?

Hoe zullen we het werk organiseren om deze increment op te leveren?

DAILY SCRUM

De Daily Scrum is een 15 minuten durende meeting voor het ontwikkel-team. De activiteiten worden gesynchroniseerd en een plan voor de volgende 24 uur wordt opgesteld. De deelnemers lichten toe:

Welke bijdrage heb ik gisteren geleverd om de doelstelling van de Sprint te bereiken?

Wat ga ik vandaag doen om de doelstelling van de Sprint te bereiken?

Zie ik obstakels die mij of het team verhinderen om de Sprint doelstelling te bereiken?

Scrum ceremonies

SPRINT REVIEW

Een Sprint Review wordt aan het eind van een Sprint gehouden om het increment te beoordelen en de Product Backlog aan te passen indien nodig. Tijdens deze meeting gebeurt samen met het Scrum Team en de stakeholders.

De Sprint Review is een informele meeting, niet een status meeting.

SPRINT RETROSPECTIVE

De Sprint Retrospective is een opportuniteit voor het Scrum Team om een verbeterplan op te stellen dat tijdens de volgende Sprint wordt uitgevoerd. De Sprint Retrospective vindt plaats na de Sprint Review en voor de volgende Sprint Planning.

Doel: terugkijken op hoe de vorige Sprint liep op het vlak van mensen, relaties, processen en tools.

6

Korte introductie Kanban als model om werk te beheren

Visualiseer de
workflow

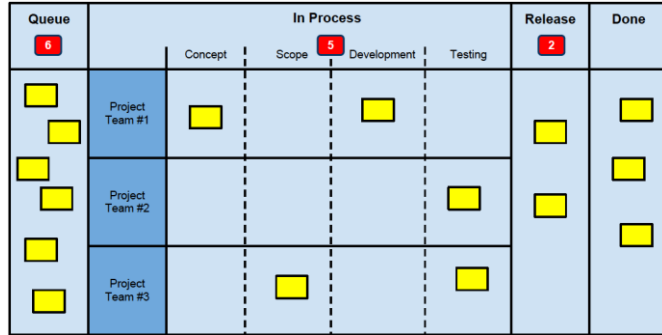
Beperk de
WIP (Work In
Progress)

Meet de
workflow

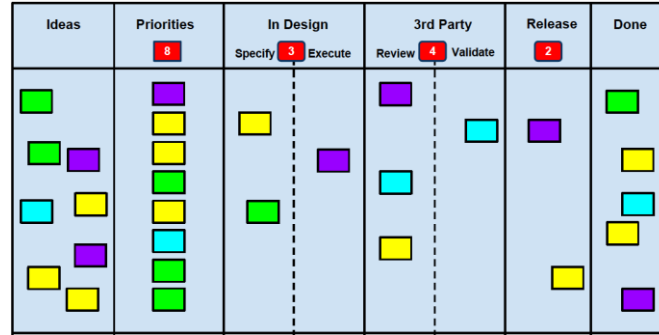
- ✓ Creëer duidelijke regels
- ✓ Organiseer feedback loops
- ✓ Verbeter gezamenlijk, evolueer met experimenten

Kanban is niet beperkt tot software ontwikkeling

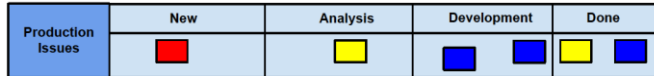
Kanban for Portfolio Management



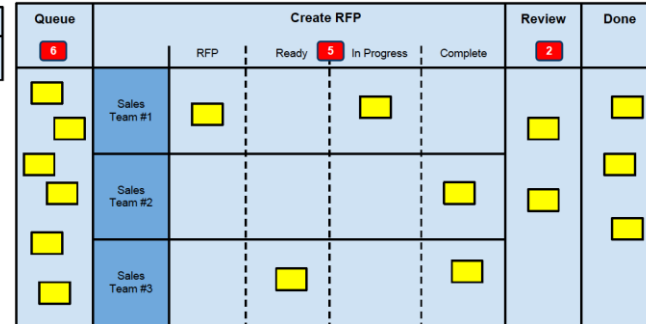
Kanban for Marketing



Kanban for Production Support



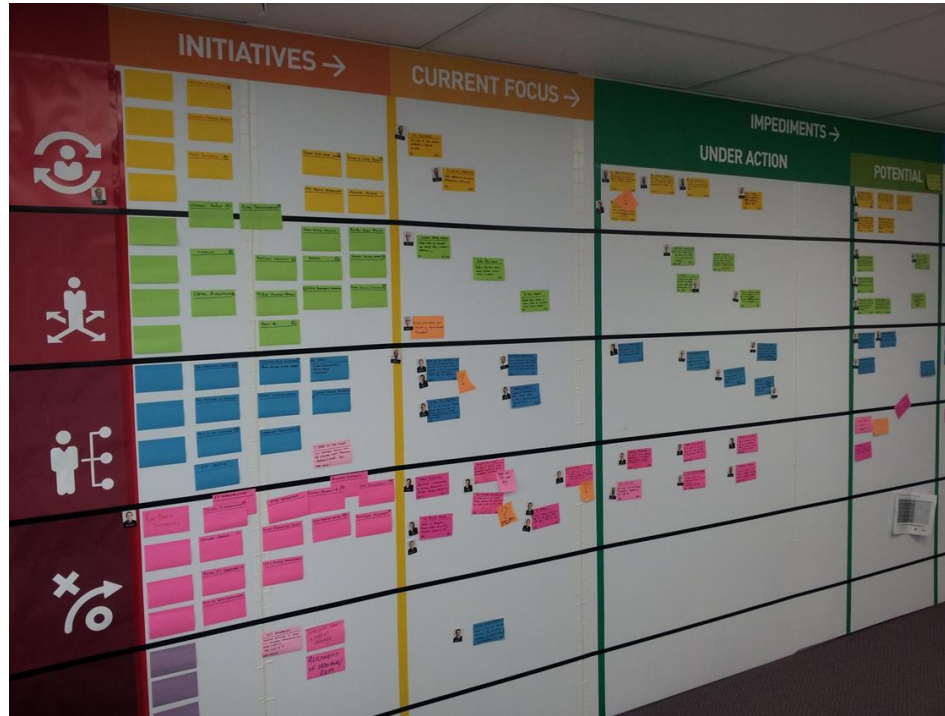
Kanban for Sales



Kanban borden




























Kanban borden



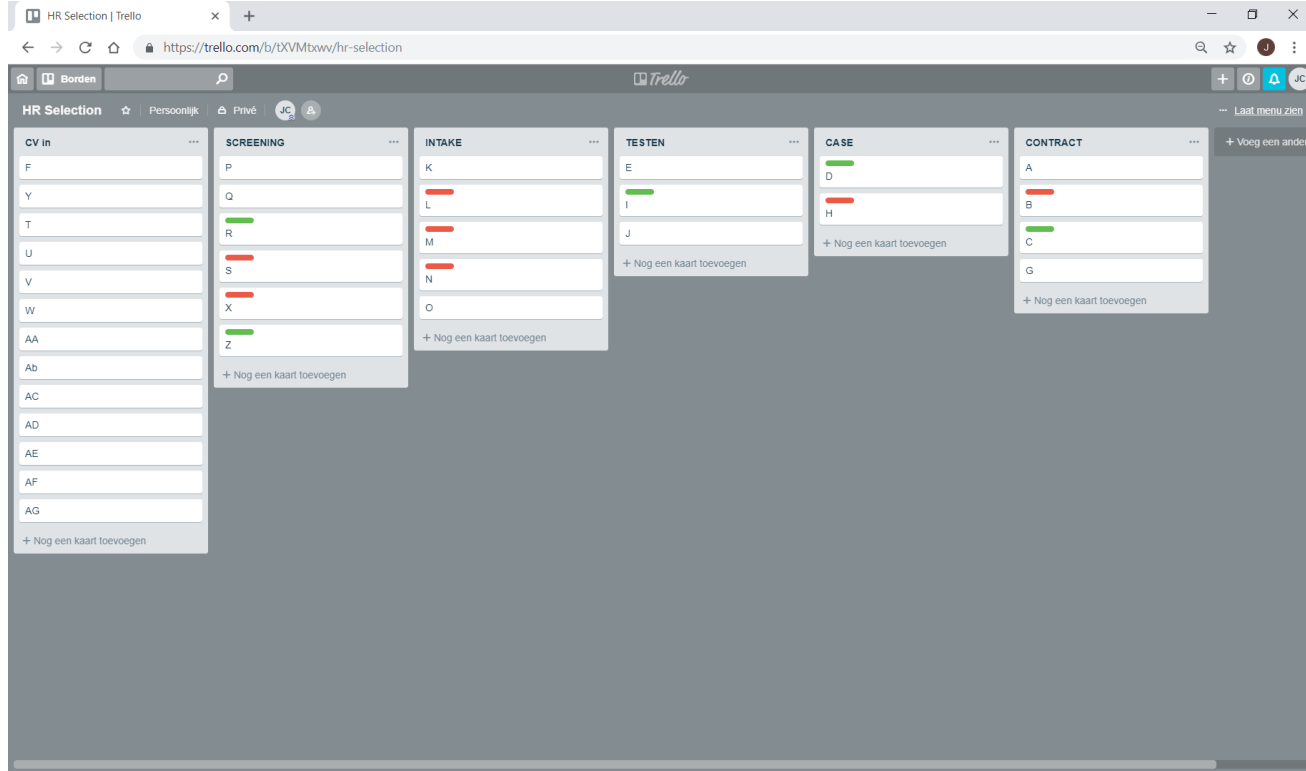
Kanban borden



HR Kanban bord

CV in	SCREENING ⚙️ 😊 😞	INTAKE ⚙️ 😊 😞	TESTEN ⚙️ 😊 😞	CASE ⚙️ 😊 😞	CONTRACT ⚙️ 😊 😞
         	      	  		  	

HR Kanban bord via Trello.com



Afsluiten + evaluatie

Dank u!

Jan Cumps



0496 522 337



Jan.cumps@bdo.be



www.bdo.be



Masterclass Projectmanagement - Methoden en technieken

