

# Projectmanagementprincipes in het groene onderwijs Onderwijsvernieuwingsprogramma

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	1
2. Algemeen: Theoretisch kader .....	2
3. Projectmanagement in groene onderwijs context .....	3
4. Verbeterpotentie en aanbevelingen .....	4
5. Q&A .....	5
6. Conclusie .....	7
Literatuurlijst .....	8

Datum: 30 november 2018

Auteur J.M. Schrauwen-van der Geer (docent Hogeschool Inholland Delft, cluster Agri Food)

## 1. Inleiding

Dit artikel beoogt bij te dragen aan het vinden van toepasbare projectmanagementprincipes binnen de context van groene onderwijsinstellingen. Met het realiseren van veranderingen en vernieuwingen, publiek private samenwerking en het uitvoeren van (steeds meer) onderzoek worden er binnen het groene onderwijs diverse projecten gedaan die gemanaged worden. Projectmanagement wordt daarmee belangrijker. Nog niet eerder is uitgezocht welke projectmanagementprincipes nu gebruikt worden door meerdere groene onderwijsinstellingen en welke precies goed werken in deze context.

Projectmanagement is geen doel op zich, maar helpt organisaties in het bereiken van hun doelen. Bijvoorbeeld een sterkere verbinding met partijen uit de beroepspraktijk in de regio of een grotere concurrentiekracht. Goed projectmanagement kan bijdragen aan projectsucces, zoals een duidelijk verloop van het proces, een goede afronding, borging en kennisdeling. Dat betekent echter niet: 'hoe meer projectmanagementprincipes hoe beter'. Welke harde en zachte vaardigheden zijn minimaal nodig bij projectmanagement in groene onderwijsinstellingen?

Met kort explorerend praktijkonderzoek zijn *lessons learned* opgedaan in een expertmeeting en diepte-interviews. In combinatie met literatuuronderzoek creëerden we een gereedschapskist en aanbevelingen, waaraan (programma-)managers, projectleiders en anderen in het groene onderwijs houvast hebben.

### 1.1. Werkwijze

**Wat?** Op zoek naar dé context-specifieke projectmanagementprincipes op project- en organisatieniveau, als gereedschapskist en houvast voor eenieder die in het groene onderwijs met projectmanagement te maken heeft.

**Waarom?** Er worden steeds meer (onderzoeks-)projecten gedaan in het groene onderwijs, maar waarschijnlijk nog niet altijd optimaal professioneel gemanaged, wat invloed kan hebben op het succes. Het kiezen van een set aan tools hoort te worden afgestemd op de project- of organisatiecontext. In dit geval is die context afgebakend tot groene onderwijsinstellingen.

**Hoe?** Literatuuronderzoek, een expertmeeting en diepte-interviews met negen mensen uit het groene onderwijs in hun rol als programmaleider, projectleider, projectenmakelaar, COE-trekker of manager.

**Wanneer?** September tot december 2018

**Waar?** Het groene onderwijs van Nederland, mbo-hbo-wo

## 2. Algemeen: Theoretisch kader

Een **project** is per definitie iets nieuws, gericht op het opleveren van een uniek resultaat dat bijdraagt aan het behalen van doelen, met een tijdelijke manier van samenwerken (Twynstra, 2018). Dat gebeurt binnen bepaalde kaders waaronder start- en eindtijd, met een set aan activiteiten of taken die resources en geld kosten en een uniek resultaat, product of service opleveren (Project Management Institute, 2013; Schwindt & Zimmerman, 2015; Kerzner, 2010).

**Projectmanagement** betekent dat er actief gestuurd wordt op de welbekende factoren Tijd, Geld en Kwaliteit (en Organisatie en Informatie), waarbij het toegepast wordt in processen die gecategoriseerd kunnen worden naar het initiëren, plannen, monitoren en controleren, en afsluiten van een project (Project Management Institute, 2013).

**Projectmanagementmethodieken** zijn ontwikkeld en geïmplementeerd om projectmanagementprocessen te reguleren, zodat je je focus kunt houden op andere kritische *performance* kwesties (Wells, 2012). Een projectmanagementmethodiek kan worden gedefinieerd als de toepassing van kennis, vaardigheden en tools om de verwachtingen van een project tegemoet te komen of overtreffen (Project Management Institute, 2004). Hoe groter de projecten, hoe meer noodzakelijk methodieken lijken te worden (Besner & Hobbs, 2006). Het kan bijvoorbeeld ondersteunen in beheersing en monitoring, of standaardisatie en communicatie bevorderen, of als leidraad dienen voor managers (Wells, 2012). In de literatuur wordt (ook) veel gezocht naar elementen die nodig en zinnig zijn voor project(management)succes. Denk aan de beste methodieken, de succesfactoren en *best practices*.

Projectsucces willen we allemaal wel. Wat verstaan we er onder en wat kunnen we er aan doen? Cooke-Davis (2004) vat het samen in de drie niveaus van projectsucces:

- projecten goed doen;
- de goede projecten doen;
- de goede projecten goed doen, keer op keer (Cooke-Davis, 2004; Besner & Hobbs, 2006).

**Projectmanagementsucces** is een dimensie van projectsucces waarbij de projectmanager wordt beoordeeld door de projecteigenaar aan de hand van de klassieke driehoek van tijd, geld en kwaliteit (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017, p. 1661).

Een project is per definitie iets nieuws, hoe erg is het als het anders loopt? Dat is een vraag om aan onszelf te stellen. Als dingen niet gaan zoals gepland, kan dat onverwachte bijzaken opleveren in goed of minder goed opzicht (White & Fortune, 2002). White & Fortune (2002) noemen als top drie van kritische succesfactoren het volgende:

1. duidelijke doelen/doelstellingen;
2. support van senior management;
3. adequate fondsen/resources (White & Fortune, 2002, p. 7).

In de expertmeeting van 12 november werd gesuggereerd daar 'monitoring' aan toe te voegen.

Praktische know-how is belangrijk en ook het kiezen van een set van tools die in lijn is met de projectcontext en organisatie (Besner & Hobbs, 2006). Tools die projectmanagement goed kunnen ondersteunen worden door Besner & Hobbs (2006) uiteengezet door te kijken naar datgene dat op grote schaal gebruikt wordt:

1. software voor takenplanning;
2. reikwijdte verklaring (*scope statement*);
3. benodigdhedenanalyse (*requirement analysis*);
4. *lessons learned* / nabespreking (Besner & Hobbs, 2006, p. 43).

Daarnaast zijn er *super tools* te benoemen die extensief gebruikt worden, maar wel het meeste potentieel lijken te hebben voor project performance:

- voortgangsrapportage;
- kick-off meeting;
- Gantt chart;
- wijzigingsverzoek (Besner & Hobbs, 2006, p. 43).

Kijkend naar dit lijstje, blijkt dus zowel de 'harde kant' als menselijke kant terug te komen, te zien aan de 'kick-off meeting'.

In de literatuur zijn meerdere projectmanagementvolwassenheidsmodellen te vinden. Een volwassenheidsmodel kan een organisatie inzicht geven in het huidige niveau en verbetermogelijkheden, door de huidige situatie langs een meetlat van criteria te leggen.

Demir & Kocabaş (2010) hebben onderzocht hoe projectmanagementvolwassenheidsmodellen gebruikt kunnen worden in educatieve organisaties. Bij de diverse projectmanagementvolwassenheidsmodellen worden bijvoorbeeld de volgende vijf niveaus gehanteerd, hierbij in een uittreksel uit Demir & Kocabaş (2010):

**Niveau 1-Gezamenlijke taal** (Initieel proces):

Organisatie ziet het belang van projectmanagement en de behoefte aan een goed begrip van de basiskennis en de daarmee gepaard gaande taal en/of terminologie. Projectdefinitie en bewustzijn zijn belangrijk.

**Niveau 2-Gezamenlijke processen**

(Herhaalbaar proces): Organisatie ziet dat gedeelde processen gedefinieerd en ontwikkeld moeten worden zodat successen van projecten kunnen worden herhaald bij andere projecten.

**Niveau 3-Enkele methodologie**

(Gedefinieerd proces): Organisatie ziet het synergetische effect van het combineren van alle corporate methodologieën in één methodologie, het centrale punt daarvan is projectmanagement. Het proces wordt makkelijker te controleren.

**Niveau 4-Benchmarken** (Beheerst proces):

De herkenning dat procesverbetering nodig is om een competitief voordeel te behouden. Benchmarken moet uitgevoerd worden op doorlopende basis. Het bedrijf moet bepalen wie en wat te benchmarken.

**Niveau 5-Continue Verbetering**

(Geoptimaliseerd proces): De organisatie evalueert de informatie die verkregen is door benchmarken en moet besluiten of dit de methodologie versterkt of niet. Sleutelprocessen hier zijn proactief probleemmanagement, technologie-management en continue procesverbetering (Demir & Kocabaş, 2010, p. 1643).

Daarnaast is er in de literatuur het stappenplan van Shi (2011) beschikbaar dat suggereert hoe een organisatie verder kan komen in projectmanagementvolwassenheid. Het is aan een organisatie om te bepalen op welk niveau men wil komen.

Wanneer een organisatie op weg is naar een projectorganisatie, vraagt dat mogelijk om het (her-)vormen van de organisatiestructuur zodat er omgegaan kan worden met het tijdelijke aspect van projecten en de mate van externe gerichtheid op de marktvrage en klanten (Maassen & Potman, 1990; Miller, McAdam, & McAdam, 2014; Simard, Aubry, & Laberge, 2018).

### 3. Projectmanagement in groene onderwijs context

Uit de interviews blijkt dat de groene onderwijsinstellingen ambities hebben op het gebied van (onderzoeks)projecten door in hun visie een percentage aan beoogde omzet uit projecten te benoemen. De doorvertaling daarvan in beleid zoals het besteden van aandacht en investeringen in projectmanagement is echter niet altijd concreet zichtbaar volgens geïnterviewden.

Op basis van de resultaten uit de interviews kan gesteld worden dat het huidige projectmanagement op hooguit niveau 1 zou zijn, alhoewel het volgens de geïnterviewden verschilt hoe ver de groene onderwijsinstellingen zijn in projectmanagementvolwassenheid. Er zijn ook verschillende keuzes gemaakt ten aanzien van de organisatiestructuur en bijvoorbeeld de mate van verbinden van onderwijs en onderzoek. Volgens de geïnterviewden is de organisatiestructuur momenteel meer gericht op onderwijs dan projecten. Ook is er geen eigen methodiek gekozen. Het belang van onderzoek en onderzoeksprojecten wordt wel gezien, ook al is dat niet altijd direct zichtbaar in beschikbare resources en voorinvestering voor projecten. Intern wordt gewerkt aan (het ontwikkelen van) projectmanagementprocessen.

Het verschilt ook per project hoe goed het gemanaged wordt. Bij sommige projectleiders of projectmedewerkers staat onderwijs op prioriteit nummer 1 en komt een project 'erbij'. Dat resulteert in het achterblijven in uren en resultaten

en kan gepaard gaan met financieel risico. Bij anderen gaat het goed met bijvoorbeeld een goed projectplan, monitoring tijdens het project, goede inhoudelijke resultaten, evaluatie en kennisdeling middels een congres, presentaties en/of publicaties.

In de interviews is gevraagd naar huidige methodieken en tools binnen de organisatie. Volgens de geïnterviewden zijn er momenteel weinig eigen standaarden in huis. Wat er wel genoemd is, zijn:

- ✓ Voorbeeldmodellen (voortgangsrapportage, samenwerkingsovereenkomst, aanmeldformulier, projectplan, begroting)
- ✓ Work Breakdown Structure
- ✓ Flow-diagram
- ✓ Support van top management
- ✓ Peer review sessies
- ✓ Checklist voor communicatie met opdrachtgevers
- ✓ Formats voor de initiatiefase
- ✓ Sage CRM-systeem

Het CRM-systeem werd eenmaal genoemd. Een CRM-systeem slaat gegevens op, houdt procesflows en *to do's* bij. Dat maakt zo'n systeem minder afhankelijk van personen en beter overdraagbaar.

De methodiek PRINCE2 is in drie interviews genoemd als inspiratie bij het samenstellen van een eigen format. Andere methodieken zoals A4, Agile en SCRUM, NPD, LEAN, PMBoK en IPMA en Projectmatig Creëren zijn niet genoemd. Wel zijn een aantal tools genoemd die gemist worden of mogelijk relevant kunnen zijn:

- Systeem met signalerende functie van urenplanning én urenmonitoring tezamen
- Capaciteitsplanning
- (Delen van) *lessons learned*
- Kritieke beslisstappen schema
- Realistisch projectplan inclusief KPI's, realistische begroting, monitorings-, evaluatie- en kennisdeelmomenten
- Checklist: "Belanghebbenden gesproken? Aftrap plaatsgevonden? Realistisch niveau begroting?"

Een quote uit een interview is "*als je het aan de voorkant niet SMART maakt komt het er aan de achterkant ook niet uit*". Meerdere

interviewrespondenten vonden een goed projectplan en verwachtingsmanagement belangrijk, vooral bij grote projecten. Bij projectrapportages wordt vaak met de formats van de subsidiegever of opdrachtgever gewerkt.

Het groene onderwijs heeft de volgende stuwende krachten en goede dingen relaterend aan projectmanagement al in huis:

- de COE's die bijdragen aan het ontwikkelen in projectmanagement en samenwerking;
- het realiseren van mooie inhoudelijke resultaten van projecten;
- veel mensen die met gedrevenheid werken aan maatschappelijke vraagstukken.

#### 4. Verbeterpotentie en aanbevelingen

Mensen, processen en systemen in relatie met elkaar ontwikkelen is belangrijk. Deze zijn onlosmakelijk aan elkaar gekoppeld. Je kunt een mooi systeem hebben zoals software, maar het zijn uiteindelijk de mensen die het doen en moeten gebruiken. De mensen zullen hun wensen en behoeften moeten uiten en op basis daarvan zullen systemen moeten worden ontwikkeld, of andersom (systemen voorop, de mensen het laten leren).

Zowel op mbo als hbo niveau loopt men er tegenaan dat de werkwijze nog grotendeels is ingericht op de traditionele school, terwijl dat niet samengaat met projectmatig werken. Symptomen zijn dan dat het reguliere systeem tijd van mensen opslokt, er in hokjes gewerkt wordt in plaats van integraal en minder flexibiliteit is. Dit is een organisatiestructuurvraagstuk.

Het stappenplan voor het ontwikkelen in projectmanagementvolwassenheid van Shi (2011) suggereert om het projectmanagementsysteem in lijn te brengen met de bedrijfsstrategie en het algemeen managementsysteem projectgeoriënteerd te maken. Daar hoort ook bij om het systeem van toekenning van resources projectgeoriënteerd te maken. Daarnaast moet men werken aan de projectmanagementcultuur, zodat de organisatie erkent dat projectmanagement bijdraagt aan het succes van de organisatie (Shi, 2011).

Het zwaartepunt van projectmanagement moet meer komen te liggen op het voortraject en het projectplan en op de monitoring van geld en tijd lopende de rit, en minder op last-minute rapportage in de fase van afronding. Er zou een systeem met signalerende functie moeten zijn, waar heldere informatie over tijd en geld ten opzichte van de planning is. Inhoudelijke kwaliteit van projecten lijkt binnen het hbo namelijk niet het issue, maar de financiële en administratieve kant wel.

'Leren' is niet alleen iets voor studenten. Uit de literatuur blijkt dat het delen van *lessons learned* gebruikelijk is. Dat wil zeggen het leren van successen, falen en resultaten van een project. Binnen het groene onderwijs wordt daar echter lang niet altijd aandacht aan besteed. Een aanbeveling is om structureel evaluatie- en reflectiebijeenkomsten in te plannen om te bespreken waar je als projectmanager tegenaan gelopen bent met thema's als: organisatorische aspecten, projectleiderschap, verbinding van onderwijs en onderzoek (lectoren) en hoe het gaat met studenten in onderzoek.

Het stappenplan in projectmanagement-volwassenheid (Shi, 2011) suggereert als eerste ontwikkelstap op de menselijke kant:

- het hebben van een trainingsbudget voor projectmanagement in lijn met persoonlijke ontwikkelplannen voor projectmanagementprofessionals in de organisatie;
- een regulier projectmanagement trainingssysteem voor top managers, projectmanagers en projectteamleden.

## 5. Q&A

Gedurende het onderzoek kwamen een aantal vragen uit de praktijk aan het licht. In deze Q&A worden de vragen en antwoorden omschreven. De antwoorden zijn gebaseerd op (interpretatie van) literatuuronderzoek en *lessons learned* uit de praktijk. Ongetwijfeld zijn er naast deze vragen nog meer.

**Q Hoe organiseren we een 'signalerende functie' gedurende het project ten behoeve van (monitoring op) de 'Do &**

**Check' van de PDCA-cyclus? We moeten nu informatie bij elkaar zoeken uit allerlei hoeken en gaten om bijvoorbeeld tot tussenstanden van tijd en geld te komen.**

**A:** Een stap in het professionaliseren van projectmanagement zou zijn om een projectendashboard en projectmanagement-software te overwegen waar urenplanning en –monitoring in heldere informatie bijeenkomt, tezamen met de bijbehorende skills van mensen. Er zijn bestaande projectmanagementsoftwarepakketten. Wat betreft monitoring in tijd zou een project planbord of gantt chart overwogen kunnen worden waar de projectactiviteiten per entiteit/medewerker in balken zichtbaar worden ten opzichte van de tijdsduur.

Tevens kan overwogen worden om financiële basisinformatie binnen het groene onderwijs gelijk te trekken en autorisatie op bepaalde projectinformatie door controllers te geven, om grip en samenwerking te verbeteren.

**Q Formalisering is nodig om grip te houden op grote projecten, want het brengt anders grote (financiële) risico's met zich mee. Maar hoe?**

**A:** Een van de belangrijke punten van formalisering is helderheid in besluitvorming en taken, rollen en bevoegdheden van de projectmanager (in relatie tot algemeen management). Dat kan een eerste stap zijn om als organisatie een eigen handleiding en proces met kritieke besluitvormingsstappen en een definitie van de rollen op te stellen.

Een dergelijke handleiding helpt ook om een gezamenlijke taal te formuleren. Om nog een stap verder te gaan kan overwogen worden om standaarden te introduceren op basis van een projectmanagementmethodiek.

Gebaseerd op de typen projecten die gedaan worden, kan gekozen worden voor faseringsmodellen: waterval (lineair, de ene fase na de andere, wanneer het van tevoren helder is wat je gaat maken); parallel (fasen kunnen langs elkaar lopen, wanneer je redelijk helder moet hebben wat je gaat maken); fast track (waarbij je kennis deelt en in een vroeg stadium mensen betreft en verantwoordelijkheid deelt), of cyclisch met een SCRUM model (modulair opleveren is mogelijk, tijd en geld staan vast maar de

scope en je doel is variabel, wanneer het onbekend is wat je eindproduct is). Verschillende methodieken hanteren verschillende faseringsmodellen. PRINCE2 is bijvoorbeeld waterval en Agile is cyclisch. Mogelijk is de methodiek Projectmatig Creëren passend bij het groene onderwijs qua cultuur en type projecten, omdat het gebruik maakt van de motivatie van mensen, en wat vrijheid laat in het eindresultaat. Verder zou Projectmatig Werken van Twynstra en Gudde ook als basis kunnen dienen. Dit onderzoek is echter te beknopt om dit te kunnen concluderen.

Let op: aan de harde kant kun je zoveel regelen als je wilt, de mensen moeten ook 'mee'. Wat overigens niet betekent dat alle mensen over alle afspraken (-in-ording) nog hun zegje moeten kunnen doen.

**Q Wat kunnen we leren van good practices, van projecten in het groene onderwijs?**

**A:** Uit de praktijk blijkt dat bij good practices vooraf goed is nagedacht over de projectmanagementaspecten tijd, geld en kwaliteit. Oftewel, de verwachtingen vooraf realistisch maken, met een realistische begroting en tussentijdse evaluatiemomenten en waar je naar toe werkt zoals doelstellingen en KPI's. Denk vooraf al na over kennisdeling en doorwerking van het project. Zorg voor en tijdens het project voor draagvlak van het (top) management. Houd de financiële rapportage bij en stuur actief op tijd, geld en kwaliteit in de verhouding zoals die beoogd was volgens het plan. Het helpt wanneer je een goede (opgeleide) projectleider hebt die oog heeft voor het proces.

**Q Wie zetten we in als projectleider?**

**A:** Ten eerste is het belangrijk om bewust te kiezen. Bij voorkeur iemand die er voor is opgeleid, met aantoonbare ervaring of certificering in projectmanagement. Iemand die aandacht en interesse heeft voor projectmanagement(processen). Een goede docent is niet per definitie een goede projectleider, wanneer diegene vooral aandacht voor inhoudelijke aspecten heeft (terwijl er ook gemanaged moet worden op tijd, geld, informatie en organisatie!). Een tip is om de projectleider ook al wat mee te nemen in het voortraject zodat je met elkaar het vraagstuk van de opdrachtgever/het project zo helder mogelijk hebt. Een andere optie is het projectleiderschap op te splitsen in proces en inhoud. Hier zijn binnen het groene onderwijs ervaringen mee.

In de praktijk blijkt capaciteitsplanning een aandachtspunt: bemensing en projectleiderschap is soms lastig in te vullen met bijvoorbeeld kleine docententeams. Personeels(aanname)beleid en professionalisering van medewerkers is daarom ook relevant. Dat laatste kan met bijvoorbeeld een opleiding, maar ook met mensen in een voorbeeldrol zoals voorlopers.

**Q Groene onderwijsinstellingen lopen soms tegen dezelfde vragen aan, zoals het uitzoeken van subsidieregelingen. Zou bijvoorbeeld een gezamenlijke Subsidiedesk mogelijk zijn?**

**A:** Deze vraag kunnen we alleen met elkaar beantwoorden. Indien de vraag er is, is het aan te raden om met bijvoorbeeld controllers of juristen bijeen te komen om de haalbaarheid van zoiets te bespreken.

## 6. Conclusie

De afgelopen jaren lijkt er in het groene onderwijs meer aandacht voor projecten en projectmanagement te zijn dan voorheen. De precieze mate van ontwikkeling en verbetering is echter moeilijk te zeggen en is niet overal gelijk. Wanneer de resultaten uit de literatuur vergeleken worden met de resultaten uit de praktijk, is te zien dat het groene onderwijs verbeterpotentie lijkt te hebben in het professionaliseren op projectmanagement.

Binnen de beperkte tijd van dit onderzoek is de nadruk gelegd op groene onderwijsinstellingen. Een aanbeveling is om ook te verkennen wat het groene onderwijs van andere onderwijsinstellingen en eventueel het bedrijfsleven kan leren op het gebied van projectmanagement.

Dat er relatief weinig concrete methodieken en tools genoemd werden in de interviews en expertmeeting is vrij logisch, vanwege de fase van projectmanagementvolwassenheid waar het groene onderwijs nu staat. De genoemde -en daarom mogelijk meest relevante projectmanagementprincipes in het groene onderwijs op dit moment- zijn het hebben van een goede (opgeleide) projectleider, ondersteund worden door een projectmanagementsoftware waar (uren-) monitoring mogelijk is, het opstellen van een doordacht projectplan en zowel bottom-up als top-down steun voor het uitvoeren van projecten met een organisatiestructuur waarin dat mogelijk is. Interne basisformats en basisafspraken kunnen ook helpen. Daarnaast is het van belang dat het groene onderwijs van de aanwezige en nieuwe goede voorbeelden blijft leren en daar momenten voor creëert.

## Literatuurlijst

- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37-48.
- Cooke-Davies, T., Crawford, L., & Lechler, T. (2009). Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 110-123.
- Cooke-Davis, T. (2004). Project Success. In P. Morris, & J. Pinto, *The Wiley guide to managing projects* (pp. 99-121). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Demir, C., & Kocabaş, I. (2010). Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1641–1645.
- Kerzner, H. (2010). *Project Management Best Practices: Achieving global excellence*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Maassen, P., & Potman, H. (1990). Strategic decision making in higher education: An analysis of the new planning system in Dutch higher education. *Higher Education*, 393-410.
- Miller, K., McAdam, M., & McAdam, R. (2014). The changing university business model: a stakeholder perspective. *R&D Management*, 265-287.
- Musawir, A., Serra, C., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 1658-1672.
- Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square, Pa: PMI.
- Project Management Institute. (2013). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Fifth Edition*. Project Management Institute.
- Schwindt, C., & Zimmerman, J. (2015). *Handbook on Project Management and Scheduling Vol.1*. Zwitserland: Springer International Publishing .
- Shi, Q. (2011). Rethinking the implementation of project management: A Value Adding Path Map approach. *International Journal of Project Management*, 295-302.
- Simard, M., Aubry, M., & Laberge, D. (2018). The utopia of order versus chaos: A conceptual framework for governance, organizational desing and governmentality in projects. *International Journal of Project Management*, 460-473.
- Twynstra, G. (2018, oktober 26). *De vier processen van projectmanagement*. Opgehaald van Twynstra Gudde Kennisbank: <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/projectmanagement/de-vier-processen-van-projectmanagement>
- Wells, H. (2012). How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice. *Project Management Journal*, 43-58.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management - an empirical study. *International Journal of Project Management*, 1-11.