

BEST PRACTICE

PROJECT- MANAGEMENT OP BASIS VAN PRINCE2®

Editie 2017

Bert Hedeman | Gabor Vis van Heemst
Hans Fredriksz

Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2017
3de geheel herziene druk



Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VersiSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2017

3^{de} geheel herziene druk

**Bert Hedeman
Gabor Vis van Heemst
Hans Fredriksz**



Colofon

Titel: Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2017 -
3de geheel herziene druk

Serie: Best Practice

Auteurs: Bert Hedeman (HWP Consulting)
Gabor Vis van Heemst (Intrprimus)
Hans Fredriksz (HAAXbv)

Reviewers: Mark Kouwenhoven (nThen!)
Ibeling Ritzema (Proritz BV)
Henny Portman (HWP Consulting)
Dennis van der Spoel (Dennis van der Spoel Consulting)
Ron Seegers (Projectmeester)
Lex van der Helm (Capgemini)
Bob Hotho (Fortis)
Paul Bomers (ISES/NCOI)
Jack van Grunsven (KWD Resultaatmanagement)

Eindredactie: Bert Hedeman

Tekstredactie: Foeng Tjin

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net

ISBN Hard copy: 9789401802772

ISBN eBook: 9789401802765

ISBN ePub: 9789401802758

Druk: Eerste druk, eerste oplage, november 2009
Tweede geheel herziene druk, eerste oplage, april 2014
Derde geheel herziene druk, eerste oplage, januari 2018

Lay-out en DTP: S&B IT Service, Amersfoort – NL

Copyright: © Van Haren Publishing, 2009, 2014, 2018

Copyright © 2017. All rights reserved. Material is reproduced under license from AXELOS: Figures 4.01, 5.01, 5.02, 7.01, 7.02, 7.03, 7.04, 8.02, 9.01, 10.01 and II.01

PRINCE2® and MSP™ are registered trademarks of AXELOS Limited.
The PRINCE2 Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited.

For any further enquiries about Van Haren Publishing, please send an e-mail to: info@vanharen.net. Although this publication has been composed with most care, neither Author nor Editor nor Publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the Publisher.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Voorwoord

Projecten zijn succesvol als alle partijen op het eind van het project tevreden zijn met het eindresultaat. PRINCE2 kan daarbij helpen. PRINCE2 is een Best Practice methode voor projectmanagement; dus niet theoretisch maar gebaseerd op de praktijk.

PRINCE2 beschrijft de belangrijkste thema's van projecten en de processen die gedurende een project worden doorlopen. Kenmerkend voor PRINCE2 is de aandacht voor de zakelijke rechtvaardiging en de uitgebreide beschrijving van de verschillende rollen in de projectorganisatie. PRINCE2 is geschikt voor alle type projecten in elke branche.

Het boek dat je nu hebt opengeslagen is een volledig herziene uitgave van *Projectmanagement op basis van PRINCE2*, gebaseerd op de nieuwe manual PRINCE2 2017. Ten opzichte van de vorige editie is de methode PRINCE2 inhoudelijk niet veranderd. Wel wordt extra aandacht besteed aan het principe van het op maat maken van de methode voor de projectomgeving. Voor elk thema en elk proces wordt nu aangegeven hoe de methode is toe te snijden op kleine projecten, op agile projecten, op commerciële projecten en op projecten in een programma. Verder wordt nu expliciet aangegeven wat minimaal ingeregeld moet worden om de verschillende thema's effectief toe te kunnen passen in een project. Ten slotte wordt aandacht besteed aan hoe de methode PRINCE2 kan worden ingebed in een organisatie.

Ten opzichte van de vorige druk is de tekst in dit boek vereenvoudigd en zijn er extra voorbeelden opgenomen. Deze aanpassingen maken het boek geschikt voor zowel de ervaren projectmanager als voor diegenen die zich voor het eerst willen verdiepen in het vakgebied van projectmanagement.

Ten slotte is dit boek uitermate geschikt om je voor te bereiden op zowel het Foundation als het Practitioner examen van PRINCE2. Met een verticale streep in de kantlijn is aangegeven wat geen examenstof is voor het PRINCE2 Foundation examen.

Ik wens je veel plezier en succes bij het lezen van dit boek en bij het gebruiken van de methode PRINCE2 en ik bedank de auteurs voor hun niet-aflatende bijdrage aan het vakgebied.

Wijnand Lens

Voorzitter Best Practice User Group Nederland

Inhoud

Deel I Introductie **1**

1 INLEIDING PROJECTMANAGEMENT.....3

1.1	Waarom projectmanagement?.....	3
1.2	Wat is een project?.....	4
1.3	Wat is projectmanagement?.....	5
1.4	Wat is de taak van de projectmanager?	5
1.5	Welke aspecten worden er beheerst?	6
1.6	Projecten in hun context	6
1.7	Wat is een succesvol project?	7
1.8	Waarom mislukken projecten?	8
1.9	Waarom PRINCE2?.....	9

2 INLEIDING PRINCE2..... 11

2.1	Wat is PRINCE2?.....	11
2.2	De structuur van PRINCE2.....	11
2.3	Wat zit er niet in PRINCE2?	12
2.4	Voordelen van PRINCE2	12
2.5	Over dit boek	13

3 PRINCIPES 15

Deel II Thema's **19**

II INTRODUCTIE THEMA'S21

4 BUSINESS CASE23

4.1	Inleiding	23
4.2	Business case	23

4.3	Benefitsmanagementaanpak	24
4.4	Output, uitkomst en benefits	24
4.5	PRINCE2 voorwaarden voor thema Business case	25
4.6	PRINCE2-ontwikkelpad business case	25
4.7	Richtlijnen voor effectief business case management	29
4.8	Rollen en verantwoordelijkheden	30

5 ORGANISATIE 31

5.1	Inleiding	31
5.2	Begrippenkader	31
5.3	Projectmanagementstructuur	33
5.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema Organisatie	33
5.5	Projectmanagementteam (PMT)	34
5.6	Betrekken belanghebbenden	39
5.7	Communicatiemanagementaanpak	39
5.8	Richtlijnen voor effectieve projectorganisatie	40
5.9	Rollen en verantwoordelijkheden	43

6 KWALITEIT 45

6.1	Inleiding	45
6.2	Begrippenkader	45
6.3	Kwaliteitsmanagement	46
6.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema Kwaliteit	47
6.5	Kwaliteitsplanning	47
6.6	Kwaliteitsbeheersing	49
6.7	Kwaliteitsreview	50
6.8	Richtlijnen voor inrichting projectkwaliteit	53
6.9	Rollen en verantwoordelijkheden	54

7 PLANNEN 55

7.1	Inleiding	55
7.2	Wat is een plan en plannen?	55
7.3	Voordelen van het opstellen van een plan	56
7.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema Plannen	56
7.5	Elementen van een plan	56
7.6	Planaanpak	57
7.7	Planniveaus	58
7.8	De PRINCE2-aanpak van faseren	61
7.9	Productgerichte aanpak plannen	62
7.10	Prioriteren en schatten werkzaamheden	72
7.11	Richtlijnen voor effectief plannen	72
7.12	Rollen en verantwoordelijkheden	74

8 RISICO 75

8.1	Inleiding	75
8.2	Begrippenkader	75
8.3	PRINCE2 voorwaarden voor thema Risico	76
8.4	Risicomanagementaanpak	77
8.5	Risicoregister	77
8.6	Risicomanagementprocedures	78
8.7	Risico-eigenaar en risico-actiehouders	83
8.8	Risicobudget	83
8.9	Richtlijnen voor effectief risicomanagement	83
8.10	Rollen en verantwoordelijkheden	84

9 WIJZIGING 85

9.1	Inleiding	85
9.2	Begrippenkader	86
9.3	Issue- en wijzigingsbeheer	86
9.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema wijziging	88
9.5	Issue- en wijzigingsbeheerprocedures	88
9.6	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget	90
9.7	Richtlijnen voor effectief wijzigingsbeheer	90
9.8	Rollen en verantwoordelijkheden	91

10 VOORTGANG 93

10.1	Inleiding	93
10.2	Begrippenkader	93
10.3	PRINCE2 voorwaarden voor thema Voortgang	94
10.4	Managen 'by exception'	94
10.5	Toleranties	95
10.6	Beheersen van de voortgang	97
10.7	Richtlijnen voor effectieve beheersing voortgang	100
10.8	Rollen en verantwoordelijkheden	101

Deel III Processen 103**III INTRODUCTIE PROCESSEN 105**

III.1	Waarom een procesgerichte benadering?	105
III.2	De managementprocessen	105
III.3	PRINCE2-processen in een tijds kader	106
III.4	De structuur van de procesbeschrijvingen	107

11 OPSTARTEN VAN EEN PROJECT 109

11.1	Doelstellingen	109
11.2	Context	110
11.3	Activiteiten	111

11.4	Op maat maken	114
11.5	Overzicht activiteiten	115
12 STUREN VAN EEN PROJECT		117
12.1	Doelstellingen	117
12.2	Context	118
12.3	Activiteiten	118
12.4	Op maat maken	123
12.5	Overzicht activiteiten	123
13 INITIËREN VAN EEN PROJECT		125
13.1	Doelstellingen	125
13.2	Context	126
13.3	Activiteiten	126
13.4	Op maat maken	130
13.5	Overzicht activiteiten	131
14 BEHEERSEN VAN EEN FASE		133
14.1	Doelstellingen	133
14.2	Context	134
14.3	Activiteiten	134
14.4	Op maat maken	138
14.5	Overzicht activiteiten	139
15 MANAGEN PRODUCTOPLEVERING		141
15.1	Doelstellingen	141
15.2	Context	142
15.3	Activiteiten	142
15.4	Op maat maken	144
15.5	Overzicht activiteiten	145
16 MANAGEN VAN EEN FASEOVERGANG		147
16.1	Doelstellingen	147
16.2	Context	148
16.3	Activiteiten	148
16.4	Op maat maken	151
16.5	Overzicht activiteiten	152
17 AFSLUITEN VAN EEN PROJECT		155
17.1	Doelstellingen	155
17.2	Context	156
17.3	Activiteiten	156
17.4	Op maat maken	159
17.5	Overzicht activiteiten	160

DEEL IV Op maat maken

163

IV INTRODUCTIE OP MAAT MAKEN

165

18 OP MAAT MAKEN PRINCE2

167

- 18.1 Op maat maken PRINCE2.....
- 167
- 18.2 Inrichting van het project.....
- 168
- 18.3 Kleine projecten.....
- 169
- 18.4 Verschillende soorten projecten
- 170

19 VERANKEREN PRINCE2

175

- 19.1 Verankeren PRINCE2 in de organisatie
- 175
- 19.2 Invoeren PRINCE2
- 177
- 19.3 Projectvolwassenheid
- 178

- Bijlage A Opzet managementproducten
- 181
- Bijlage B Rollen en verantwoordelijkheden
- 207
- Bijlage C Voorbeeld productgerichte planning.....
- 217
- Bijlage D Projectthermometer.....
- 221
- Bijlage E Begrippenlijst
- 231
- Bijlage F Vertaallijst
- 243
- Bijlage G Literatuur.....
- 255

- Index
- 257

All content is watermarked and Copyright protected. Access for Erik van Eeden erikvaneeden2011@gmail.com

All content is watermarked and Copyright protected. Access for Erik van Eeden erikvaneeden2011@gmail.com

DEEL I

INTRODUCTIE

All content is watermarked and Copyright protected. Access for Erik van Eeden erikvaneeden2011@gmail.com

1

Inleiding projectmanagement

■ 1.1 WAAROM PROJECTMANAGEMENT?

Het managen van projecten is zo oud als de weg naar Rome. Vanaf de oudheid zijn er verhalen bekend van werkzaamheden die wij nu zouden aanduiden als projecten. Denk maar aan de grootse bouwwerken van de piramidebouwers in Egypte en aan de Maya's in Zuid- en Midden-Amerika.

Het begrip project ontstond echter pas in de jaren zestig van de vorige eeuw en was voornamelijk van toepassing op grote infrastructurele werken. Projectmanagement was indertijd vaak niet meer dan het plannen van werkzaamheden. In de jaren zeventig werd de aandacht verlegd naar het beheersen van de uitvoering. In de jaren tachtig kwam er ook aandacht voor de persoonlijke vaardigheden van de projectmanager. In de jaren negentig is de aandacht verschoven naar de procesgerichte aanpak van projectmanagement.

De laatste decennia is er steeds meer aandacht voor de omgeving waarin projecten uitgevoerd worden. Steeds meer zijn projecten onderdeel van portfolio's of programma's binnen organisaties. Was projectmanagement vroeger een taak die je naast je eigen werkzaamheden erbij deed, tegenwoordig is projectmanagement een vak apart. Echter, ondanks het toegenomen professionalisme mislukken projecten nog steeds vaak. Sommige mislukte projecten halen de kranten, maar van de meeste wordt niets meer vernomen. Er is geen eenduidige reden te noemen voor het mislukken van projecten, maar het ontbreken van een effectieve projectmanagementmethode is wel één van de oorzaken.

Een goede projectmanagementmethode mag niet statisch zijn. De omgeving en de markt veranderen en opdrachtgevers en gebruikers krijgen een nieuwe functie. Ofwel, projecten moeten worden gemanaged in een veranderende omgeving. Nog te vaak wordt ervan uitgegaan dat een project kan worden gemanaged in een 'bevroren' omgeving. Dat is wel gemakkelijk, maar niet meer van deze tijd.

Een effectieve projectmanagementmethode ondersteunt de projectmanager bij het inrichten en managen van een project in een voortdurend veranderende omgeving, met de betrokkenheid van alle belanghebbende partijen. PRINCE2 is zo'n methode en gebruikt de grondbeginselen, hier principes genoemd, van goed projectmanagement.

■ 1.2 WAT IS EEN PROJECT?

Het is belangrijk om het verschil te onderkennen tussen een project en de reguliere activiteiten van een organisatie. Onduidelijkheid over wat een project eigenlijk is, leidt tot fricties en frustraties.

PRINCE2 geeft de volgende definitie van een project:

Een project is een tijdelijke organisatie die is opgezet met als doel één of meer zakelijke producten op te leveren volgens een overeengekomen business case.

Een tijdelijke organisatie houdt in dat medewerkers tijdelijk werken binnen een andere setting dan in hun lijnfunctie, en dus ook met andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zakelijke producten zijn producten die een toegevoegde waarde hebben voor de klant. Een business case is de rechtvaardiging voor het opzetten en uitvoeren van een project. In een business case worden de verwachte kosten, benefits en risico's van een project tegen elkaar afgewogen.

Waarom zijn projecten belangrijk?

Een van de belangrijkste redenen om met projecten te werken, is dat de gewenste resultaten in de bestaande lijnorganisatie(s) simpelweg niet of slechts moeizaam gerealiseerd kunnen worden. De bestaande bedrijfsstructuren en processen zijn meestal per discipline georganiseerd en zijn vooral gericht op het uitvoeren van de 'business as usual' en dus op efficiency en zijn daarom vaak minder geschikt om snel en adequaat om te gaan met wijzigingen en veranderingen.

Het werken met en in projecten is verder een goede mogelijkheid om draagvlak te krijgen van de belanghebbenden voor het latere gebruik van het projectresultaat door de verschillende belanghebbenden al bij de inrichting en de uitvoering van het project te betrekken. Hiermee zijn projecten een onmisbare schakel om veranderingen in organisaties door te voeren.

Wat maakt projecten zo anders?

Geredeneerd vanuit de definitie van een project zijn er een aantal specifieke karakteristieken van een project:

- **Verandering** – Het opleveren van het projectresultaat zorgt altijd voor een verandering van de bestaande situatie en dat roept vrijwel altijd weerstanden op. Daar moet tijdens het project al rekening mee gehouden worden.

- **Tijdelijk** – Ieder project heeft een gedefinieerde start- en einddatum. Het project eindigt zodra de vooraf afgesproken producten en/of diensten overgedragen zijn aan de klantorganisatie.
- **Multidisciplinair** – Kenmerkend voor een projectorganisatie is dat daarin personen samenwerken met verschillende competenties uit verschillende organisatieonderdelen. Het maakt daarbij niet uit of de teamleden uit dezelfde of verschillende (lijn-)organisaties komen.
- **Uniek** – Ieder project is anders, omdat iedere verandering anders is. Het op te leveren resultaat is anders, er zijn andere doelstellingen, er zijn andere personen bij betrokken of de situatie is anders. Geen project is gelijk.
- **Onzekerheid** – Al deze omstandigheden zorgen voor extra onzekerheden. Deze onzekerheden maken dat projecten vaak veel risicovoller zijn dan reguliere werkzaamheden.

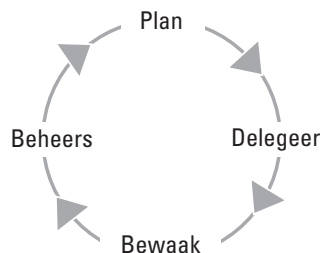
■ 1.3 WAT IS PROJECTMANAGEMENT?

Projectmanagement is het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van een project en het motiveren van alle betrokken partijen om de doelstellingen van het project te realiseren binnen de overeengekomen targets van tijd, kosten, kwaliteit, scope, risico's en benefits.

Dit kan alleen maar als er sprake is van een gezamenlijke inspanning. Projectmanagement is daarmee een plicht van alle betrokken partijen en niet alleen van de projectmanager; ook de leden van de stuurgroep en de teammanager(s) dienen hier een bijdrage aan te leveren.

■ 1.4 WAT IS DE TAAK VAN DE PROJECTMANAGER?

De projectmanager is, binnen het gegeven mandaat door de stuurgroep, verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project. De projectmanager is dus verantwoordelijk voor het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van de werkzaamheden binnen het project (zie figuur 1.01).



Figuur 1.01 Beheerscirkel projectmanager (bron: Axelos Ltd.)

Daaronder vallen ook:

- Het betrekken van de belanghebbenden bij het leveren van input, het laten beoordelen van de op te leveren producten en het creëren van draagvlak.
- Het motiveren van projectteamleden en overige betrokkenen bij het project.
- Het plannen van de benefits die met de op te leveren producten behaald moeten worden.

■ 1.5 WELKE ASPECTEN WORDEN ER BEHEERST?

Er zijn zes aspecten die tijdens ieder project door de projectmanager beheerst moeten worden, te weten:

- **Tijd** – Dit beslaat de totale levenscyclus van het project, inclusief het overdragen van het projectresultaat.
- **Kosten** – Hier gaat het om de kosten die gemaakt moeten worden voor het realiseren van het projectresultaat, inclusief de kosten voor het projectmanagement.
- **Kwaliteit** – Binnen budget blijven en op tijd opleveren alleen is niet voldoende. Het projectresultaat moet ook voldoen aan de gestelde eisen en wensen én geschikt zijn voor het doel waarvoor het is bedoeld.
- **Scope** – Wat moet worden opgeleverd en wat niet? Welke werkzaamheden moeten wel worden uitgevoerd en welke niet? Maar al te vaak worden hier door de betrokkenen aannames gedaan die niet juist zijn, met alle negatieve gevolgen van dien.
- **Risico's** – Ieder project heeft een mate van onzekerheid en bevat dus risico's. Op zichzelf is dit geen probleem, zolang dit goed gemanaged wordt. Het managen van de bedreigingen, maar zeker ook het managen van de kansen die zich voordoen tijdens het project, is een absolute must.
- **Benefits** – Waarom doen we dit? Wat willen we ermee bereiken? Welke voordelen kunnen we halen met het projectresultaat? En staan de kosten en de risico's nog in juiste verhouding tot de verwachte benefits?

■ 1.6 PROJECTEN IN HUN CONTEXT

Projecten worden altijd uitgevoerd in een klant-leveranciersomgeving. De klant heeft de behoefte aan een product of dienst die een leverancier hem kan leveren. De klant is daarbij het betreffende lijn- of programmamanagement van de organisatie die het op te leveren product of dienst gaat gebruiken. De leverancier kan een organisatieonderdeel zijn van de eigen organisatie of een externe partij. In het laatste geval zal de overeenkomst meestal worden vastgelegd in een officieel contract. Soms zijn er ook meerdere externe partijen die onderdelen van het projectresultaat leveren. Dat kan zijn nevenge-schikt (iedere partij levert zijn eigen deel zelfstandig op aan de klant) of ondergeschikt (er is één hoofdaannemer met meerdere onderaannemers). In de eerste situatie heeft de klant rechtstreeks te maken met meerdere externe partijen. In het laatste geval heeft de klant alleen met één externe partij te maken.

Projecten kunnen daarbij op zichzelf staan, onderdeel zijn van een programma of onderdeel zijn van een portfolio. Een programma is een tijdelijke organisatie met als doel een samenhangend geheel van projecten en lijnactiviteiten aan te sturen om veranderingen door te voeren en benefits te realiseren die van strategisch belang zijn.

Een programma is een tijdelijke organisatie met als doel een samenhangend geheel van projecten en lijnactiviteiten aan te sturen om veranderingen door te voeren en benefits te realiseren die van strategisch belang zijn.

Een portfolio is het geheel van investeringen om het totaal van strategische doelen van een organisatie te realiseren. In beide gevallen is het project onderdeel van een groter geheel, wat inhoudt dat projectbeslissingen niet zelfstandig kunnen worden genomen, maar moeten worden genomen binnen dit grotere geheel. Dit heeft direct invloed op de besluitvorming binnen het project zelf.

Een portfolio is het geheel van investeringen om het totaal van strategische doelen van een organisatie te realiseren.

De term lijn- of programmamanagement of de klant wordt in dit boek gebruikt om de organisatie aan te geven die het project vrijgeeft en het mandaat verstrekt aan de opdrachtgever om het project op te starten. Het lijn- of programmamanagement of de klant bepalen ook de kaders waarbinnen het project moet worden uitgevoerd en nemen na oplevering uiteindelijk ook het projectresultaat in ontvangst.

■ 1.7 WAT IS EEN SUCCESVOL PROJECT?¹

De hoogste prioriteit is de tevredenheid van de klant. Op tijd, binnen budget en conform specificaties opleveren wat oorspronkelijk het plan was, is geen garantie dat de belanghebbenden tevreden zijn. Misschien wilden ze op basis van voortschrijdend inzicht achteraf iets anders. Of is het opgeleverde resultaat toch niet geschikt voor gebruik of geschikt voor het doel dat men voor ogen heeft? Ook het omgekeerde komt voor. Het project is duurder geworden dan begroot, heeft langer geduurd dan gepland en er is niet opgeleverd wat oorspronkelijk was afgesproken en toch is iedereen uiterst tevreden en noemt men het een succesvol project; kijk maar naar de verbouwing van het Rijksmuseum.

De verbouwing van het Rijksmuseum in Amsterdam duurde vijf jaar langer dan gepland. De bouwsom steeg van € 157 mln. naar € 375 mln. Ondanks dat wordt er gesproken over een zeer succesvol project en terecht. Alle partijen zijn zeer gelukkig met het opgeleverde resultaat.

¹ Paragraaf 1.7 is geen examenstof.

Een moderne definitie voor een succesvol project is dan ook dat alle belanghebbenden tevreden zijn met het bereikte resultaat (Teun van Aken, 2009). Dat kan zijn als het projectresultaat op tijd, binnen budget en conform specificaties wordt opgeleverd, maar dat hoeft niet.

Meestal zijn de gebruikers de belangrijkste partij voor het bepalen van het projectsucces. De gebruikers zijn daarbij al degenen die het projectresultaat gaan gebruiken of die met het eindresultaat te maken krijgen. Zij bepalen door het eindresultaat al dan niet te gebruiken of de verwachte benefits met het projectresultaat worden gerealiseerd.

■ 1.8 WAAROM MISLUKKEN PROJECTEN?²

Een duidelijke business case vormt de basis van een project. Hierin zijn de redenen opgenomen waarom het lijn- of programmamanagement of de klant het project wil laten uitvoeren en wat de meerwaarde is van het projectresultaat voor de organisatie. Als niet duidelijk is wat die meerwaarde is voor de organisatie, dan zal tijdens de uitvoering van het project het draagvlak bij de betrokkenen voor het project afnemen of zelfs geheel verdwijnen. Belangrijke beslissingen worden uitgesteld of worden niet meer genomen. De financiering van het project gaat haperen. Andere projecten en initiatieven worden opeens belangrijker.

Zonder goede business case en zonder draagvlak bij de opdrachtgever en het lijnmanagement ontstaat er ook weerstand bij de gebruikers, zodra zij in de gaten krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. En de afname van het draagvlak bij de opdrachtgever en het management en de toename van de weerstand bij de gebruikers zullen de projectmedewerkers het gevoel geven dat hun activiteiten niet belangrijk en niet gewenst zijn. Zij zoeken andere werkzaamheden of, wat nog erger is, raken gedemotiveerd. Een dramatische kettingreactie.

Een resultaat dat onvoldoende duidelijk is gedefinieerd, vormt een ander risico. Hoe kun je iets naar tevredenheid opleveren als je niet weet wat die ander wil? Hiervoor moeten zowel de kwaliteitsverwachtingen als de acceptatiecriteria worden vastgesteld. Hoe beter dit alles is beschreven, des te beter kan het werk dat moet worden uitgevoerd, worden ingeschat en beheerst en des te beter kunnen de verwachtingen van de gebruikers over het projectresultaat worden gemanaged.

Het niet goed managen van de scope en het niet goed managen van de wijzigingen zijn ook belangrijke redenen waarom projecten mislukken. Iedere wijziging ten gunste van de een kan negatieve consequenties hebben voor de ander. Niet goed beheerste wijzigingen roepen daarom vaak frustraties op en hebben vaak ook grote onvoorziene consequenties voor het project. Het goed managen van de scope en het managen van de wijzigingen is daarom een voorwaarde voor projectsucces.

2 Paragraaf 1.8 is geen examenstof.

Het lijkt soms een aantrekkelijke optie om de gebruikers niet bij het project te betrekken: geen gezeur, goed kunnen opschieten en snelle beslissingen zijn aantrekkelijke vooruitzichten. Het niet vanaf het begin van het project betrekken van gebruikers leidt echter tot onvolledige specificaties, geen tussentijdse controle of je nog op de goede weg bent en grote weerstanden zodra de gebruikers in de gaten krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. Dat laatste onder het motto: 'Het zal wel niet goed zijn, want we hebben het niet zelf bedacht'. Dit alles kan ertoe leiden dat het uiteindelijke resultaat niet wordt geaccepteerd, of wel wordt geaccepteerd maar vervolgens niet wordt gebruikt, of in het ergste geval, dat het project na veel frustratie en schade voor alle betrokkenen voortijdig wordt gestopt en de 'schuldigen' worden gebrandmerkt.

Het is dus beter om vooraf inzicht te hebben in de business case, het resultaat goed te definiëren, het proces te managen, wijzigingen te beheersen en om de gebruikers bij het project te betrekken. Als daardoor tussentijds duidelijk wordt dat het project niet meer levensvatbaar is, dan kan het project vroegtijdig worden aangepast of gestopt, zonder onnodig kapitaalverlies en zonder onnodige schade voor de betrokken partijen.

■ 1.9 WAAROM PRINCE2?

De in de vorige paragraaf besproken oorzaken voor het mislukken van projecten gaven aanleiding tot het ontwikkelen van de projectmanagementmethode PRINCE2. De methode richt zich op het managen van projecten in een veranderende omgeving met de business case als een leidend element, gericht op betrokkenheid van alle belanghebbende partijen en het beheersen van het proces. PRINCE2 legt meer nadruk op het beheersen van het proces dan op het vasthouden aan de oorspronkelijke uitgangspunten. Projectorganisatie en risicomanagement zijn daarbij belangrijke aandachtsgebieden. In de projectorganisatie worden de samenhang en de interactie tussen het project en de omgeving vastgelegd. Met risicomanagement worden de onzekerheden in en rondom het project beheerst. Risicomanagement maakt in de methode PRINCE2 dan ook een integraal deel uit van alle uit te voeren processen.

All content is watermarked and Copyright protected. Access for Erik van Eeden erikvaneeden2011@gmail.com

2

Inleiding PRINCE2

■ 2.1 WAT IS PRINCE2?

PRINCE2 is een gestructureerde projectmanagementmethode die gebaseerd is op best practices. PRINCE2 is procesgericht, dat wil zeggen dat de methode ervan uitgaat dat een project niet zozeer lineair maar meer procesgewijs wordt uitgevoerd, waarbij verschillende processen meerdere keren kunnen worden doorlopen. De methode richt zich verder specifiek op het managementaspect van projecten. In 1996 is PRINCE2 geïntroduceerd door het toenmalige CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency), waarna de methode diverse keren werd aangepast, voor het laatst in 2017.

PRINCE2 staat voor 'Projects IN Controlled Environments'. PRINCE2 is 'de facto' standaard bij de Britse overheid. Tegenwoordig is PRINCE2 eigendom van AXELOS, dat het als handelsmerk heeft geregistreerd.

Internationaal wordt PRINCE2 steeds meer gebruikt als dé methode om projecten mee te managen. AXELOS heeft het copyright van het merk PRINCE2 en van de methode PRINCE2, maar de methode is vrij voor eigen gebruik. De methode is generiek en hiermee onafhankelijk van het type project. Ze scheidt duidelijk de inhoudelijke aspecten van de managementaspecten binnen projecten. Hierdoor is de methode makkelijk in te voeren als standaard binnen organisaties. Verder sluit PRINCE2 aan op de NEN ISO 21500 Guidance on Project Management. Ten slotte wordt PRINCE2 ondersteund door een wereldwijd netwerk van geaccrediteerde trainings- en consultancy organisaties en exameninstituten.

■ 2.2 DE STRUCTUUR VAN PRINCE2

De methode PRINCE2 bestaat uit vier geïntegreerde elementen:

- **Principes** – De grondslagen waaraan een willekeurig project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
- **Thema's** – Het minimale aantal managementaspecten die beheerst moeten worden gedurende het gehele project. Ieder thema beschrijft de specifieke toepassing en de noodzaak ervan.

- **Processen** – De uit te voeren processen vanaf het opstarten tot en met het afsluiten van het project. Ieder proces beschrijft de daarbij noodzakelijke activiteiten, op te leveren managementproducten³ en bijbehorende verantwoordelijkheden.
- **Op maat maken van de methode** – PRINCE2 kan pas succesvol zijn als het verstandig wordt toegepast. Het op maat maken van de methode op het type project en de projectomgeving is daarom cruciaal.

■ 2.3 WAT ZIT ER NIET IN PRINCE2?

De PRINCE2-methode beschrijft niet ieder aspect van het vakgebied projectmanagement. Dit wil niet zeggen dat deze aspecten niet belangrijk zijn. Integendeel, deze aspecten zijn onmisbaar voor de projecten, maar ze zijn bewust uit de methode gehouden om de methode generiek te houden. Niet in PRINCE2 opgenomen zijn:

- **Specialistenwerk** – Specifieke inhoudelijke activiteiten voor een branche of type project worden niet beschreven. Maar het is uiteraard wel mogelijk om de methode voor een branche of bepaald type project op maat te maken.
- **Technieken** – Afhankelijk van het type project en de branche kunnen veel verschillende technieken worden toegepast. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een netto constante waarde-methode of een earned value analyse. Deze technieken zijn echter niet in ieder project noodzakelijk en worden al uitgebreid beschreven door gespecialiseerde bedrijven. PRINCE2 beschrijft wel technieken die direct de toepassing van de methode ondersteunen, zoals de techniek productgerichte aanpak.
- **Leiderschapskwaliteiten** – Geen enkel project kan worden gerealiseerd zonder inzet van leiderschapsvaardigheden. Dit aspect is echter zo uitgebreid en goed beschreven in andere modellen dat dit in deze methode is weggelaten. Echter, al omvat PRINCE2 geen sociale vaardigheden, door een goede structuur ondersteunt PRINCE2 wel het sociale gedrag dat nodig is om projecten effectief te kunnen managen.

■ 2.4 VOORDELEN VAN PRINCE2

PRINCE2 is dankzij de continue aanpassing doorontwikkeld naar een volwassen methode met vele voordelen. De belangrijkste voordelen zijn:

- **Best practice** – De methode is ontwikkeld in de praktijk van alledag en hierdoor zeer herkenbaar en bruikbaar. De herkenbaarheid wordt nog eens versterkt door de uniforme terminologie en aanpak.
- **Generiek toepasbaar** – Er worden geen specifieke eisen gesteld aan het type project om PRINCE2 toe te kunnen passen. De methode is generiek.
- **Duidelijk gedefinieerde organisatiestructuur** – In PRINCE2 worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle rollen binnen een project duidelijk

3 Een product dat nodig is om het project te managen en de kwaliteit van het projectresultaat te bepalen en te waarborgen.

beschreven. Tevens wordt specifiek aangegeven hoe belanghebbenden betrokken kunnen worden bij de besluitvorming in het project.

- **Focus op bestaansrecht** – Er is een continue focus op de levensvatbaarheid van het project. Is dit project nog de moeite waard? Zijn de voordelen nog steeds gewenst en haalbaar? Overstijgen de benefits de kosten nog?
- **Focus op wat moet worden opgeleverd** – De focus ligt op wat moet worden opgeleverd en op de eisen waaraan die producten moeten voldoen en niet op de uit te voeren activiteiten. Die zijn daarvan slechts een afgeleide.
- **Beheersing en controle** – Plannen sluiten aan op de behoefte van de verschillende managementniveaus binnen het project. De kwaliteit van zowel het product als het proces wordt voortdurend beoordeeld en waar nodig aangepast. Eventuele wijzigingen, problemen en ook risico's worden continu beoordeeld en opgevolgd.
- **Leren en ontwikkelen** – Binnen projecten is het belangrijk te blijven leren en ontwikkelen en zo te verbeteren. Van iedere ervaring kan worden geleerd. PRINCE2 stimuleert het leren door ervaringen gedurende de gehele levensduur van het project.
- **Aanpassen aan de projectomgeving** – PRINCE2 is geen methode die simpelweg moet worden uitgerold, maar een methode die eenvoudig is aan te passen aan de projectomgeving; wat is in dit project nodig om succesvol te zijn?

■ 2.5 OVER DIT BOEK

Dit boek is gebaseerd op de manual 'Managing Successful Projects with PRINCE2®' van AXELOS, die in 2017 geheel herzien is. Het hier voorliggende boek is echter aanzienlijk beknopter dan de manual. Daarnaast wordt in dit boek de theorie extra aangevuld met praktische tips en voorbeelden.

Dit boek geeft inzicht in hoe PRINCE2 gebruikt kan worden voor het managen van projecten. Het is zeer bruikbaar voor eenieder die werkzaam is in projecten of te maken krijgt met projecten. Daarbij kan het boek goed gebruikt worden als naslagwerk voor de ervaren projectmanager. Tot slot kan het boek goed worden gebruikt als voorbereiding op de PRINCE2-examens.

Dit boek omvat:

- **Hoofdstuk 1 Inleiding projectmanagement** – Door middel van dit hoofdstuk krijgt de lezer inzicht in wat een project wel en niet is, waarom projecten 'anders' zijn en wat het managen van projecten inhoudt.
- **Hoofdstuk 2 Inleiding PRINCE2** – Dit hoofdstuk gaat specifiek in op wat de methode PRINCE2 omvat, de structuur van de methode, wat niet in de methode is opgenomen en de voordelen van deze methode.
- **Hoofdstuk 3 Principes** – Dit hoofdstuk gaat in op de principes waarop de methode is gebaseerd en waaraan een project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
- **Deel II Thema's** – Dit deel gaat in op afzonderlijke hoofdstukken 4 tot en met 10 in op de thema's die minimaal gedurende de gehele levenscyclus van ieder project moeten

worden beheerst. Per thema worden het doel, de begrippen, de aanpak en de verantwoordelijkheden van het betreffende thema beschreven.

- **Deel III Processen** – Dit deel gaat in afzonderlijke hoofdstukken 11 tot en met 17 in op de verschillende processen die binnen de projectlevenscyclus zijn te onderkennen. Per proces worden de onderliggende activiteiten, de benodigde managementproducten en de bijbehorende verantwoordelijkheden beschreven.
- **Deel IV Op maat maken** – Dit deel gaat in afzonderlijke hoofdstukken in op hoe PRINCE2 het beste op maat kan worden gemaakt voor de verschillende type projecten en hun omgeving (hoofdstuk 18) en hoe PRINCE2 het beste kan worden ingevoerd in organisaties (hoofdstuk 19).
- **Bijlagen** – Hierin worden de verschillende managementproducten en de verantwoordelijkheden en benodigde competenties van de verschillende rollen beschreven die binnen de methode PRINCE2 worden onderkend. Tevens wordt een voorbeeld gegeven van de techniek productgerichte aanpak.

In de verschillende hoofdstukken van deel II en deel III wordt specifiek ingegaan op de toepassing van PRINCE2 in kleine projecten, in een agile omgeving, in commerciële projecten en in programma's. In hoofdstuk 18 wordt het op maat maken van PRINCE2 voor de verschillende projecten en omgevingen samengevat.

Een projectthermometer, een begrippenlijst en een vertaallijst zijn opgenomen als bijlage, maar zijn ook beschikbaar op de website www.P2foryou.

3

Principes

PRINCE2 is gebaseerd op principes waar een project aan moet voldoen en niet op een voorgeschreven set van specifieke regels en voorschriften.

Deze principes hebben zich bewezen gedurende vele jaren en zijn universeel toepasbaar voor elk project. Deze principes zijn ook motiverend voor de gebruikers van de methode, omdat het deze gebruikers de mogelijkheid biedt het project toe te snijden op de specifieke kenmerken en context van het project. Het toepassen van deze principes zelf is voor een PRINCE2-project echter niet optioneel. Als er niet vanuit deze principes gedacht en gehandeld wordt, kun je niet spreken van een PRINCE2-project!

De zeven principes zijn:

1. Voortdurende zakelijke rechtvaardiging.
2. Leren van ervaring.
3. Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden.
4. Managen per fase.
5. Managen 'by exception'.
6. Productgerichte aanpak.
7. Op maat maken voor de projectomgeving.

Principe 1: Voortdurende zakelijke rechtvaardiging

PRINCE2 vereist (1) dat ieder project een zakelijke rechtvaardiging heeft, (2) dat deze rechtvaardiging wordt vastgelegd en goedgekeurd en (3) dat deze rechtvaardiging valide blijft gedurende de gehele levensduur van het project. Dit wordt vastgelegd in de business case en formeel goedgekeurd en is daarna onderhevig aan formeel wijzigingsbeheer.

Een PRINCE2-project heeft een voortdurende zakelijke rechtvaardiging.

Zelfs zogenaamde 'verplichte' projecten vereisen een rechtvaardiging. Er kan namelijk altijd uit meerdere opties worden gekozen om aan eenzelfde verplichting te kunnen voldoen (goud, zilver en brons). Mocht de rechtvaardiging om wat voor reden wegvallen, dan moet het project worden aangepast of stopgezet om verspilling van middelen en mensen te voorkomen.

Principe 2: Leren van ervaring

Projectmanagement is een vak dat vooral geleerd moet worden door het toe te passen. Het is belangrijk om (1) ervaringen uit voorgaande projecten direct mee te nemen, (2) leerpunten gedurende het gehele project te verzamelen en zo mogelijk direct toe te passen en (3) leerervaringen door te geven aan de betreffende bedrijfsonderdelen voor toepassing in andere projecten.

In PRINCE2-projecten wordt gedurende het gehele project actief geleerd van ervaringen.

Leren gaat in deze verder dan het leren door de individuele personen: het gaat over het teamleren. Teamleren is het proces waarbij een team als geheel competenties ontwikkelt die nodig zijn om samen het werk uit te voeren. Zonder deze gemeenschappelijke competenties kunnen teams zeer incompetent functioneren, terwijl de individuele leden van het team op zichzelf wel competent zijn. Teamleren begint met een dialoog, waarbij de leden van een team leren te overleggen, zonder dat ieder daarbij vertrekt vanuit zijn eigen vooroordelen.

Principe 3: Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden

PRINCE2 onderscheidt drie belangen in de projectorganisatie. (1) Het bedrijfsbelang: wat heb ik nodig om mijn bedrijfsdoelen te realiseren en krijg ik waar voor mijn geld? (2) Het gebruikersbelang: waar moet het projectresultaat aan voldoen om het goed te kunnen gebruiken? (3) Het leveranciersbelang: wat heb ik nodig om het projectresultaat te kunnen realiseren? Al deze drie belangen dienen vertegenwoordigd te worden op het hoogste besluitvormingsniveau van het project, de projectstuurgroep.

Een PRINCE2-project kent gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden waarbij de bedrijfs-, gebruikers- en leveranciersbelangen zijn vertegenwoordigd.

Principe 4: Management per fase

PRINCE2 splitst het project op in managementfasen. Dit maakt het mogelijk om het project stap voor stap ofwel fase voor fase te sturen. Iedere faseovergang is een formeel moment om de al beoordeelde (tussen)producten goed te keuren, de volgende fase gedetailleerd te plannen, het projectplan en de business case te actualiseren en verantwoording af te leggen over de afgelopen fase. Ieder project kent één initiatiefase en minimaal één uitvoeringsfase.

Een managementfase is een tijdspanne binnen een project, afgescheiden van andere tijdspannen, met vooraf gedefinieerde activiteiten en op te leveren producten die wordt gemanaged door de projectmanager in opdracht van de stuurgroep.

Management per fase maakt het mogelijk het totale project bij de start alleen op hoofdpunten te plannen, juist voldoende om het totale budget en de doorlooptijd te bepalen en pas kort voor iedere fase het uiteindelijke werkplan voor die fase op te stellen. Dit voorkomt dat aan het begin van het project (te) veel tijd wordt besteed aan het opstel-

len van plannen die later toch weer wijzigen. Management per fase maakt het mogelijk voortschrijdend inzicht op te nemen in de opeenvolgende faseplannen zonder dat steeds een geformaliseerde wijzigingsprocedure moet worden doorlopen.

Een PRINCE2-project wordt gepland en gemanaged per fase.

Principe 5: Managen 'by exception'.

Met managen 'by exception' biedt PRINCE2 het management de mogelijkheid controle op het onderliggende niveau uit te oefenen zonder daar continu zeeën van tijd in te moeten steken. PRINCE2 onderscheidt daarbij het projectniveau, het faseniveau en het werkpakketniveau.

Voor ieder niveau worden specifieke afspraken gemaakt over de vrijheid van handelen (toleranties) ten aanzien van de beheersaspecten tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's. Binnen die toleranties kan ieder niveau zelfstandig zijn eigen werkzaamheden invullen, zonder dat het bovenliggende niveau continu over de schouder meekijkt. Pas indien voorzien wordt dat toleranties worden overschreden, moet worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau. Tussentijds wordt het management alleen met rapportages op hoofdpunten op de hoogte gehouden.

Een PRINCE2-project kent afgesproken toleranties voor alle beheersaspecten om ruimte voor eigen handelen op ieder managementniveau mogelijk te maken.

Principe 6: Productgerichte aanpak

Wat is er klaar als het klaar is? Je moet eerst weten wat je moet opleveren (en wat niet) en aan welke eisen het moet voldoen, voordat je de werkzaamheden kunt gaan plannen om dit te realiseren. Dit voorkomt ook discussies achteraf over wat had moeten worden gerealiseerd en waar die producten aan hadden moeten voldoen.

Een belangrijk hulpmiddel hierbij is de techniek productgerichte aanpak. Met behulp hiervan wordt vooraf inzichtelijk gemaakt wat het project op moet leveren en aan welke eisen de individuele producten moeten voldoen en hoe en door wie deze producten moeten worden getoetst.

Een product is een input of output van een proces of project. Dat kan zowel tastbaar als niet tastbaar zijn. PRINCE2 onderscheidt specialisten- en managementproducten.

Focus op producten stelt zeker dat (1) alle werkzaamheden direct bijdragen aan het op te leveren projectproduct, (2) een ongecontroleerde scope creep⁴ wordt voorkomen en (3) het risico wordt beperkt, dat gebruikers op het eind van het project ontevreden zijn.

4 Scope creep: een langzame en bijna ongemerkte uitbreiding van de scope, zonder dat de nieuwe scope expliciet wordt vastgesteld.

Een PRINCE2-project focust op het opleveren van producten en niet op het uitvoeren van werkzaamheden.

Principe 7: Op maat maken voor de projectomgeving

Het bijzondere van PRINCE2 is dat de methode toepasbaar is ongeacht de kenmerken van het project en ongeacht de context waarbinnen het project wordt uitgevoerd. Een consequentie hiervan is dat de methode wel verstandig moet worden toegepast. Dit wil zeggen dat enerzijds de voorgeschreven activiteiten en producten niet slaafs moeten worden uitgevoerd en geproduceerd, maar dat anderzijds ook niet iedere suggestie of aanbeveling vanuit de methode moet worden genegeerd. Het doel is het zo toesnijden van de methode op de situatie dat deze 'past' bij het specifieke project in zijn specifieke omgeving. Dit vereist een actieve houding van zowel de stuurgroep als de projectmanager.

Een PRINCE2-project is op maat gemaakt om aan te sluiten op de omvang, de complexiteit en het belang van het project en zijn projectomgeving.

De grondhouding bij het op maat maken van de methode moet zijn:

- Het is noodzakelijk om beslissingen te nemen, niet per se om te vergaderen.
- Het is noodzakelijk om informatie te verstrekken, niet per se om documenten te genereren.

Vanuit deze grondhouding kan PRINCE2 goed worden toegesneden op zowel watervalprojecten als agile projecten (zie ook hoofdstuk 18 Op maat maken PRINCE2).

De wijze waarop de methode is toegesneden op de specifieke omstandigheden van het project moet worden vastgelegd in de projectinitiatiedocumentatie. Zo kan iedereen nagaan hoe de processen en procedures van PRINCE2 zijn aangepast voor dit project, maar ook dat deze aanpassing formeel is goedgekeurd.

DEEL II

THEMA'S

All content is watermarked and Copyright protected. Access for Erik van Eeden erikvaneeden2011@gmail.com



Introductie thema's

De PRINCE2-thema's beschrijven die aspecten van projectmanagement die continu en integraal moeten worden beheerst gedurende de gehele levensloop van ieder project (zie figuur II.01).

Business case	➤	Waarom?
Organisatie	➤	Wie?
Kwaliteit	➤	Wat?
Plannen	➤	Hoe, hoeveel, wanneer?
Risico	➤	Wat indien?
Wijziging	➤	Wat is de impact?
Voortgang	➤	Waar staan we nu?
	➤	Wat is de prognose?

Figuur II.01 Thema's PRINCE2

Business case – Dit thema behandelt met name het 'waarom' van het project en zet de benefits die het oplevert af tegen de kosten en risico's. Het geeft antwoord op de vraag: is dit project de investering van geld, mensen en middelen waard en hoe zeker is het dat de voordelen worden behaald?

Organisatie – Een project is een geheel van activiteiten in een tijdelijke organisatie. Dit thema beschrijft de rollen en verantwoordelijkheden die noodzakelijk zijn om het project te sturen en te managen. Het geeft antwoord op de vraag: Wie heeft welke rol en welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden horen daarbij?

Kwaliteit – Dit thema is enerzijds op gericht om te komen tot de juiste specificaties van het gewenste projectresultaat en anderzijds om zeker te stellen dat hieraan voldaan gaat worden. Waar moet het projectresultaat aan voldoen en hoe zorgen we ervoor dat de producten hier ook aan voldoen?

Plannen – PRINCE2-projecten worden uitgevoerd op basis van goedgekeurde plannen. Dit thema beschrijft de stappen hoe te komen tot een gefundeerd plan. Het geeft antwoord op de vraag: Wat moet er gemaakt worden, wanneer, op welke wijze en door wie?

Risico – Projecten zijn van nature onzeker en dit thema geeft handvatten hoe hiermee om te gaan inclusief de communicatie daaromheen. Het thema Risico beschrijft hoe je risicomanagement het best kunt inrichten in een project.

Wijziging – Dit thema gaat over het beheersen van wijzigingen in het project. Tevens wordt hierin het onderdeel configuratiemanagement beschreven. Het geeft antwoord op de vragen: Wie kunnen er allemaal wijzigingen indienen? Wie analyseert deze wijzigingen en wie neemt hierover een besluit? Hoe houden wij overzicht over het totaal van de wijzigingen?

Voortgang – Dit thema gaat over het bewaken en rapporteren van de voortgang. Tevens gaat het over het delegeren van werk met behulp van toleranties. Het geeft antwoord op de vragen: Hoe staat het met het project? Wat verwachten we verderop in het project? Hoe houden we iedereen op de hoogte?

Andere onderwerpen zoals veiligheid, gezondheid en milieu, maar ook nieuwe aandachtsggebieden zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen worden niet expliciet geadresseerd, maar kunnen binnen de bovenbeschreven thema's worden meegenomen.

Per thema wordt aangegeven:

- Het doel van het thema.
- De kernbegrippen en de minimale aspecten van het thema die moeten worden meegenomen in een PRINCE2-project.
- Hoe dit thema effectief kan worden toegepast.
- De mogelijk toe te passen technieken.
- De betreffende rollen en verantwoordelijkheden.

4

Business case

Het doel van het thema Business case is om mechanismen aan te reiken waarmee kan worden beoordeeld of het project wenselijk, levensvatbaar en haalbaar is en blijft ter ondersteuning van het besluit om het project te starten of voort te zetten.

■ 4.1 INLEIDING

Het is voor de opdrachtgever essentieel te weten hoe de kosten van het project zich verhouden tot de verwachte benefits en risico's. Wegen de kosten en de risico's niet op tegen de te verwachten benefits, dan is er geen valide business case en is er ook geen reden het project te starten of voort te zetten.

Door handvatten te bieden voor het eenduidig ontwikkelen, onderhouden, beoordelen en verifiëren van de business case en de benefitsmanagementaanpak, draagt het thema Business case direct bij aan het principe van de voortdurende zakelijke rechtvaardiging en ondersteunt het thema Business case het principe van managen 'by exception'.

■ 4.2 BUSINESS CASE

De business case is de zakelijke rechtvaardiging van het project waarin wordt vastgesteld of een project wenselijk, levensvatbaar en realiseerbaar is en daarmee of het interessant is om in het project te investeren.

- **Wenselijk:** is het nodig voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen?
- **Levensvatbaar:** wegen de verwachte benefits op tegen de kosten en de risico's?
- **Realiseerbaar:** kan het product worden gerealiseerd?

In de business case staat waarom de organisatie het project wil uitvoeren en wat de verwachte kosten, risico's en benefits zijn voor de organisatie. Het is van belang dat dit op een eenduidige manier geschiedt, zodat verschillende projecten met elkaar kunnen worden vergeleken en kan worden beoordeeld welke projecten wel en welke projecten geen doorgang moeten vinden.

De opdrachtgever is eigenaar van de business case en moet ook de business case goedkeuren. De opdrachtgever kan de projectmanager vragen de business case voor het project op te stellen. De seniorgebruiker is verantwoordelijk voor het specificeren van de benefits en moet er later ook voor zorgen dat met de projectresultaten de noodzakelijke veranderingen worden doorgevoerd en de verwachte benefits worden gerealiseerd. De opdrachtgever kan de projectborging⁵ vragen de projectmanager te ondersteunen met het opstellen en bewaken van de business case.

■ 4.3 BENEFITSMANAGEMENTAANPAK

De benefitsmanagementaanpak beschrijft de acties die moeten worden uitgevoerd om met de projectresultaten de gewenste veranderingen door te voeren en beschrijft de acties die nodig zijn om vast te stellen of de verwachte benefits ook daadwerkelijk zijn c.q. worden gerealiseerd.

De opdrachtgever is eigenaar van de benefitsmanagementaanpak en moet ook de benefitsmanagementaanpak goedkeuren. De opdrachtgever kan de projectmanager vragen de benefitsmanagementaanpak op te stellen en te onderhouden. De seniorgebruiker is inhoudelijk verantwoordelijk voor de benefitsmanagementaanpak en dient aan te geven welke acties nodig zijn om met de projectresultaten de gewenste veranderingen door te voeren en hoe, wanneer en door wie de benefits zullen worden gemeten.

■ 4.4 OUTPUT, UITKOMST EN BENEFITS

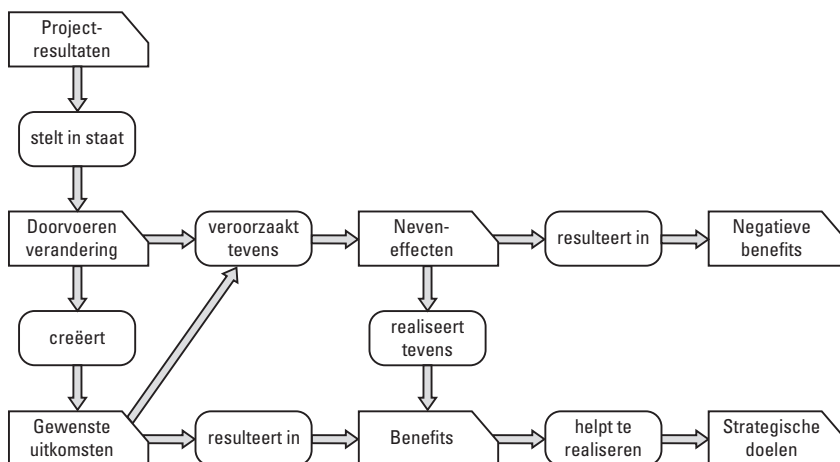
In het kader van het thema Business case hanteert PRINCE2 de volgende definities:

- **Projectresultaat** – Het projectproduct dat door het project wordt opgeleverd.
- **Uitkomst** – De verandering als resultaat van het gebruik van de output.
- **Benefit** – Een meetbare verandering als gevolg van de uitkomst, die als positief wordt ervaren door één of meer belanghebbenden.
- **Dis-benefit** – Een meetbare verandering als gevolg van de uitkomst, die als negatief wordt ervaren door één of meer belanghebbenden.

Voorbeeld:

- Projectresultaat: het nieuwe digitale patiëntendossier.
- Uitkomst: effectiever werken.
- Benefits: kortere wachtlijsten en kostenreductie.
- Dis-benefit: onrust door het afscheid moeten nemen van een aantal medewerkers.

5 Projectborging: degene die namens de leden van de stuurgroep toetst of het project op correcte wijze wordt uitgevoerd en de projectdoelstellingen worden gerealiseerd (zie hoofdstuk 5 Organisatie)



Figuur 4.01 Doorvoeren van veranderingen (bron: Axelos Ltd.)

Het projectresultaat stelt de organisatie in staat veranderingen door te voeren, die benefits opleveren waarmee de organisatie haar strategische doelen kan realiseren. Het doorvoeren van veranderingen kan echter op zichzelf ook neveneffecten met zich meebrengen, die op hun beurt weer positieve, maar ook negatieve benefits kunnen opleveren (zie figuur 4.01).

■ 4.5 PRINCE2 VOORWAARDEN VOOR THEMA BUSINESS CASE

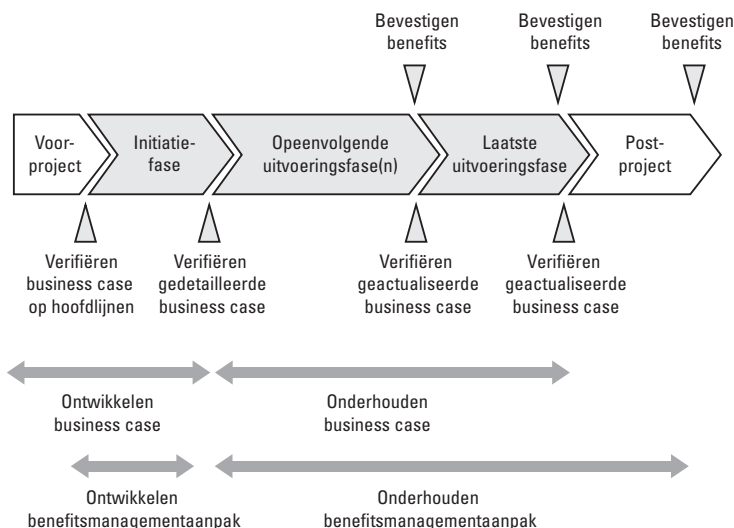
Het eerste principe van PRINCE2 is dat ieder project een zakelijke rechtvaardiging ofwel een positieve business case moet hebben. Het thema Business case ondersteunt dit principe door mechanismen aan te reiken om te kunnen beoordelen of het project ook inderdaad wenselijk, levensvatbaar en haalbaar is (en blijft). Daarvoor moet(en) in ieder project ten minste:

- In het begin van het project een business case en een benefitsmanagementaanpak worden opgesteld die gedurende het project worden onderhouden.
- De impact van alle issues en risico's op de business case worden getoetst.
- De rollen en verantwoordelijkheden voor het opstellen, actualiseren en goedkeuren van de business case en de benefitsmanagementaanpak worden vastgelegd.

■ 4.6 PRINCE2-ONTWIKKELPAD BUSINESS CASE

De business case moet worden ontwikkeld aan het begin van het project en moet worden onderhouden gedurende de gehele levenscyclus van het project. Tijdens het opstarten van het project worden de hoofdpunten van de business case geverifieerd. Tijdens het proces initiëren van een project wordt de business case uitgewerkt. Gedurende het

gehele project zullen alle issues en risico's worden beoordeeld mede aan de hand van de business case en zal zo nodig de business case worden geactualiseerd. Tijdens het managen van een faseovergang en bij het afsluiten van een project moet de business case worden geactualiseerd. Tijdens het proces sturen van een project zal de opdrachtgever de business case moeten beoordelen en goedkeuren, daarbij ondersteund door de andere leden van de stuurgroep (zie figuur 4.02).



Figuur 4.02 Het ontwikkelpad van de business case

Parallel aan het ontwikkelen en onderhouden van de business case zal ook de benefitsmanagementaanpak moeten worden ontwikkeld, onderhouden en beoordeeld. De realisatie van deze benefits valt echter buiten de verantwoordelijkheid van het project. Een eventuele benefitsreview tijdens het project kan echter wel weer tot het project behoren, één en ander afhankelijk van de afspraken met de opdrachtgever.

Ontwikkelen business case

De initiële business case wordt vaak al ontwikkeld in het kader van een haalbaarheidsstudie. In een dergelijke studie worden verschillende alternatieven uitgewerkt en met elkaar vergeleken. Dit levert in principe verschillende business cases op hoofdpunten op. De resultaten van een dergelijke haalbaarheidsstudie worden voorgelegd aan het lijn- of programmamanagement of de klant. Op basis daarvan wordt het projectmandaat verstrekt en kan het proces opstarten van een project worden gestart.

Tijdens het proces opstarten van een project wordt de business case op hoofdpunten geactualiseerd/opgesteld en opgenomen in het projectvoorstel als basis voor het autoriseren van de initiatiefase. Tijdens de initiatiefase wordt de business case uitgewerkt en opgenomen in de projectinitiatiedocumentatie als basis voor de besluitvorming om de uitvoering van het project te autoriseren.

De business case omschrijft:

- Redenen om het project uit te voeren en hoe het bijdraagt aan de organisatiedoelen.
- Opties die zijn overwogen plus de argumentatie waarom daarvoor niet is gekozen.
- De financiële en niet-financiële benefits ten opzichte van de nuloptie (niets doen).
- De te verwachten negatieve benefits zoals hogere onderhouds- en exploitatiekosten.
- Benodigde investeringskosten en financieringsafspraken.
- Duur projectuitvoering en de economische levensduur van de investering.
- Belangrijkste risico's en het risiconiveau voor het project als geheel.
- Investeringsanalyse plus advies over mogelijk te nemen acties.

Als het project onderdeel is van een programma kan de business case voor het project ook worden aangeleverd door het programma.

Onderhouden business case

Gedurende het project is de projectmanager verantwoordelijk voor het onderhouden van de business case, al hoeft hij de werkzaamheden niet zelf uit te voeren. Bij het beoordelen van een issue of risico zal de projectmanager moeten nagaan wat de impact van het betreffende issue of risico is op de business case en zo nodig de business case moeten actualiseren. Verder moet de projectmanager de business case actualiseren op het eind van iedere managementfase en als een afwijkingsplan moet worden opgesteld.

De projectborging helpt zo nodig bij het ontwikkelen van de business case en ziet erop toe dat de business case wordt onderhouden.

Beoordelen business case

De stuurgroep beoordeelt de business case op hoofdpunten om de initiatie van het project te kunnen autoriseren. Aan het eind van de initiatiefase wordt de uitgewerkte business case beoordeeld om de uitvoering van het project te kunnen autoriseren.

Het management van de afdeling was enthousiast over de nieuwe telefooncentrale. De nieuwe centrale mocht dan wel € 50.000,- kosten, maar de projectmanager had uitgerekend, dat met de nieuwe centrale iedere medewerker ten minste vijf minuten per dag zou besparen en dat is gelijk aan twee manjaar voor de gehele organisatie. Het eind van het verhaal was echter, dat na de installatie van de centrale dit natuurlijk niet betekende dat er twee man ander werk konden gaan uitvoeren. Er was slechts een theoretische winst behaald. Behalve dat het gemakkelijker werken is met een nieuwe centrale, was er geen zakelijke rechtvaardiging voor de investering.

Bij iedere faseovergang (go/no-go beslissing) moet de stuurgroep de business case beoordelen om na te gaan of het project nog levensvatbaar is en het nog gerechtvaardigd is het project voor te zetten. Na een escalatie moet de business case worden beoordeeld om de uitvoering van het afwijkingsplan te autoriseren. Ten slotte zal de stuurgroep de business case moeten vaststellen aan het einde van het project als basis voor de later uit te voeren benefitsreviews.

Het lijn- of programmamanagement of de klant zal op basis van de business case na afloop van het project in een of meer benefitsreviews moeten nagaan of de verwachte benefits ook daadwerkelijk zijn/worden gerealiseerd en of de investering achteraf de moeite waard is geweest. Dit is van belang als leerpunt voor toekomstige beslissingen.

Bevestigen gerealiseerde benefits

De omvang van de te realiseren benefits is vastgelegd in de business case. Hoe en wanneer de verwachte benefits zullen worden gemeten en beoordeeld, is vastgelegd in de benefitsmanagementaanpak.

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het houden van de benefitsreviews. Deze verantwoordelijkheid kan echter ook zijn neergelegd bij het lijn- of programmamanagement of de klant. De seniorgebruiker is degene die moet aantonen dat de geprognosticeerde benefits worden gerealiseerd.

Opstellen en onderhouden benefitsmanagementaanpak

De benefitsmanagementaanpak omschrijft:

- De scope: welke benefits moeten worden gerealiseerd en gemeten.
- Wie verantwoordelijk is voor het realiseren van de verwachte benefits.
- De benodigde managementacties om de benodigde veranderingen te realiseren.
- Hoe en wanneer de verwachte benefits kunnen worden gemeten.
- De daarvoor noodzakelijke mensen en middelen.
- De nulmeting op basis waarvan de verbeteringen moeten worden gemeten.
- Hoe de prestaties van het projectproduct zelf worden beoordeeld.

De benefitsmanagementaanpak wordt in de initiatiefase door de projectmanager opgesteld in overleg met de seniorgebruiker en wordt goedgekeurd door de opdrachtgever bij de autorisatie van het project. Bij iedere go/no-go beslissing tijdens het project én op het eind van het project zal de benefitsmanagementaanpak moeten worden geactualiseerd. De opdrachtgever zal zijn goedkeuring van de benefitsmanagementaanpak moeten laten bevestigen door het lijn- en programmamanagement.

De benefits die al tijdens het project worden gerealiseerd, moeten tijdens de faseovergangen al in de benefitsmanagementaanpak worden opgenomen.

Een investeringsanalyse kan worden uitgevoerd op basis van verschillende technieken:

- Return on Investment (ROI) = totaal nettorendement / totaal aan investeringen.
- Terugverdienperiode = het aantal maanden of jaren na oplevering waarin de investeringskosten moeten worden terugverdiend.
- Netto contante waarde (NCW) = het totaal van de netto-opbrengsten minus investeringen, waarbij inkomsten en uitgaven in de toekomst worden teruggerekend naar de waarde van nu op basis van een verdisconteringpercentage.
- Interne rentabiliteit = het verdisconteringpercentage waarbij de NCW van een project = 0. Hoe hoger de interne rentabiliteit, hoe winstgevender het project is.

■ Break-evenpoint = de minimale omzet die moet worden gerealiseerd om de initiële investering terug te verdienen.

De meest gebruikelijke techniek is de netto contante waarde in combinatie met de interne rentabiliteit. Op basis van deze laatste waarde kunnen investeringen eenvoudig met elkaar worden vergeleken.

■ 4.7 RICHTLIJNEN VOOR EFFECTIEF BUSINESS CASE MANAGEMENT

Kleine projecten

De business case kan op verschillende wijzen worden vormgegeven. Het kan een apart document zijn, maar ook slechts een onderdeel van de projectinitiatiedocumentatie. Sommige organisaties kennen een vaste structuur voor het opstellen van een business case, andere organisaties laten dit (gedeeltelijk) vrij. Soms volstaat ook alleen een PowerPoint presentatie of moet een business case in een document én als PowerPoint presentatie worden aangeleverd.

Agile projecten

Als een project agile wordt uitgevoerd, wordt een business case vaak opgesteld uitgaande van het optimale, het verwachte en het minimale resultaat. Het minimaal te realiseren resultaat is daarbij het resultaat waarbij de business case voor het project nog net valide is. Daarbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat bij agile werken producten iteratief worden opgeleverd. Benefits kunnen daardoor vaker eerder worden gerealiseerd dan in traditionele projecten.

Commerciële projecten

Een externe leverancier heeft zijn eigen business case. Dat kan zijn de winst op het project maar bijvoorbeeld ook het verkrijgen van een goede positie in de markt of het verkrijgen van een betere relatie met de klant. Als in een project gesproken wordt over de business case, dan wordt daarmee echter altijd bedoeld de business case van de klant.

Wet- en regelgeving

Anders dan velen denken is voor een project dat moet voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving ook een business case nodig. Er is namelijk altijd een keuze hoe je aan die nieuwe wet- en regelgeving wilt voldoen. We spreken in dat kader van een gouden, een zilveren of een bronzen optie. Ga je voor goud, dan moet het management beseffen dat de daarvoor extra benodigde mensen en middelen niet aan andere initiatieven kunnen worden besteed. Dat is een beslissing die niet licht moet worden genomen.

Projecten bij de overheid

Datzelfde geldt voor projecten bij de overheid. Vaak wordt gesteld dat een business case een typisch bedrijfsproduct is en niet bedoeld is voor overheidsprojecten. De naam zegt het immers al: 'business' case. Niets is minder waar. PRINCE2 en daarmee de business

case is ontwikkeld door de Engelse overheid en is juist een typisch overheidsproduct. Ook bij de overheid groeien de bomen niet meer tot in de hemel en ook daar moet steeds meer de keuze worden gemaakt waar het beschikbare geld aan uit te geven. Niet voor niets zijn in de business case niet alleen de financiële maar ook de niet-financiële benefits van belang. In bedrijven hebben we het vaak over een kosten-benefitsanalyse.

Projecten in een programma

Als een project onderdeel is van een programma, levert het programma vaak zowel de initiële business case aan voor het project als de structuur op basis waarvan de business case moet worden opgesteld. Ook is dan vaak de benefitsmanagementaanpak onderdeel van het bovenliggende programma en geen onderdeel meer van het project zelf.

4.8 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor een beschrijving van de rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Business case, zie tabel 4.01.

Tabel 4.01 Rollen en verantwoordelijkheden thema Business case

Lijn-/programmamanagement • Levert mandaat en stelt de standaard vast voor de ontwikkeling van de business case (BC) • Houdt seniorgebruiker verantwoordelijk voor oplevering van de benefits • Is eindverantwoordelijk voor de benefitsmanagementaanpak (post-project) Opdrachtgever • Is eigenaar van de BC tijdens het project • Keurt benefitsmanagementaanpak goed • Verzekert de aansluiting van het project op bedrijfsstrategie • Stelt fondsen zeker voor realisatie van het project Seniorgebruiker • Specificeert de benefits zoals die in de BC worden opgenomen • Stelt zeker dat de gewenste uitkomst is gespecificeerd • Stelt zeker dat met de projectproducten de gewenste uitkomst en de daaraan gekoppelde benefits worden gerealiseerd • Zorgt voor een opgave van gerealiseerde en nog te realiseren benefits tijdens de benefitsreviews Seniorleverancier • Keurt de BC van de leverancier goed (indien van toepassing) • Bevestigt dat benodigde producten binnen de geplande tijd en kosten kunnen worden gerealiseerd	Projectmanager (PM) • Stelt de BC en de benefitsmanagementaanpak op namens de opdrachtgever • Voert impactanalyses uit op issues en risico's die invloed kunnen hebben op de levensvatbaarheid van het project • Beoordeelt en actualiseert de BC en de benefitsmanagementaanpak aan het eind van elke managementfase • Beoordeelt en rapporteert over projectresultaten bij de projectafsluiting Projectborging • Assisteert bij de ontwikkeling van de BC • Reviewt de impactbeoordeling van issues en risico's op de BC • Bewaakt de impact van de veranderingen in het projectplan op de BC • Verifieert en bewaakt BC m.b.t. externe gebeurtenissen en de projectvoortgang • Stelt zeker dat de toegevoegde waarde van de oplossing continu wordt bewaakt • Bewaakt projectfinanciën voor de klant • Stelt zeker dat project aansluit op lijn- en programmastrategie • Stelt zeker dat de benefitsmanagementaanpak in lijn ligt met de lijn- en programmamanagementstrategie Projectsupport • Houdt de BC en de benefitsmanagementaanpak onder wijzigingsbeheer • Adviseert PM over issues en risico's die gevolgen kunnen hebben voor de BC
---	--

5

Organisatie

Het doel van het thema Organisatie is om de rollen en verantwoordelijkheden in een project te definiëren en in te richten.

■ 5.1 INLEIDING

Ieder project heeft behoefte aan een effectieve aansturing, beheersing en communicatie. Het inrichten van een effectieve projectmanagementstructuur en communicatieaanpak is dan ook essentieel voor het succes van ieder project. Om die reden is een principe van PRINCE2 dat ieder project gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden moet hebben.

PRINCE2 gaat uit van een klant-leveranciersrelatie. De klant is een persoon of groep die de opdracht geeft tot de uitvoering van het project en die het projectresultaat gaat gebruiken. De leverancier is degene die het projectresultaat realiseert en hiervoor de benodigde mensen en middelen beschikbaar stelt. De klant en de leverancier kunnen beiden deel uitmaken van dezelfde organisatie, maar kunnen ook van verschillende organisaties zijn.

PRINCE2 maakt verder een splitsing tussen het management van het project en degenen die het inhoudelijke werk uitvoeren. PRINCE2 richt zich op het management van het project.

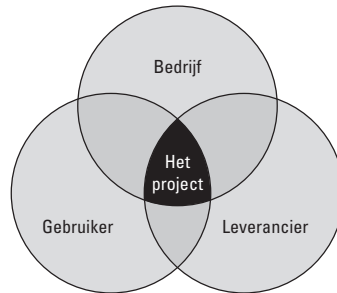
Specifiek voor een project is dat het een tijdelijke organisatie is. Meerdere disciplines uit een organisatie zijn vaak nodig voor het realiseren van het projectresultaat. Meerdere personen en partijen uit de klantorganisatie of uit de omgeving moeten bij de besluitvorming rond het project worden betrokken.

■ 5.2 BEGRIPPENKADER

Een project is een tijdelijke organisatie om van tevoren overeengekomen producten of diensten te realiseren. Daarom kan een projectorganisatie niet worden gekoppeld aan

vaste functies in een bedrijf, maar is er in een projectorganisatie altijd sprake van rollen die in verschillende projecten door verschillende personen kunnen worden ingevuld. Soms is het ook mogelijk dat meerdere personen samen een specifieke projectrol invullen. Soms kan een persoon meerdere projectrollen combineren.

Binnen een project kunnen altijd drie projectbelangen worden onderscheiden (zie figuur 5.01). Alle drie de belangen moeten in de aansturing van het project worden betrokken om een project succesvol te kunnen laten zijn.



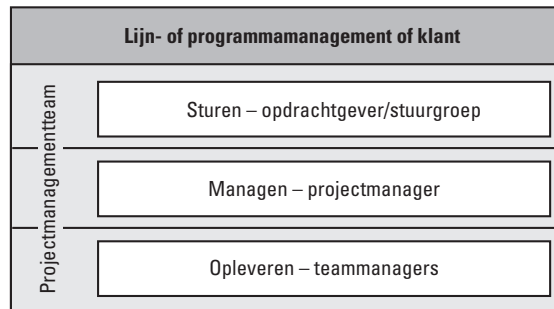
Figuur 5.01 De drie projectpartijen (bron: AXELOS Ltd.)

- **Bedrijf** – Het lijn- of programmamanagement of de klant die het op te leveren projectresultaat wil gaan gebruiken en daarmee de beoogde benefits wil realiseren. Het lijn- of programmamanagement of de klant wordt in het project vertegenwoordigd door de projectopdrachtgever.
- **Gebruiker** – Iedereen die te maken krijgt met het projectresultaat. Dat zijn de personen en partijen die het projectresultaat gaan gebruiken en die de benefits daarvan voor de organisatie moeten realiseren en de personen en partijen die verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud van het projectresultaat.
- **Leverancier** – Eenieder die (mede)verantwoordelijk is voor het realiseren van de op te leveren producten. Dat zijn de personen en partijen die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen, ontwikkelen, faciliteren, produceren en implementeren van het projectresultaat. Leveranciers kunnen zowel interne afdelingen zijn als externe partijen.

Op de afdeling Sales van Xanta wordt een nieuwe printer geïnstalleerd. De printer komt op de gang te staan naast de kamer van Rita. De printer zal worden gebruikt door de afdelingssecretaresses. De accountmanagers op de afdeling hebben deze nieuwe printer nodig om hun offertes professioneel te kunnen presenteren. De klanten van Xanta vonden de documentatie die zij van Xanta ontvingen niet prettig in gebruik. De inkt gaf ook na lange tijd nog af en je kreeg er vieze handen van. De nieuwe printer zal worden onderhouden door de eigen facilitaire dienst. Al deze partijen moeten als gebruikers worden gezien. De vertegenwoordiger van deze gebruikers is betrokken geweest bij de aankoop en plaatsing van de nieuwe printer. Door goed overleg met alle gebruikers is de nieuwe printer uiteindelijk naar tevredenheid van alle partijen in gebruik genomen.

■ 5.3 PROJECTMANAGEMENTSTRUCTUUR

De projectmanagementstructuur bestaat uit vier managementniveaus. Het lijn- of programmamanagement of de klant, de opdrachtgever/stuurgroep, de projectmanager en de teammanagers (zie figuur 5.02).



Figuur 5.02 Projectmanagementstructuur (bron: AXELOS Ltd.)

Het lijn- of programmamanagement of de klant is verantwoordelijk voor het vaststellen van de bedrijfsstrategieën, het projectmandaat, de afstemming met andere projecten en het realiseren van de benefits. Deze managementlaag zal ook na beëindiging van het project blijven bestaan. Het lijn- of programmamanagement of de klant benoemt de opdrachtgever en moet ook de benoeming van de projectmanager en de andere leden van het projectmanagementteam goedkeuren.

De opdrachtgever/stuurgroep is verantwoordelijk voor de aansturing van het project. De opdrachtgever wordt door het lijn- of programmamanagement of de klant aangesproken op het succes van het project en heeft de eindverantwoordelijkheid voor het project binnen het mandaat van het lijn- of programmamanagement of de klant. De projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project binnen de kaders die zijn gegeven door de opdrachtgever. De teammanagers zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de inhoudelijke specialisten en de realisatie van de afzonderlijke werkpakketten.

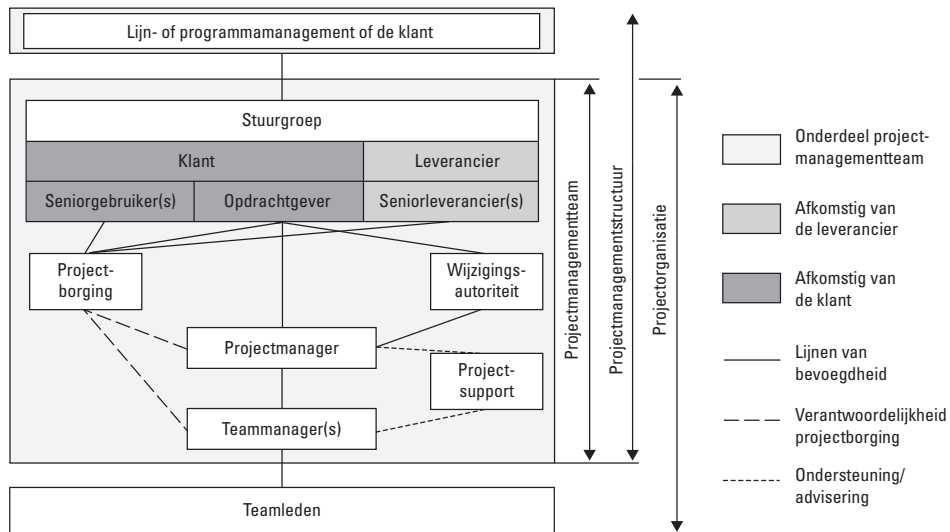
■ 5.4 PRINCE2 VOORWAARDEN VOOR THEMA ORGANISATIE

In een PRINCE2-project moeten minimaal in de projectinitiatiedocumentatie (PID) worden gedefinieerd:

- De organisatiestructuur met de bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden.
- De afspraken over het delegeren van de wijzigingsautoriteit.
- De communicatiemanagementaanpak hoe de belanghebbenden bij het project te betrekken.

De organisatiestructuur op hoofdpunten moet al tijdens het opstarten van een project worden vastgelegd. De communicatiemanagementaanpak moet tijdens de projectinitiatiefase worden vastgelegd. Beide producten moeten op het eind van iedere fase worden geactualiseerd.

Voor ieder project moet een stuurgroep worden ingericht met de rollen van opdrachtgever, seniorgebruiker en seniorleverancier en moeten de rollen worden ingevuld van projectmanager, projectborging, wijzigingsautoriteit, projectsupport en indien nodig van de afzonderlijke teammanagers (zie figuur 5.03).



Figuur 5.03 Projectrollen volgens PRINCE2

5.5 PROJECTMANAGEMENTTEAM (PMT)

Het projectmanagementteam van het project bestaat uit de stuurgroep, de projectmanager en de teammanagers, inclusief de projectborging, wijzigingsautoriteit en projectsupport. De projectorganisatie bestaat uit het projectmanagementteam plus alle teamleden.

Het is belangrijk dat de rollen in een organisatiestructuur helder en eenduidig worden beschreven en dat ze elkaar niet overlappen. Elke rol in een project heeft zijn eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Overlap van verantwoordelijkheden geeft onduidelijkheid. In een project kan onduidelijkheid veel verwarring en tijdverlies veroorzaken.

Stuurgroep – Bestaat uit de rollen opdrachtgever, seniorgebruiker en seniorleverancier en is het hoogste beslisorgaan van het project. Het noodzakelijke managementniveau van de leden van de stuurgroep is sterk afhankelijk van het soort, het type en de grootte

van het project. Het is van belang dat elk van de leden mandaat heeft om te beslissen voor de groep die zij vertegenwoordigt. Het mag niet zo zijn dat de stuurgroep besluiten neemt die telkens weer bevestigd moeten worden door een hoger managementniveau.

De leden van de stuurgroep worden door het lijn- of programmamanagement of de klant benoemd. De stuurgroep wordt afgerekend op het succes van het project en is verantwoordelijk voor het project binnen de grenzen die gesteld zijn door het lijn- of programmamanagement of de klant. Zij moet eenduidig sturing geven aan het project, de benodigde capaciteit beschikbaar stellen en zorgen voor eenduidige besluitvorming. De stuurgroep moet de projectmanager zichtbaar ondersteunen en moet borgen dat het project binnen de afgesproken toleranties blijft en de producten oplevert volgens de afgesproken specificaties. De stuurgroep moet zorgen voor een effectieve communicatie, zowel binnen het project als naar externe belanghebbenden.

Een goede stuurgroep delegeert de dagelijkse leiding aan de projectmanager, maar blijft voldoende beschikbaar om de projectmanager aan te sturen en de noodzakelijke beslissingen te nemen.

In bijzondere gevallen kan de rol van opdrachtgever en seniorgebruiker of de rol van opdrachtgever en seniorleverancier worden gecombineerd. Het is vanuit het principe van de klant-leveranciersrelatie niet gewenst de rol van seniorgebruiker en seniorleverancier te combineren, aangezien daardoor een belangenconflict kan ontstaan.

Opdrachtgever – Is eindverantwoordelijk voor het project. De opdrachtgever heeft vanuit deze verantwoordelijkheid de beslissende stem in de stuurgroep. De opdrachtgever is voorzitter van de stuurgroep en eigenaar van de business case. Hierin wordt hij ondersteund door de seniorgebruiker en de seniorleverancier. De opdrachtgever moet ervoor zorgen dat het project ‘value for money’ levert en dat de afgesproken doelstellingen met het projectresultaat kunnen worden gerealiseerd. De opdrachtgever moet daarbij een evenwicht zien te bewaren tussen de belangen van de klant, de gebruikers en de leveranciers.

Verder is de opdrachtgever eindverantwoordelijk voor het opzetten van een goede projectorganisatie en voor de planvorming. Dit betekent dat de opdrachtgever sterk betrokken moet zijn bij de opstart- en initiatiefase van het project. Gedurende het project wordt de opdrachtgever betrokken bij alle vraagstukken die het doel en het op te leveren projectresultaat in gevaar kunnen brengen. Hij is verantwoordelijk voor het nemen van de bijbehorende besluiten en de communicatie of escalatie hiervan naar het lijn- of programmamanagement of de klant. Hij sluit het project formeel af en verleent de projectmanager decharge. De opdrachtgever zit de benefitsreviews voor en zal de uitkomsten communiceren met de belanghebbenden. Binnen een stuurgroep is er altijd maar één opdrachtgever.

Seniorgebruiker – Vertegenwoordigt de belangen van de gebruikers. De seniorgebruiker is ervoor verantwoordelijk dat de specificaties volledig en eenduidig worden opgesteld

en dat het product geschikt is voor gebruik. De seniorgebruiker is vanuit de gebruikers ervoor verantwoordelijk dat, waar en wanneer nodig, de producten worden getoetst en zal ook voor deze toetsen moeten aangeven wie vanuit de gebruikers hierbij betrokken moeten worden.

De seniorgebruiker is verder verantwoordelijk voor de communicatie met (het management van) de gebruikers en voor de inzet van mensen en middelen vanuit de gebruikers, mocht hun inzet nodig zijn in het project (bijvoorbeeld voor het opzetten van de specificaties en voor het testen). In geval van conflicterende belangen vanuit de gebruikers zal de seniorgebruiker de uiteindelijke beslissing moeten nemen. Verder is hij verantwoordelijk voor het goedkeuren van de wijzigingsvoorstellen vanuit de gebruikersoptiek. Meestal wordt de seniorgebruiker binnen de stuurgroep aangewezen als wijzigingsautoriteit.

Om elektronisch factureren mogelijk te maken moet de factuuradministratie worden aangepast. Hiervoor wordt een project ingericht. De CFO is voorzitter van de stuurgroep. Het hoofd van de factuurafdeling heeft de rol van seniorgebruiker in de stuurgroep. Hoofd ICT heeft de rol van seniorleverancier in de stuurgroep.

De seniorgebruiker is tevens verantwoordelijk voor het identificeren en definiëren van de benefits en moet erop toezien dat na het project de geprognosticeerde benefits ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. De rol van seniorgebruiker kan door meerdere personen binnen een stuurgroep worden ingevuld.

Seniorleverancier – Vertegenwoordigt de belangen van degenen die de eigenlijke projectresultaten ontwerpen, verwerven, realiseren en implementeren. De seniorleverancier is ervoor verantwoordelijk dat de producten worden gerealiseerd binnen de criteria die zijn overeengekomen. De seniorleverancier is bij het specificeren van de producten verantwoordelijk voor de controle op de technische haalbaarheid. Daarnaast levert de seniorleverancier een bijdrage aan het maken van de planning en de inschatting van de kosten en is hij verantwoordelijk voor het vrijmaken van voldoende mensen en middelen om het projectresultaat te realiseren. De rol van seniorleverancier kan door meerdere personen binnen een stuurgroep worden ingevuld.

Het is niet altijd makkelijk voor een projectmanager om goede afspraken te maken met de lijnmanagers over de inzet van de benodigde mensen en middelen in het project. In dergelijke situaties zal de autoriteit van de stuurgroep moeten worden ingezet om de benodigde capaciteit vrij te maken en de knelpunten op te lossen.

Projectborging – Is een verantwoordelijkheid van de afzonderlijke leden van de stuurgroep om erop toe te zien, dat het project ook volgens de afspraken wordt uitgevoerd en dat hun belangen worden veiliggesteld. Daarnaast moet de projectborging zekerstellen dat de stuurgroep ook de juiste informatie ontvangt.

Deze controlerende taak kan echter veel tijd kosten en vraagt vaak specifieke kwaliteiten en wordt daarom vaak neergelegd bij één of meerdere personen buiten de stuurgroep. De leden van de stuurgroep blijven echter wel eindverantwoordelijk voor deze controle.

De leden van de projectborging rapporteren aan de individuele leden van de stuurgroep. De rol van projectborging voor de opdrachtgever wordt vaak ingevuld door de 'financial controller' van de klant. De rol van projectborging voor de seniorgebruiker wordt vaak ingevuld door de kwaliteitsmanager van de klant. De rol van projectborging voor de seniorleverancier wordt vaak ingevuld door een controller en de kwaliteitsmanager van de leverancier. De rol van projectborging kan niet worden gecombineerd met de rol van projectmanager, projectsupport of teammanager.

Voor de bouw van de nieuwe schouwburg is de wethouder Cultuur voorzitter van de stuurgroep (bestuurlijke opdrachtgever). De directeur Bouwzaken heeft de rol van de seniorleverancier (ambtelijke opdrachtgever). De voorzitter van de stichting Schouwburg heeft de rol van seniorgebruiker. Om er zeker van te zijn dat alle aangereikte informatie juist is, laat de wethouder alle financiële getallen doorrekenen door de afdeling Financiën. De directeur Financiën treedt hierbij op als de projectborging voor de opdrachtgever.

Wijzigingsautoriteit – Is eveneens een afgeleide verantwoordelijkheid van de stuurgroep. De wijzigingsautoriteit is de persoon of groep aan wie de stuurgroep de verantwoordelijkheid heeft gedelegeerd om wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificaties te beoordelen en af te handelen. Dreigen de wijzigingen en afwijkingen van specificaties de overeengekomen toleranties te overschrijden, dan moet de projectmanager dit via een afwijkingsrapport escaleren naar de stuurgroep.

Vaak is een seniorgebruiker de wijzigingsautoriteit, maar ook de projectmanager kan voor kleine en ondergeschikte wijzigingen als wijzigingsautoriteit worden aangewezen. Ook kan deze rol door de seniorgebruiker verder worden gedelegeerd aan een specialist binnen zijn eigen afdeling. Binnen de agile aanpak wordt de wijzigingsautoriteit 'product owner' genoemd.

Een wijzigingsautoriteit krijgt meestal een eigen wijzigingsbudget, waaruit de overeengekomen acties kunnen worden gefinancierd. Met een wijzigingsautoriteit kan ook het uitruilprincipe worden afgesproken. Voor iedere nieuwe functionaliteit vervalt een andere functionaliteit. Daarmee blijft de scope en doorlooptijd van het project gelijk, terwijl de wijzigingsautoriteit toch maximaal kan inspelen op het voortschrijdend inzicht.

Projectmanager – Is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project binnen de toleranties zoals deze met de stuurgroep zijn overeengekomen. De projectmanager plant het werk, draagt de werkzaamheden op, houdt de voortgang in de gaten, rapporteert hierover aan de stuurgroep en neemt zo nodig corrigerende maatregelen. Als de overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden, moet de projectmanager dit via een afwijkingsrapport naar de stuurgroep escaleren.

Mensen zijn de belangrijkste factor voor het succes van het project. De projectmanager moet dan ook veel meer doen dan alleen het inrichten van het werk en het bewaken en beheersen van de voortgang. Hij zal het team moeten motiveren en ervoor moeten zorgen dat het team effectief samenwerkt om de geplande resultaten te realiseren. Belangrijk is dan ook dat bij de teamsamenstelling niet alleen wordt gekeken naar de inhoudelijke competenties van de teamleden, maar ook naar de sociale competenties van de teamleden en de typen personen in het team.

Het is de primaire verantwoordelijkheid van de projectmanager om ervoor te zorgen dat het project de afgesproken producten oplevert conform de afspraken over kwaliteit, tijd en budget. Hierbij mag niet uit het oog worden verloren dat het opleveren van de resultaten niet een doel op zich is, maar dat er een gewenste eindsituatie is die met de opgeleverde resultaten moet worden gerealiseerd. De projectmanager mag dan wel niet verantwoordelijk zijn voor het realiseren van die gewenste eindsituatie, maar hij moet wel bewaken dat de betreffende business case nog realistisch is en moet zo nodig de business case (laten) actualiseren. De rol van projectmanager kan niet worden gedeeld.

Teammanager – Is verantwoordelijk voor het realiseren van de producten. Deze rol is optioneel. De projectmanager kan besluiten om de uitvoering van de werkzaamheden zelf aan te sturen. Teammanagers zijn verantwoordelijk voor het proces managen productoplevering en daarmee voor het realiseren van de producten volgens een overeengekomen werkpakket. In dit werkpakket staan de afspraken over welke producten volgens welke specificaties wanneer en binnen welk budget moeten worden opgeleverd. Dit werkpakket wordt overeengekomen met de projectmanager op basis van het goedgekeurde faseplan en wordt geaccepteerd door de teammanager.

Bij de samenstelling van de teams moet rekening gehouden worden met de beschikbaarheid van de mensen en middelen. De inzet van veel parttime medewerkers maakt het plannen en uitvoeren van de werkzaamheden lastig. Ook de teamvorming wordt lastiger, wat een duidelijk nadeel is, als een gemeenschappelijk resultaat moet worden neergezet. Tevens zal een versnipperde inzet de kosten doen toenemen en de doorlooptijd negatief beïnvloeden.

Projectsupport – Is de verantwoordelijkheid van de projectmanager. Deze rol kan echter ook worden gedelegeerd aan een aparte entiteit. Dit kan een projectmedewerker zijn of een aparte eenheid binnen het projectteam. Deze rol omvat onder meer de administratieve ondersteuning binnen het project en advies en begeleiding ten aanzien van het gebruik van projectmanagementprocedures, templates en applicaties.

Binnen het lijn- of programmamanagement of de klant is soms een (permanent) projectbureau ingericht die een deel van de taken van projectsupport invult. Vanuit een dergelijk bureau worden vaak de te gebruiken procedures en standaarden voorgeschreven. Ook worden door een dergelijk projectbureau vaak de projecten gecoördineerd en kritische capaciteiten toegewezen en een deel van de projectborging ingevuld.

Voor een verdere beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende rollen in het projectmanagementteam, zie Bijlage B.

Restricties

De verschillende rollen kunnen in PRINCE2 worden gecombineerd met de volgende beperkingen:

- Er is steeds slechts één opdrachtgever en één projectmanager.
- De opdrachtgever kan zijn verantwoordelijkheid voor het succes van het project niet delegeren.
- De rollen van opdrachtgever en projectmanager kunnen niet worden gecombineerd.
- De rol van projectborging kan niet worden gedelegeerd aan de projectmanager, de projectborging of aan een van de teammanagers.

■ 5.6 BETREKKEN BELANGHEBBENDEN

Belanghebbenden (stakeholders) zijn alle personen en partijen die belang bij of invloed hebben of denken te hebben op de uitkomst van het project. Het betrekken van belanghebbenden is vaak een kritische succesfactor bij het inrichten en managen van projecten. De projectmanager heeft hierin een eigen verantwoordelijkheid. Dit gaat veel verder dan alleen het informeren van de verschillende partijen. Bij het betrekken van partijen moet niet alleen gekeken worden naar de direct betrokken partijen, maar naar alle interne en externe belanghebbenden.

Belanghebbenden kunnen alleen worden geïnformeerd of simpel worden geconsulteerd, maar kunnen ook worden betrokken bij het opstellen van de specificaties, de uitvoering, de beoordelingen of bij de besluitvorming. Dit maakt een enorm verschil voor hun invloed op het project en de mate waarin bij die partijen draagvlak kan worden gecreëerd. De keuzes hierin moeten zorgvuldig worden overwogen.

Het is noodzakelijk om al in de opstartfase een goede analyse van de belanghebbenden te maken. Deze analyse moet de basis zijn voor het inrichten van de stuurgroep en het opstellen van het projectmanagementteam. In de initiatiefase zal deze analyse verder moeten worden uitgewerkt en moet de communicatiemanagementaanpak worden opgesteld. De communicatieactiviteiten moeten worden meegenomen in het projectplan.

■ 5.7 COMMUNICATIEMANAGEMENTAANPAK

Het doel van de communicatiemanagementaanpak is een structuur aan te reiken die een effectieve communicatie met belanghebbenden mogelijk maakt. De communicatiemanagementaanpak beschrijft hoe, hoe vaak en door wie belanghebbenden zullen worden geïnformeerd. Tevens omvat de aanpak de resultaten van de stakeholderanalyse en de informatie die de verschillende belanghebbenden nodig hebben. Ten slotte worden in de aanpak de communicatieprocedures vastgelegd en de benodigde bestanden en technieken die zullen worden gebruikt.

Communicatie is in deze niet alleen maar informeren, maar is tweerichtingsverkeer. Niet alleen welke informatie hebben de belanghebbenden nodig, maar ook welke informatie kunnen/moeten zij aanleveren en hoe gaat het project hiermee om? Ten slotte moet worden vastgelegd hoe de effectiviteit van de communicatiemanagementaanpak zelf zal worden gemeten.

Tijdens de faseovergangen moet de gekozen communicatiemanagementaanpak worden geëvalueerd en zo nodig worden aangepast. De communicatieactiviteiten moeten voor de volgende fase worden uitgewerkt en in het faseplan voor de volgende fase worden vastgelegd. Op het eind van het project moeten de communicatiemanagementaanpak en de communicatieactiviteiten van het gehele project worden geëvalueerd.

■ 5.8 RICHTLIJNEN VOOR EFFECTIEVE PROJECTORGANISATIE

Belangrijk is dat de projectorganisatie wordt aangepast aan het type en de complexiteit van het project en aan de projectomgeving.

Omvang van de stuurgroep

De stuurgroep moet alle belanghebbende partijen in het project vertegenwoordigen. Dat kan ertoe leiden dat meerdere personen de rol van seniorgebruiker en seniorleverancier moeten gaan invullen. Het is echter een misverstand dat iedereen van wie draagvlak nodig is, ook lid moet zijn van de stuurgroep. Dit leidt alleen maar tot grote stuurgroepen met onduidelijke verantwoordelijkheden en weinig slagkracht. Als er meerdere gebruikers- en/of leverancierspartijen zijn, dan kunnen deze partijen zich beter afzonderlijk organiseren met een eigen overleg en dan alleen hun vertegenwoordigers afvaardigen in de stuurgroep. De stuurgroep is geen overlegorgaan maar een besluitvormingsplatform. Leden uit de afzonderlijke groepen kunnen zo mogelijk de rol van projectborging op zich nemen in het project.

Benodigde competenties leden stuurgroep

De leden van de stuurgroep moeten ten minste beschikken over voldoende:

- **Autoriteit en mandaat** – Om beslissingen te nemen.
- **Geloofwaardigheid** – Om binnen de eigen organisatie het project aan te sturen.
- **Senioriteit** – Om het dagelijks management te delegeren aan de projectmanager, de projectborging en de wijzigingsautoriteit.
- **Beschikbaarheid** – Om advies en aanwijzingen aan de projectmanager te geven.

Kleinere projecten

In kleinere projecten kunnen rollen worden gecombineerd. Rollen moeten echter niet vervallen. De rollen van de opdrachtgever en de seniorgebruiker kunnen worden gecombineerd. De rollen voor projectborging kunnen door de leden van de stuurgroep zelf worden ingevuld. De seniorgebruiker kan de rol van wijzigingsautoriteit op zich nemen. De projectmanager kan de rol van projectsupport zelf invullen. Als een project

slechts één team omvat, kan ten slotte de rol van projectmanager en teammanager worden gecombineerd. De projectmanager stuurt de teamleden dan zelf rechtstreeks aan.

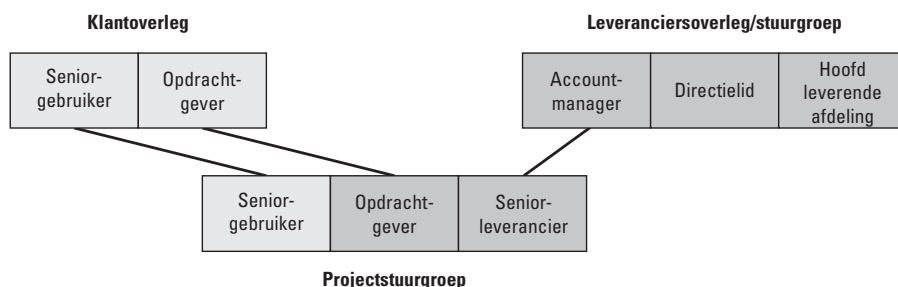
Agile projecten

De uitvoering van agile projecten vindt typisch plaats in zelforganiserende teams. In PRINCE2-projecten wordt dit ondersteund door het principe van managen 'by exception'. Dit stelt dat iedere managementlaag zelfstandig moet kunnen functioneren binnen de afgesproken toleranties zonder bemoeienis van het naasthogere managementniveau. Dit komt geheel overeen met de agile manier van werken.

In de agile methode Scrum wordt verder gebruik gemaakt van een product owner als de 'single point of contact' tussen het ontwikkelteam en de gebruikers. Deze rol sluit aan op de rol van seniorgebruiker/wijzigingsautoriteit binnen PRINCE2. Tot slot wordt in Scrum gebruik gemaakt van een Scrummaster. Deze rol kan in de plaats komen van de rol van een faciliterende teammanager binnen PRINCE2.

Commerciële projecten

In geval van een externe leverancier kan ervoor worden gekozen een senior vertegenwoordiger van die leverancier op te nemen als seniorleverancier in de stuurgroep, met name als die leverancier een dominante positie inneemt in de realisatie van het projectproduct. Dit kan omdat in de stuurgroep nog steeds geldt dat de opdrachtgever de uiteindelijke beslissing neemt. Wel zie je dan vaak dat er naast de betreffende project-stuurgroep nog een apart klantoverleg en een apart leveranciersoverleg worden ingericht om bepaalde issues voor te bespreken voor de eigenlijke stuurgroepvergaderingen (zie figuur 5.04).



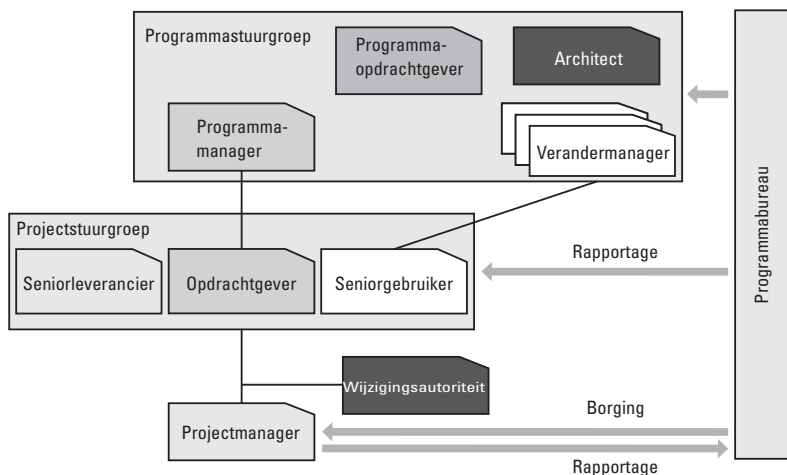
Figuur 5.04 Gecombineerde stuurgroep

Als er nog geen externe leverancier geselecteerd is, kan het hoofd Inkoop tijdelijk de rol van seniorleverancier in de stuurgroep op zich nemen. Na het verstrekken van de opdracht wordt hij dan vervangen door een senior vertegenwoordiging van de leverancier. Het hoofd Inkoop kan in het vervolg van het project de rol van projectborging invullen namens de opdrachtgever.

Projecten in een programma

In projecten in een programma wordt soms de rol van de projectopdrachtgever door de programmamanager ingevuld. Vaak zal een van de verandermanagers in het pro-

programma de rol van seniorgebruiker in het project vervullen. De architect van het programma kan de rol van wijzigingsautoriteit in het project op zich nemen en het programmabureau kan de rol van projectborging binnen het project vervullen (zie figuur 5.05).



Figuur 5.05 Aansluiting programma- en projectorganisatie

Alternatieve benamingen

In de praktijk van alledag worden de verschillende rollen soms ook anders genoemd. Bekende alternatieve benamingen zijn:

- Sponsor in plaats van opdrachtgever.
- Verandermanager in plaats van seniorgebruiker.
- Teamleider of werkpakketleider in plaats van teammanager.
- PMO of projectbureau in plaats van projectsupport.

Maar pas op. Sommige van deze alternatieve benamingen kunnen ook andere betekenissen hebben. Zo is de teamleider vaak de direct leidinggevende in de lijn van de verschillende teamleden in het project en niet de teammanager in het project volgens PRINCE2.

Teamsamenstelling

Een goede teamsamenstelling is van belang voor het effectief kunnen realiseren van het projectproduct. Daarbij moet niet alleen worden gekeken naar de benodigde inhoudelijke expertise maar ook of de teamleden goed kunnen samenwerken.

Daarnaast moet bij een goede teamsamenstelling worden gekeken naar de verschillende persoonlijkheden van de teamleden. Belbin onderscheidt een achttal teamrollen die tezamen kunnen leiden tot effectieve teams.

Ten slotte moet worden gekeken naar de beschikbaarheid van de teamleden. Teamleden die naast hun projectwerk ook nog veel operationele werkzaamheden moeten doen of

veel projecten tegelijkertijd moeten ondersteunen, kunnen een sterk remmende factor zijn in het project. Schroom niet hierbij de seniorleverancier in te schakelen. Hij heeft aan de opdrachtgever toegezegd dat het werk op tijd wordt opgeleverd en dat daarvoor de benodigde mensen en middelen beschikbaar zijn. Escaleer naar de opdrachtgever als de betreffende tijdstoleranties dreigen te worden overschreden.

■ 5.9 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor een beschrijving van de rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Organisatie, zie tabel 5.01.

Tabel 5.01 Rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Organisatie

Lijn-/programmamanagement • Benoemen van de opdrachtgever en mogelijk ook de projectmanager • Informatie verschaffen voor het opstellen van de communicatiemanagementaanpak Opdrachtgever • Benoemen van de projectmanager • Benoemen van de overige leden van de stuurgroep • Goedkeuren projectorganisatiestructuur • Goedkeuren benoeming van de overige leden projectmanagementteam • Goedkeuren communicatiemanagementaanpak Seniorgebruiker • Leveren van de verwachte benefits • Leveren en toetsen van de gebruikerseisen • Leveren van capaciteit vanuit gebruikerszijde • Communiceren met de overige gebruikers • Adviseren over wijzigingen vanuit gebruikersperspectief; vaak ook wijzigingsautoriteit Seniorleverancier • Op tijd, binnen budget en conform specificaties opleveren van het projectproduct • Zekerstellen integrale werking projectproduct • Leveren van de benodigde ontwikkelcapaciteit • Afstemmen met de verschillende leveranciers • Adviseren opdrachtgever over wijzigingen vanuit leveranciersperspectief	Projectmanager (PM) • Ontwerpen en reviewen samenstelling projectmanagementteam • Opstellen van de verschillende rolbeschrijvingen • Opstellen en actualiseren communicatiemanagementaanpak • Plannen en betrekken belanghebbenden Teammanager (TM) • Aansturen teamleden • Adviseren over teamsamenstelling eigen werkpakket • Adviseren over betrekken belanghebbenden bij hun eigen onderdeel van het project Projectborging • Adviseren over de samenstelling van de projectteams • Adviseren over betrekken belanghebbenden • Zekerstellen dat de communicatiemanagementaanpak wordt opgesteld, geschikt is voor gebruik en wordt opgevolgd. Projectsupport • Leveren administratieve ondersteuning projectmanager en projectteam • Verzorgen opnames en rapportages over de voortgang van het werk
--	--

All content is watermarked and Copyright protected. Access for Erik van Eeden erikvaneeden2011@gmail.com

6

Kwaliteit

Het doel van het thema Kwaliteit is om werkwijzen en hulpmiddelen aan te reiken waarmee het project kan beoordelen of producten ‘fit for purpose’ zijn.

■ 6.1 INLEIDING

Het thema Kwaliteit beschrijft de PRINCE2-aanpak om zeker te stellen dat de op te leveren producten voldoen aan de verwachtingen en geschikt zijn om de gewenste benefits te realiseren. Het thema Kwaliteit beschrijft de werkwijze en verantwoordelijkheden voor het specificeren, maken en goedkeuren van zowel de specialistenproducten⁶ als de managementproducten⁷.

Binnen PRINCE2 is kwaliteit productgericht: wat moet het project opleveren, aan welke criteria moeten deze producten voldoen en hoe wordt gemeten dat de producten aan deze criteria voldoen? Door de productoriëntatie levert het thema Kwaliteit een directe bijdrage aan het principe productgerichte aanpak.

Tot slot beschrijft het thema Kwaliteit de kwaliteitscirkel van continue verbetering binnen het project door het vastleggen, toepassen en doorgeven van leerpunten. Het thema Kwaliteit draagt daarmee direct bij aan het principe leren van ervaring.

■ 6.2 BEGRIPPENKADER

Kwaliteit – Het geheel van intrinsieke eigenschappen van een product, persoon, proces, dienst of systeem dat bijdraagt aan het vermogen om aantoonbaar te voldoen aan verwachtingen die kenbaar gemaakt, vanzelfsprekend of dwingend voorgeschreven zijn.

6 Een product dat tijdens het project moet worden gerealiseerd als onderdeel van de specificaties.

7 Een product dat nodig is om het project te managen en de kwaliteit van het projectresultaat te bepalen en te waarborgen.

Projectproductbeschrijving – De productbeschrijving van het op te leveren resultaat, ook wel het projectproduct of eindproduct genoemd.

Kwaliteitsverwachtingen van de klant – De uitspraken van de klant over zijn verwachting ten aanzien van de kwaliteit van het projectproduct, zoals vastgelegd in de projectproductbeschrijving.

Acceptatiecriteria – De meetbare criteria waaraan het projectproduct moet voldoen voordat de belanghebbenden het projectproduct accepteren.

Kwaliteitscriteria – Een beschrijving van de kwaliteitsspecificaties waaraan een te realiseren product moet voldoen, en hoe en door wie de betreffende kwaliteitsbeoordelingen moeten worden uitgevoerd.

■ 6.3 KWALITEITSMANAGEMENT

Kwaliteitsmanagement is het geheel van samenhangende activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen ten aanzien van kwaliteit. Het kwaliteitsmanagementsysteem is het geheel van kwaliteitsstandaarden, -procedures en -verantwoordelijkheden voor een locatie of organisatie. Dit betreft volgens PRINCE2 altijd een lijn- of programmaorganisatie en niet een projectorganisatie.

De kwaliteitsmanagementaanpak is een verbijzondering van het kwaliteitsmanagementsysteem voor een specifiek project. De kwaliteitsmanagementaanpak van een project kan worden afgeleid van zowel het kwaliteitsmanagementsysteem van de klant als dat van de leverancier.

Het kwaliteitsmanagement kan worden verbijzonderd in kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsborging:

Kwaliteitsplanning – Het geheel van voorbereidingen om te komen tot de gewenste kwaliteit. Dit omvat zowel het definiëren van de benodigde producten met bijbehorende kwaliteitscriteria en beoordelingsmethoden als de benodigde kwaliteitsprocedures en -verantwoordelijkheden.

Kwaliteitsbeheersing – Het geheel van samenhangende activiteiten dat gericht is op het controleren van zowel het proces als het product, inclusief het identificeren van de benodigde corrigerende maatregelen.

Kwaliteitsborging – Het aspect van kwaliteitsmanagement dat gericht is op het geven van vertrouwen dat het kwaliteitsmanagement van een locatie of organisatie overeenkomt met het kwaliteitsmanagementsysteem van die locatie of organisatie. Kwaliteitsborging staat daarmee los van het project.

De verantwoordelijkheid voor de borging van de kwaliteit in een project wordt binnen PRINCE2 gezien als een onderdeel van projectborging. Voor zowel projectborging als kwaliteitsborging geldt dat deze onafhankelijk moet zijn van de projectleiding, -support en -uitvoering (zie tabel 6.01).

Tabel 6.01 Relatie tussen projectborging en kwaliteitsborging volgens PRINCE2

Projectborging	Kwaliteitsborging
Zekerstellen aan belanghebbenden dat het project op een juiste wijze wordt uitgevoerd conform de overeengekomen projectplannen en -standaards	Zekerstellen dat het project wordt uitgevoerd conform de relevante bedrijfs- of programmastandaards en -beleidsuitgangspunten
Onafhankelijk van de projectmanager, projectsupport en het projectteam	Onafhankelijk van de projectmanager, projectsupport en het projectteam
Verantwoordelijkheid projectstuurgroep	Verantwoordelijkheid lijn- of programma-management
Medewerkers kwaliteitsborging kunnen worden ingezet in de projectborging	Een goede projectborging garandeert kwaliteitsborging

■ 6.4 PRINCE2 VOORWAARDEN VOOR THEMA KWALITEIT

In een PRINCE2-project moet(en) minimaal:

- De kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria van de klant voor het op te leveren projectproduct worden vastgelegd in de projectproductbeschrijving.
- De kwaliteitscriteria voor de te realiseren producten worden vastgelegd in de productbeschrijvingen.
- De kwaliteitsmanagementaanpak worden vastgelegd en onderhouden met ten minste de rollen en verantwoordelijkheden voor kwaliteitsmanagement, hoe de borging van de kwaliteit wordt ingevuld in het project en hoe het managen van kwaliteit wordt gecommuniceerd tijdens het project.
- Een kwaliteitsregister worden ingericht en bijgehouden met daarin de geplande en uitgevoerde kwaliteitsactiviteiten.
- Gebruik worden gemaakt van leerpunten om de kwaliteitsplanning en -beheersing te kunnen verbeteren.

■ 6.5 KWALITEITSPANNING

Binnen de methode PRINCE2 omvat kwaliteitsplanning:

- Het opstellen van de productbeschrijving van het op te leveren eindproduct met de bijbehorende kwaliteitsverwachtingen en de acceptatiecriteria van de klant.
- Het opstellen van de productbeschrijvingen van de te realiseren producten.
- Het opstellen van de kwaliteitsmanagementaanpak.
- Het inrichten van het kwaliteitsregister.

Kwaliteitsverwachting van de klant – Een verwachte kwaliteit van het op te leveren projectresultaat als geheel. Kwaliteitsverwachtingen worden beschreven in algemene termen, zoals veilig, gemakkelijk in gebruik en duurzaam. Kwaliteitsverwachtingen worden meestal als eerste beschreven in het projectmandaat. Het is wenselijk de kwaliteitsverwachtingen te prioriteren.

Acceptatiecriteria – Meetbare criteria waar de eigenschappen van het op te leveren resultaat aan moeten voldoen om geaccepteerd te worden door de belangrijkste belanghebbenden. Als aan alle acceptatiecriteria wordt voldaan, kan het projectresultaat op het eind van het project worden opgeleverd en het project worden afgesloten.

De kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria van het op te leveren resultaat moeten worden overeengekomen tijdens het proces opstarten van een project en worden vastgelegd in de projectproductbeschrijving. Voor iedere kwaliteitsverwachting zal ten minste één acceptatiecriterium moeten worden gedefinieerd.

'Veilig', 'gemakkelijk in gebruik' en 'duurzaam' kunnen kwaliteitsverwachtingen zijn. Mogelijke acceptatiecriteria zijn dan:

- Veilig – geen losse onderdelen.
- Gemakkelijk in gebruik – kan in de vaatwasser.
- Duurzaam – voldoet aan een specifieke NEN-ISO-norm.

Projectproductbeschrijving – De beschrijving van het op te leveren resultaat, ook wel het projectproduct genoemd. De projectproductbeschrijving wordt in het proces opstarten van een project opgesteld als onderdeel van het projectvoorstel. De projectproductbeschrijving wordt uitgewerkt tijdens het proces initiëren van een project als onderdeel van het projectplan en daarmee van de PID. De projectproductbeschrijving wordt op het eind van iedere managementfase geactualiseerd en op het eind van het project gebruikt als referentie voor het opleveren van het projectproduct.

De projectproductbeschrijving bevat naast de kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria van het op te leveren resultaat onder andere ook de belangrijkste op te leveren producten, de kwaliteitstoleranties en hoe en door wie het op te leveren projectproduct zal worden beoordeeld en geaccepteerd.

De projectproductbeschrijving kan in allerlei vormen worden aangeleverd. In verschillende branches wordt de projectproductbeschrijving ook wel het globaal programma van eisen genoemd.

Productbeschrijving – De beschrijving van wat nodig is om een product te realiseren, aan welke eisen dat product moet voldoen, wie verantwoordelijk is voor de realisatie van dat product en hoe en door wie dat product zal worden getoetst en goedgekeurd.

In het projectplan worden de productbeschrijvingen opgesteld voor de verschillende productgroepen en kernproducten die tijdens het project moeten worden opgeleverd. In het faseplan worden de productbeschrijvingen opgesteld voor de individuele producten die in die fase moeten worden gerealiseerd.

Een productbeschrijving moet worden opgesteld zodra het product wordt geïdentificeerd dat het wordt opgeleverd, al is het maar in een rudimentaire vorm. Een productbeschrijving moet worden bevroren zodra het betreffende faseplan wordt goedgekeurd.

Kwaliteitsmanagementaanpak – De beschrijving van de procedures, verantwoordelijkheden en technieken waarmee in het project de kwaliteit wordt geborgd. Als bestaande processen en standaards voor het project worden aangepast, moet dit expliciet in de aanpak worden vermeld.

De kwaliteitsmanagementaanpak wordt opgesteld tijdens het proces initiëren van een project als onderdeel van de PID. De kwaliteitsmanagementaanpak wordt op het eind van iedere managementfase geactualiseerd tijdens het opstellen van het volgende faseplan in het proces managen van een faseovergang.

Kwaliteitsregister – Het logboek waarin alle uit te voeren en uitgevoerde kwaliteitsbeoordelingen worden vastgelegd, inclusief een referentie waar de betreffende kwaliteits- en goedkeuringsrecords zijn opgeslagen.

Het kwaliteitsregister wordt ingericht tijdens het proces initiëren van een project tegelijk met de kwaliteitsmanagementaanpak. De geplande data van de verschillende beoordelingen worden ingevuld zodra het betreffende faseplan wordt goedgekeurd en geactualiseerd bij het autoriseren van het betreffende werkpakket.

■ 6.6 KWALITEITSBEHEERSING

Kwaliteitsbeheersing omvat:

- Het uitvoeren en vastleggen van de kwaliteitsactiviteiten. Dit kunnen zowel activiteiten zijn om de kwaliteit van het te realiseren product te borgen als kwaliteitsbeoordelingen van het gerealiseerde product zelf.
- Het verkrijgen van acceptatie van het eindresultaat.
- Het opslaan van de kwaliteits-, goedkeurings- en acceptatierecords.

Het borgen van de kwaliteit van de te realiseren producten kan bijvoorbeeld door het kalibreren van de apparatuur en het inzetten van automatisering.

Beoordelingen kunnen worden onderscheiden naar:

- Testen: indien de kwaliteitscriteria echt objectief meetbaar zijn.
- Inspecties: indien een bepaalde mate van een professioneel oordeel nodig is.

- **Kwaliteitsreviews:** indien tevens een klantoordeel is vereist.
- **Audits:** om na te gaan of procedures zijn gevolgd.

De data van de uitgevoerde kwaliteitsbeoordelingen worden ingevuld in het kwaliteitsregister als de actuele beoordelingen hebben plaatsgevonden. Vaak wordt het beheer van het kwaliteitsregister neergelegd bij projectsupport, onder de eindverantwoordelijkheid van de projectmanager.

Kwaliteitsrecords – Alle records die in het kader van de kwaliteitsbeheersing worden opgesteld. Kwaliteitsrecords geven de stuurgroep de zekerheid dat de overeengekomen kwaliteitsprocedures zijn uitgevoerd en dat de belangrijkste belanghebbenden tevreden zijn met het projectresultaat.

De kwaliteitsrecords onderbouwen de resultaten zoals die zijn vastgelegd in het kwaliteitsregister. De records omvatten onder meer testplannen, foutenstatistieken, een vastlegging van de te nemen corrigerende maatregelen en kwaliteitsrapporten zoals audits. Kwaliteitsrecords zijn een waardevolle bron voor het evalueren van het project en het vaststellen van leerpunten.

Goedkeuringsrecords – De formele records waarin is vastgelegd dat de opgeleverde producten zijn goedgekeurd. Een dergelijke goedkeuring kan in vele vormen worden gegeven. Het kan een besluit zijn dat is vastgelegd in een vergaderverslag, een officieel getekend document, maar ook een eenvoudige e-mail. Voor referentie is het belangrijk om dergelijke records centraal te archiveren.

Acceptatierecords – De records waarin de officiële acceptatie van het uiteindelijke projectresultaat is vastgelegd. Meestal is een aparte acceptatie nodig van zowel de eindgebruiker als van degenen die verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud. Op basis van deze records wordt decharge verleend door de opdrachtgever aan de projectmanager en wordt het project formeel gesloten.

■ 6.7 KWALITEITSREVIEW

Een kwaliteitsreview is een beoordeling door een daarvoor uitgenodigd team van betrokkenen om de conformiteit van een product ten opzichte van een set vooraf overeengekomen kwaliteitscriteria vast te stellen. De te beoordelen producten zijn meestal tussenproducten zoals documenten, tekeningen en 'story boards'. Ook managementproducten kunnen op een dergelijke wijze worden beoordeeld. Bij een kwaliteitsreview ligt de nadruk op het vaststellen van fouten en verbeteringen en niet op het oplossen van de problemen ter plekke. Een kwaliteitsreview wordt toegepast als er geen andere – betere – methode is om de kwaliteit van het product vast te stellen.

Bij een kwaliteitsreview worden de belangrijkste betrokken partijen uitgenodigd om een product te beoordelen aan de hand van de bijbehorende productbeschrijving. De kern van de review is een vergadering waarin tot een gemeenschappelijk oordeel moet worden gekomen over het product.

Aan de beoordeling van het architectenontwerp van de nieuwe schouwburg namen deel de W- en E-engineers en de akoestisch engineer en vanuit de gebruiker de toneelmeester en het hoofd Marketing. De gemeente werd vertegenwoordigd door hoofd Bouwzaken. Het ontwerp werd in de vergadering toegelicht door de architect. Een collega van de projectmanager zat de review voor. Een lid van projectsupport maakte de notulen.

Doelen kwaliteitsreview

De doelen van een kwaliteitsreview zijn:

- Vaststellen of het aangeboden product voldoet aan de criteria.
- Betrekken van gebruikers en verkrijgen van draagvlak voor de gekozen oplossing.
- Het kunnen bevestigen dat een product goedgekeurd kan worden.
- Creëren van een baseline voor wijzigingsbeheer.

Rollen kwaliteitsreview

Bij een kwaliteitsreview kunnen vier rollen worden onderscheiden:

- **Voorzitter** – Is verantwoordelijk voor de uitvoering van het reviewproces.
- **Productvertegenwoordiger** – Brengt het product in namens het projectteam in de review en is ook verantwoordelijk voor het afhandelen van de eventuele corrigerende maatregelen. Vaak is dat de betreffende teammanager.
- **Reviewers** – Beoordelen het product vanuit hun specifieke expertise of belang.
- **Secretaris** – Assisteert de voorzitter en maakt de notulen van de vergadering.

Stappen kwaliteitsreview

In een kwaliteitsreview worden onderscheiden: de voorbereiding, de eigenlijke review-vergadering en de nazorg.

Vorbereiding – De voorzitter bereidt de vergadering voor, controleert of het product gereed is voor review en gaat na of de opgegeven reviewers beschikbaar zijn. Indien akkoord stuurt de vertegenwoordiger een kopie van het product en de betreffende productbeschrijving naar de reviewers. De reviewers beoordelen het product op basis van de kwaliteitscriteria, vullen een vragenlijst in met geconstateerde fouten en aandachtspunten en sturen deze naar de voorzitter. Tevens geven zij kleine fouten (bijvoorbeeld taalfouten) aan op de kopie van het product en sturen deze terug naar de productvertegenwoordiger. Ten slotte stelt de voorzitter een geconsolideerde vragenlijst op en stuurt deze naar de productvertegenwoordiger ter voorbereiding op de vergadering.

Vergadering – De voorzitter heet iedereen welkom en geeft het doel aan van de vergadering. De deelnemers introduceren zichzelf, in zoverre men elkaar al niet kent. De voorzitter licht de spelregels door. De productvertegenwoordiger licht het product toe

en het doorgelopen proces. Daarna wordt onder leiding van de voorzitter het product sectie voor sectie doorgesproken op specifieke fouten en issues. De secretaris legt alle afspraken tijdens de vergadering vast en bevestigt deze afspraken nogmaals op het eind van de vergadering. Ten slotte stelt de voorzitter het resultaat van de review vast en sluit de vergadering.

Als resultaat van de kwaliteitsreview kan het product uiteraard worden goedgekeurd of (gedeeltelijk) worden afgekeurd. Het is echter ook mogelijk dat partijen het erover eens zijn dat het product voldoet aan de gestelde eisen, maar dat de reviewers bij nader inzien iets anders willen. Dat gebeurt vaak. In dit geval wordt het product goedgekeurd maar wordt tegelijkertijd een wijzigingsverzoek opgesteld. Een laatste mogelijkheid is dat partijen het niet eens zijn met elkaar. Dat kan gebeuren. Voorkom ruzie. Constateer samen dat men het niet met elkaar eens is en stuur dit als een issue naar de projectmanager. 'We agree to disagree', zoals de Engelsen het zo mooi kunnen zeggen.

Nazorg – Na de review informeert de voorzitter de belanghebbende partijen. Het verslag van de vergadering wordt door de secretaris naar projectsupport gestuurd. De productvertegenwoordiger initieert de corrigerende acties en laat deze aftekenen door de toegewezen reviewers. Als alle acties zijn afgerond, keurt de voorzitter het product goed en zal de secretaris de betreffende kwaliteitsrecords aan projectsupport toesturen. Tot slot vraagt de productvertegenwoordiger op basis daarvan goedkeuring van het product aan degene die het product moet aftekenen. Als degene die het product moet aftekenen aan de review deelneemt, is het mogelijk het product af te tekenen als onderdeel van de review.

Succesfactoren kwaliteitsreview

Belangrijke succesfactoren voor een kwaliteitsreview zijn:

- Review het product, niet de persoon.
- Zet reviewers in op hun eigen expertise.
- Nodig reviewers uit vanuit hun rol in het project en niet vanuit hun functie.
- Zorg voor een vertegenwoordiging van alle partijen binnen het project.
- Stel vooraf een productbeschrijving op en stel die beschikbaar.
- Foutidentificatie, GEEN foutcorrectie.
- Vermijd conflict. 'Agree to disagree' als men het niet met elkaar eens is. De voorzitter moet dit aan de projectmanager rapporteren als een issue.
- Kies een onafhankelijke voorzitter. Als projectmanager word je vaak gezien als niet-onafhankelijk.

Benefits kwaliteitsreview

Een goede kwaliteitsreview:

- Versterkt de betrokkenheid van de deelnemers en creëert eigenaarschap voor de oplossing.
- Versterkt het leiderschap van de projectmanager door focus op kwaliteit in plaats van uitsluitend focus op kosten en doorlooptijd.

- Maakt een vroege vaststelling van fouten en gewenste veranderingen mogelijk en voorziet daarmee in een platform voor verbetering.
- Biedt objectieve en meetbare controle op de voortgang.
- Versterkt de teamvorming en bevordert de ontwikkeling van individuen.
- Zorgt voor het vastleggen van resultaten in kwaliteitsrecords.
- Draagt bij aan de kwaliteitscultuur in het projectmanagementteam.

■ 6.8 RICHTLIJNEN VOOR INRICHTING PROJECTKWALITEIT

Kleine projecten

In kleine projecten bestaat de neiging de kwaliteitsplanning en -beheersing informeel af te handelen. Pas daarvoor op. Je hoeft er natuurlijk geen administratieve rijstebrij van te maken maar het is toch zeer sterk aan te raden vooraf te bespreken en vast te leggen waaraan het eindresultaat moet voldoen, wie dat test en op welke wijze dat getest wordt. Als je dit vooraf afsprekt wordt het veel duidelijker wat moet worden gerealiseerd en waar dat aan moet voldoen. De kans is dan veel groter dat kostbare en frustrerende correcties achterwege kunnen blijven.

Commerciële projecten

In projecten die worden uitgevoerd door externe partijen is het van belang vooraf goed vast te leggen wat de kwaliteitscriteria zijn, wat de kwaliteitstoleranties zijn en welke corrigerende maatregelen nodig zijn als onverhoopt het opgeleverde product niet voldoet aan de minimale criteria.

In het project in Saoedi-Arabië luisterde het leggen van de dakbedekking heel nauw. Vooraf was afgesproken dat bij ontstaan van minder dan één luchtbel per m² de dakbedekking mocht worden gerepareerd, maar dat bij meer dan één luchtbel per m² de dakbedekking zou moeten worden vervangen. Gelukkig was dit vooraf afgesproken, anders had de dakdekker het zeker niet voor elkaar gekregen de dakbedekking te mogen repareren.

In commerciële projecten moet verder een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen leverancierstesten en gebruikerstesten. Zorg er ten slotte voor dat bij commerciële projecten de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de testen blijft liggen bij de uitvoerende partij. Zij moeten de test opzetten en (op tijd) de gebruikers uitnodigen. Als je daar als projectmanager tussen gaat zitten, kun je heel snel een claim voor wachturen verwachten.

Agile projecten

De agile methode Scrum sluit goed aan op de methode PRINCE2. In Scrum wordt voor de start van de uitvoering allereerst een product backlog opgesteld met de belangrijkste functionaliteiten op hoofdpunten (epics) die moeten worden gerealiseerd. Die worden vervolgens voor de opeenvolgende timeboxes uitgewerkt in sprint backlogs op basis van user stories. En ook voor deze epics en user stories moet vooraf worden aangegeven waar de oplossingen aan moeten voldoen om voor de gebruikers acceptabel te zijn.

Tijdens de sprints worden de producten ontwikkeld en getest door het team zelf. Op het eind van iedere sprint vinden de gebruikerstesten plaats voor acceptatie. De afspraken ten aanzien van testen en beoordelen worden vastgelegd in een team-agreement. De opgeleverde producten en de uitgevoerde testen per timebox worden eventueel vastgelegd in een timebox-reviewverslag.

Projecten in een programma

Projecten in programma's wijken ten aanzien van het thema Kwaliteit niet sterk af van zelfstandige projecten. Voor projecten in een programma wordt meestal alleen de kwaliteitsmanagementaanpak voor het project bepaald door het programma zelf.

6.9 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Kwaliteit, zie tabel 6.02.

Tabel 6.02 Rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Kwaliteit

Lijn-/programmamanagement • Verstrekken kwaliteitsmanagementsysteem van het lijn- of programmamanagement of de klant • Beschikbaar stellen kwaliteitsborging Opdrachtgever • Goedkeuren projectproductbeschrijving • Goedkeuren kwaliteitsmanagementaanpak • Bevestigen acceptatie projectproduct Seniorgebruiker • Leveren kwaliteitsverwachting van de klant • Leveren acceptatiecriteria • Goedkeuren projectproductbeschrijving • Goedkeuren kwaliteitsmanagementaanpak • Goedkeuren productbeschrijvingen voor de (belangrijkste) gebruikersproducten • Leveren gebruikerscapaciteit voor kwaliteitsactiviteiten • Afgeven acceptatie van het projectresultaat Seniorleverancier • Goedkeuren projectproductbeschrijving • Goedkeuren kwaliteitsmanagementstrategie • Goedkeuren toe te passen kwaliteitsmethoden/-technieken/-instrumenten tijdens de uitvoering • Goedkeuren productbeschrijvingen voor de (belangrijkste) specialistenproducten • Leveren leverancierscapaciteit voor kwaliteitsactiviteiten	Projectmanager (PM) • Documenteren kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria van de klant • Opstellen projectproductbeschrijving • Opstellen kwaliteitsmanagementaanpak • Opstellen en actualiseren productbeschrijvingen • Zekerstellen dat de TM's de overeengekomen kwaliteitsbeheersmaatregelen implementeren Teammanager (TM) • Implementeren overeengekomen kwaliteitsbeheersmaatregelen • Produceren producten overeenkomstig productbeschrijvingen • Managen kwaliteitsbeheer voor producten in de werkpakketten • Samenstellen kwaliteitsrecords • Adviseren PM over status productkwaliteit Projectborging • Adviseren stuurgroep en PM over kwaliteitsmanagementaanpak • Assisteren stuurgroep en PM bij review productbeschrijvingen • Adviseren PM over geschikte kwaliteitsbeoordelaars • Zekerstellen implementatie kwaliteitsmanagementaanpak voor de stuurgroep Projectsupport • Leveren administratieve ondersteuning kwaliteitsbeheer • Onderhouden kwaliteitsregister en -bestanden • Assisteren bij kwaliteitsprocessen van het project
---	---

7

Plannen

Het doel van het thema Plannen is om de uitvoering, beheersing en communicatie van een project te bevorderen door te definiëren hoe producten het beste kunnen worden opgeleverd (door wie, waarom, wat, waar, wanneer en hoe).

■ 7.1 INLEIDING

Projectmanagement is voor een belangrijk deel gebaseerd op het maken van plannen. Zonder een goed plan is er geen gemeenschappelijk beeld van de uit te voeren werkzaamheden, is er geen basis waaraan de voortgang van de werkzaamheden kan worden afgemeten en is er geen basis voor de beheersing van de uitvoering.

Het thema Plannen ondersteunt het proces van het maken en het up-to-date houden van de verschillende plannen in een project. In dit thema worden zowel het zelfstandig naamwoord plannen als het werkwoord plannen beschreven.

Het opstellen van een plan is in de PRINCE2-aanpak productgericht. Het thema Plannen levert een directe bijdrage aan de principes productgerichte aanpak, leren van ervaring, managen per fase en managen 'by exception'.

■ 7.2 WAT IS EEN PLAN EN PLANNEN?

Een plan (zelfstandig naamwoord) is een beschrijving van de weg om van de huidige toestand naar de gewenste toestand te komen. Een plan beschrijft dus hoe, wanneer en door wie een specifiek doel of een verzameling van doelen en producten wordt gerealiseerd. Een plan wordt meestal vastgelegd in een document.

Het werkwoord plannen is de activiteit van het opstellen van een plan.

■ 7.3 VOORDELEN VAN HET OPSTELLEN VAN EEN PLAN

Het opstellen van een plan dwingt de betrokken partijen vooraf na te denken over wat in welke volgorde moet worden opgeleverd en welke werkzaamheden daarvoor nodig zijn. Het geeft inzicht in:

- Wat moet worden opgeleverd.
- Welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd en hun afhankelijkheden.
- Of doelstellingen ten aanzien van tijd, kosten, kwaliteit, scope, risico's en benefits realistisch zijn en hoe deze bewaakt moeten worden.
- Welke mensen en middelen wanneer nodig zijn.
- Wat de risico's en kansen zijn.

Een plan vormt de basis voor de uitvoering van de werkzaamheden. Een plan is tevens de basis voor de autorisatie van de uitvoering van deze werkzaamheden door de bovenliggende managementlaag.

■ 7.4 PRINCE2 VOORWAARDEN VOOR THEMA PLANNEN

In een PRINCE2-project moet(en) minimaal worden opgesteld en onderhouden:

- De projectproductbeschrijving; de beschrijving van het totaal op te leveren eindproduct met de bijhorende kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria en de wijze waarop zal moeten worden aangetoond dat het projectproduct voldoet aan die criteria.
- Een productdecompositiestructuur met de te realiseren producten volgens het plan.
- De productbeschrijvingen van de individuele producten inclusief doel, samenstelling, oorsprong en kwaliteitseisen plus door wie en op welke wijze zal worden getoetst dat het product voldoet aan die criteria.
- Het eigenlijke plan met de belangrijkste te realiseren producten en de activiteiten, capaciteiten en kosten om het plan te realiseren.

Een PRINCE2-project bestaat uit een initiatiefase en ten minste één uitvoeringsfase. In een PRINCE2-project moet ten minste een projectplan worden opgesteld voor het totale project en een faseplan voor iedere managementfase. Je stelt zeker dat met het projectplan de business case kan worden gerealiseerd. Je maakt gebruik van de techniek productgerichte aanpak. Je stelt op instructie van de stuurgroep afwijkingsplannen op als de toleranties dreigen te worden overschreden. Je definieert de rollen en verantwoordelijkheden voor het opstellen en actualiseren van de verschillende plannen. En ten slotte maak je gebruik van leerpunten om het plannen te verbeteren.

■ 7.5 ELEMENTEN VAN EEN PLAN

Een plan omvat niet alleen een tijdsplanning, maar het geheel van elementen dat nood-

zakelijk is om de gestelde doelen te realiseren:

- **Planbeschrijving** – Een korte beschrijving van de scope waarop het plan betrekking heeft (het gehele project, een fase, een werkpakket of een afwijking) en een beschrijving op hoofdpunten van de wijze waarop het projectresultaat zal worden gerealiseerd.
- **Planvoorwaarden** – Wat moet beschikbaar zijn of aan welke voorwaarden moet zijn voldaan, voordat met de uitvoering van het plan kan worden begonnen.
- **Externe afhankelijkheden** – Van welke externe factoren is een goede uitvoering van het plan afhankelijk. Dit kunnen tijdige leveringen van andere projecten zijn, maar bijvoorbeeld ook de tijdige afgifte van een vergunning.
- **Planningsaannames** – Zoals de beschikbaarheid van bepaalde experts, de toegang tot bepaalde ruimten en de competenties van het beschikbare personeel.
- **Aanpak** – De gekozen aanpak van de uitvoering van het werk.
- **Opgenomen leerpunten** – Specifieke leerpunten uit vorige projecten die in dit plan zijn opgenomen.
- **Bewaking en beheersing** – De wijze waarop de voortgang zal worden bewaakt en de opzet en frequentie van de verschillende rapportages en vergaderingen.
- **Budgetten** – Beschikbare tijd en geld, inclusief risico- en wijzigingsbudgetten.
- **Toleranties** – Toleranties in scope, tijd en kosten.
- **Productbeschrijvingen** – Van alle geïdentificeerde producten binnen de scope van het plan, inclusief de daarin opgenomen kwaliteitstoleranties.
- **Tijdsplanning** – In de vorm van een balkenschema, netwerkplanning of productcontrolelijst en zo ondersteund met een productdecompositie en productstroomschema plus de benodigde en beschikbare capaciteit van mensen en middelen in de tijd.

Een plan geeft de mogelijkheid om risico's in de uitvoering in een vroeg stadium te analyseren en daarop te anticiperen. In de planfase kan ook al worden nagedacht over eventuele alternatieven, als bepaalde risico's zich voordoen. Dergelijke alternatieven kunnen als calamiteitenplannen in het plan worden meegenomen.

■ 7.6 PLANAAANPAK

Het opstellen van een plan is een iteratief en cyclisch proces. Plannen en herplannen horen bij projectmanagement. Vaak zullen meerdere personen werken aan een plan, waarbij ieder één of meerdere onderdelen van het plan uitwerkt. Het is dan noodzakelijk om regelmatig informatie uit te wisselen en samen te kijken naar de consequenties voor het plan als geheel. Ook is afstemming met de bovenliggende managementlaag en andere belanghebbenden noodzakelijk, om ervoor te zorgen dat het plan op één lijn blijft met de doelstellingen van het lijn- of programmamanagement of de klant.

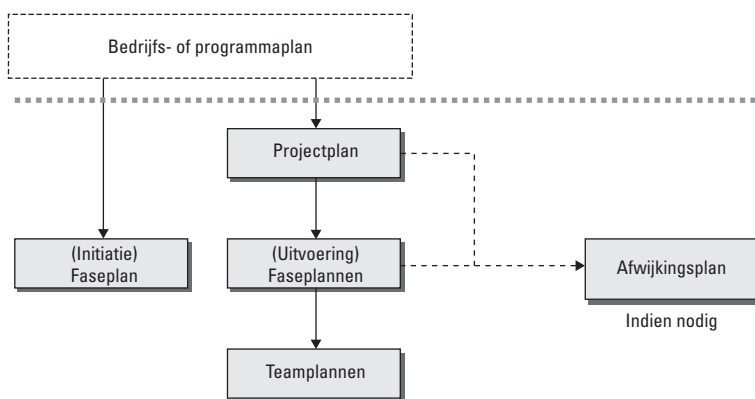
Werken met een planningshorizon is inherent aan de onzekerheid in projecten. Het is zinloos ver vooruit te plannen wanneer de onzekerheid te groot is. Het verdient daarom aanbeveling om initieel de werkzaamheden globaal te plannen en alleen de eerstvolgende periode in detail.

Het is uitermate belangrijk dat plannen gemaakt worden met diegenen die de eigenlijke werkzaamheden moeten uitvoeren en met het management dat de benodigde mensen en middelen voor de uitvoering ter beschikking moet stellen. Het betrekken van deze partijen verhoogt de kwaliteit van het plan en verhoogt het draagvlak van de partijen die nodig zijn om het plan uit te voeren.

■ 7.7 PLANNIVEAUS

PRINCE2 kent drie planniveaus om te voldoen aan de behoeften van de verschillende managementniveaus in het project, namelijk het projectplan, het faseplan en het teamplan. Bij een dreigende overschrijding van de overeengekomen toleranties moet zo nodig een afwijkingsplan worden opgesteld.

De projectmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de project-, fase- en afwijkingsplannen. Bij een dreigende overschrijding van een werkpakket kan de projectmanager de teammanager vragen een afwijkingsplan voor het teamplan op te stellen. Dit valt echter buiten de scope van de methode PRINCE2 en wordt dan ook als zodanig niet meegenomen (zie figuur 7.01).



Figuur 7.01 Planniveaus PRINCE2 (bron: AXELOS Ltd.)

Voor elk planniveau geldt dat het moet aansluiten op het bovenliggende planniveau. Het projectplan moet aansluiten op het lijn- of programmaplan. Het faseplan moet aansluiten op het projectplan. Het teamplan moet aansluiten op het faseplan. Hoe lager het planniveau hoe korter de looptijd, maar ook hoe meer details het plan zal bevatten.

Projectplan

Het projectplan is de baseline voor de stuurgroep om het project fase voor fase te bewaken en te sturen. Het projectplan beschrijft op hoofdpunten hoe het projectresultaat wordt gerealiseerd binnen de gegeven doelstellingen van tijd, kosten, scope en kwaliteit, de overeengekomen managementfasen en de belangrijkste op te leveren producten, activiteiten, mijlpalen en benodigde capaciteiten in de tijd.

Het projectplan wordt opgesteld in de initiatiefase door de projectmanager in samenwerking met de betrokkenen en wordt goedgekeurd door de stuurgroep als onderdeel van de projectinitiatiedocumentatie. Op het eind van iedere tussenliggende managementfase wordt het projectplan geactualiseerd en goedgekeurd en wordt de autorisatie voor het uitvoeren van de volgende fase gegeven. Tijdens het proces afsluiten van een project wordt het projectplan geactualiseerd op basis van de gegevens van de laatste uitvoeringsfase als basis voor het op te stellen projecteindrapport.

Het projectplan vormt input voor de business case met betrekking tot de noodzakelijke investeringen en de periode waarover deze investeringen worden gedaan.

Faseplan

Een faseplan is de baseline voor de projectmanager voor het dagelijks management van de betreffende fase. Een faseplan beschrijft de op te leveren producten en uit te voeren werkpakketten tijdens een fase. Het faseplan wordt opgesteld door de projectmanager en goedgekeurd door de stuurgroep.

Een faseplan is nodig voor iedere afzonderlijke managementfase. Er zijn daarom ten minste twee faseplannen: het faseplan voor de initiatiefase en het faseplan voor de uitvoeringsfase. Als er slechts één uitvoeringsfase is, dan kan het betreffende faseplan worden samengevoegd met het projectplan, maar het blijft wel als afzonderlijk plan bestaan.

De verhuizing kent geen tussenliggende go/no-go beslissingen. In overleg met de opdrachtgever wordt dan ook besloten de uitvoering niet op te delen in meerdere managementfasen. Voor de uitvoering stelt de projectmanager het projectplan op. Samen met het projectteam wordt het projectplan verder uitgewerkt in een faseplan. De details worden vastgelegd in hetzelfde plan. Door de activiteiten in het faseplan weer te clusteren wordt vanzelf weer het projectplan gegenereerd. Met het faseplan bewaakt de projectmanager de uitvoering. Op basis van het projectplan rapporteert de projectmanager aan de stuurgroep.

Het initiatiefaseplan wordt opgesteld op het eind van de opstartfase. Het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase wordt opgesteld op het eind van de initiatiefase. De faseplannen voor de overige managementfasen worden opgesteld als onderdeel van het proces managen van een faseovergang op het eind van de voorgaande managementfase. Dit maakt het mogelijk een faseplan op te stellen over de periode waarvoor het mogelijk is om nauwkeurig te plannen (planningshorizon) en te plannen met de kennis van de prestaties van de eerdere fasen.

Teamplan

Een teamplan is de baseline voor de teammanager voor de uitvoering van één of meerdere werkpakketten. Een teamplan beschrijft de op te leveren producten en uit te voeren werkzaamheden voor de betreffende werkpakketten. Een teamplan wordt opgesteld door de teammanager en moet worden goedgekeurd door de projectmanager in het project en door de seniorleverancier in de lijn (buiten het project).

Bij een werkpakket dat wordt uitgevoerd door een andere afdeling of door een externe leverancier krijgt de projectmanager (namens de klant) niet altijd inzage in alle details van het teamplan. Het gepresenteerde teamplan zal zich dan beperken tot die details, die de projectmanager juist voldoende inzage geven om de voortgang van de uitvoering van het teamplan te kunnen controleren.

Een teamplan kent geen vaste indeling. Leveranciers werken niet noodzakelijkerwijs op basis van de methode PRINCE2 en ook het voorgaande leidt tot een mogelijk andere indeling van dergelijke plannen.

Een teamplan wordt opgesteld door de teammanager, parallel met het opstellen van het faseplan door de projectmanager tijdens het proces managen van een faseovergang, of bij het aannemen van een werkpakket aan het begin van het proces managen product-oplevering.

Een teamplan is, in tegenstelling tot het project- en faseplan, optioneel. Wel moeten de verschillende teammanagers nadrukkelijker bij het opstellen van het faseplan worden betrokken als er voor de betreffende werkpakketten geen afzonderlijke teamplannen worden opgesteld.. Ook moet het faseplan dan meer details bevatten dan wanneer voor de verschillende werkpakketten wel een afzonderlijk teamplan wordt opgesteld.

Afwijkingsplan

Een afwijkingsplan is een plan dat beschrijft wat nodig is om de effecten van een (dreigende) overschrijding van de toleranties te corrigeren. Een afwijkingsplan is qua indeling gelijk aan het plan dat het vervangt. Het afwijkingsplan vervangt het lopende plan voor de resterende periode van het plan. Een afwijkingsplan wordt goedgekeurd door het managementniveau dat ook het oorspronkelijke plan heeft goedgekeurd.

Als de toleranties van een werkpakket dreigen te worden overschreden, dan zal de teammanager dit moeten escaleren naar de projectmanager door middel van een issue. De projectmanager zal dit issue onderzoeken en corrigerende maatregelen nemen en zo nodig een nieuw/aangepast werkpakket met de teammanager overeenkomen.

Als de toleranties van een fase dreigen te worden overschreden, dan zal de projectmanager dit issue moeten escaleren aan de stuurgroep met behulp van een afwijkingsrapport. Op basis van het afwijkingsrapport kan de stuurgroep de projectmanager vragen een afwijkingsplan op te stellen. Als de toleranties van het project dreigen te worden overschreden, dan zal de stuurgroep het betreffende afwijkingsrapport moeten escaleren naar het lijn- of programmamanagement of de klant voor verdere besluitvorming.

■ 7.8 DE PRINCE2-AANPAK VAN FASEREN

Vanuit het principe managen per fase is het opdelen van het project in managementfasen verplicht.

Managementfasen – Deze fasering ondersteunt het management door vooraf go/no-go beslissingen in te plannen waarin zal worden bepaald om het project al dan niet voort te zetten. Ieder project bestaat uit ten minste twee managementfasen: de initiatiefase en de uitvoeringsfase. De uitvoeringsfase kan weer worden opgesplitst in meerdere managementfasen, afhankelijk van de complexiteit en de context van het project. De beslissing of en in hoeveel managementfasen de uitvoeringsfase wordt opgedeeld, wordt genomen in de initiatiefase bij het opzetten van de projectbeheersing en wordt bevestigd bij de goedkeuring van de projectinitiatiedocumentatie tijdens het autoriseren van het project door de stuurgroep.

Het aantal en de duur van de managementfasen zijn afhankelijk van:

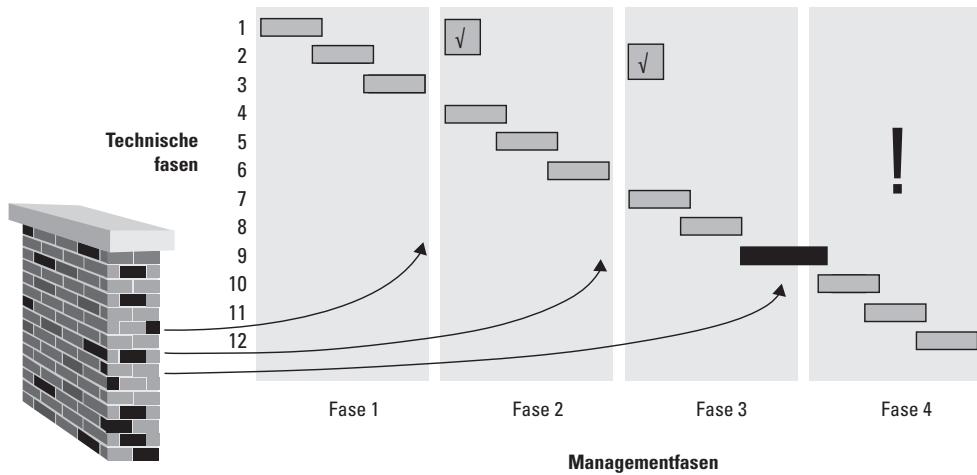
- Hoe ver in redelijkheid vooruit kan worden gepland.
- Waar de beslispunten liggen in het project.
- De hoeveelheid risico's die het project omgeven.
- De gewenste mate van beheersing van het project.
- Het vertrouwen dat het project wordt gecontinueerd.

Veel korte fasen geven veel controle, maar kosten ook veel tijd en zorgen ook steeds weer voor een onderbreking van de uitvoering. Bij lange fasen is er daarentegen weer een lager niveau van beheersing. Projecten kunnen ongemerkt doorlopen, terwijl de zakelijke rechtvaardiging van het project allang is verdwenen.

Technische fasen – Dit type fasering is afhankelijk van technische aspecten zoals het toepassen van speciale technieken of materialen. Voorbeelden van technische fasen zijn de ontwerpfase, pilotfase, testfase, productiefase en uitrolfase. Technische fasen kunnen elkaar overlappen. Er zijn meestal meer technische fasen dan managementfasen.

Verkiezingen, het einde van het fiscale jaar of het einde van een programmafase kunnen een go/no-go beslissing nodig maken voor een project en daarmee het einde bepalen van een managementfase, terwijl de technische fase nog doorloopt.

Als een go/no-go beslissing moet worden genomen in het midden van een technische fase, dan zal de technische fase moeten worden opgeknipt, zodat vóór het beslismoment het eerste deel van die technische fase kan worden opgeleverd en na de go/no-go beslissing het resterende deel (zie figuur 7.02).



Figuur 7.02 Managementfases versus technische fasen

7.9 PRODUCTGERICHTE AANPAK PLANNEN

Het opstellen van een plan is bij PRINCE2 gebaseerd op het principe van productgerichte aanpak; het moet allereerst duidelijk zijn wat in welke volgorde moet worden opgeleverd, voordat de benodigde activiteiten kunnen worden gepland om de te op te leveren producten te realiseren. Op zichzelf volkomen logisch. Een productgerichte aanpak is dan ook de basis voor vrijwel alle planningstechnieken.

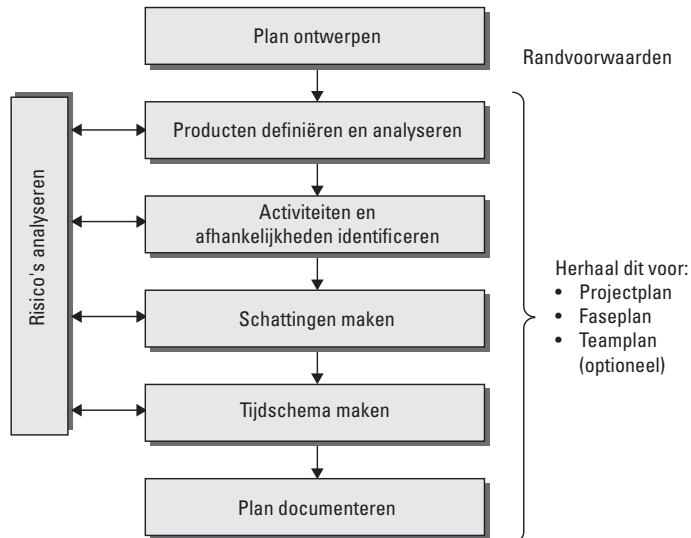
Voordelen productgerichte aanpak

Door een productgerichte aanpak worden verschillen in verwachtingen voorkomen of opgelost. Door eerst te focussen op de producten wordt vooraf overeenstemming bereikt over wat in welke volgorde moet worden opgeleverd, aan welke eisen deze producten moeten voldoen en hoe en door wie dat zal worden beoordeeld, voordat met de uitvoering van de werkzaamheden wordt gestart.

Door de productgerichte aanpak wordt ook de betrokkenheid van gebruikers vergroot. Gebruikers hebben vaak weinig affiniteit met de uit te voeren activiteiten, maar wel met de benodigde en op te leveren producten. Een belangrijke succesfactor is dan ook om gebruikers bij het definiëren en analyseren van de producten te betrekken. Hierdoor ontstaat een grotere acceptatie van het eindproduct.

Door de productgerichte aanpak wordt helder wat wel tot het project behoort (scope) en wat niet tot het project behoort (afbakening). Benodigde toe te leveren (externe) producten worden vastgesteld en toegewezen. Er is een vroege kijk op het uit te voeren werk en de tussentijds uit te voeren beoordelingen van de (tussen)producten. Ten slotte is productgerichte aanpak een goede basis voor het definiëren van de uit te voeren werkpakketten. Door het definiëren van de op te leveren producten is er een betere verdeling van verantwoordelijkheden mogelijk tussen de verschillende partijen in een projectteam.

Allereerst moet het bekend zijn aan welke voorwaarden een plan moet voldoen. Dan kan worden vastgesteld welke producten moeten worden opgeleverd en welke activiteiten men moet uitvoeren om dit te realiseren. Vervolgens kunnen schattingen worden gemaakt van de benodigde capaciteit en kosten en kan een tijdschema worden opgesteld. Tot slot kan het plan worden samengesteld en gedocumenteerd. Gedurende het opstellen van een plan moet continu aandacht besteed worden aan de mogelijke risico's die de uitvoering van het plan met zich mee kan brengen (zie figuur 7.03).



Figuur 7.03 Opstellen van een plan (bron: AXELOS Ltd.)

Plan ontwerpen

Voordat inhoudelijk een plan kan worden opgesteld, zal er met de betrokken partijen overeenstemming moeten worden bereikt over de volgende punten:

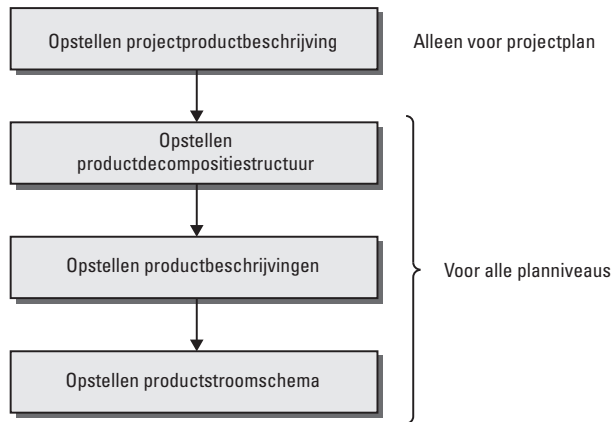
- Welke methodieken zullen worden gebruikt (bijvoorbeeld Microsoft Project).
- Hoe de planningen en budgetten worden gepresenteerd (bijvoorbeeld Gantt chart).
- Hoe ramingen zullen worden opgesteld (bijvoorbeeld functiepuntanalyse).
- Hoeveel planningsniveaus er worden aangehouden.
- Hoe gedetailleerd er zal worden gepland.
- Hoe de plannen zullen worden bewaakt.

Al deze aspecten kunnen invloed hebben op de wijze waarop de plannen in een project worden opgesteld. Vaak is er hiervoor al een standaard binnen de eigen organisatie. Elke projectspecifieke afwijking van een dergelijke bedrijfs- of programmastandaard moet expliciet worden goedgekeurd en vastgelegd in de projectinitiatiedocumentatie.

Het ontwerpen van een plan gebeurt meestal in de initiatiefase. Waar nodig zal dit tijdens het managen van een faseovergang worden geactualiseerd.

Producten definiëren en analyseren

Voor het definiëren en analyseren van de benodigde en op te leveren producten in een plan maakt PRINCE2 gebruik van de techniek productgerichte aanpak. Allereerst zal de productbeschrijving worden opgesteld van wat uiteindelijk moet worden opgeleverd (projectproductbeschrijving). Vervolgens wordt een productdecompositie gemaakt van dit projectresultaat. Dan worden de productbeschrijvingen opgesteld van de individuele producten die zijn geïdentificeerd en ten slotte wordt een productstroomschema opgesteld van deze producten. Binnen de methode PRINCE2 wordt het projectresultaat aangeduid als het projectproduct (zie figuur 7.04).



Figuur 7.04 Techniek productgerichte aanpak (bron: AXELOS Ltd.)

Stap 1: Opstellen projectproductbeschrijving

De projectproductbeschrijving is de productbeschrijving van het op te leveren resultaat (projectproduct). De projectproductbeschrijving wordt opgesteld in het proces opstarten van een project als onderdeel van het projectvoorstel en wordt nader gedefinieerd in het proces initiëren van een project als onderdeel van het projectplan. Voor een verdere positionering van de projectproductbeschrijving in de levenscyclus van het project en een toelichting op de onderdelen van een projectproductbeschrijving, zie het thema Kwaliteit (paragraaf 6.5).

De seniorgebruiker is verantwoordelijk voor het specificeren van het projectproduct. In de praktijk wordt de projectproductbeschrijving geschreven door de projectmanager in overleg met de opdrachtgever en de seniorgebruiker.

Stap 2: Opstellen productdecompositiestructuur

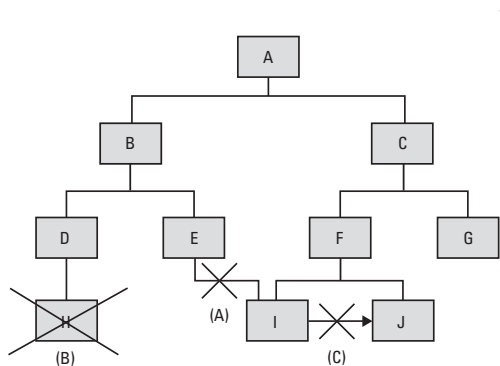
Het op te leveren projectresultaat bestaat meestal uit meerdere producten, die afzonderlijk moeten worden gerealiseerd, beoordeeld en opgeleverd. Om te voorkomen dat benodigde en op te leveren producten worden vergeten is het verstandig om eerst een hiërarchische decompositie te maken van het projectproduct.

De productdecompositie begint altijd vanuit het projectresultaat oftewel het project-product. Splits de decompositie niet verder uit dan tot het niveau van de afzonderlijke producten die worden opgedragen en beheerst binnen het betreffende plan. Een verdere uitsplitsing kan worden opgenomen onder het kopje 'samenstelling' in de productbeschrijving zelf. In een onderliggend planniveau kan de decompositie zo nodig verder worden uitgesplitst.

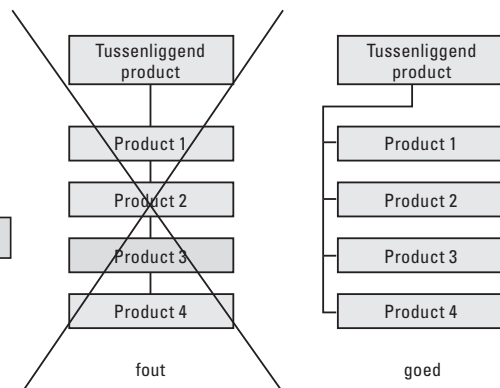
Tussen de eigenaar van de wagen en de garage gaat het waarschijnlijk over de banden, het remsysteem en de motor. Tussen de monteur van de wagen en het magazijn gaat het over de verschillende filters en de verschillende bouten en moeren. De mate van decompositie van de producten in een plan is dus afhankelijk van voor wie het plan bestemd is.

Zorg er bij een productdecompositie voor dat ieder subproduct slechts verbonden is met één bovenliggend product (zie figuur 7.05 [A]). Voorkom één-op-één relaties (zie figuur 7.05 [B]). Maak géén gebruik van pijlen en van een tijdsvolgordelijke uitsplitsing van het projectproduct (zie figuur 7.05 [C]). Dit vindt plaats in het productstroomschema. Het is juist de bedoeling om een hiërarchische en een tijdsvolgordelijke uitsplitsing naast elkaar te ontwikkelen om te voorkomen dat producten worden vergeten. Als wegens gebrek aan ruimte een uitsplitsing onder elkaar moet worden gezet, moeten de eenvoudige producten niet met elkaar, maar uitsluitend met het bovenliggende product worden verbonden (zie figuur 7.06).

De decompositie bestaat uit producten en dus uit zelfstandige naamwoorden en niet uit activiteiten. Gebruik niet dezelfde zelfstandige naamwoorden op meerdere plaatsen in de decompositie. Dit leidt onherroepelijk tot verwarring en tot fouten.



Figuur 7.05 Teken productdecompositie



Figuur 7.06 Verkorte notatie

Daarnaast maakt PRINCE2 nog een onderscheid tussen interne en externe producten. Interne producten zijn producten die worden gerealiseerd door het project. Externe producten zijn producten die al bestaan of die buiten de scope van het project worden gemaakt of geactualiseerd.

Verder kunnen in een productdecompositie kopjes worden toegevoegd om producten overzichtelijk te groeperen. Dergelijke kopjes zijn geen producten op zichzelf en hoeven dus ook niet te worden meegenomen in het productstroomschema.

Het is aan te raden om in een productdecompositie interne en externe producten en kopjes visueel van elkaar te onderscheiden om eventuele verwarring te voorkomen.

Onderscheid verder de verschillende ontwikkelstadia van producten, zoals een voorlopig en een definitief ontwerp of de verschillende stadia in een transport. Dit is vooral belangrijk als de verantwoordelijkheid voor de verschillende stappen bij verschillende partijen ligt en apart moeten worden goedgekeurd.

Productdecomposities kunnen in vele vormen worden weergegeven: traditioneel zoals in figuur 7.5, als mind map, maar bijvoorbeeld ook gewoon in een overzicht met de verschillende subniveaus. Belangrijk daarbij is om aan te sluiten bij de standaarden binnen de lijn- of programmaorganisatie en bij wat de gebruikers van die decomposities het prettigst vinden.

Vergeet verder niet in de decompositie ook de managementproducten op te nemen. Het maken van managementproducten kost tijd en geld en mag zeker niet worden vergeten. Meestal worden de specialistenproducten het eerst gepland en worden de managementproducten daar later aan toegevoegd. Zie Bijlage A voor een overzicht van managementproducten. Het aantal managementproducten in een specifiek project kan echter veel beperkter zijn.

Ten slotte is het aan te raden om elk extern product als een apart risico in het risicoregister op te nemen.

Stap 3: Opstellen productbeschrijvingen

Voor alle geïdentificeerde tussen- en eindproducten in een productdecompositie moet een productbeschrijving worden opgesteld. Ook voor externe producten wordt aangeraden om een productbeschrijving op te stellen.

Een productbeschrijving moet worden opgesteld zodra het product als een afzonderlijk product wordt geïdentificeerd. Een dergelijke eerste productbeschrijving is vaak niet meer dan een titel en een identificatiecode, ingevuld in een voorgedrukt sjabloon. Toch is het wezenlijk dat dit gebeurt om te voorkomen dat de betreffende producten worden vergeten.

Een productbeschrijving moet worden bevroren zodra het faseplan van de fase waarin het betreffende product moet worden gerealiseerd, is goedgekeurd. Een productbeschrijving is vaak het eerste document dat wordt opgenomen in de configuratie-item-record. Iedere wijziging in de productbeschrijving maakt dan ook direct een aanpassing van de configuratie-item-record noodzakelijk (zie hoofdstuk 9 Wijziging).

De projectmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de productbeschrijvingen. Hij moet echter de gebruikers en productspecialisten erbij betrekken. De gebruikers en productspecialisten bepalen de kwaliteitscriteria en de andere kwaliteitsaspecten die in de productbeschrijving worden vastgelegd.

Net als bij de productdecompositie heeft ook een productbeschrijving geen voorgeschreven indeling. Wel wordt een indeling aanbevolen (zie paragraaf 6.5 en Bijlage A). Belangrijk is dat de benodigde informatie wordt vastgelegd, niet hoe deze wordt vastgelegd. Een gedetailleerd programma van eisen bevat ook vaak de benodigde informatie. Belangrijk is wel dat dit wordt getoetst. Ontbrekende aspecten kunnen later leiden tot grote problemen.

Voor kleine projecten kan soms worden volstaan met alleen de projectproductbeschrijving. Voor managementproducten kan vaak gebruik worden gemaakt van gestandaardiseerde productbeschrijvingen of voorbeeldsjablonen die binnen de organisatie beschikbaar zijn.

Stap 4: Opstellen productstroomschema

Als basis voor de uiteindelijke planning is het noodzakelijk te weten in welke volgorde de producten worden gerealiseerd. Daarvoor wordt als laatste stap in de techniek productgerichte aanpak een productstroomschema opgesteld. In dit stroomschema worden alle producten uit de productdecompositie in een onderlinge volgtijdelijke relatie weergegeven.

De regels voor het opstellen van een productstroomschema zijn eenvoudig. Het stroomschema wordt getekend van boven naar beneden of van links naar rechts. Alle producten uit de productdecompositie worden weergegeven met dezelfde namen en liefst ook op dezelfde wijze getekend als in de productdecompositie. De volgorde van de realisatie van de producten wordt aangegeven met pijlen. Producten kunnen in principe alleen na elkaar of parallel worden geproduceerd. Het stroomschema eindigt met het projectresultaat.

In het productstroomschema worden de specialistenproducten en de event-driven managementproducten weergegeven, zoals het fase-eindrapport en de op te stellen testplannen. Periodieke managementproducten, zoals checkpointrapporten, hoofdpuntenrapporten en registers worden niet in het stroomschema opgenomen.

Het gebeurt regelmatig dat bij het opstellen van het productstroomschema nieuwe producten geïdentificeerd worden. Deze producten moeten alsnog aan de productdecompositie worden toegevoegd om er zeker van te zijn dat beide diagrammen met elkaar in overeenstemming blijven. Ook moeten productbeschrijvingen voor deze ‘vergeten’ producten worden opgesteld.

Bij het opstellen van een productstroomschema is het aan te bevelen om het stroomschema zowel in te vullen vanuit het startpunt van het plan (van voor naar achter) als vanuit het eindpunt van het plan (van achter naar voor). Dit levert de beste resultaten op. Het is verder aan te bevelen om bij het opstellen van het productstroomschema zowel de personen in te schakelen die het werk gaan uitvoeren als de personen die het projectresultaat gaan gebruiken.

De volgtijdelijke of parallelle relaties zoals die in een productstroomschema worden weergegeven, zijn meestal slechts een ruwe weergave van de realiteit. In een productstroomschema voor een projectplan worden vaak producten weergegeven die later in een faseplan of een teamplan verder worden opgesplitst. Toch is het niet aan te bevelen het projectplan verder uit te splitsen of meer ingewikkelde relaties te definiëren. Het is beter om een eenvoudig stroomschema voor het projectplan te tekenen en de producten en de productrelaties pas in de onderliggende faseplannen en teamplannen verder uit te werken. Een uitwerking van de productgerichte aanpak is opgenomen in Bijlage C.

Werkdecompositiestructuur (WBS)

De term werkdecompositiestructuur ofwel Work Breakdown Structure (WBS) komt uit de *PMBOK Guide*. Daarin wordt de werkdecompositiestructuur omschreven als een productgeoriënteerde hiërarchische decompositie van het werk dat moet worden uitgevoerd om de projectdoelstellingen te realiseren en de vereiste deelproducten op te leveren.

Met deze omschrijving sluit de werkdecompositiestructuur geheel aan bij de productdecompositiestructuur zoals deze wordt gedefinieerd door PRINCE2. De strijd tussen degenen die de productdecompositie en degenen die de werkdecompositie zien als ideale basis voor het opstellen van een plan, is dan ook niet meer dan een woordenstrijd. Inhoudelijk zijn beide aanpakken gelijk. De vraag of het verstandig is om na een productdecompositie ook een werkdecompositie op te zetten is dan ook niet aan de orde. Uiteraard moet in een WBS het werkpakket, als laagste niveau van de decompositie, worden uitgewerkt. Dat is zowel het geval in een productdecompositiestructuur als in een werkdecompositiestructuur.

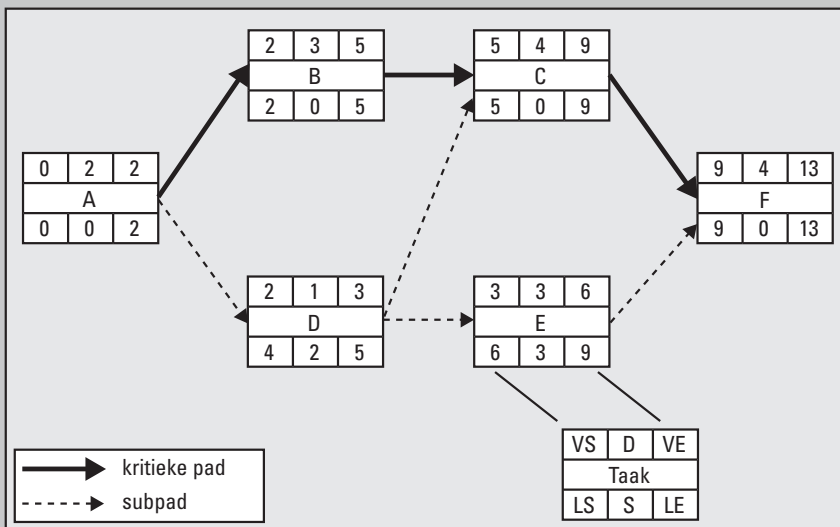
Activiteiten en afhankelijkheden identificeren

Alleen een productstroomschema is vaak niet voldoende om een goede inschatting te kunnen maken van de benodigde capaciteit en tijd om het plan te realiseren. Daarom is het nodig voor de afzonderlijke producten eerst de benodigde activiteiten en afhankelijkheden te identificeren, voordat schattingen over de inzet van mensen en middelen kunnen worden gemaakt. Voor complexe projecten wordt hierbij vaak gebruik gemaakt van een netwerkplanning.

Deze activiteiten moeten ook de management- en kwaliteitsactiviteiten omvatten, die nodig zijn om de producten te beoordelen en af te nemen. Tevens moeten de afhankelijkheden van externe gebeurtenissen en producten worden vastgesteld, zoals het plaatsen van een inkooporder door de afdeling Inkoop of een beslissing van het programma-management.

Netwerkplanning

In een netwerkplanning worden de verschillende activiteiten in een onderling volgtijdelijk verband weergegeven. Een veel gebruikte methode daarbij is de Precedence-chart, waarbij de activiteiten in de knooppunten worden weergegeven met volgtijdelijke pijlen tussen de knooppunten (zie figuur 7.07). Per knooppunt (activiteit of taak) wordt vastgelegd: vroegst mogelijke start (VS), laatst mogelijke start (LS), vroegst mogelijk einde (VE), laatst mogelijk einde (LE) en ten slotte de totale speling. Op basis daarvan kan het kritieke pad worden berekend door van start tot einde via de verschillende ketens de VS en de VE te berekenen. Het kritieke pad is het langste pad in een netwerk. De totale speling kan worden berekend door van het einde terug te rekenen naar de start door via de verschillende ketens de LE en VE te berekenen. De totale speling is de totale hoeveelheid tijd die een activiteit kan vertragen, zonder dat de langste doorlooptijd van een plan wordt vergroot.



Figuur 7.07 Voorbeeld Precedence-chart

Schattingen maken

Op basis van de gedefinieerde activiteiten en afhankelijkheden kunnen schattingen worden gemaakt van de benodigde capaciteiten en de noodzakelijke doorlooptijden.

Basisregels voor het maken van schattingen zijn:

- Werk nooit met uren, maar altijd met dagdelen van vier uur.
- Reken met maximaal 44 weken per jaar; in sommige organisaties zelfs met nog minder.
- Houd er rekening mee dat personen meestal slechts 80 % productief zijn, ofwel er moet dus 25% meer capaciteit gepland worden dan rekenkundig nodig is op basis van 100% productiviteit.
- Houd rekening met tijd voor vergaderingen, het opstellen van rapporten en het analyseren van issues.
- Plan ook tijd voor het beoordelen van de afgeronde producten én tijd en capaciteit voor herstelwerkzaamheden. Vrijwel niets is in één keer goed.

Voor het maken van schattingen is het belangrijk om de verschillende capaciteiten te onderscheiden en dan per type capaciteit een aparte inschatting te maken. Dit kan op basis van een mening van een expert, maar ook op basis van eerder verzamelde nacalculatiegegevens. Schattingen zijn het meest accuraat als deze zowel top-down als bottom-up worden gemaakt en dan met elkaar worden vergeleken. Betrek bij het maken van schattingen ook de personen die de uiteindelijke werkzaamheden moeten gaan uitvoeren. Bij de Delphi-methode wordt bijvoorbeeld als eerste stap gebruik gemaakt van de meningen van meerdere experts, die onafhankelijk van elkaar een serie vragen beantwoorden. Binnen Agile en Scrum projecten wordt vaak gebruik gemaakt van Planning Poker om een gedragen teamschatting te maken.

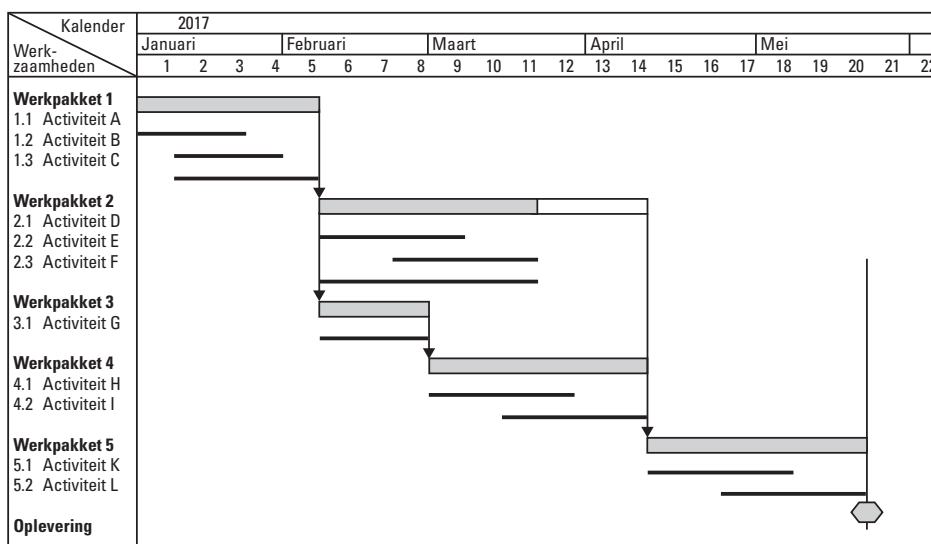
Bij kritische schattingen is het aan te raden gebruik te maken van een driepuntsopgave en die te middelen: wat is de meest waarschijnlijke capaciteitsbehoefte of doorlooptijd (W), wat is een optimistische schatting (O) en wat is een pessimistische schatting (P). De aan te houden verwachte waarde wordt dan: $\mu = (O + 4xW + P)/6$.

Tijdschema maken

Allereerst moet de volgorde van de uit te voeren activiteiten worden vastgesteld met de belangrijkste beslispunten en mijlpalen. Dan moet worden nagegaan welke mensen en middelen beschikbaar zijn voor het uitvoeren van het werk. Vervolgens moeten de beschikbare capaciteiten aan de verschillende activiteiten worden toegewezen. En dan moet het tijdschema worden doorgerekend, uitgaande van de toegekende capaciteiten en een veronderstelde productiviteit.

De daaruit voortvloeiende doorlooptijd of opleverdatum wordt vervolgens vergeleken met de gewenste of vastgestelde doorlooptijd of opleverdatum. Mocht dit niet passen, dan zal de tijdsplanning moeten worden geoptimaliseerd. Dat kan door niet-kritische activiteiten op te knippen of te verschuiven in de tijd of door deze uit te rekken over een langere periode, waardoor per tijdseenheid minder capaciteit nodig is. Mocht dit nog niet voldoende zijn, dan zal moeten worden nagegaan of extra capaciteit kan worden vrijgemaakt. Mocht dit niet ook lukken, dat zal het probleem als issue aan het management moeten worden teruggekoppeld.

Op basis van de uiteindelijke volgorde van de activiteiten en capaciteiten kan vervolgens het definitieve tijdschema worden opgesteld. Het is aan te raden het tijdschema te visualiseren met behulp van een balkenschema (zie figuur 7.08).



Figuur 7.08 Voorbeeld balkenschema

Op basis van de uiteindelijke capaciteiten en de daaraan gekoppelde kosten kan ten slotte de definitieve begroting van de kosten van het plan worden opgesteld. Vergeet niet de kosten voor de management- en de kwaliteitsactiviteiten. Deze kosten kunnen nog worden aangevuld met een post onvoorzien, een risicobudget en een wijzigingsbudget. Dit totaal vormt de input voor het uiteindelijk vast te stellen budget.

Risico's analyseren

Iedere inzet van capaciteit en iedere volgorde van activiteiten bevat kansen en bedreigingen. Het is dan ook belangrijk om continu de risico's van de keuzes mee te nemen in de besluitvorming. Een plan wordt daarom niet in een enkelvoudige serie van stappen opgesteld, maar in een iteratief en cyclisch proces, dat meestal verschillende malen moet worden doorlopen om tot een acceptabel resultaat te komen dat ook door de verschillende belanghebbenden wordt ondersteund.

Veel voorkomende risico-oorzaken zijn:

- Inzet van veel capaciteit in een korte doorlooptijd.
- Plan bevat niet-toegewezen capaciteit of niet-geteste leveranciers.
- Plan is sterk afhankelijk van externe factoren.
- Plan is afhankelijk van nieuwe technologieën.
- In het plan zijn geen of weinig beslismomenten voor het management opgenomen.
- Plan bevat weinig speling.
- Plan bevat meerdere kritische paden.
- Plan is te veel afhankelijkheid van schaarse experts.

Plan documenteren

Tot slot moeten de verschillende onderdelen van het plan worden samengevoegd tot één

document en moeten de aanpak, randvoorwaarden, externe factoren en aannames van het plan worden vastgelegd en toegevoegd.

Zonder deze informatie heeft het plan slechts een geringe waarde. Plannen zonder onderbouwing kunnen bij latere planwijzigingen leiden tot grote meningsverschillen. Zonder onderbouwing is het management tevens niet in staat het plan en eventuele alternatieven te beoordelen en is de projectmanager of teammanager ook niet in staat de voortgang van het plan adequaat te bewaken. De wijze van informeren moet passen bij het type project. Zo kunnen planborden met kleurige Post-its evenveel informatie verschaffen als een uitgebreide planning in Microsoft Project.

■ 7.10 PRIORITEREN EN SCHATTEN WERKZAAMHEDEN

Projecten zijn altijd beperkt in tijd, geld en capaciteit, zodat er per definitie keuzes gemaakt moeten worden. De MoSCoW-techniek helpt om werkzaamheden te prioriteren. Het acroniem staat voor:

- **Must have** – Resultaten die het project op moet leveren en dus kritisch voor de organisatie. Het niet opleveren hiervan betekent een onmiddellijk einde van de business case.
- **Should have** – Resultaten die wel belangrijk zijn, maar waarvoor een ‘work around’ mogelijk is. Deze resultaten zijn niet kritisch voor de business case.
- **Could have** – Resultaten die niet kritisch zijn; alleen uitvoeren als er tijd en geld over is.
- **Won't have** – Resultaten die niet opgeleverd worden binnen dit project en dus buiten de scope vallen.

Schattingstechnieken:

- **Analogieën** – Schattingen op basis van soortgelijke andere projecten (top-down).
- **Historische data** – Schattingen op basis van nacalculatiegegevens (bottom-up).
- **Werkdecompositie** – Verbeteren van schattingen door het werk eerst op te delen.
- **Enkelvoudige schattingen** – Inschatting door een expert.
- **Driepuntschatting** – Schatting op basis van een optimistische (O), pessimistische (P) en meest voorkomende inschatting (M) van een waarde: $(1.O + 4.M + 1.P)/6$.
- **Delphi-methode** – Schatting door specialisten, onafhankelijk van elkaar, waarbij anoniem op elkaars schattingen feedback wordt gegeven.
- **Planning Poker** – Groepsschatting gebaseerd op inschattingen door teamleden in een aantal rondes. Wordt vaak gebruikt in een agile aanpak.

■ 7.11 RICHTLIJNEN VOOR EFFECTIEF PLANNEN

Kleine projecten

De verleiding is groot om in kleine projecten niet te plannen. Benjamin Franklin wist

het al: 'When you fail to plan, you plan to fail'. Zorg ervoor dat duidelijk is wat het resultaat wordt en geef inzicht in wie wat gaat doen. Inzichtelijk maken van een plan is ook mogelijk door middel van het opstellen van een simpele takenlijst.

Agile projecten

De productgerichte aanpak van PRINCE2 sluit goed aan bij een agile aanpak. In de initiatiefase wordt allereerst een product backlog opgesteld. Die wordt vervolgens met behulp van story mapping omgezet in een roadmap voor de opeenvolgende sprints. Voor de start van iedere sprint worden ten slotte de gewenste functionaliteiten in een sprint backlog uitgesplitst in user stories.

De product backlog komt overeen met de productdecompositiestructuur en de bijbehorende productbeschrijvingen in het projectplan. De roadmap komt overeen met de tijdsplanning in het projectplan. De sprint backlog komt overeen met de lijst op te leveren producten met de bijbehorende productbeschrijvingen in een werkpakket.

Belangrijk is echter te realiseren dat in een agile aanpak op het eind van de opeenvolgende timeboxes geen tussenproducten maar overdraagbare producten aan de klant worden opgeleverd. Overdraagbare (shippable) producten zijn producten die direct door de gebruikers in gebruik kunnen worden genomen en direct waarde opleveren voor de klant.

In een traditionele uitvoering van projecten wordt bij het bouwen van een portal eerst de applicatie opgeleverd, daarna de documentatie en ten slotte de training. Op deze wijze kan de portal pas in gebruik worden genomen als alle onderdelen van het project zijn opgeleverd ofwel aan het einde van het project. Bij een agile aanpak wordt het werk opgedeeld in over te dragen producten bestaande uit een te gebruiken deel van de applicatie met de daarbij behorende documentatie en training. Daarmee kan direct na afronding van de eerste timebox al een deel van het projectproduct in gebruik worden genomen en kunnen benefits worden gerealiseerd.

Commerciële projecten

In commerciële projecten is het niet wenselijk dat alle (bijvoorbeeld confidentiële) gegevens van de leverancier worden gedeeld met de klant en andersom. Voor een betrouwbare planning dienen er dus goede contractafspraken te worden gemaakt over hoe de plannen gerealiseerd kunnen worden en hoe de voortgang van de plannen kan worden gecontroleerd door de andere partij. Er moet ook rekening gehouden worden met eventuele inkoopprocedures en voorwaarden in de verschillende managementfasen.

Projecten in een programma

Projectplannen dienen rekening te houden met de fasering van eventuele programma's. Managementfasen moeten zo veel mogelijk samenvallen met de belangrijkste mijlpalen binnen een programma. Afhankelijkheden tussen de verschillende projecten in een programma moeten worden meegenomen in de respectievelijke projectplannen.

■ 7.12 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor een overzicht van rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Plannen, zie tabel 7.01.

Tabel 7.01 Rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Plannen

Lijn-/programmamanagement • Leveren planningsstandaarden • Vastleggen toleranties in het projectmandaat • Goedkeuren afwijkingsplannen project Opdrachtgever • Goedkeuren projectplan • Definieren fasetoleranties • Goedkeuren fase- en afwijkingsplannen • Toewijzen capaciteit aan faseplannen Seniorgebruiker • Zekerstellen dat project- en faseplannen vanuit gebruikersoogpunt consistent zijn • Toewijzen van eigen capaciteit aan faseplannen Seniorleverancier • Zekerstellen dat project- en faseplannen vanuit leveranciersoogpunt consistent zijn • Toewijzen van eigen capaciteit aan faseplannen	Projectmanager (PM) • Ontwikkelen project- en faseplannen • Opstellen afwijkingsplannen Teammanager (TM) • Opstellen en actualiseren teamplannen Projectborging • Bewaken impact van wijzigingen projectplan op de business case • Bewaken fase- en projectvoortgang t.o.v. de afgesproken toleranties Projectsupport • Assisteren met samenstelling van plannen • Leveren van expertise • Vastleggen en opslaan van plannen
--	--

8

Risico

Het doel van het thema Risico is het aanreiken van een raamwerk voor het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's om daarmee de kans op een succesvol project te vergroten.

■ 8.1 INLEIDING

Ieder project kent risico's. Risico's zijn niet te vermijden. Door het tijdelijke karakter van het project en door het vaak grote aantal belanghebbenden kleven aan projecten meestal grotere risico's dan aan de werkzaamheden in de staande operatie. Projecten leveren resultaten op die nodig zijn om veranderingen door te voeren en nieuwe benefits te realiseren. Ook dit is omgeven door risico's.

Risicomanagement is dan ook niet een incidentele actie aan het begin van het project, maar een integraal aspect van het managen van projecten gedurende de gehele levensduur van het project. Een risicoanalyse moet niet alleen worden uitgevoerd in de opstartfase en de initiatiefase maar elke keer als een plan wordt opgesteld of geactualiseerd en elke keer als de business case wordt geactualiseerd. Ook moeten de risico's worden geanalyseerd elke keer als wordt nagegaan wat de impact van een issue is. Het thema Risico levert een directe bijdrage aan het principe van voortdurende zakelijke rechtvaardiging. Als je het managen van risico's verwaarloost, ontstaan er extra veel issues, met alle gevolgen van dien.

■ 8.2 BEGRIPPENKADER

Risico's en issues

Een risico is een onzekere gebeurtenis of omstandigheid die, als deze zich voordoet, een effect heeft op de te realiseren doelstellingen. Een issue daarentegen is iedere relevante, niet-geplande gebeurtenis die heeft plaatsgevonden en die aandacht van het management vraagt. Beide begrippen worden vaak door elkaar gehaald.

Waar bij een issue een probleem moet worden opgelost (reactief), moeten bij risico's maatregelen genomen worden om de onzekerheid te beheersen én maatregelen gepland worden voor het geval die onzekerheid ook daadwerkelijk optreedt (proactief). Zie voor het managen van issues het thema Wijziging.

Vandaag zijn we vertrokken op vakantie naar Frankrijk. Op de radio wordt aangekondigd dat op alle grote wegen naar het zuiden lange files staan. Hierdoor is het (vrijwel) zeker dat we vanavond niet op tijd bij ons hotel zijn en de kamers zijn vergeven (issue). Hoe lossen we dit op? Morgen gaan we op vakantie naar het zuiden. De kans is groot dat er lange files staan, waardoor we morgenavond te laat bij ons hotel aan zullen komen, met als gevolg dat de kamers zijn vergeven (risico). Hoe kunnen we hier het best op anticiperen?

Kansen en bedreigingen

Aangezien de meeste onzekere gebeurtenissen en omstandigheden zowel kansen als bedreigingen omvatten, is het belangrijk dat kansen en bedreigingen integraal worden gemanaged als risico's. Anders dan gebruikelijk omvatten risico's volgens PRINCE2 dan ook kansen én bedreigingen.

Bij een bouwproject moet vaak veel werk in de buitenlucht worden uitgevoerd. Wanneer het veel slechter weer is dan gebruikelijk kan het zijn dat het werk te laat wordt opgeleverd (bedreiging). Echter, bij veel beter weer dan normaal kan men juist veel tijd winnen en het werk eerder opleveren (kans). Op beide mogelijkheden moet worden geanticipeerd.

■ 8.3 PRINCE2 VOORWAARDEN VOOR THEMA RISICO

In een PRINCE2-project moet een risicomangementaanpak worden gedefinieerd met daarin minimaal:

- Hoe risico's worden geïdentificeerd en beoordeeld, hoe risicomaatregelen worden gepland en genomen en hoe over risico's gedurende de gehele levenscyclus van het project wordt gecommuniceerd.
- Hoe de impact van risico's op de business case van het project wordt beoordeeld en bewaakt.
- De rollen en verantwoordelijkheden voor risicomangement in het project.
- In welke vorm een risicoregister wordt ingericht en wanneer het register wordt gereviewd en geactualiseerd.
- Hoe zeker wordt gesteld dat risicomangement gedurende de gehele projectlevenscyclus wordt toegepast.
- Hoe leerpunten worden gebruikt om risico-identificatie en risicomangement tijdens het project te verbeteren.

PRINCE2 vereist om voor ieder project een risicomangementaanpak te ontwikkelen en een vorm van een risicoregister in te richten.

■ 8.4 RISICOMANAGEMENTAANPAK

Risicomanagement is de systematische toepassing van principes, processen en procedures om risico's vast te stellen en te beoordelen en om vervolgens de risicomaatregelen te plannen en te implementeren. Om risico's effectief te managen, moeten de risico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst.

Een risicomanagementaanpak is een beschrijving van hoe risico's worden gemanaged in een project en omvat de specifieke processen, procedures, technieken, standaarden en verantwoordelijkheden voor risicomanagement in het project. Ook worden in de risicomanagementaanpak de houding van de stuurgroep ten opzichte van het nemen van risico's (risicobereidheid) en de risicotoleranties vastgelegd.

Een risicotolerantie is het drempelniveau van risicoblootstelling waarbij, als dit dreigt te worden overschreden, naar het naasthogere managementniveau moet worden geëscaleerd.

De risicomanagementaanpak wordt afgeleid van het risicomanagementbeleid en het risicomanagementhandboek van de lijn- of programmaorganisatie.

Tip! Zorg ervoor dat de risicomanagementaanpak past bij de grootte, schaal en complexiteit van het project. Ook moet gekeken worden naar de snelheid en risicogevoeligheid van het project. Elk project kent zijn eigen risicoprofiel waarop moet worden afgestemd.

De risicomanagementaanpak wordt door de projectmanager ontwikkeld in de initiatiefase en wordt als onderdeel van de projectinitiatiedocumentatie goedgekeurd door de stuurgroep. De opdrachtgever is eigenaar van deze strategie. De risicomanagementaanpak wordt ten minste op het eind van iedere managementfase geëvalueerd en zo nodig geactualiseerd.

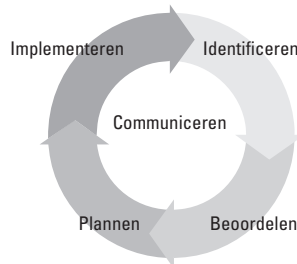
■ 8.5 RISICOREGISTER

Het risicoregister is een officieel logboek waarin de status en de geschiedenis worden vastgelegd van alle geïdentificeerde kansen en bedreigingen die betrekking hebben op het project. Het risicoregister wordt tegelijk met het ontwikkelen van de risicomanagementaanpak tijdens het proces initiëren van een project ingericht. Risico's die al waren geïdentificeerd in de opstartfase, worden dan meteen geregistreerd. De projectmanager is verantwoordelijk voor het inrichten en onderhouden van het risicoregister. Projectsupport onderhoudt meestal het risicoregister namens de projectmanager.

In het risicoregister wordt voor elk risico vastgelegd: de kans, impact en horizon wanneer het risico kan optreden, de risicomaatregelen, wie de risico-eigenaar is en eventueel wie de risico-actiehouders is. Daarnaast worden vastgelegd de categorie van het betreffende risico en de categorie van de betreffende risicomaatregelen.

■ 8.6 RISICOMANAGEMENTPROCEDURES

PRINCE2 kent een risicomanagementprocedure bestaande uit vijf stappen, waarvan vier volgtijdelijk worden uitgevoerd (zie figuur 8.01).



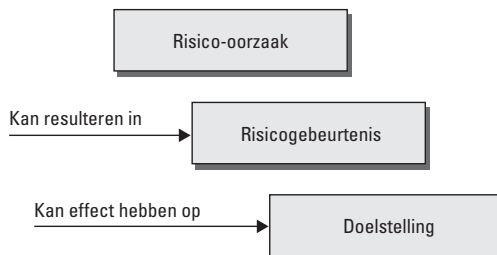
Figuur 8.01 Risicomanagementprocedure (bron: AXELOS Ltd.)

Stap 1 Identificeren

Het identificeren van de risico's kan weer worden onderscheiden in het identificeren van de context en het identificeren van de eigenlijke risico's.

Identificeren context – Dit betreft het verzamelen van informatie over de kenmerken, doelstellingen en context van het project en het ontwikkelen van de risicomanagement-aanpak. De context kan worden afgeleid van het projectmandaat en het projectvoorstel.

Identificeren risico's – Dit betreft het identificeren en vastleggen van de individuele risico's. Daarbij is het van belang dat risico's eenduidig worden vastgelegd. Het maakt nogal een verschil of een foutproductie leidt tot een afkeuring van een batch met een schadepost van € 10.000,- of dat mogelijk gebruikers worden vergiftigd. Het wordt dan ook sterk aanbevolen om risico's te identificeren op basis van een risico-oorzaak, de mogelijke onzekere gebeurtenis of omstandigheid zelf en het mogelijke risicogevolg (zie figuur 8.02).



Figuur 8.02 Risico-oorzaak, -gebeurtenis en -gevolg (bron: AXELOS Ltd.)

Pech onderweg als risico is niet expliciet genoeg geïdentificeerd.

Pech onderweg, waarvoor je de Wegenwacht moet bellen en slechts enkele uren vertraging hebt op de reis is één ding, pech onderweg waarbij je de motor opblaast en daardoor voor duizenden

euro's aan kosten krijgt, is heel iets anders. Beide gevallen van pech onderweg moeten als afzonderlijke risico's worden gedefinieerd. Beide risico's hebben voor de betrokkenen ook een eigen belevingswaarde. Het zal niet de eerste keer zijn dat partijen volledig langs elkaar heen praten omdat de één de Wegenwacht-pech voor ogen heeft en de ander het opblazen van de motor.

Bij het identificeren van risico's kunnen projectrisico's en business risico's worden onderscheiden. Projectrisico's zijn de risico's die een impact hebben op het projectresultaat en de projectdoelstellingen zoals tijd, kosten, scope en kwaliteit. Business risico's zijn risico's die een directe impact hebben op de geprognoseerde benefits en daarmee op het effect van wat de klant met het projectresultaat wil bereiken.

Veel gebruikte technieken om risico's te identificeren zijn:

- Beoordelen leerpunten van eerdere projecten of van het eigen leerpuntenlogboek.
- Brainstormsessies met belanghebbenden en inhoudelijke experts.
- Risicochecklijsten. Deze worden vaak weergegeven in de vorm van een visgraatdiagram.
- Risicodecompositiestructuur om potentiële bronnen van risico's weer te geven.
- Oorzaak-gevolgdiagrammen.

Het projectmanagementteam moet constant alert zijn op mogelijke risico's. Risico's kunnen door eenieder worden aangedragen. Risico's die worden geïdentificeerd moeten zo snel mogelijk worden vastgelegd in het risicoregister.

Stap 2 Beoordelen

Het beoordelen van de risico's kan weer worden onderscheiden in het schatten van risico's en het evalueren van het totaal van de risico's voor het project.

Schatten – Het voor ieder risico inschatten van de kans dat het risico optreedt, de impact ervan op de doelstellingen van het project en de periode waarin het risico kan optreden (risiconabijheid ofwel risicohorizon). Voor het beheersen van risico's is het namelijk belangrijk te weten hoe de waarschijnlijkheid en de impact van de individuele risico's variëren gedurende het verloop van het project. Stel voor ieder individueel risico ook de risico-eigenaar en de risicocategorie vast.

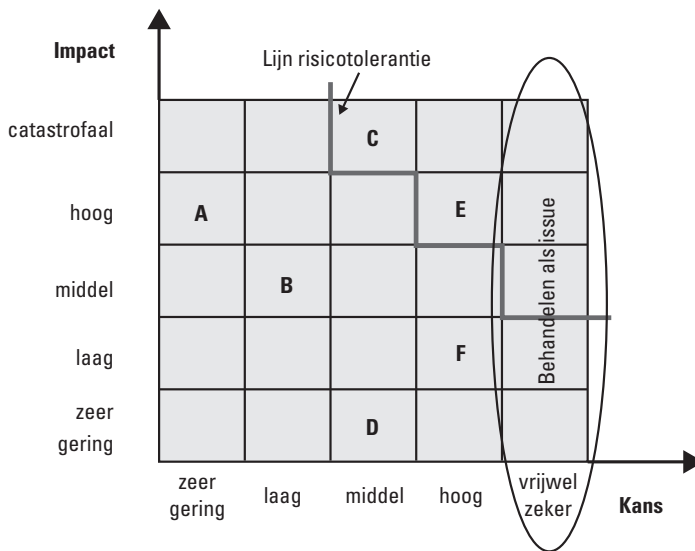
Evalueren – Het beoordelen van het netto-effect van het totaal van de risico's voor het project en het nagaan of het samengestelde risico daarmee nog binnen de risicotolerantie valt voor het project als totaal, ofwel of er nog steeds een zakelijke rechtvaardiging is om het project uit te voeren c.q. voort te zetten.

Veel gebruikte technieken voor het schatten van risico's zijn:

- **Kans-impactboom** – Hierbij worden voor de mogelijke scenario's de kans en impact van de risico's weergegeven als de takken in een boom.
- **Pareto-analyse** – Daarin worden de verschillende risico's in volgorde van grootte geplaatst. De Pareto-regel is dat 20% van de risico's 80% van het totale netto-effect van de risico's op het project veroorzaakt.

- **Kans-effectmatrix** – Hierbij worden van de individuele risico's de kans en de impact uitgedrukt in een schaalgrootte (meestal 1-5). De grootte van de risico's kan dan worden berekend door de waarden van de kans en de impact met elkaar te vermenigvuldigen.
- **Verwachte geldwaarde** – Gelijk aan de kans-effectmatrix, maar de impact wordt nu uitgedrukt in het verwachte financiële gevolg van het risico op het project.

Voor het verkrijgen van een goed overzicht over alle risico's tezamen is het aan te bevelen de risico's te plotten in een risicoprofiel. In het risicoprofiel kan ook de risicotolerantielijne worden weergegeven. Voor alle risico's die boven de risicotolerantielijne liggen, moeten de risico's worden geëscaleerd naar de projectstuurgroep. Risico's die vrijwel zeker optreden, moeten worden behandeld als issues (zie figuur 8.03).



Figuur 8.03 Voorbeeld risicoprofiel

Stap 3 Plannen

Na het beoordelen van de risico's worden risicomaatregelen en mogelijke waarschuwingsindicatoren geïdentificeerd. Daarbij moet een onderscheid worden gemaakt tussen risicomaatregelen voor kansen en voor bedreigingen (zie figuur 8.04).

Voor bedreigingen zijn de volgende maatregelen mogelijk:

- **Vermijden** – Ervoor zorgen dat het risico in het geheel niet meer kan optreden. Om dit te realiseren moet meestal gekozen worden voor een geheel andere aanpak.
- **Reduceren** – Het kiezen van een maatregel waarbij de waarschijnlijkheid, de impact of beide verminderen.
- **Voorzieningsplan maken** – Het opstellen van een plan dat zal worden uitgevoerd in geval het risico optreedt en waarmee de negatieve gevolgen van het risico worden gereduceerd c.q. de positieve gevolgen van het risico worden versterkt.

- **Overdragen** – Het negatieve effect van een risico overdragen aan een ander. Zo kan bijvoorbeeld de financiële impact worden neergelegd bij een leverancier of worden overgedragen aan een verzekeringsmaatschappij.
- **Delen** – Het delen van kansen en bedreigingen. Denk bijvoorbeeld aan een bonus-malusregeling met leveranciers.
- **Accepteren** – De bewuste beslissing geen maatregelen te nemen onder de inschatting dat het effectiever is pas actie te ondernemen als het risico zich voordoet.

Effect	Bedreigingen	Kansen
Hoog   Laag	Vermijden	Benutten
	Reduceren	Verrijken
	Voorzieningsplan opstellen	
	Overdragen	
	Delen	
	Accepteren	

Figuur 8.04 Risicomaatregelcategorieën

Voor kansen geldt in plaats van vermijden en reduceren:

- **Benutten** – Niet wachten en direct de kans verzilveren.
- **Verrijken** – Het vergroten van de waarschijnlijkheid en/of het positieve effect van de kans. Dit kan ook weer door een plan te ontwikkelen dat in werking kan worden gezet zodra de kans zich voordoet.

Er was besloten om een korte skivakantie te houden met het hele gezin. Het gezin wilde met de auto gaan. Bij de voorbespreking wordt door een van de gezinsleden gesteld dat met de auto gaan toch veel risico's met zich meebrengt. De wagen kan het begeven of er kan een ongeluk gebeuren, en los van persoonlijk letsel, geeft dit heel veel ongemak, waardoor zo'n korte vakantie dan helemaal in duigen valt. In de daaropvolgende discussie worden verschillende alternatieven aangedragen:

- Met de trein gaan (vermijden).
- De wagen een extra grote beurt laten geven (reduceren).
- Een reis- en kredietbrief nemen (voorzieningsplan opstellen).
- Een reisverzekering afsluiten (overdragen).
- De burens vragen mee te gaan. Met twee wagens is de kans dat er iets gebeurt wel groter, maar kun je veel beter anticiperen als er wat gebeurt (delen).
- Of gewoon niets doen, maar wel de vinger aan de pols houden (accepteren).

Na enige discussie wordt besloten de wagen een extra grote beurt te geven en een extra reisverzekering af te sluiten.

Voor de verschillende risicomaatregelen moet worden aangegeven hoe effectief deze zijn en in hoeverre de kosten in verhouding staan tot de benefits. De voorgestelde maatre-

gelen met de onderbouwing moeten worden voorgelegd aan degenen die hierover een beslissing moeten nemen. Voor risico's die onder de risicotolerantiegrens vallen, kan dat de projectmanager zelf zijn. Risico's die boven de risicotolerantiegrens liggen, moeten worden geëscaleerd naar de stuurgroep. Na besluitvorming moeten de overeengekomen acties worden opgenomen in de betreffende plannen. Vaak wordt een combinatie van risicomaatregelen genomen voor meerdere risico's tegelijkertijd.

Na het nemen van een risicomaatregel blijft er meestal een restrisico over. Alleen bij vermijden en benutten blijft er geen risico meer over. Maar pas op: risicomaatregelen kunnen op zichzelf ook weer risico's met zich meebrengen. Deze secundaire risico's moeten worden meegenomen bij de afweging van de te nemen risicomaatregelen.

Stap 4 Implementeren

Tot nu toe zijn de risicomaatregelen alleen vastgesteld. Nu is het zaak om de risicomaatregelen ook echt te implementeren. Zorg ervoor dat voor alle risico's risico-eigenaren en zo nodig risico-actiehouders zijn benoemd. Ga na of de overeengekomen risicomaatregelen ook worden genomen. Controleer of de risicomaatregelen effectief zijn en de risico's daadwerkelijk kleiner worden en de kansen toenemen. Neem eventueel extra corrigerende maatregelen als het verwachte effect uitblijft. Het managen van risico's is een doorlopende activiteit.

Stap 5 Communiceren

De ontwikkeling van de risico's moet worden meegenomen in ieder rapport en moet worden besproken tijdens ieder overleg. Het is aan te bevelen zowel in het checkpoint-rapport als in het hoofdpuntenrapport de ontwikkeling van de risico's apart te adresseren (zie hoofdstuk 10 Voortgang). In het fase- en projecteindrapport moeten risico's worden meegenomen in de beoordeling van de business case. In een afwijkingsrapport moet zowel voor de huidige situatie als voor de opties worden aangegeven wat de risico's zijn.

Ook tijdens het projectteamoverleg moeten de risico's worden geadresseerd; dus niet alleen de vraag stellen wat de huidige status is van het werk maar ook of er mogelijke gebeurtenissen zijn waar we eventueel rekening mee moeten houden.

Tijdens de stuurgroepvergaderingen zullen bij de beoordeling van de levensvatbaarheid van het project steeds de belangrijkste risico's én het totale risiconiveau voor het gehele project moeten worden meegenomen.

Effectief risicomanagement is sterk afhankelijk van de betrokkenheid van de belanghebbenden. Effectieve communicatie is daarom essentieel voor het beoordelen van bestaande risico's en bij het identificeren van nieuwe risico's.

■ 8.7 RISICO-EIGENAAR EN RISICO-ACTIEHOUDER

Een risico-eigenaar is de persoon die verantwoordelijk is voor het bewaken en beheersen van alle aspecten van een specifiek risico, inclusief de implementatie van de risicomaatregelen. De risico-eigenaar rapporteert over dat specifieke risico aan de projectmanager.

Als de uitvoering van een risicomaatregel niet valt binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied van een risico-eigenaar, dan wordt een aparte risico-actiehouders benoemd. Een risico-actiehouders is de persoon die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een specifieke risicomaatregel. De risico-actiehouders rapporteert over de uitvoering van de risicomaatregel aan de betreffende risico-eigenaar.

■ 8.8 RISICOBUDGET

Een risicobudget is een budget om de kosten voor de risicomaatregelen én de mogelijke impact van een specifiek risico te financieren.

Het is daarbij vaak kosteneffectiever een dergelijk risicobudget apart te zetten dan om het op te nemen in de budgetten van de afzonderlijke werkpakketten. In dat laatste geval zal een dergelijk risicobudget vrijwel zeker worden gebruikt (voor andere dingen), ook als het betreffende risico niet optreedt. Met een apart risicobudget wordt dit budget alleen vrijgegeven als het betreffende risico ook daadwerkelijk optreedt. Dat is vaak in niet meer dan 30% van de gevallen. Voor risico's die niet zijn voorzien, kan een post onvoorzien worden opgenomen.

■ 8.9 RICHTLIJNEN VOOR EFFECTIEF RISICOMANAGEMENT

Kleine projecten

In kleine projecten bestaat de neiging niet of nauwelijks zaken vast te leggen. Dat brengt echter grote risico's met zich mee. Het is dan ook belangrijk ten minste af te spreken risico's in iedere rapportage en in ieder overleg te adresseren. Daarmee kan in kleine projecten meestal effectief risicomanagement worden verzekgesteld, zonder dat een uitgebreid risicoregister hoeft te worden ingericht en bijgehouden.

Commerciële projecten

In commerciële projecten zal vaak iedere partij een eigen risicomanagementaanpak hebben en een eigen risicoregister inrichten. Daardoor ontstaat echter het risico dat overkoepelende risico's worden gemist of verkeerd worden ingeschat. Het is dan ook belangrijk bij de inrichting van het project aandacht te besteden aan een overkoepelende aanpak en een gemeenschappelijk register met inachtneming van de eigen verantwoordelijkheden van de afzonderlijke partijen.

Agile projecten

Door een agile aanpak worden veel projectrisico's al geadresseerd. Dat vraagt echter wel om een goede afstemming tussen de PRINCE2-aanpak van het project en de agile aanpak van de ontwikkelteams. Dit kan op zichzelf weer nieuwe risico's met zich meebrengen. Verder spelen naast de (beperkte) projectrisico's ook business risico's een rol. Deze risico's moeten niet worden vergeten bij de beoordeling van de zakelijke rechtvaardiging van het project.

Projecten in een programma

Projecten in programma's wijken ten aanzien van het thema Risico niet sterk af van zelfstandige projecten. Wel moet goed worden afgesproken wat specifieke projectrisico's zijn en wat specifieke programmarisico's zijn en wanneer en hoe risico's moeten worden geëscaleerd of gedelegeerd.

8.10 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Risico's, zie tabel 8.01.

Tabel 8.01 Rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Risico

Lijn-/programmamanagement • Leveren risicomangementbeleid • Leveren risicomangementhandboek Opdrachtgever • Goedkeuren risicomangementaanpak • Verantwoordelijk voor bedrijfsrisico's • Escaleren risico naar lijn- of programmamanagement of de klant Projectstuurgroep • Informeren PM over externe risico's • Beslissen over risico's Seniorgebruiker • Zekerstellen dat gebruikersaspecten van de risico's worden gemanaged Seniorleverancier • Zekerstellen dat leveranciersaspecten van de risico's worden gemanaged	Projectmanager (PM) • Opstellen risicomangementaanpak • Opstellen en onderhouden risicoregister • Verantwoordelijk voor risicomangement Teammanager (TM) • Bijdragen aan identificeren, beoordelen en beheersen van risico's Projectborging • Reviewen toepassing risicomangement • Borgen aansluiting op risicomangementaanpak Projectsupport • Assisteren PM in onderhouden risicoregister • Administratief ondersteunen risicomangement Risico-eigenaar • Bewaken van de toegewezen risico's • Nemen van overeengekomen risicomaatregelen • Rapporteren over de risico's aan de PM Risico-actiehouders • Uitvoeren risicomaatregelen • Rapporteren over maatregelen aan risico-eigenaar
--	---

9

Wijziging

Het doel van het thema Wijziging is het aanreiken van een raamwerk voor het identificeren, beoordelen en beheersen van alle wijzigingen ten opzichte van de baseline. Een baseline is de laatst bekende goedgekeurde status van een product of situatie uit het project.

■ 9.1 INLEIDING

Veranderingen van de specificaties zijn nauwelijks te voorkomen en zijn vaak zelfs gewenst. De verschillende belanghebbenden realiseren zich vaak pas gedurende het project wat zij hebben gevraagd en wat de consequenties daarvan zijn. De behoefte van de klant wijzigt. Er dienen zich nieuwe belanghebbenden aan. De interne en/of externe omgeving van het project verandert. Allemaal redenen waarom veranderingen gedurende het project moeten worden doorgevoerd.

Daarnaast zijn er ook andere aspecten tijdens een project die aandacht van het management vragen, bijvoorbeeld: een faillissement van een leverancier, ziekte van bepaalde specialisten, afkeuringen van afgeronde producten, et cetera. Voor al deze issues moet worden nagegaan wat de impact is op het project en moet worden besloten hoe hiermee om te gaan.

Het doel van issue- en wijzigingsbeheer is dan ook niet om te voorkomen dat veranderingen plaatsvinden of dat issues optreden, maar dat issues en (voorgenomen) wijzigingen worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst.

Naast issue- en wijzigingsbeheer is het ook van belang om de (gerealiseerde) producten in het project te beheersen. Wat moet nog gebeuren? Wat is klaar? Uit welke componenten is dit opgebouwd? Op basis van welke eisen en welke tekeningen is dat gerealiseerd? Welke wijzigingen zijn doorgevoerd? Wie heeft wat, wanneer goedgekeurd? Zonder een goed overzicht hiervan ben je binnen het project al snel de weg kwijt. Het managen van de kenmerken en de status van de te realiseren producten heet configuratiemanagement.

Effectief issue- en wijzigingsbeheer ondersteunt direct het principe van managen ‘by exception’. De principes gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden en product-gerichte aanpak ondersteunen een effectief issue- en wijzigingsbeheer.

■ 9.2 BEGRIPPENKADER

Een **issue** is iedere relevante niet-geplande gebeurtenis die plaatsvindt en die aandacht van het management vereist. Een **wijziging** is een verandering van een baseline.

Een **baseline** is een vastgestelde status van een management- of specialistenproduct op basis waarvan een product wordt gerealiseerd en bewaakt. Een baselineproduct is bijvoorbeeld het projectvoorstel, de PID of een goedgekeurde tekening.

PRINCE2 kent drie typen issues:

- **Wijzigingsverzoek** – Een voorstel om een baseline van een product te wijzigen.
- **Afwijking van de specificatie** – De situatie waarin een product niet voldoet of waarschijnlijk niet zal voldoen aan de overeengekomen specificaties.
- **Probleem of zorg** – Ieder ander issue dat moet worden opgelost of geëscaleerd.

In eenvoudige projecten kan de status van baselines worden vastgelegd door een simpele toevoeging van de status van de producten aan de bestandsnaam, zoals ‘concept’, ‘onder review’ of ‘goedgekeurd’. In meer complexe projecten wordt daarvoor vaak een apart documentmanagementsysteem ingericht. In projecten met veel technische afhankelijkheden wordt daarvoor vaak een apart configuratiemanagementsysteem ingericht. In een meer engineering-georiënteerde organisatie wordt een dergelijk systeem een asset- of productmanagementsysteem genoemd.

De **configuratie** van een project is het geheel van de op te leveren producten in een project. Een **configuratie-item** is een op te leveren product dat beheerd moet worden binnen een configuratie. Een **configuratie-item-record** is een record waarin alle te beheren aspecten van een configuratie-item worden vastgelegd, zoals de status, de versie, de historie en de onderlinge relaties met andere configuratie-items. De **configuratiemanagementdatabase (CMDB)** is het geheel van de configuratie-item-records.

De klant heeft een uitgebreide CMDB waarin de gegevens zijn opgeslagen van alle door de eigen medewerkers in gebruik zijnde computers. Toen een deel van de computers moest worden ge-upgraded moesten niet alleen de computers aangepast worden, maar moest ook deze database bijgewerkt worden.

■ 9.3 ISSUE- EN WIJZIGINGSBEHEER

Issue- en wijzigingsbeheer moet zekerstellen dat alle issues en wijzigingen die effect kunnen hebben op de doelstellingen van het project worden geïdentificeerd, beoordeeld

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.

For information and printed versions please see www.vanharen.net

en beheerst. Het issue- en wijzigingsbeheer wordt vastgelegd in de wijzigingsmanagementaanpak.

Wijzigingsmanagementaanpak

De wijzigingsmanagementaanpak beschrijft hoe veranderingen op een beheerste wijze worden doorgevoerd. De wijzigingsmanagementaanpak wordt ontwikkeld tijdens de initiatiefase en goedgekeurd door de stuurgroep als onderdeel van de projectinitiatie-documentatie. De wijzigingsmanagementaanpak wordt beoordeeld en zo nodig aangepast tijdens het proces managen van een faseovergang.

Issueregister en issuerapporten

Een issueregister is een dossier waarin alle issues worden geregistreerd die formeel bewaakt en opgevolgd moeten worden. Het issueregister wordt ingericht door projectsupport, zodra de wijzigingsmanagementaanpak wordt opgesteld door de projectmanager. De projectmanager is verantwoordelijk voor het registreren en actualiseren van de issues in het issueregister.

Als in een issueregister niet alle relevante informatie van een issue kan worden opgeslagen, dan moet voor dat issue een apart issuerapport worden opgesteld. Het gebruik van issuerapporten is dus optioneel.

Het issueregister en het issuerapport moeten worden geactualiseerd iedere keer dat de status van het issue of de issuemaatregelen wijzigt. Het issue kan worden afgesloten zodra het issue is afgehandeld en de overeengekomen maatregelen zijn uitgevoerd.

Productstatusoverzicht

Een productstatusoverzicht is een overzicht dat de status van de configuratie-items beschrijft. Zo'n overzicht kan worden opgesteld voor het gehele project maar ook specifiek voor een fase of een werkpakket. Een productstatusoverzicht wordt meestal opgesteld door projectsupport en gebruikt door de projectmanager om de status en de versie-nummers van de configuratie-items te controleren. Een dergelijk productstatusoverzicht wordt meestal opgesteld als onderdeel van het proces managen van een faseovergang en bij de voorbereiding van de afsluiting van het project.

Dagelijks logboek

Het dagelijks logboek is het dagboek van de projectmanager. De projectmanager legt daarin de verschillende gespreksnotities, aantekeningen van vergaderingen en alle andere aandachtspunten vast die gedurende de dagelijkse werkzaamheden de moeite waard zijn om te registreren. Vanuit het dagelijks logboek kunnen de betreffende managementdocumenten worden geactualiseerd. Voor andere aandachtspunten die geen formele registratie vereisen, geldt het dagelijks logboek als referentie. Het dagelijks logboek wordt ingericht zodra de projectmanager werkzaamheden voor het (toekomstige) project gaat verrichten. Dat is dus al tijdens het proces opstarten van een project.

■ 9.4 PRINCE2 VOORWAARDEN VOOR THEMA WIJZIGING

In een PRINCE2-project moet minimaal:

- De wijzigingsmanagementaanpak worden vastgelegd en bewaakt.
- Een issueregister worden ingericht en bijgehouden.

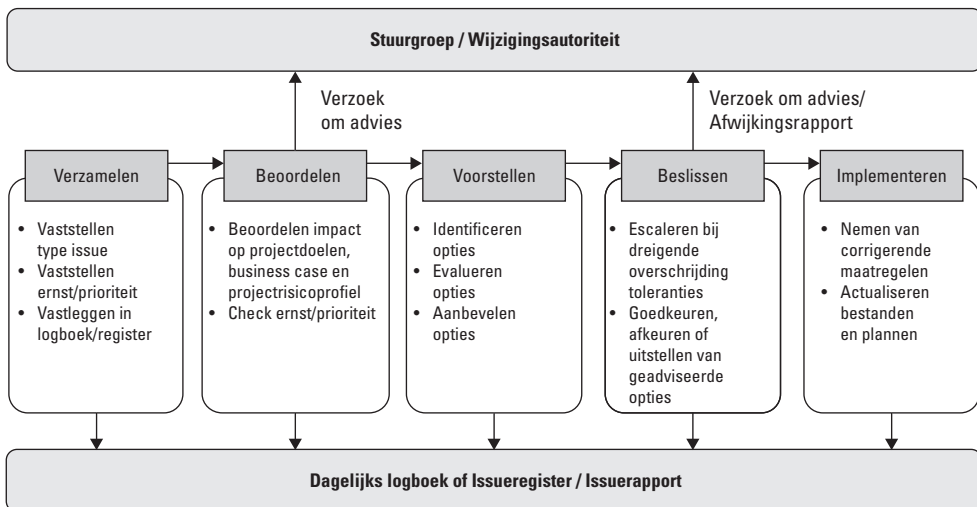
Daarnaast moet worden gedefinieerd hoe baselines worden vastgelegd, onderhouden en gecontroleerd. En ten slotte moet gebruik worden gemaakt van leerpunten om het wijzigingsbeheer te verbeteren.

In de wijzigingsmanagementaanpak moet minimaal worden vastgelegd hoe issues worden geïdentificeerd en gemanaged, hoe de impact van de issues op de business case wordt vastgesteld en hoe de rollen en verantwoordelijkheden voor issue- en wijzigingsbeheer worden ingevuld.

■ 9.5 ISSUE- EN WIJZIGINGSBEHEERPROCEDURES

De issue- en wijzigingsbeheerprocedure kent een vijftal stappen (zie figuur 9.01).

- **Verzamelen** – Stel vast of een issue formeel moet worden afgehandeld of niet. Stel het type issue en een eerste indicatie van de ernst en prioriteit van het issue vast. Koppel de registratie terug naar degene die het issue heeft aangemeld. Informeer betrokken belanghebbenden conform de afspraken in de communicatiemanagementaanpak.



Figuur 9.01 Issue- en wijzigingsprocedure (bron: AXELOS Ltd.)

- **Beoordelen** – Onderzoek de impact van het issue. Maak daarbij gebruik van de kennis en ervaring van de teamleden. Vraag zo nodig advies van de leden van de stuurgroep en/of overleg met de projectborging. Bepaal de uiteindelijke ernst en prioriteit

van het issue. Actualiseer het issuerapport en het issueregister. Informeer degene die het issue heeft aangemeld en de betrokken belanghebbenden.

- **Voorstellen** – Identificeer en evalueer de mogelijke maatregelen. Maak een afweging tussen de kosten en de toegevoegde waarde van de verschillende maatregelen en de belangen van de verschillende belanghebbenden. Stel een aanbeveling op. Leg de mogelijke corrigerende maatregelen en de aanbeveling vast in het issuerapport. Actualiseer de status in het issueregister.
- **Beslissen** – Leg de issues voor aan degene die geautoriseerd is hierover een beslissing te nemen. Escaleer het issue naar de stuurgroep als de overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden. Zorg ervoor dat de benodigde beslissingen worden genomen. Leg de genomen beslissingen vast in het issuerapport. Actualiseer het issueregister. Informeer degene die het issue heeft aangemeld en de belanghebbenden.
- **Implementeren** – Voer de overeengekomen maatregelen uit of stel op aanwijzing van de stuurgroep een afwijkingsplan op. Sluit het issue af zodra de maatregelen zijn doorgevoerd. Mochten de genomen maatregelen niet leiden tot het gewenste effect, registreer dit dan als een nieuw issue of heropen het bestaande issue. Informeer degene die het issue heeft aangemeld en de betrokken belanghebbenden.

Soms wijst de opdrachtgever de projectmanager aan als wijzigingsautoriteit voor kleine wijzigingen in het project. Klein is echter een zeer relatief begrip. Het uitgangspunt moet zijn dat degene die de baseline heeft vastgesteld, ook degene is die wijzigingen op de oorspronkelijke baseline goedkeurt.

Een stuurgroep kan een wijzigingsverzoek goedkeuren of afwijzen, maar kan de beslissing ook uitstellen. Ze kan ook vragen om meer informatie of verzoeken om een afwijkingsplan op te stellen.

Ten aanzien van een afwijking van de specificatie heeft de stuurgroep in feite dezelfde mogelijkheden, al spreekt men dan eerder van accepteren van een afwijking van de specificatie dan van goedkeuren. Een concessie is een afwijking van de specificatie die door een stuurgroep zonder corrigerende maatregelen wordt geaccepteerd.

Een stuurgroep kan ten aanzien van een probleem of zorg advies of een instructie geven, verzoeken om meer informatie of verzoeken om een afwijkingsplan (zie figuur 9.02).

Wijzigingsverzoek • Goedkeuren • Afwijzen • Beslissing uitstellen • Verzoeken om meer informatie • Verzoeken om afwijkingsplan	Afwijking van specificatie • Accepteren (concessie) • Niet accepteren • Beslissing uitstellen • Verzoeken om meer informatie • Verzoeken om afwijkingsrapport
Probleem/zorg • Geven van advies of instructie • Verzoeken om meer informatie • Verzoeken om een afwijkingsplan	

Figuur 9.02 Reacties stuurgroep op mogelijke issues

■ 9.6 WIJZIGINGS AUTORITEIT EN WIJZIGINGSBUDGET

Het is de verantwoordelijkheid van de stuurgroep om wijzigingsverzoeken te beoordelen en hierover een beslissing te nemen. Dit kan echter veel tijd in beslag nemen. Vaak moet intensief worden overlegd met andere partijen om tot een goede beslissing te komen. Vanuit het principe van managen 'by exception' wordt daarom vaak de autoriteit voor het nemen van dergelijke beslissingen gedelegeerd aan een wijzigingsautoriteit.

Meestal wordt door de opdrachtgever de seniorgebruiker als wijzigingsautoriteit benoemd. Deze kan weer op zijn beurt een van zijn medewerkers benoemen als wijzigingsautoriteit voor de meer operationele wijzigingen. Kleine wijzigingen en geringe afwijkingen van specificaties kunnen soms worden overgelaten aan de projectmanager. Wijzigingen en afwijkingen van specificaties waardoor overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden, moeten altijd, door middel van een afwijkingsrapport, worden geëscaleerd naar de stuurgroep.

Om de wijzigingsautoriteit enige bewegingsruimte te geven is het raadzaam om de wijzigingsautoriteit ook een budget toe te kennen waarover hijzelf mag beslissen; dit is het wijzigingsbudget. Ook als er geen aparte wijzigingsautoriteit is, is het aan te bevelen een apart wijzigingsbudget te creëren. De verantwoordelijkheid voor dit wijzigingsbudget ligt dan bij de stuurgroep. Dit voorkomt het kannibaliseren van het uitvoeringsbudget. Vooral de post onvoorzien wordt anders vaak voor wijzigingen misbruikt. Een gelimiteerd wijzigingsbudget geeft in combinatie met een strikte issue- en wijzigingsprocedure en een goede prioritering van wijzigingen (MoSCoW) grip op het doorvoeren van wijzigingen.

■ 9.7 RICHTLIJNEN VOOR EFFECTIEF WIJZIGINGSBEHEER

Kleine projecten

Zorg er altijd voor dat wijzigingsbeheer aansluit op de grootte, schaal en complexiteit van het project. Doel is dat de aanpak een effectieve besluitvorming ondersteunt. Voorkom bureaucratie en houd wijzigingsbeheer zo simpel als mogelijk.

Agile projecten

In agile projecten worden wijzigingen belegd bij een product owner. Deze vervult de rol van wijzigingsautoriteit binnen de PRINCE2-methode. In agile projecten wordt daarentegen niet gewerkt met een wijzigingsbudget maar gewerkt op basis van het uitruilprincipe. Bij iedere extra wens moet een andere functionaliteit vervallen om ervoor te zorgen dat tijd en budget van het project niet veranderen. Verder worden wijzigingen in een agile project niet apart geregistreerd in een issueregister maar wordt slechts het opgeleverde resultaat op het einde van iedere timebox beschreven in een timeboxverslag.

Overige issues worden in Scrum impediments genoemd en worden in principe het eerst afgehandeld door het ontwikkelteam zelf. Kunnen de impediments niet binnen 24 uur

door het team zelf worden opgelost, dan worden deze impediments door het team/de Scrummaster geëscaleerd naar de projectmanager voor opvolging.

Commerciële projecten

Bij commerciële projecten wordt vaak in het contract vastgelegd welke procedures en processen gebruikt moeten worden ten aanzien van wijzigingsbeheer. Deze procedures en processen moeten meestal echter wel worden uitgewerkt in een wijzigingsmanagementaanpak, liefst vóór de start van de eigenlijke werkzaamheden.

Projecten in een programma

Projecten in programma's wijken ten aanzien van wijzigingen niet veel af van zelfstandige projecten. Wel moet goed worden afgesproken welke wijzigingen op projectniveau en welke op programmaniveau moeten worden afgehandeld en wanneer en hoe issues moeten worden geëscaleerd of gedelegeerd.

9.8 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Wijziging, zie tabel 9.01.

Tabel 9.01 Rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Wijziging

Lijn-/programmamanagement • Verstrekken wijzigingsmanagementaanpak van de lijn-of programmaorganisatie Opdrachtgever • Goedkeuren wijzigingsmanagementaanpak – Vaststellen schaal van ernst en prioriteit – Vaststellen wijzigingsautoriteit/-budget • Reageren op verzoeken om advies • Nemen van besluiten t.a.v. issues Seniorgebruiker/-leverancier • Reageren op verzoeken om advies • Nemen van besluiten t.a.v. issues Projectborging • Adviseren bij opstellen aanpak • Adviseren t.a.v. analyseren en oplossen issues CM = Configuratiemanagement CC = Wijzigingsbeheer (Change Control)	Projectmanager (PM) • Opstellen wijzigingsmanagementaanpak • Inrichten en actualiseren issueregister, ondersteund door projectsupport • Managen CM/CC-procedures, ondersteund door projectsupport • Zekerstellen dat TM de CM/CC-afspraken implementeert • Implementeren corrigerende maatregelen Teammanager (TM) • Implementeren CM/CC-afspraken • Implementeren corrigerende maatregelen Projectsupport • Onderhouden configuratie-items-records • Ondersteunen PM bij uitvoering CM/CC-processen • Ondersteunen PM bij actualiseren issueregister • Opstellen productstatusoverzicht Wijzigingsautoriteit • Beoordelen en goed-/afkeuren wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificaties binnen de gegeven toleranties • Escaleren naar de stuurgroep als gegeven toleranties op het wijzigingsbudget dreigen te worden overschreden
--	--

10

Voortgang

Het doel van het thema Voortgang is het aanreiken van een raamwerk voor het bewaken en beheersen van het werk, de projectdoelstellingen en de blijvende levensvatbaarheid van het project en om onacceptabele afwijkingen te voorkomen.

■ 10.1 INLEIDING

Het periodiek bewaken en beheersen van de voortgang is een van de kritische succesfactoren van het managen van een project. Het is niet alleen belangrijk een plan op te stellen en te laten goedkeuren. Het is ook belangrijk om regelmatig stil te staan bij wat daadwerkelijk al is gerealiseerd en bij hoeveel werk er nog moet worden verzet om het projectresultaat op te leveren. Dat levert input op om proactief bij te sturen. Projectmanagers zijn niet alleen brandweermannen die branden moeten blussen, maar vooral managers die vooruitkijken en anticiperen.

Het thema Voortgang levert een directe bijdrage aan de principes van managen per fase, managen 'by exception' en leren van ervaring.

■ 10.2 BEGRIPPENKADER

Voortgang – De mate waarin de doelstellingen van een plan zijn gerealiseerd. Voortgang kan worden gemeten op projectniveau, faseniveau en werkpakketniveau.

Tolerantie – De toegestane afwijking naar boven en beneden van de doelstellingen, waarbinnen niet gescaleerd hoeft te worden naar het bovenliggende managementniveau. Binnen PRINCE2 moeten toleranties worden afgesproken voor tijd, kosten, scope, kwaliteit, risico's en benefits.

Door de beperkte middelen kon maar een beperkt aantal projecten worden opgestart. Doordat binnen een van de projecten veel goedkoper kon worden ingekocht dan was voorzien en dit direct

werd gemeld, kon met de vrijgekomen financiële middelen vroegtijdig een ander project worden opgestart.

Afwijking – Een situatie waarvan men verwacht dat de vooraf overeengekomen tolerantie wordt overschreden. Afwijkingen moeten altijd worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau. Dus bijvoorbeeld van teammanager naar projectmanager, van projectmanager naar stuurgroep en van de stuurgroep naar het lijn- of programma-management of de klant.

Beheersinstrumenten – Managementprocedures en -producten waarmee de voortgang van een plan wordt bewaakt en beheerst en waarmee wordt gerapporteerd naar het bovenliggende managementniveau. Beheersinstrumenten zorgen er dus voor dat iedere managementlaag:

- De voortgang kan meten.
- De voortgang kan vergelijken met het overeengekomen plan.
- Plannen en opties kan evalueren tegen toekomstige ontwikkelingen.
- Problemen kan vaststellen en risico's kan identificeren.
- Corrigerende maatregelen kan nemen.
- Werkzaamheden kan autoriseren.

■ 10.3 PRINCE2 VOORWAARDEN VOOR THEMA VOORTGANG

In een PRINCE2-project moet(en) minimaal:

- In de PID worden vastgelegd hoe de voortgang van het project wordt beheerst.
- Het werk worden opgedeeld en gemanaged in fasen.
- Het werk worden gemanaged 'by exception'.
- De business case worden beoordeeld bij excepties.
- Leerpunten worden meegenomen tijdens het project.

PRINCE2 maakt bewaking van de voortgang mogelijk door:

- Het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Het opdelen en managen van het project in fasen.
- Time- en event-driven rapportages en reviews.
- Het overeenkomen van toleranties en het managen 'by exception'.

■ 10.4 MANAGEN 'BY EXCEPTION'

Management 'by exception' is een besturingsfilosofie die uitgaat van een overeengekomen mandaat waarbinnen de gedelegeerde het werk zelfstandig uitvoert.

Het voordeel van het werken volgens het principe van managen 'by exception' is dat de bovenliggende managementlaag alleen bij de besturing van het project wordt betrokken

als daar aanleiding toe is. Voor de opdrachtgever is dat alleen op vooraf overeengekomen beslismomenten, als advies en directe aansturing noodzakelijk zijn en als de overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden.

Management 'by exception' levert de projectmanager handelingsvrijheid op, beperkt het aantal vergaderingen en voorkomt dat de opdrachtgever en de andere leden van de stuurgroep continu over zijn schouder meekijken. Het levert de opdrachtgever en de andere leden van de stuurgroep veel tijdwinst op. Een nadeel is dat door de grotere afstand tot het project de opdrachtgever/stuurgroep moeilijk eigenaar wordt/blijft van het project. Dit vraagt wel de nodige aandacht. Het principe managen 'by exception' vereist verder een grote mate van taakvolwassenheid van zowel de aansturende als de uitvoerende partijen.

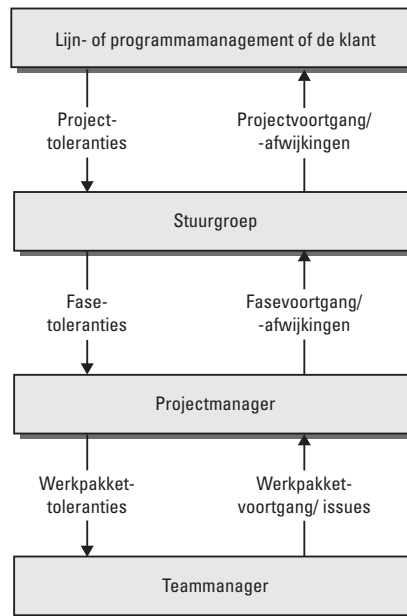
Om het principe managen 'by exception' echt te laten werken moeten concrete afspraken worden gemaakt over de volgende aspecten:

- De stuurgroep komt alleen bijeen op vooraf overeengekomen beslismomenten en bij tussentijdse escalaties.
- De stuurgroep delegeert de verantwoordelijkheid voor de borging aan een afzonderlijke projectborging.
- De stuurgroep delegeert de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming over wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificaties aan een wijzigingsautoriteit.
- De stuurgroep delegeert de dagelijkse leiding van het project aan de projectmanager binnen overeengekomen toleranties.
- De projectmanager rapporteert de voortgang aan de stuurgroep via hoofdpunten-rapportages op vooraf overeengekomen intervallen.
- De projectmanager escaleert met een afwijkingsrapport naar de stuurgroep wanneer de overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden.

■ 10.5 TOLERANTIES

Tussen ieder van de vier managementniveaus in de projectmanagementstructuur moeten vooraf afspraken gemaakt worden over te delegeren verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

PRINCE2 onderkent zes beheersaspecten, die in ieder project moeten worden beheerst, namelijk tijd, kosten, scope, kwaliteit, risico's en benefits. Voor ieder van deze beheersaspecten moeten toleranties worden afgesproken tussen de verschillende managementniveaus. Als toleranties dreigen te worden overschreden, dan moet dit aan het bovenliggende managementniveau worden geëscaleerd (zie figuur 10.01).



Figuur 10.01 De vier niveaus van beheersing (bron: AXELOS Ltd.)

- **Lijn- of programmamanagement of de klant** – Verantwoordelijk voor het bepalen van het projectresultaat en de doelstellingen waarbinnen het projectresultaat moet worden opgeleverd en stelt tevens de projecttoleranties vast.
- **Stuurgroep** – Verantwoordelijk voor de aansturing van het project als geheel en rapporteert hierover aan het lijn- of programmamanagement of de klant. De stuurgroep stelt de fase-toleranties vast voor de projectmanager. Als de projecttoleranties dreigen te worden overschreden, dan moet de stuurgroep dit escaleren naar het lijn- of programmamanagement of de klant door middel van een afwijkingsrapport.
- **Projectmanager** – Verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project binnen de geautoriseerde fase en rapporteert hierover aan de stuurgroep. De projectmanager stelt op zijn beurt weer de werkpakket-toleranties vast voor de betreffende teammanager. Als de fase- of projecttoleranties dreigen te worden overschreden, moet de projectmanager dit escaleren naar de stuurgroep door middel van een afwijkingsrapport.
- **Teammanager** – Verantwoordelijk voor het realiseren van de specialistenproducten en rapporteert hierover aan de projectmanager. Als de werkpakket-toleranties dreigen te worden overschreden, dan moet de teammanager dit escaleren naar de projectmanager met behulp van een issue.

De verschillende toleranties voor tijd, kosten, scope, kwaliteit, risico's en benefits worden op project-, fase- en werkpakketniveau in verschillende managementproducten vastgelegd (zie figuur 10.02).

- **Toleranties in tijd, geld en scope** – Worden vastgelegd in het projectplan en in de betreffende faseplannen en werkpakketten.

- **Risicotoleranties** – Worden op projectniveau vastgelegd in de risicomanagement-aanpak. Op fase- en werkpakketniveau worden risicotoleranties vastgelegd in de betreffende faseplannen en werkpakketten.
- **Kwaliteitstoleranties** – Worden op projectniveau vastgelegd in de projectproduct-beschrijving. Op fase- en werkpakketniveau worden kwaliteitstoleranties vastgelegd in de betreffende productbeschrijvingen.
- **Benefitstoleranties** – Worden binnen PRINCE2 alleen op projectniveau vastgelegd en wel in de business case.

Beheersaspecten	Project-toleranties	Fase-toleranties	Werkpakket-toleranties
Tijd	Projectplan	Faseplan	Werkpakket
Kosten	Projectplan	Faseplan	Werkpakket
Scope	Projectplan	Faseplan	Werkpakket
Risico	Risico-management-aanpak	Faseplan	Werkpakket
Kwaliteit	Projectproduct-beschrijving	Product-beschrijving	Product-beschrijving
Benefits	Business case	n.v.t.	n.v.t.

Figuur 10.02 De zes tolerantiegebieden per niveau

Tijd, kosten en scope zijn de primaire tolerantiegebieden. PRINCE2 adviseert om zeer terughoudend om te gaan met de toleranties in kwaliteit.

■ 10.6 BEHEERSEN VAN DE VOORTGANG

Time- en event-driven rapportages en reviews

PRINCE2 kent time- en event-driven rapportages:

- **Time-driven rapportages** – Deze vinden plaats op een vast tijdstip of in een vaste tijdgebonden cyclus. Dit zijn de checkpointrapporten en de hoofdpuntenrapporten.
- **Event-driven rapportages** – Deze vinden plaats op het einde van een fase (fase-eind-rapport), op het einde van het project (projecteindrapport) en als toleranties dreigen te worden overschreden (issues en afwijkingsrapporten).

Baselines voor de voortgangsbewaking

Als basis voor het beheersen van de voortgang gebruikt PRINCE2:

- **Projectplan** – Wordt gebruikt door de stuurgroep om het project fase voor fase te bewaken en te sturen.

- **Faseplan** – Wordt gebruikt door de projectmanager voor de dagelijkse leiding van het project gedurende een fase.
- **Afwijkingsplan** – Wordt gebruikt voor de aansturing van het werk dat nodig is om de effecten van een (dreigende) overschrijding van de toleranties te corrigeren. Er kunnen zowel op projectniveau als faseniveau afwijkingsplannen worden opgesteld.
- **Werkpakket** – Wordt gebruikt door de projectmanager om werk in een fase op te dragen aan een teammanager.

Beoordelen van de voortgang

Beheersinstrumenten voor het beoordelen van de voortgang zijn:

- **Dagelijks logboek** – Het persoonlijke dagboek van de projectmanager. Dit kan worden gebruikt om acties en aandachtspunten vast te leggen die informeel kunnen worden afgehandeld.
- **Issueregister en issuerapport** – Om de formele issues als wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificaties vast te leggen.
- **Productstatusoverzicht** – Om de status van de configuratie-items vast te leggen. Dit overzicht is nodig als de projectmanager de status en de versies van de configuratie-items wil controleren.
- **Kwaliteitsregister** – Om alle geplande en uitgevoerde kwaliteitsactiviteiten vast te leggen en als referentie van alle kwaliteits- en goedkeuringsdossiers.
- **Risicoregister** – Om alle geïdentificeerde risico's die formeel moeten worden gemanaged vast te leggen, inclusief de respectievelijke risicomatregelen.

In registers worden items opgenomen die formeel moeten worden afgehandeld. In logboeken worden items opgenomen die informeel kunnen worden afgehandeld.

Leerpunten rapporteren

Beheersinstrumenten voor het vastleggen en rapporteren van leerpunten:

- **Leerpuntenlogboek** – Om leerpunten vast te leggen van voorgaande projecten die in het voorliggende project kunnen worden gebruikt en om de leerpunten in het eigen project vast te leggen gedurende de uitvoering van het project zelf.
- **Leerpuntenrapport** – Om leerpunten te rapporteren via de stuurgroep aan het lijn- of programmamanagement of de klant voor andere lopende en toekomstige projecten. Een leerpuntenrapport moet ten minste worden opgesteld bij de afsluiting van het project, maar kan ook worden opgesteld bij de verschillende faseovergangen.

Rapporteren van de voortgang

Beheersinstrumenten voor het rapporteren van de voortgang zijn:

- **Hoofdpuntenrapport** – Wordt opgesteld door de projectmanager op vooraf overeengekomen momenten om de stuurgroep te informeren over de hoofdpunten van de voortgang en de opgetreden issues en risico's. Hoofdpuntenrapporten kunnen ook worden toegestuurd aan andere belanghebbenden als dit zo is afgesproken in de communicatiemanagementaanpak.

- **Checkpointrapport** – Wordt opgesteld door de individuele teammanagers op vooraf overeengekomen momenten om de projectmanager te informeren over de voortgang van de overeengekomen werkpakketten en de daarbij optredende issues en risico's.
- **Fase-eindrapport** – Wordt door de projectmanager opgesteld bij iedere faseovergang om aan de stuurgroep te rapporteren over de afgelopen fase en het hun mogelijk te maken het vervolg van het project te autoriseren. Op basis van dit rapport verleent de opdrachtgever decharge aan de projectmanager over de afgelopen fase.
- **Projecteindrapport** – Wordt door de projectmanager op het einde van het project opgesteld om aan de stuurgroep verantwoording af te leggen over het project en het hun mogelijk te maken de afsluiting van het project te autoriseren. Op basis van dit rapport verleent de opdrachtgever decharge aan de projectmanager over het project.

Escaleren van afwijkingen

Als een overschrijding van de overeengekomen toleranties wordt voorzien, moet deze afwijking worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau:

- **Afwijking werkpakkettoleranties** – Als een overschrijding wordt voorzien van een werkpakkettolerantie, dan moet de teammanager dit escaleren naar de projectmanager via een issue. Indien de dreigende overschrijding binnen de fasetoleranties blijft, dan moet de projectmanager corrigerende acties ondernemen en één of meer nieuwe of aangepaste werkpakketten autoriseren voor de betreffende teammanagers.
- **Afwijking fasetoleranties** – Als een overschrijding wordt voorzien van een fasetolerantie, dan moet de projectmanager dit escaleren naar de stuurgroep via een afwijkingsrapport. De stuurgroep kan beslissen om het project eenvoudigweg voort te zetten of kan een alternatieve oplossing kiezen en de projectmanager vragen om een afwijkingsplan voor die oplossing op te stellen. In geval van twijfel kan de stuurgroep vragen om meer informatie en/of kan ze advies vragen bij het lijn- of programmamanagement of de klant.
- **Afwijking projecttoleranties** – Als een overschrijding wordt voorzien van een projecttolerantie, dan moet de projectmanager dit uiteraard ook escaleren naar de stuurgroep via een afwijkingsrapport, maar de stuurgroep zelf moet dit weer escaleren naar het lijn- of programmamanagement of de klant voor besluitvorming. In overleg met het lijn- of programmamanagement of de klant kan de stuurgroep besluiten het project alsnog voort te zetten, kan de stuurgroep verzoeken om een afwijkingsplan of kan de stuurgroep besluiten het project voortijdig te beëindigen.

Het wordt aanbevolen om de bewaking van de voortgang van het project zo veel mogelijk af te stemmen met de reeds bestaande besluitvorming en rapportages binnen de lijnorganisatie.

Voor de samenstelling van de verschillende beheersinstrumenten, zie Bijlage A.

■ 10.7 RICHTLIJNEN VOOR EFFECTIEVE BEHEERSING VOORTGANG

Kleine projecten

Bij kleine projecten bestaat het gevaar voor een overkill aan procedures. Ga niet na welk instrument op zichzelf nuttig is, want dat zijn ze allemaal, maar ga na welk instrument echt noodzakelijk is. Ook het tegenovergestelde gebeurt; dat in kleine projecten in het geheel geen beheersinstrumenten worden gebruikt. Dat is zeker niet goed. Zorg in ieder geval dat de baselines en de checkpointrapportages worden vastgelegd.

Agile projecten

In agile projecten wordt het werk uitgevoerd in vaste timeboxes, waarbij op het eind van iedere timebox een 'shippable' product wordt opgeleverd aan de klant. Daarbij zijn tijd en kosten niet-onderhandelbare normen (toleranties = 0). De beheersing wordt gevonden in het opleveren van het aantal features (tolerantie scope). Op het eind van iedere timebox wordt de samenwerking in de timebox geëvalueerd en worden verbeterafspraken gemaakt voor de volgende timeboxes (leerpunten).

Dit sluit goed aan op de principes van PRINCE2. Het raamwerk van PRINCE2 voor het bewaken en beheersen van de voortgang kan dan ook goed worden toegesneden op een dergelijke aanpak. De agile aanpak maakt het daarbij mogelijk het aantal toe te passen beheersinstrumenten te minimaliseren en de toe te passen beheersinstrumenten te vereenvoudigen.

Voorbeelden van technieken voor voortgangsbewaking zijn:

Earned value analyse – Hierin worden de gerealiseerde voortgang en de gemaakte kosten cumulatief afgezet tegen de oorspronkelijke planning.

Mijlpalen slip-chart – Hierin worden de verwachte opleverdata weergegeven van de verschillende mijlpalen zoals die op de verschillende momenten in de tijd worden ingeschat. De mijlpalen slip-chart geeft inzicht in hoe de voortgang van het project zich ontwikkelt.

Takenbord – Geeft visueel weer welk werk nog moet worden gedaan, het onderhanden werk en het werk dat al is afgerond. Een takenbord wordt veel gebruikt in agile projecten.

Burn-down chart – Geeft weer het nog uitstaande werk afgezet tegen de planning. Ook een burn-down chart wordt veel gebruikt in agile projecten.

Commerciële projecten

De afspraken rondom rapportages en op te leveren producten dienen bij commerciële projecten nauw afgestemd te worden op datgene wat daarover is afgesproken in de contracten. Vaak zal in verband met de commerciële belangen niet volledig inzicht worden gegeven in de onderliggende teamplannen. Daarom is het des te belangrijker vooraf goed af te spreken wat precies moet worden opgeleverd en onder welke condities en hoe hierover moet worden gerapporteerd.

Projecten in een programma

Wanneer het project onderdeel is van een programma zal de aansturing van de voortgang ook vanuit het programma plaatsvinden. Het project ontvangt vanuit het programma richtlijnen voor rapportages, timing en toleranties.

10.8 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Voortgang, zie tabel 10.01.

Tabel 10.01 Rollen en verantwoordelijkheden voor het thema Voortgang

Lijn-/programmamanagement • Definieert projecttoleranties in projectmandaat • Bepaalt vervolgacties bij dreigende overschrijding projecttoleranties • Keurt projectafwijkingsplannen goed Opdrachtgever • Definieert fasetoleranties • Stelt zeker dat voortgang t.o.v. de uitkomst consistent blijft vanuit het bedrijfsperspectief • Adviseert management bij dreigende overschrijding projecttoleranties • Bepaalt vervolgacties bij dreigende overschrijding fasetoleranties • Keurt fase-afwijkingsplannen goed Seniorgebruiker • Stelt zeker dat voortgang t.o.v. de uitkomst consistent blijft vanuit gebruikersperspectief Seniorleverancier • Stelt zeker dat voortgang t.o.v. de uitkomst consistent blijft vanuit leveranciersperspectief	Projectmanager (PM) • Autoriseert werkpakketten • Bewaakt voortgang t.o.v. faseplan • Stelt hoofdpuntenrapporten op • Stelt fase- en projecteindrapporten op • Stelt afwijkingsrapporten op • Actualiseert de registers en logboeken Teammanager (TM) • Komt werkpakket overeen met de projectmanager • Stelt, indien noodzakelijk, een teamplan op • Informeert projectsupport over uitgevoerde kwaliteitsbeoordelingen • Stelt checkpointrapporten op • Informeert de projectmanager over een voorziene afwijking van overeengekomen toleranties Projectborging • Bewaakt de impact van de veranderingen in het projectplan op de business case • Valideert de voortgang t.o.v. fase- en project-toleranties Projectsupport • Assisteert bij het samenstellen van rapporten • Levert specialistische ondersteuning • Onderhoudt de issue-, risico- en kwaliteitsregisters voor de projectmanager
--	--

DEEL III PROCESSEN



Introductie processen

■ III.1 WAAROM EEN PROCESGERICHTE BENADERING?

Een proces is een geheel van samenhangende activiteiten dat nodig is om een bepaalde doelstelling te realiseren. Een project is makkelijker te managen als het als een proces wordt benaderd. Een procesbenadering maakt het ook eenvoudiger om bij te sturen als omstandigheden veranderen. De procesbenadering wordt door alle moderne project-managementmethoden gevolgd.

■ III.2 DE MANAGEMENTPROCESSEN

Projectmatig werken is gebaseerd op planmatig werken: eerst denken en dan doen. Een project doe je echter voor een ander. Dus voordat je een plan kunt maken moet je eerst weten wat de andere partij wil. En op het eind als het projectresultaat is gerealiseerd, moet je het projectresultaat opleveren aan die ander. Dit resulteert in vier basisprocessen:

- Formuleren van de projectopdracht > opstarten van een project (OP).
- Uitwerken van de projectopdracht > initiëren van een project (IP).
- Uitvoeren van de projectopdracht > beheersen van een fase (BF).
- Opleveren van het projectresultaat > afsluiten van een project (AP).

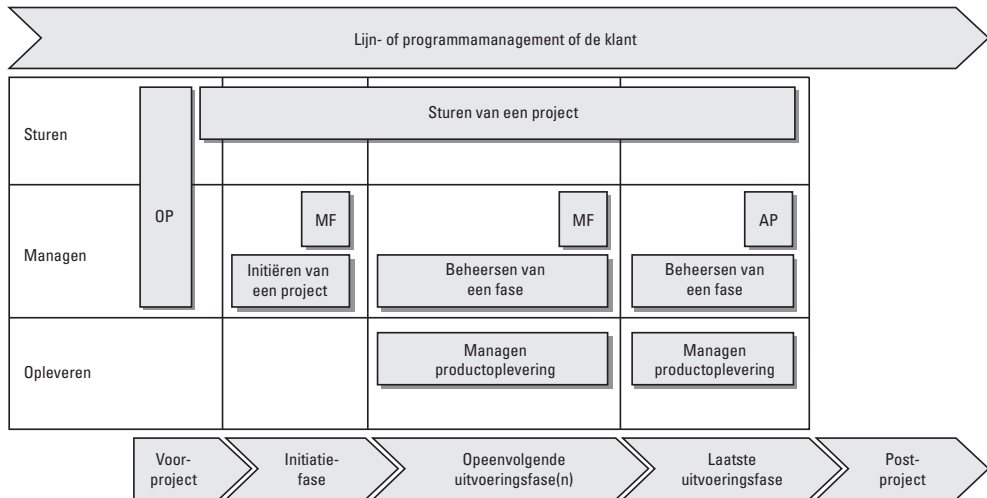
In aanvulling op deze basisprocessen kent PRINCE2 twee processen om de taken en verantwoordelijkheden van de andere partijen in het project te beschrijven:

- De activiteiten van de stuurgroep > sturen van een project (SP).
- De activiteiten van de teammanagers > managen productoplevering (MP).

En ten slotte kent PRINCE2 een proces om de besluitvorming van de stuurgroep door de projectmanager voor te bereiden (go/no-go beslissingen):

- Voorbereiden van de besluitvorming > managen van een faseovergang (MF).

Sommige processen worden maar eenmaal doorlopen, terwijl andere processen binnen een project meerdere malen kunnen voorkomen (zie figuur III.01).



Figuur III.01 Het PRINCE2-procesmodel (bron: AXELOS Ltd.)

III.3 PRINCE2-PROCESSEN IN EEN TIJDSKADER

Op basis van het voorgaande kent ieder project de volgende opeenvolgende fasen:

Voorprojectfase – In deze fase wordt het projectvoorstel overeengekomen, wordt de projectorganisatie vastgesteld en wordt het plan voor de initiatiefase opgesteld. Deze activiteiten vinden plaats in het proces opstarten van een project (OP). Centraal staat de vraag wat het project omvat en of het een levensvatbaar project is. De voorprojectfase maakt geen deel uit van het eigenlijke project. Het project start pas bij de goedkeuring van het projectvoorstel en het initiatiefaseplan en de autorisatie van de initiatiefase.

Initiatiefase – Nadat de beslissing is genomen om de initiatiefase te starten, wordt het projectplan opgesteld en de business case uitgewerkt. Verder moeten werkafspraken worden gemaakt voor de uitvoering van het project. Tevens moet het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase worden opgesteld. In de initiatiefase vinden de processen initiëren van een project (IP) en managen van een faseovergang (MF) plaats. Op het eind van de initiatiefase wordt besloten om het project nu daadwerkelijk te gaan uitvoeren of niet.

Uitvoeringsfase(n) – De uitvoering kan worden uitgevoerd als één fase of worden opgesplitst in meerdere fasen. In een uitvoeringsfase vinden de processen beheersen van een fase (BF) en managen productoplevering (MP) plaats. Bij een faseovergang moet de projectmanager in het proces managen van een faseovergang (MF) de besluitvorming voorbereiden voor de stuurgroep om het project al dan niet voort te zetten.

Laatste uitvoeringsfase – Aan het eind van de laatste uitvoeringsfase wordt het projectresultaat opgeleverd, overgedragen en geaccepteerd, en zal de projectmanager het project afbouwen. In de laatste uitvoeringsfase vinden de processen beheersen van een fase (BF), managen productoplevering (MP) en afsluiten van een project (AP) plaats.

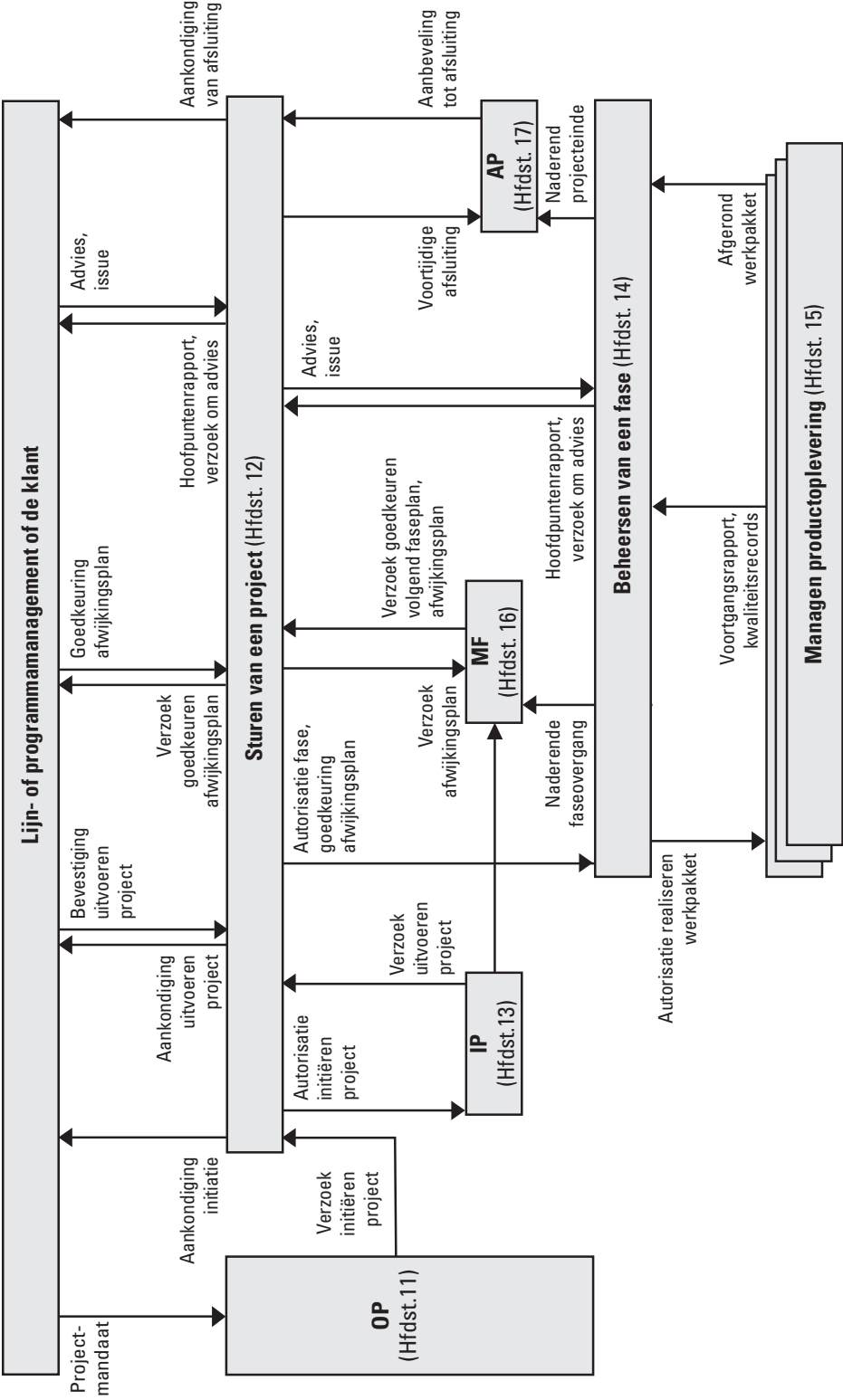
Post-projectfase – Na oplevering van het projectresultaat kan het projectresultaat in gebruik worden genomen, en kunnen de benodigde veranderingen worden doorgevoerd en de verwachte benefits gerealiseerd. Zodra mogelijk moet worden nagegaan of die verwachte benefits ook daadwerkelijk zijn of zullen worden gerealiseerd. Op basis daarvan kunnen eventueel aanvullende maatregelen worden genomen en kan worden nagegaan of de beslissing op het eind van de initiatiefase om het project ook daadwerkelijk uit te voeren een verstandige beslissing is geweest. Deze fase maakt geen deel uit van het eigenlijke project en valt buiten de verantwoordelijkheid van de projectmanager.

■ III.4 DE STRUCTUUR VAN DE PROCESBESCHRIJVINGEN

In de volgende hoofdstukken wordt ieder proces beschreven op basis van de volgende indeling:

- **Doelstellingen** – Wat is het doel van het proces? Waarom is het betreffende proces noodzakelijk? Wat moet er tijdens het proces worden gerealiseerd?
- **Context** – De relatie tussen het proces en de andere processen en de omgeving van het project.
- **Procesbeschrijving** – Beschrijft de activiteiten in het betreffende proces. De activiteiten worden in een zo logisch mogelijke volgorde beschreven. In werkelijkheid vinden activiteiten iteratief plaats.
- **Op maat maken** – Hoe is het proces op maat te maken? Dit is afhankelijk van het type en de complexiteit van het project en van de projectomgeving.
- **Overzicht activiteiten** – Geeft een overzicht van alle input- en output-producten en de verantwoordelijkheden van de te onderscheiden activiteiten van het proces.

Elk project moet alle processen in het procesmodel doorlopen. De mate waarin dit moet gebeuren, hangt echter af van de omvang, de doorlooptijd en de complexiteit van het project (zie figuur III.02).

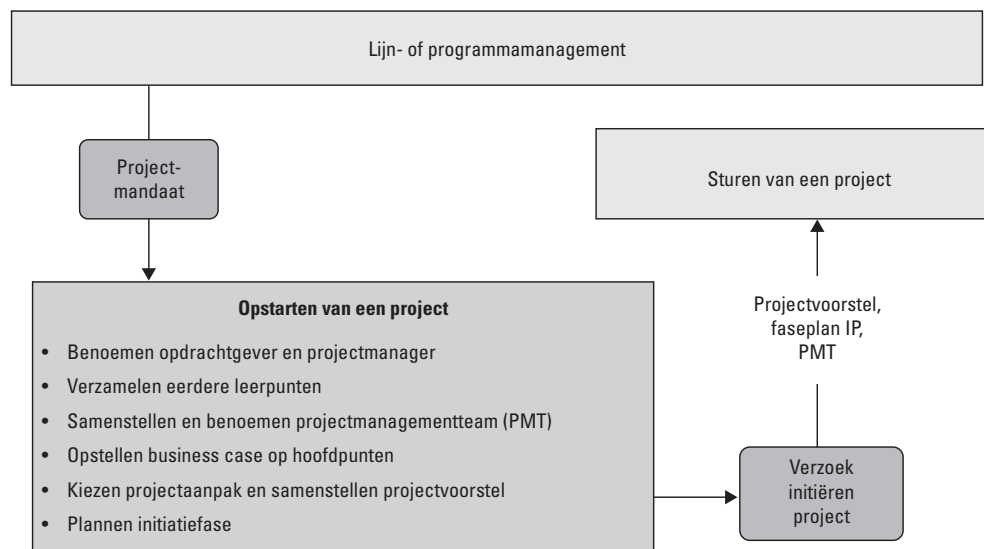


Figuur III.02 In- en output triggers PRINCE2-processen

11

Opstarten van een project

Doel van het proces opstarten van een project (OP) is om zeker te stellen dat aan de randvoorwaarden voor het initiëren van een project (IP) wordt voldaan door de vraag te beantwoorden: 'Is dit een levensvatbaar en waardevol project?'



Figuur 11.01 Opstarten van een project

11.1 DOELSTELLINGEN

De doelstellingen van het proces OP zijn zekerstellen dat:

- De bevoegdheden om het IP te initiëren aanwezig zijn.
- Er een zakelijke rechtvaardiging is om het project te initiëren.
- Er voldoende informatie is om de scope van het project te kunnen definiëren.
- De verschillende manieren waarop een project kan worden uitgevoerd zijn geëvalueerd en een projectaanpak is geselecteerd.
- Het werk in de initiatiefase is gepland en de benodigde capaciteit beschikbaar is.
- De belangrijkste managementrollen zijn toegewezen voor het project.

- Er in de volgende fase niet onnodig tijd wordt verspild aan het initiëren van het project op basis van onvolledige en onjuiste aannames ten aanzien van scope, tijd, kosten, criteria en randvoorwaarden.

Er moet een zakelijke rechtvaardiging zijn om het project te initiëren. Als er geen zakelijke rechtvaardiging is om een project te starten, moet je er ook niet aan beginnen. Het ontbreken van een goede business case is een van de belangrijkste oorzaken voor het mislukken van projecten.

Er moet voldoende informatie zijn om de scope van het project te kunnen bepalen. De aanpak van het project moet worden vastgesteld (bijvoorbeeld: gaan we het zelf doen of besteden we het werk uit, gaan we traditioneel werken of agile). En er moet een duidelijk beeld zijn van wat moet worden opgeleverd en wat de opdrachtgever met het project wil bereiken.

Verder moet duidelijk zijn hoe we het projectvoorstel in de initiatiefase gaan uitwerken, wie we daarbij gaan betrekken en wie wat moet goedkeuren, hoe lang de initiatiefase gaat duren en hoeveel het gaat kosten. Ten slotte moet worden bevestigd dat de daarvoor benodigde mensen en middelen ook beschikbaar en toegewezen zijn en moeten we toestemming krijgen de initiatiefase te mogen starten.

■ 11.2 CONTEXT

Het proces opstarten van een project (OP) is géén onderdeel van het project, maar vindt plaats vóór de start van het project. Het project begint pas nadat de stuurgroep op basis van de uitkomsten van dit proces de initiatieffase autoriseert. Het proces OP duurt relatief kort in verhouding tot de totale doorlooptijd van het project.

Het proces opstarten van een project wordt gestart na het verlenen van het projectmandaat. In dit mandaat worden de redenen voor het project aangegeven en wat het lijn- of programmamanagement of de klant met het project wil bereiken. Het projectmandaat wordt afgegeven door het lijn- of programmamanagement of de klant. Het projectmandaat kan een lijvig document zijn, maar kan ook een mondeling verzoek of een e-mail zijn.

Het proces opstarten van een project begint met het benoemen van de opdrachtgever door het lijn- of programmamanagement of de klant en het benoemen van de projectmanager door de opdrachtgever. De projectmanager adviseert de opdrachtgever over de samenstelling van de stuurgroep. De opdrachtgever benoemt de individuele leden van de stuurgroep in afstemming met het lijn- of programmamanagement of de klant.

De business case op hoofdpunten wordt vastgelegd en de projectaanpak wordt bepaald. Op basis van het projectmandaat en de aanvullende informatie van de opdrachtgever

stelt de projectmanager het projectvoorstel op en worden de werkzaamheden voor de initiatiefase ingepland. In alle stappen worden de geleerde lessen uit het verleden meegenomen.

Het doel van het projectvoorstel is om een eenduidige en volledige basis te leggen voor het initiëren van een project. Het doel van het initiatiefaseplan is om een eenduidig beeld te geven over wie wat wanneer en op welke wijze gaat doen om de benodigde documenten in de initiatiefase op te leveren.

Op basis van het projectvoorstel en het initiatiefaseplan verzoekt de projectmanager de opdrachtgever om de initiatiefase te autoriseren. Dit verzoek is de trigger voor de eerste stuurgroepvergadering van het project en daarmee de trigger voor het proces sturen van een project (zie figuur 11.01).

■ 11.3 ACTIVITEITEN

Om de vraag te kunnen beantwoorden of er een levensvatbaar project is dat de moeite waard is, moeten in het proces OP een aantal zaken worden geregeld:

- Benoemen opdrachtgever en projectmanager.
- Verzamelen eerdere leerpunten.
- Samenstellen en benoemen projectmanagementteam.
- Opstellen business case op hoofdpunten.
- Kiezen projectaanpak en samenstellen projectvoorstel.
- Plannen initiatiefase.

Benoemen opdrachtgever en projectmanager

Het lijn- of programmamanagement of de klant benoemt de opdrachtgever en bepaalt tevens zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden alsmede de benodigde tijdsinvestering. De opdrachtgever is de eigenaar van het project en vertegenwoordigt de belangen van het lijn- en programmamanagement in het project.

De opdrachtgever benoemt de projectmanager. Tevens stelt de opdrachtgever de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectmanager vast. De benoeming moet door het lijn- of programmamanagement of de klant worden bekrachtigd. De projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project namens de opdrachtgever.

Als hij start met het uitvoeren van zijn eerste werkzaamheden richt de projectmanager ook zijn dagelijks logboek in. In dit logboek maakt de projectmanager zijn aantekeningen. In dit logboek worden ook de geïdentificeerde issues en risico's vastgelegd, zolang er nog geen issue- en risicoregisters zijn ingericht.

Verzamelen eerdere leerpunten

Het leren van eerdere ervaringen vergroot de kans op succes van het project. Als je weet

waar de sterkten en zwakten van de organisatie liggen en welke aanpak goed of minder goed werkt, kun je de projectaanpak daarop aanpassen. Maar je kunt daarmee ook de inschattingen voor de business case aanscherpen.

Voordat het jonge stel aan de bouw van hun nieuwe huis begint, proberen zij zo veel mogelijk informatie te verzamelen. Zij bezoeken niet alleen informatieavonden maar zij gaan ook nog eens praten met vrienden. Deze hebben zojuist hun nieuwe huis betrokken en vertellen hun de volgende keer een aantal dingen héél anders te zullen aanpakken. Deze ervaringen zijn zeer waardevol.

Je kunt leerpunten verzamelen door te kijken naar eerdere relevante projecten maar ook door te kijken naar geleerde lessen bij andere organisaties. Je kunt ook een speciale leerpuntenworkshop houden om eerdere leerpunten te verzamelen. Op basis daarvan kun je het leerpuntenlogboek voor het eigen project inrichten.

Samenstellen en benoemen projectmanagementteam

De juiste man of vrouw op de juiste plaats. Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het niet. De personen in het projectmanagementteam moeten naast de juiste kennis ook voldoende autoriteit en verantwoordelijkheid hebben om goede beslissingen te kunnen nemen.

De samenstelling van de stuurgroep is daarbij erg belangrijk. Wie zijn in staat de verantwoordelijkheid voor het project op zich te nemen en hebben ook het mandaat om dit te doen? De stuurgroep moet de belangen behartigen van alle belanghebbenden. Ga na of bepaalde taken van de stuurgroep kunnen worden gedelegeerd naar een aparte project-borging. Stel rolbeschrijvingen op en selecteer kandidaten voor de afzonderlijke rollen. Het is echter de opdrachtgever die ten slotte de verschillende leden van de stuurgroep benoemt in afstemming met het verantwoordelijke lijn- en programmamanagement.

Bij het bouwen van het huis zijn het jonge stel in PRINCE2-termen de klant en combineren de rol van seniorgebruiker en opdrachtgever. De directeur van het architectenbureau is de seniorleverancier. Zijn projectleider zal toezicht houden op de bouw en vult de rol in van projectmanager. De diverse voormannen van de aannemers zijn de teammanagers.

Het is essentieel dat alle leden van het projectmanagementteam weten wat hun rol en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn en wat de communicatie- en rapportagelijnen zijn. Zorg ervoor dat de verschillende rollen elkaar niet overlappen.

Opstellen business case op hoofdpunten

In de business case worden de geraamde kosten, de te realiseren benefits en de belangrijkste risico's beschreven. Tevens wordt aangegeven waarom andere opties zijn afgeval-len en worden afspraken over de financiering vastgelegd. De business case beantwoordt de vraag of het project de moeite waard is.

De opdrachtgever is eigenaar van de business case. De projectmanager is meestal verantwoordelijk voor het opstellen en actualiseren van de business case. De business case op hoofdpunten wordt gebaseerd op de informatie uit het projectmandaat.

De business case op hoofdpunten omvat:

- De projectdoelstellingen en waarom het project moet worden opgestart.
- Hoe het projectproduct de strategische doelen van de klant ondersteunt.
- Welke andere opties zijn onderzocht en waarom die zijn afgefallen.
- Een initiële inschatting van de kosten, tijd en benefits van het project.
- De belangrijkste risico's die betrekking hebben op de te realiseren benefits.
- Relevante achtergrondinformatie zoals beleidsnota's of een haalbaarheidsstudie.
- Hoe het project zal worden gefinancierd.

De business case van het jonge stel voor het laten bouwen van een eigen huis was simpel. Na belastingvoordeel zijn de maandlasten minder dan wat zij nu aan huur betalen. Blijven wonen is geen optie. Vooral nu er een kleine op komst is. Een bestaand huis kopen in de kwaliteit die zij voor ogen hebben is te duur.

Tegelijkertijd met de business case wordt ook de projectproductbeschrijving opgesteld. Deze beschrijft onder andere het op te leveren projectresultaat met de bijbehorende kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria. Deze productbeschrijving valideert de tijdsinschatting en kostenraming in de business case.

In de initiatiefase worden de business case en de projectproductbeschrijving verder uitgewerkt.

Kiezen projectaanpak en samenstellen projectvoorstel

Voordat in de initiatiefase het projectplan kan worden opgesteld, moet eerst worden bepaald hoe het projectresultaat zal worden gerealiseerd; bijvoorbeeld gaan we het zelf doen of besteden we het werk uit, gaan we traditioneel werken of agile, passen we bestaande producten aan of ontwikkelen we geheel nieuwe producten? Et cetera.

De projectaanpak wordt vastgesteld op basis van de gestelde voorwaarden in tijd, kosten en kwaliteit, de beschikbare mensen en middelen, de van toepassing zijnde standaarden, de eerdere leerervaringen, de risico's verbonden aan de verschillende werkwijzen en de afhankelijkheden van andere projecten. Het is belangrijk dat de opdrachtgever en de projectmanager een gelijk beeld hebben van de juiste aanpak. De projectaanpak is onderdeel van het projectvoorstel.

Het projectvoorstel is een belangrijk startdocument, is gebaseerd op het projectmandaat en moet door alle leden van de stuurgroep en de projectmanager worden onderschreven. Het projectvoorstel moet met alle belanghebbende partijen worden besproken voor het creëren van draagvlak en om de verwachtingen van deze belanghebbenden te managen.

Voor het laten bouwen van een eigen huis had het stel verschillende opties. Ze kunnen zelf een ontwerp maken en een aannemer kiezen. Ze kunnen ook in zee gaan met een architect en hem het ontwerp laten maken. Dan kan die ook toezien op het werk in de uitvoering. Ze kunnen ook alles uitbesteden aan een aannemer en hem ook het ontwerp laten maken. Uiteindelijk hebben ze gekozen voor een architect.

Het projectvoorstel omvat:

- Projectdefinitie met de achtergrond, de projectdoelstellingen, het te realiseren effect, de scope en afbakening, de projecttoleranties, de betrokken partijen en de afhankelijkheden met andere initiatieven.
- Business case op hoofdpunten inclusief een eerste indicatie van tijd, kosten, benefits en risico's.
- Projectproductbeschrijving met de op te leveren projectresultaten, kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria.
- Projectaanpak: de manier waarop het projectresultaat zal worden gerealiseerd.
- Samenstelling van het projectmanagementteam en rolbeschrijvingen.
- Referenties naar beleidsdocumenten en standaarden die van toepassing zijn.

Plannen initiatiefase

Tijdens de initiatiefase wordt de projectinitiatiedocumentatie (PID) voor het totale project en het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase opgesteld. Tijdens het proces OP wordt uitgewerkt in welke mate van detail deze documenten moeten worden opgeleverd, wie welke werkzaamheden moet verrichten, wanneer wat klaar moet zijn en wie wat moet beoordelen voor acceptatie. Het opstellen van de PID en het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase kost tijd en capaciteit. Daarvoor is een zorgvuldige planning van deze werkzaamheden noodzakelijk.

Het initiatiefaseplan wordt opgesteld op basis van wat is vastgelegd in het projectvoorstel, de gedefinieerde risico's en issues en de leerervaringen vastgelegd in het leerpuntenlogboek. De projectmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van het initiatiefaseplan. Hij kan daarbij worden ondersteund door de projectborging en de seniorleverancier.

Zowel het projectvoorstel als het initiatiefaseplan wordt ter goedkeuring aan de stuurgroep voorgelegd. De stuurgroep besluit op basis hiervan of de initiatiefase kan worden opgestart.

■ 11.4 OP MAAT MAKEN

Kleine projecten

De activiteiten in dit proces kunnen voor een deel worden gecombineerd. Het projectvoorstel kan een PowerPoint presentatie zijn. De business case op hoofdpunten kan een eenvoudige verklaring zijn waarom het project nodig is. Het initiatiefaseplan kan een bevestiging zijn in een e-mail. Zekergesteld moet worden dat wel alle activiteiten worden

uitgevoerd. In kleine en eenvoudige projecten kan het proces OP in één gesprek tussen opdrachtgever en projectmanager worden afgehandeld.

In het proces OP hoeft nog niet in detail te worden bepaald wat moet worden opgeleverd. Wel moeten de contouren van het projectproduct helder zijn. Als zelfs dat nog niet zo is, kan beter eerst een haalbaarheidsonderzoek worden gestart om te bepalen welke optie het meest levensvatbaar is voordat met het uitvoeringsproject wordt gestart.

Agile projecten

In agile projecten komt de projectmanager met de opdrachtgever overeen wat de purpose (het doel) is van de opdracht, wordt op basis van een Minimal Viable Product (MVP) de onderliggende hypothese van de opdracht getoetst, wordt de doeltoestand van de opdracht op hoofdpunten beschreven, wordt bepaald welk team de eigenlijke opdracht gaat uitvoeren en wie namens de klant de rol van product owner zal invullen en wordt ten slotte een initiële product backlog opgesteld.

Commerciële projecten

Bij een aanvraag door de klant aan een adviesbureau voor begeleiding van het gehele project wordt in het OP-proces eerst het projectvoorstel geformuleerd en een offerte opgesteld om dit projectvoorstel uit te werken (initiatiefaseplan), voordat in de initiatiefase een offerte voor de begeleiding van de uitvoering van het project wordt opgesteld. Dit ligt helemaal in lijn met de processen OP en IP van PRINCE2.

Als door de klant aan een aannemer wordt gevraagd in concurrentie een offerte te maken voor de uitvoering van het gehele project, dan omvat het OP-proces de pre-aanbestedingsfase van de leverancier waarin deze bepaalt wel of niet in te schrijven op de aanbesteding, zo ja wie dat dan gaat doen en hoe ze dit dan gaan aanpakken. Het opstellen van de offerte zelf vindt plaats in het IP-proces.

Projecten in een programma

Bij projecten in een programma wordt meestal het projectvoorstel direct door de programmaorganisatie aangereikt. Het is en blijft echter de verantwoordelijkheid van de projectmanager te toetsen of dit projectvoorstel levensvatbaar is en of het projectresultaat ook daadwerkelijk 'fit for purpose' is. En is het projectresultaat de beste oplossing om het projectdoel te realiseren? Vraag verder ook nadrukkelijk naar eventuele leerpunten uit vorige projecten in het programma en ga na of deze leerpunten ook zijn meegenomen in de gekozen projectaanpak.

11.5 OVERZICHT ACTIVITEITEN

In tabel 11.01 zijn de input en output en de verantwoordelijkheden van alle activiteiten van het proces opstarten van een project weergegeven.

Tabel 11.01 Overzicht activiteiten van het proces opstarten van een project

Input triggers	Input managementproducten	Activiteiten	Output managementproducten	Verantwoordelijkheden						Output triggers
				LP	OG	SG	PM	TM	PB	PS
<i>Projectmandaat</i>		Benoemen OG en PM	Benoemde OG Rolbeschrijving OG (PV) (c) Benoemde PM Rolbeschrijving PM (PV) (c) Dagelijks logboek	P P A P	P P P					
	Voorgaande Leerpuntenrapporten	Verzamelen eerdere leerpunten	Leerpuntenlogboek (c)		R		P			
	Leerpuntenlogboek Rolbeschrijving OG (PV) Rolbeschrijving PM (PV)	Samenstellen en benoemen PMT	PMT-structuur (PV) (c) Rolbeschrijving PMT (PV) (c) Benoemde PMT Dagelijks logboek (u)		A A P		P P P			
	Leerpuntenlogboek	Opstellen business case op hoofdlijnen	Business case op hoofdpunten (PV) (c) Projectproductbeschrijving (PV) (c) Dagelijks logboek (u)	(C)	(A) (A)	(R) (A)	P P P		R R	
	Alle voorgaande delen projectvoorstel Leerpuntenlogboek	Kiezen projectaanpak en samenstellen projectvoorstel	Projectvoorstel Projectaanpak (PV) (c) Additionele rolbeschrijving (PV) (c) Dagelijks logboek (u)	(C)	(A) (A) (A)	(A) (A) (A)	P P P P		R R R	
	Projectvoorstel Dagelijks logboek Leerpuntenlogboek	Plannen initiatiefase	Initiatiefaseplan (c) Dagelijks logboek (u)		(A)	(A)	P P		R	<i>Verzoek om initiëren project</i>

Input/output producten**Status**

CM: Configuratiemanagement
 PER: Projecteindrapport
 FER: Fase-eindrapport
 PV: Projectvoorstel
 PID: Projectinitiatiedocumentatie
 PMT: Projectmanagementteam
 FP: Faseplan

Verantwoordelijkheden

LP: Lijn-/programmamanagement
 OG: Opdrachtgever
 SG: Stuurgroep
 PM: Projectmanager
 TM: Teammanager
 PB: Projectborging
 PS: Projectsupport

Rol

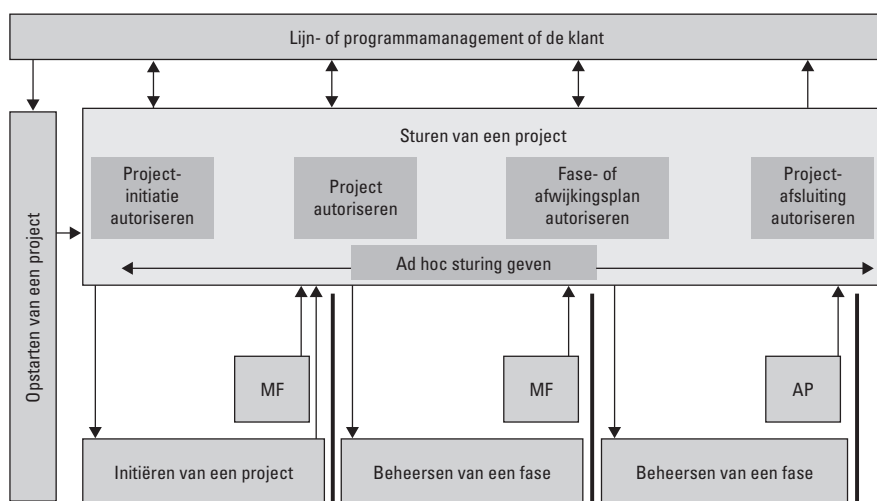
A – Approver (goedkeurder)
 P – Producer (opsteller)
 C – Confirmer (bevestiger)
 R – Reviewer (beoordelaar)
 () – in een ander proces

Tevens worden alle inputdocumenten gereviewd.

12

Sturen van een project

Het doel van het proces sturen van een project (SP) is de stuurgroep in staat te stellen verantwoordelijkheid te nemen voor het succes van het project door zelf de belangrijkste beslissingen te nemen en het project als geheel te beheersen, terwijl ze de dagelijkse leiding delegeert aan de projectmanager.



Figuur 12.01 Sturen van een project

12.1 DOELSTELLINGEN

De doelstelling van het proces sturen van een project is om zeker te stellen dat:

- Er autoriteit is om het project te initiëren.
- Er autoriteit is om de producten van het project op te leveren.
- Het project wordt aangestuurd gedurende de gehele levensduur van het project.
- Het project levensvatbaar blijft.
- Er een koppeling is tussen het project en het lijn- of programmamanagement of de klant.
- Er autoriteit is om het project af te sluiten.

- Plannen voor het realiseren van de benefits na afsluiting van het project worden opgesteld, beoordeeld en goedgekeurd.

■ 12.2 CONTEXT

Het proces sturen van een project omvat de besturing van het project door de stuurgroep en is gebaseerd op managen 'by exception'. De stuurgroep stuurt op uitzonderingen en via een beperkt aantal beslispunten. Regelmatige voortgangsbesprekingen zijn daarom niet nodig. De projectmanager informeert de stuurgroep tussentijds via hoofdpuntrapporten en escaleert tussentijds alleen bij afwijkingen die de vooraf afgesproken tolerantiegrenzen dreigen te overschrijden. Het is daarbij wel van belang dat de stuurgroep een goed beeld heeft over de voortgang van het project.

Als de verschillende leden van het projectmanagementteam nog niet zo ervaren zijn in het uitvoeren van hun rollen of als het project complexer of risicovoller is dan gebruikelijk, kan het soms verstandig zijn de hoofdpuntenrapportages en uitstaande issues en risico's wel regelmatig te bespreken met de opdrachtgever en/of de seniorgebruikers.

Verder is de communicatie van en naar het lijn- of programmamanagement of de klant en andere belanghebbenden buiten het project een belangrijke taak van de stuurgroep. Op welke wijze hieraan invulling wordt gegeven, wordt vastgelegd in de communicatiemanagementaanpak.

De vraag van de projectmanager om autorisatie van de initiatiefase is de trigger om het proces sturen van een project op te starten. Op basis van de projectinitiatiedocumentatie en het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase wordt de uitvoering van het project geautoriseerd en de start van de eerste uitvoeringsfase vrijgegeven. Tijdens de uitvoering van het project besluit de stuurgroep over de voortgang van het project op basis van de aangereikte fase- of afwijkingsplannen (go/no-go beslissing). Op het eind van het project bevestigt de stuurgroep de afsluiting van het project aan de betrokken partijen. Tijdens de uitvoering van het gehele proces geeft de stuurgroep ad hoc sturing aan de projectmanager (zie figuur 12.01).

■ 12.3 ACTIVITEITEN

Binnen het proces sturen van een project zijn de volgende activiteiten te onderscheiden:

- Projectinitiatie autoriseren.
- Project autoriseren.
- Fase- of afwijkingsplan autoriseren.
- Ad hoc sturing geven.
- Projectafsluiting autoriseren.

Dat het stel het ontwerp en de uitvoering gaat uitbesteden, wil nog niet zeggen dat ze nu zelf niets meer hoeven te doen. Zij zullen wel alle belangrijke beslissingen moeten nemen.

Allereerst krijgt de architect de opdracht hun eisen en wensen te inventariseren en op basis daarvan een begroting op te stellen voor het ontwerp en de uitvoering (projectinitiatie autoriseren). Als dat klaar is moeten zij beslissen of dit past binnen hun budget en of zij het huis op basis van deze cijfers willen laten ontwerpen en bouwen (project autoriseren).

Als de financiering rond is, krijgt de architect de opdracht een ontwerp te maken. Als dat klaar is wordt opnieuw een begroting gemaakt en wordt gekeken of dit nog steeds is wat ze willen en of dit nog steeds de beste optie is. Dan krijgt de architect de opdracht een aannemer te selecteren. Dat is weer een spannend moment. Hoe duur wordt de bouw daadwerkelijk en past dit binnen hun budget? Dit is de laatste mogelijkheid om het project nog af te blazen. Na de opdracht aan de aannemer is het definitief (faseplannen autoriseren).

Tijdens het ontwerp en de uitvoering zal de architect alle belangrijke beslissingen steeds aan het stel moeten voorleggen. Zij zullen steeds de uiteindelijke keuzes moeten maken (ad hoc sturing geven).

Ten slotte zal het huis worden opgeleverd. De laatste rekeningen zullen worden betaald en de aannemer en architect zullen worden bedankt voor hun diensten (projectafsluiting autoriseren).

Projectinitiatie autoriseren

Voordat met de uitvoering van de initiatiefase kan worden gestart, moet door de stuurgroep worden vastgesteld:

- Wat het project op hoofdpunten inhoudt.
- Dat het (zakelijk) gerechtvaardigd is om met de initiatie van het project te starten.
- Wat de werkzaamheden tijdens de initiatiefase zijn.

Projectinitiatie autoriseren is de eerste activiteit van het proces sturen van een project. De stuurgroep besluit of met de uitvoering van de initiatiefase kan worden gestart. De stuurgroep moet daarbij:

- De benoeming van de leden van het projectmanagementteam formeel bevestigen en de rolbeschrijvingen goedkeuren.
- Het projectvoorstel reviewen, goedkeuren en laten bekrachtigen door het lijn- of programmamanagement of de klant.
- De projectaanpak reviewen en goedkeuren.
- De business case op hoofdpunten reviewen en goedkeuren.
- De projectproductbeschrijving inclusief de kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria reviewen en goedkeuren.
- Het initiatiefaseplan reviewen en goedkeuren.
- De noodzakelijke inzet van mensen en middelen zekerstellen op basis van dit plan.
- De risico's die kleven aan de gekozen uitvoering van de initiatiefase begrijpen en accorderen en de tolerantiegrenzen vaststellen.
- Zekerstellen dat de beheersingsmechanismen voor de initiatiefase zijn ingeregeld.
- Nagaan of de leerpunten uit eerdere projecten zijn meegenomen in de voorstellen.
- De organisatie die de uitvoering van het project zal faciliteren en andere belanghebbenden op de hoogte stellen van de start van de initiatie van het project (aankondi-

ging projectinitiatie).

- De projectmanager autoriseren om de initiatiefase van het project te starten.

De activiteit 'projectinitiatie autoriseren' wordt getriggerd door het verzoek van de projectmanager om de initiatiefase te mogen starten en maakt gebruik van het projectvoorstel en het initiatiefaseplan.

Project autoriseren

Voordat met de daadwerkelijke uitvoering van het project kan worden gestart, moet er zeker worden gesteld dat:

- Er een geaccepteerde business case is voor het project, die aantoonst dat het project wenselijk, levensvatbaar en haalbaar is.
- De beoogde resultaten middels het projectplan gerealiseerd kunnen worden.
- De opgestelde managementaanpakken en beheersinstrumenten de uitvoering van het projectplan ondersteunen.
- Er mechanismen zijn gepland om de beoogde benefits te meten en te reviewen.

De activiteit 'project autoriseren' wordt getriggerd door het verzoek van de projectmanager om met de uitvoering van het project te mogen starten. Tijdens de activiteit 'project autoriseren' wordt de projectinitiatiedocumentatie en de benefitsmanagementaanpak gereviseerd en goedgekeurd en wordt in overleg met het lijn- of programmamanagement of de klant de uitvoering van het project geautoriseerd. Belanghebbenden worden geïnformeerd over het feit dat de uitvoering van het project is geautoriseerd (aankondiging projectautorisatie).

Tegelijkertijd met de activiteit 'project autoriseren' vindt de activiteit 'fase- of afwijkingsplan autoriseren' plaats waarin de stuurgroep de goedkeuring verleent aan de projectmanager voor de start van de eerste uitvoeringsfase.

Als er geen goede business case is voor het project, dan zal de stuurgroep de uitvoering van het project niet autoriseren en moet het project worden stopgezet.

Fase- of afwijkingsplan autoriseren

Het is belangrijk dat de stuurgroep bij iedere faseovergang de wenselijkheid, levensvatbaarheid en haalbaarheid van het project en het faseplan voor de volgende fase beoordeelt, voordat zij de uitvoering van die volgende fase autoriseert.

De activiteit 'fase- of afwijkingsplan autoriseren' wordt getriggerd door het verzoek van de projectmanager om het volgende faseplan of afwijkingsplan te autoriseren. De stuurgroep maakt in dit proces gebruik van het volgende fase- of afwijkingsplan, het fase-eindrapport van de vorige fase, de benefitsmanagementaanpak en de projectinitiatiedocumentatie.

De stuurgroep beoordeelt op basis van het fase-eindrapport of de fase is uitgevoerd conform plan en binnen de afgesproken toleranties. Bij afwijkingen wordt de projectma-

nager om uitleg gevraagd en wordt gekeken naar de consequenties voor het vervolg. Bij akkoord wordt aan de projectmanager decharge verleend over de afgelopen fase.

De update van het projectplan, de business case, de benefitsmanagementaanpak en de belangrijkste risico's worden beoordeeld en goedgekeurd. Er wordt verzekgesteld dat de benefitsmanagementaanpak aansluit op de geactualiseerde business case. Een eventueel leerpuntenrapport wordt beoordeeld en goedgekeurd en er wordt besloten aan wie dit rapport zal worden toegezonden.

Het faseplan voor de volgende fase wordt beoordeeld op haalbaarheid en aansluiting op het projectplan, de verschillende aanpakken en de projectbeheersing. De productbeschrijvingen worden goedgekeurd. De benodigde inzet van mensen en middelen wordt verzekgesteld. Wisselingen in het projectmanagementteam worden geautoriseerd. Eventuele aanpassingen van de projectinitiatiedocumentatie, inclusief de fasetoleranties, worden gereviewd en bevestigd.

Bij een gefaseerde oplevering wordt verzekgesteld dat de producten worden opgeleverd conform hetgeen hierover is afgesproken in de wijzigingsmanagementaanpak. Er wordt verzekgesteld dat beheer en onderhoud en de eindgebruikers de producten hebben geaccepteerd en dat aanbevelingen voor vervolgacties zijn opgesteld, een en ander overeenkomstig de activiteiten die worden uitgevoerd bij het afsluiten van het project.

Ten slotte informeert de stuurgroep het lijn- of programmamanagement of de klant en andere belanghebbenden over de voortgang van het project, een en ander in overeenstemming met wat is vastgelegd in de communicatiemanagementaanpak.

Al deze activiteiten moeten ook worden doorlopen als de projectmanager verzoekt een afwijkingsplan te autoriseren. Als er een overschrijding dreigt van de projecttoleranties, moet de stuurgroep dit afstemmen met het lijn- of programmamanagement of de klant. Als het project niet langer levensvatbaar is, geeft de stuurgroep de projectmanager opdracht het project voortijdig te beëindigen.

Ad hoc sturing geven

Zelfs als de uitvoering van een project volgens plan verloopt, zal er tussendoor afstemming moeten plaatsvinden tussen de projectmanager en de leden van de stuurgroep, bijvoorbeeld over reacties op:

- Ontvangen hoofdpuntenrapporten.
- Verzoeken om advies en aansturing.
- Ontvangen issuerapporten.
- Besluiten van het lijn- of programmamanagement of de klant.
- Afwijkingsrapporten.

De stuurgroep moet naar aanleiding van de ontvangen hoofdpuntenrapporten de voortgang van het project reviewen, zekerstellen dat het project volgens plan verloopt en gefo-

cust blijft op de eindresultaten en de beoogde business case. De stuurgroep moet ook het lijn- en programmamanagement en de andere belanghebbenden informeren over de voortgang van het project, zoals vastgelegd in de communicatiemanagementaanpak. In de praktijk zal de projectmanager de informatie over de voortgang samenstellen en versturen namens de leden van de stuurgroep.

De stuurgroep moet naar aanleiding van de verzoeken om advies en aansturing de projectmanager adviseren of instrueren. De stuurgroep kan de projectmanager verzoeken een issue- of afwijkingsrapport op te stellen. De stuurgroep kan een wijzigingsverzoek goed- of afkeuren, of een afwijking van de specificatie accepteren (concessie) of afwijzen. Naar aanleiding van een probleem of een punt van zorg kan de stuurgroep zelf actie ondernemen of de projectmanager instrueren. De stuurgroep kan echter ook de beslissing aanhouden of vragen om meer informatie.

Op basis van een afwijkingsrapport bepaalt de stuurgroep of het project moet worden vervolgd en zo ja, hoe dan het resterende deel van de fase en/of het project moet worden voortgezet. Als het project buiten de projecttoleranties dreigt te raken, moet de stuurgroep dit afstemmen met het lijn- of programmamanagement of de klant.

De stuurgroep moet naar aanleiding van adviezen en besluiten van het lijn- of programmamanagement of de klant het projectmanagementteam informeren over veranderingen die impact kunnen hebben op het project. De activiteit 'ad hoc sturing geven' kan plaatsvinden gedurende de gehele levenscyclus van het project.

Projectafsluiting autoriseren

Het besluit om een project af te sluiten is net zo belangrijk als het besluit om het te starten. Bij de afsluiting moet worden nagegaan of de doelstellingen van het project zijn gerealiseerd en in welke mate het resultaat afwijkt van wat oorspronkelijk is overeengekomen. Tevens moet worden vastgesteld dat de voortzetting van het project geen toegevoegde waarde meer levert voor de organisatie binnen de overeengekomen business case. Zonder een dergelijke formeel besluit zullen projecten door blijven lopen en worden zij een reguliere bedrijfsvoering. De activiteit 'projectafsluiting autoriseren' wordt getriggerd door het verzoek van de projectmanager om het project te mogen afsluiten.

De stuurgroep moet zekerstellen dat een beheer- en onderhoudsorganisatie is ingericht voor de op te leveren producten en dat eindgebruikers en beheer & onderhoud formeel de opgeleverde producten hebben geaccepteerd. De verantwoordelijkheid en het eigenaarschap van de op te leveren producten moeten formeel worden overgedragen aan de lijnorganisatie.

De initiële en de uiteindelijke versie van de projectinitiatiedocumentatie moeten worden vergeleken om inzicht te krijgen in de verschillen tussen de oorspronkelijke en de uiteindelijke situatie. Het projecteindrapport moet worden goedgekeurd en vrijgegeven voor distributie. De uitstaande actiepunten en leerpunten van het project moeten worden overgedragen aan de relevante bedrijfsonderdelen. De geactualiseerde business case en

de geactualiseerde benefitsmanagementaanpak moeten worden beoordeeld en goedgekeurd als basis voor de later uit te voeren benefitsreviews.

De aankondiging van afsluiting die door de projectmanager in concept is opgesteld, moet worden goedgekeurd en verstuurd naar alle partijen die support leveren aan het project, zodat alle ingezette mensen en middelen teruggehaald kunnen worden uit het project en aan de projectmanager decharge kan worden verleend. Als laatste actie zal de stuurgroep zichzelf opheffen.

■ 12.4 OP MAAT MAKEN

Kleine projecten

Bij kleinere projecten zijn er vaak maar twee fasen en zal het proces sturen van een project waarschijnlijk minder formeel zijn. De stuurgroep is vaak kleiner en de lijnen zijn korter. Meestal versnelt dit de besluitvorming, al is een goede inrichting nog steeds cruciaal voor het projectsucces.

Agile projecten

Agile projecten worden uitgevoerd als resultaten snel moeten worden opgeleverd en als een intensieve afstemming met de gebruikers noodzakelijk is. Dergelijke projecten vragen een decentrale besluitvorming en zelforganiserende teams. Dit sluit geheel aan op het principe managen 'by exception' van PRINCE2 waarbij de stuurgroep alleen bij elkaar komt op vooraf afgesproken beslistmomenten en als de overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden. Hoofdpuntenrapportages kunnen daarbij worden gekoppeld aan het einde van de opeenvolgende timeboxes.

Commerciële projecten

Bij commerciële projecten kan het voorkomen dat er twee stuurgroepen ontstaan; één van de klantorganisatie en één bij de leveranciersorganisatie. De stuurgroep die formeel het project stuurt is die van de klantorganisatie. De seniorleverancier is meestal de link tussen beide stuurgroepen. De stuurgroep van de leverancier heeft als doel een effectieve sturing binnen de leveranciersorganisatie.

Projecten in een programma

In een project binnen een programma verstrekt het programma het mandaat en de financiering voor het betreffende project en neemt het de go/no-go beslissingen in het project.

■ 12.5 OVERZICHT ACTIVITEITEN

In tabel 12.01 zijn de input en output en de verantwoordelijkheden van alle activiteiten van het proces sturen van een project weergegeven.

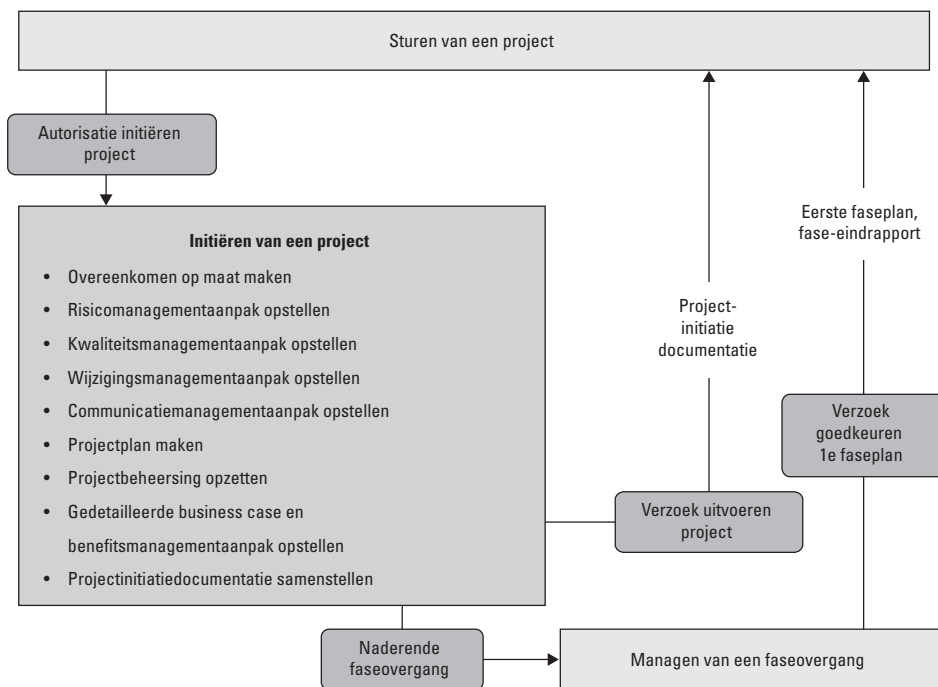
Tabel 12.01 Overzicht activiteiten van het proces sturen van een project

Input triggers	Input managementproducten	Activiteiten	Output managementproducten	Verantwoordelijkheden						Output triggers
				LP	OG	SG	PM	TM	PB	
Verzoek om initiëren project	Projectvoorstel Initiatiefaseplan Leerpuntenlogboek	Projectinitiatie autoriseren	Projectvoorstel (a) Initiatiefaseplan (a)	C	A A	A A	(P) (P)		R R	Autorisatie initiëren project Aankondiging projectinitiatie
Verzoek om uitvoeren project	Projectinitiatiedocumentatie (PID) Benefitsmanagementaanpak Leerpuntenlogboek	Project autoriseren	PID (a) Benefitsmanagementaanpak (a)	C C	A A	A R	(P) (P)		R R	Aankondiging projectautorisatie Voortijdige afsluiting
Verzoek om goedkeuren afwijkingsplan	Specialistenproducten Fase-eindrapport Leerpuntenlogboek	Fase- of afwijkingsplan autoriseren	Specialistenproducten Fase-eindrapport (a) Leerpuntenrapport (P ER) (a)		A A A	A A A	(R) (P) (P)		(R) R R	Autorisatie uitvoeren fase Goedkeuring afwijkings- plan
Verzoek om goedkeuren volgende faseplan	Leerpuntenrapport (optie) (PER) Aanbevelingen vervolgacties (optie) (PER) Volgende faseplan Afwijkingsplan PID (u) Benefitsmanagementaanpak (u)		Aanbevelingen vervolgacties (PER) (a) Volgende faseplan (a) Afwijkingsplan (a) PID (a) Benefitsmanagementaanpak (a)		A A A A A A A	A A A A A A R	(P) (P) (P) (P) (P) (P) (P)		R R R R R R R	Voortijdige afsluiting
Verzoek om advies over geëscaleerde afwijking	Hoofdpuntenrapport Afwijkingsrapport	Ad hoc sturing geven	Advies, nieuw issue	P	P	P				SG verzoek advies SG advies en besluit
Advies en besluit lijn- of programmanagement of de klant	Issuerapport									Verzoek om afwijkingsplan of voortijdige afsluiting Nieuw issue
Aanbeveling tot afsluiting	Projecteindrapport Leerpuntenrapport (PER) Aanbevelingen vervolgacties (PER) Business case (u) Benefitsmanagementaanpak (u)	Projectafsluiting autoriseren	Projecteindrapport (a) Leerpuntenrapport (P ER) (a) Aanbevelingen vervolgacties (PER) (a) Business case (a) Benefitsmanagementaanpak (a)		A A A A A	A A A R R	(P) (P) (P) (P) (P)		R R R R R	Aankondiging van afsluiting

13

Initiëren van een project

Het doel van het proces initiëren van een project (IP) is dat een goede basis wordt gelegd voor het project, waardoor het duidelijk wordt wat het werk is dat moet worden verzet om het projectresultaat op te leveren, voordat grote uitgaven worden gedaan.



Figuur 13.01 Initiëren van een project

13.1 DOELSTELLINGEN

De doelstelling van het proces initiëren van een project is zekerstellen dat er een gemeenschappelijk beeld is van:

- De redenen om het project uit te voeren, de beoogde benefits en de voorziene risico's.
- De scope van het project en de op te leveren producten.

- Hoe en wanneer de projectresultaten worden opgeleverd en tegen welke kosten.
- Wie betrokken moet worden in de besturing van het project.
- Hoe de benodigde kwaliteit wordt gerealiseerd.
- Hoe de resultaten worden beoordeeld en goedgekeurd.
- Hoe issues, risico's en wijzigingen worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst.
- Hoe de voortgang wordt bewaakt en beheerst.
- Wie wanneer welke informatie nodig heeft en in welke vorm.
- Hoe de projectmanagementmethode op maat is gemaakt voor dit project.

Voordat met de uitvoering van het project wordt gestart, moet het voor alle partijen duidelijk zijn wat met het project wordt bereikt, waarom het project nodig is, hoe de resultaten worden gerealiseerd en wat de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen hierbij zijn. Hiermee wordt een goede basis gelegd voor de uitvoering en beheersing van het project en wordt draagvlak gecreëerd bij de betrokken partijen.

■ 13.2 CONTEXT

In het proces opstarten van een project is het project op hoofdpunten gedefinieerd. In het proces initiëren van een project wordt deze informatie verder uitgewerkt.

Initiëren van een project begint na autorisatie van de initiatie door de stuurgroep in het proces sturen van een project (SP). De managementaanpakken voor risicomanagement, configuratiemanagement, kwaliteitsmanagement en communicatie worden vastgesteld. Het projectplan wordt opgesteld en de projectbeheersing wordt overeengekomen. Verder wordt de business case uitgewerkt, worden de issues en risico's opnieuw beoordeeld en het issueregister en het risicoregister ingericht. Daarna wordt alle informatie verzameld en samengevoegd tot de PID en wordt het proces managen van een faseovergang (MF) geïnitieerd. Hierin worden het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase opgesteld en de initiatiefase geëvalueerd. Tot slot verzoekt de projectmanager de stuurgroep de uitvoering van het project te autoriseren.

De stuurgroep beoordeelt op basis van de PID samen met het lijn- of programma-management of de klant of het project levensvatbaar is (go/no-go beslissing). De stuurgroep autoriseert op basis van het faseplan in het proces managen van een faseovergang de eerste uitvoeringsfase (zie figuur 13.01).

■ 13.3 ACTIVITEITEN

De activiteiten van het proces initiëren van een project bestaan uit:

- Overeenkomen hoe het project op maat te maken.
- Risicomanagementaanpak opstellen.
- Wijzigingsmanagementaanpak opstellen.

- Kwaliteitsmanagementaanpak opstellen.
- Communicatiemanagementaanpak opstellen.
- Projectplan maken.
- Projectbeheersing opzetten.
- Business case aanscherpen.
- Projectinitiatiedocumentatie samenstellen.

De initiatie is een zeer belangrijke fase. De eisen en wensen van het stel worden geïnventariseerd. Een begroting en planning van het ontwerp en de bouw worden opgesteld. Het stel moet zorgen dat zij de financiering rond krijgen. Afspraken moeten worden gemaakt over hoe om te gaan met wijzigingen en over hoe de architect hen op de hoogte zal gaan houden over de voortgang van het werk. Besloten wordt het werk in drieën op te delen: het ontwerp, de selectie van de aannemer en de uiteindelijke bouw. Voor iedere fase zullen zij de architect een afzonderlijke opdracht verstrekken. Zo kunnen ze grip houden op het geheel. Tot slot worden alle afspraken vastgelegd in een contract (projectinitiatiedocumentatie) en kan de architect echt aan de slag.

Overeenkomen hoe op maat te maken

De wijze waarop het project wordt aangestuurd en gemanaged moet voor ieder project op maat worden gemaakt, rekening houdend met alle interne en externe factoren die invloed hebben op het project. Bij het op maat maken van de projectmanagementaanpak moet worden gekeken naar het projectvoorstel en de ervaringen vanuit eerdere projecten, maar ook naar de projectmanagementstandaarden die in de betreffende lijn- of programmaorganisatie worden gehanteerd. Daarnaast moet worden afgestemd met de projectborging en zo nodig met de leden van de stuurgroep. Iedere afwijking van de voorgenoemde standaarden moet worden vastgelegd als onderdeel van de projectinitiatiedocumentatie.

Managementaanpakken opstellen

Een managementaanpak beschrijft de doelen, procedures, verantwoordelijkheden en technieken voor het beheersen van een specifiek thema. Voor ieder project moeten ten minste de risico-, wijzigings-, kwaliteits- en communicatiemanagementaanpak worden opgesteld.

Review de afspraken over het op maat maken op eventuele consequenties voor de verschillende managementaanpakken. Review het projectvoorstel om na te gaan of er bedrijfs- of programmastandaarden zijn die moeten worden nageleefd. Check de leerpunten van vorige projecten en loop het dagelijks logboek na voor risico's en issues die van belang kunnen zijn voor de verschillende aanpakken. Stem af met projectborging en zo nodig met de individuele leden van de stuurgroep.

De verschillende managementaanpakken worden door de projectmanager opgesteld en door de stuurgroep goedgekeurd als onderdeel van de projectinitiatiedocumentatie. Tegelijk met het opstellen van de risico-, wijzigings- en kwaliteitsmanagementaanpak-

ken worden ook de risico-, issue- en kwaliteitsregisters ingericht. Eventuele issues en risico's die in het proces opstarten van een project al waren genoteerd in het dagelijks logboek worden na het inrichten van de risico- en issuelogboeken overgenomen in deze logboeken. Als onderdeel van de activiteit wijzigingsmanagementaanpak opstellen, worden ook de initiële configuratie-item-records ingericht

De verschillende managementaanpakken worden ten minste bij de faseovergangen gereviewd en zo nodig geactualiseerd. Ten slotte worden de verschillende managementaanpakken in het proces afsluiten van een project gereviewd als onderdeel van de activiteit project evalueren.

Projectplan maken

Het projectplan is een globaal plan voor de gehele uitvoeringsfase van het project. Het projectplan omvat:

- De belangrijkste activiteiten.
- De op te leveren producten.
- De kosten en de tijdsduur.
- De benodigde inzet van mensen en middelen.

Het plannen van het project is een samenwerking tussen de projectmanager, het projectteam en de gebruikers. Tijdens het maken van het projectplan wordt de project-productbeschrijving aangescherpt en worden de belangrijkste op te leveren producten geïdentificeerd. Op basis van de productdecompositie worden de configuratie-items gedefinieerd en de configuratie-item-records bijgewerkt. De tijdsplanning wordt opgesteld en de benodigde capaciteit vastgesteld.

Voor het maken van het projectplan wordt gebruik gemaakt van het projectvoorstel, de projectaanpak, de verschillende managementaanpakken en het risico- en issue-register. Leg nieuwe issues en risico's die worden geïdentificeerd vast in het risico- en issueregister. Het leerpuntenlogboek kan gebruikt worden om ervaringen van eerdere projecten te gebruiken om het projectplan aan te scherpen.

Als de projectmanager veel wijzigingen verwacht tijdens het project, kan de projectmanager de stuurgroep voorstellen een wijzigingsbudget op te nemen. Daarnaast kan het nodig zijn om noodplannen en risicobudgetten in het projectplan op te nemen om voorziene risico's af te dekken.

Het projectplan geeft input aan de business case en vormt een belangrijk onderdeel van de projectinitiatiedocumentatie. Het projectplan wordt door de projectmanager opgesteld en door de stuurgroep goedgekeurd.

Projectbeheersing opzetten

Ieder besluit in het project moet tijdig en weloverwogen worden genomen. Dit kan alleen als de beslissers op tijd over de juiste informatie beschikken. Beheersinstrumenten moe-

ten dan ook borgen dat ieder niveau van het projectmanagementteam:

- Plannen en opties kan toetsen op basis van verschillende scenario's.
- Voortgang kan beoordelen en vergelijken met het plan.
- Problemen kan traceren.
- Corrigerende maatregelen kan nemen en vervolgwerkzaamheden kan autoriseren.

Het inrichten van de projectbeheersing is maatwerk en afhankelijk van het project. Bij het vaststellen van de in te richten beheersinstrumenten wordt gebruik gemaakt van het projectvoorstel, de verschillende managementaanpakken en het projectplan.

De projectbeheersing beschrijft onder andere het aantal managementfasen in de uitvoering, de frequentie van de verschillende rapportages, de verantwoordelijkheden die worden gedelegeerd, wat de toleranties zijn voor de verschillende niveaus en hoe wordt geëscaleerd. De projectbeheersing wordt ingericht door de projectmanager en door de stuurgroep goedgekeurd.

Gedetailleerde business case en benefitsmanagementaanpak opstellen

De business case beschrijft waarom het project noodzakelijk is en hoe het project aansluit op de bedrijfsdoelstellingen van de klant. De business case geeft de afweging tussen de kosten, benefits en risico's van het project.

De business case op hoofdpunten uit het projectvoorstel wordt tijdens het proces IP aangescherpt. Er moet getoetst worden of de uitgangspunten waarop de initiële business case gebaseerd was, nog valide zijn:

- Zijn de beoogde benefits te realiseren op basis van de op te leveren producten?
- Zijn er nieuwe benefits te verwachten of vervallen bepaalde benefits?
- Is er rekening gehouden met mogelijke negatieve benefits?
- Zijn de geraamde kosten en tijd realistisch en zo niet, wat zijn de consequenties voor de business case?
- Wat zijn de risico's en geven de risico's aanleiding tot het aanpassen van de projectaanpak c.q. het projectplan en daarmee de business case?

Het kan nodig zijn het projectplan aan te passen om tot een positieve business case te komen. Voor het aanscherpen van de business case wordt gebruik gemaakt van het projectvoorstel, de projectaanpak, de managementaanpakken, het risicoregister en het projectplan.

Naast het aanscherpen van de business case moet ook de benefitsmanagementaanpak worden opgesteld. Hoe, wanneer en door wie zullen de beoogde benefits worden gemeten? Wat is de nulmeting ten opzichte waarvan de veranderingen zullen worden gemeten?

De projectmanager is verantwoordelijk voor het aanscherpen van de business case. Vaak doet hij dat niet zelf, maar wordt de business case opgesteld door business-analisten

vanuit het lijn- of programmamanagement of de klant. Belangrijk is om ook de project-borging erbij te betrekken. De opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor de business case en de benefitsmanagementaanpak en moet er ook voor zorgen dat deze worden bekrachtigd door het lijn- of programmamanagement of de klant.

Projectinitiatiedocumentatie samenstellen

Er is één basisset van documenten nodig met daarin alle relevante informatie van het project. Dit is de projectinitiatiedocumentatie (PID). Deze set documenten wordt door de projectmanager samengesteld en is nodig om goedkeuring te krijgen voor de start van de uitvoering van het project. De PID dient ook als referentie voor de uitvoering van het project zelf.

De PID wordt samengesteld op basis van alle tijdens de IP opgeleverde informatie. Voor complexe projecten is het verstandig een aparte tekst op hoofdpunten voor de PID op te stellen en te verwijzen naar de originele documenten. Voor eenvoudiger projecten kunnen alle originele documenten worden samengevoegd tot één document. De PID wordt door de stuurgroep vaak ter bekrachtiging doorgestuurd naar het lijn- of programma-management of de klant.

Naast de PID is ook een gedetailleerd plan voor de eerste uitvoeringsfase nodig. Vanuit het proces IP wordt daarom het proces managen van een faseovergang (MF) geïnitieerd, waarin het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase wordt opgesteld. Tevens vindt in het proces MF de evaluatie plaats van de initiatiefase en wordt het fase-eindrapport voor de initiatiefase opgesteld. Zo nodig wordt ook het leerpuntenlogboek met de ervaringen uit de initiatiefase bijgewerkt.

13.4 OP MAAT MAKEN

Kleine projecten

Bij kleine projecten zullen in het proces initiëren van een project vaak geen afzonderlijke documenten worden samengesteld en bestaat de PID uit slechts één document. Bij erg kleine en eenvoudige projecten kunnen soms zelfs de processen opstarten van een project en initiëren van een project worden samengevoegd. Daarmee vervalt het projectvoorstel en wordt direct een PID opgesteld.

Agile projecten

In agile projecten wordt in het proces initiëren van een project een product backlog samengesteld. Dit wordt uitgesplitst in een of meer releases en met behulp van story mapping in een road map van opeenvolgende sprints. De product backlog komt in deze overeen met de projectproductbeschrijving. Story mapping en het opstellen van een road map komen overeen met het productgericht plannen. Het proces initiëren van een project blijft daarmee relevant voor het project, ook als de specialistenwerkzaamheden agile worden uitgevoerd.

Commerciële projecten

Het proces initiëren van een project is in commerciële trajecten het proces waarin de leverancier de offerte maakt voor de gehele uitvoering. Dit moet worden onderscheiden van de situaties waarin een leverancier slechts een aanbieding maakt voor één of meer werkpakketten. Dat vindt plaats in het proces beheersen van een fase.

Het is aan te bevelen de projectinitiatiedocumentatie apart op te stellen van het contract. Uiteraard moeten de beide documenten wel goed op elkaar worden afgestemd. Gebruikelijk is dat voor de uitvoering een raamovereenkomst wordt opgesteld, waardoor het voor de opdrachtgever mogelijk is het werk fase voor fase op te dragen.

Projecten in een programma

Bij een project in een programma kan het zijn dat bepaalde keuzes in de aanpak en/of uitvoering van het project al zijn gemaakt door het programma. Soms zijn onderdelen van de PID al opgesteld door een lid van het programmamanagementteam of is de PID zelfs al in detail uitgewerkt. Dit laat echter onverlet dat de projectmanager de verantwoordelijkheid heeft zich de PID eigen te maken en zeker te stellen dat de PID een levensvatbare uitvoering van het project beschrijft.

Het is verder van belang dat de projectmanager zich ervan bewust is dat het project een onderdeel is van het grotere geheel en daar een bijdrage aan moet leveren. Belangrijk is dan ook om in deze fase duidelijk de afhankelijkheden van het project met de andere projecten in het programma te bepalen en hoe met die andere projecten zal worden afgestemd.

■ 13.5 OVERZICHT ACTIVITEITEN

In tabel 13.01 zijn de input en output en de verantwoordelijkheden van alle activiteiten van het proces initiëren van een project weergegeven.

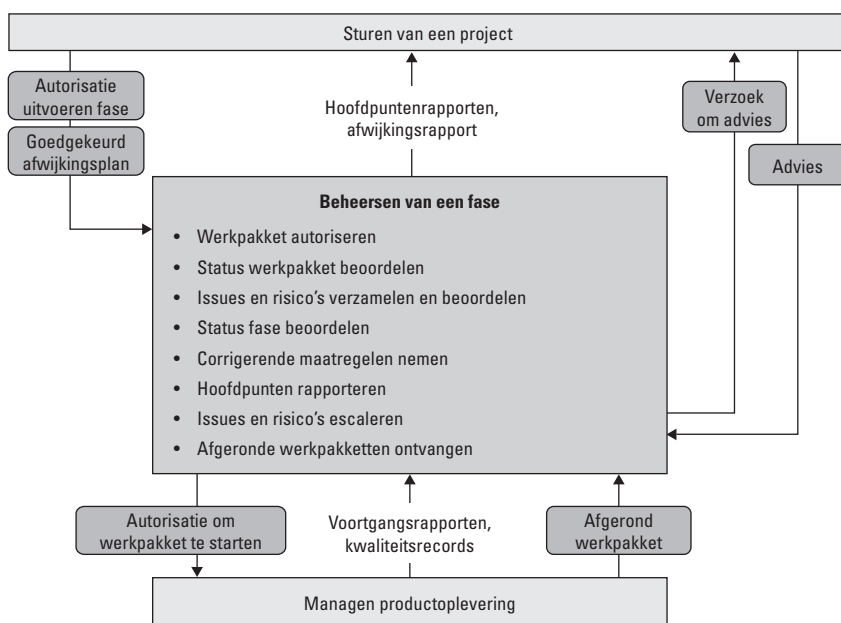
Tabel 13.01 Overzicht activiteiten van het proces initiëren van een project

Input triggers	Input managementproducten	Activiteiten	Output managementproducten	Verantwoordelijkheden							Output triggers
				LP	OG	SG	PM	TM	PB	PS	
<i>Autorisatie initiatoren project</i>	Projectvoorstel Leerpuntenlogboek	Projectaanpak aanpassen	Overeenkomen hoe het project op maat te maken		(A)	(A)	P		R		
	Projectvoorstel Leerpuntenlogboek Dagelijks logboek	Risicomanagement- aanpak opstellen	Risicomanagementaanpak (PID) (c) Risicoregister (c)		(A)	(A)	P		R	P	
	Projectvoorstel Risicoregister Leerpuntenlogboek Dagelijks logboek	Wijzigings- managementsaanpak opstellen	Wijzigingsmanagementaanpak (PID) (c) Configuratie-item-record (c) Issueregister (c)		(A)	(A)	P		R	P P P	
	Projectproductbeschrijving (PV) Risiko-, issueregister Leerpuntenlogboek	Kwaliteits- managementaanpak aanpak opstellen	Kwaliteitsmanagementaanpak (PID) (c) Kwaliteitsregister (c)		(A)	(A)	P		R	P	
	Projectvoorstel Alle managementaanpakken (PID) Risiko-, issueregister Leerpuntenlogboek	Communicatie- managementaanpak aanpak opstellen	Communicatiemanagementaanpak (PID) (c)		(A)	(A)	P		R		
	Projectvoorstel Alle managementaanpakken (PID) Projectplan (PID) Risiko-, issueregister Leerpuntenlogboek	Projectbeheersing opstellen	Projectbeheersinstrumenten (PID) (c) PMT-structuur (PID) (u) Rolbeschrijving (PID) (u)		(A) (A) (A)	(A) (A) (A)	P P P		R R R		
	Projectaanpak (PV) Projectproductbeschrijving (PV) Alle managementaanpakken (PID) Projectbeheersinstrumenten (PID) Risiko-, issueregister Leerpuntenlogboek	Projectplan maken	Projectplan (PID) (c) Productbeschrijvingen (projectplan) (c) PMT-structuur (PID) (u) Rolbeschrijvingen (PID) (u) Configuratie-item-record (u)		(A) (A) (A) (A) (A)	(R) (R) (R) (R) (R)	P P P P A		R R R R R	P	
	Hoofdpunten business case (PV) Projectplan (PID) Risicoregister Leerpuntenlogboek	Benefitsmanagement- aanpak opstellen en business case aanscherpen	Business case (PID) (c) Benefitsmanagementaanpak (c)	(C) (C)	(A) (A)	(R) (R)	P P		R R		
	Projectdefinitie (PV) Projectaanpak (PV) Alle voorgaande delen PID	Projectinitiatie- documentatie samenstellen	Samengestelde PID	(C)	(A)	(A)	P		R		<i>Verzoek om uitvoeren project Naderende faseovergang</i>

14

Beheersen van een fase

Het doel van het proces beheersen van een fase (BF) is het opdragen en monitoren van de uit te voeren werkzaamheden, het afhandelen van issues, het rapporteren over de voortgang aan de stuurgroep en het uitvoeren van corrigerende acties zodat het project binnen de overeengekomen toleranties blijft.



Figuur 14.01 Beheersen van een fase

14.1 DOELSTELLINGEN

De doelstellingen van het proces beheersen van een fase zijn:

- Het opleveren van de afgesproken faseproducten conform de overeengekomen kwaliteitseisen en binnen de overeengekomen toleranties.
- Het beheersen van de scope om ongecontroleerde wijzigingen te voorkomen.

- Het beheersen van risico's en issues.
- Het bewaken van de afgesproken business case.

■ 14.2 CONTEXT

Het proces beheersen van een fase start zodra de stuurgroep het faseplan van de betreffende fase heeft goedgekeurd en het betreffende werk heeft vrijgegeven in de activiteit 'fase- of afwijkingsplan autoriseren'. Deze activiteit initieert de activiteit 'werkpakketten autoriseren' voor het vrijgeven van het initiële werkpakket in de betreffende fase.

In het proces beheersen van een fase stuurt de projectmanager de teammanager aan, wiens werkzaamheden zijn beschreven in het proces managen productoplevering (MP). De koppeling tussen de beide processen is vastgelegd in de activiteiten 'werkpakketten autoriseren', 'status werkpakket beoordelen' en 'afgeronde werkpakketten ontvangen'.

Tijdens de activiteiten 'issues en risico's verzamelen en beoordelen' en 'status fase beoordelen' kan de projectmanager de stuurgroep om advies vragen. Op basis van de activiteit 'status fase beoordelen' kan de projectmanager corrigerende maatregelen nemen. Als de projectmanager verwacht dat de overeengekomen toleranties worden overschreden, rapporteert hij dit in de activiteit 'issues en risico's escaleren' met een afwijkingsrapport aan de stuurgroep. In de activiteit 'rapporteren hoofdpunten' rapporteert de projectmanager periodiek aan de stuurgroep via hoofdpuntenrapporten.

Vanuit de activiteit 'status fase beoordelen' initieert de projectmanager de processen managen van een faseovergang (MF) en afsluiten van een project (AP), zie figuur 14.01.

■ 14.3 ACTIVITEITEN

Binnen het proces beheersen van een fase zijn de volgende activiteiten te onderscheiden:

- Werkpakket autoriseren.
- Status werkpakket beoordelen.
- Issues en risico's verzamelen en beoordelen.
- Status fase beoordelen.
- Corrigerende maatregelen nemen.
- Hoofdpunten rapporteren.
- Issues en risico's escaleren.
- Afgeronde werkpakketten ontvangen.

De projectleider van de architect heeft de dagelijkse leiding over de bouw. Hij moet ervoor zorgen dat het huis op tijd, binnen budget en conform de eisen wordt opgeleverd. Hij geeft de opdrachten aan de verschillende aannemers. Hij bewaakt hun voortgang. Hij stelt zeker dat onderdelen die worden opgeleverd ook echt klaar en geaccepteerd zijn. Hij bewaakt risico's en issues. Hij contro-

leert ook de voortgang van het werk en neemt corrigerende maatregelen, als het werk te langzaam gaat of niet voldoet aan de eisen. En hij rapporteert naar de architect en het stel over de voortgang en escaleert wijzigingsverzoeken en andere aandachtspunten.

Werkpakket autoriseren

In een project is alle inzet gericht op het binnen overeengekomen grenzen opleveren van de resultaten. Het is dus van belang dat er zo efficiënt en effectief wordt gewerkt. Werkzaamheden mogen daarom alleen beginnen als de projectmanager dit expliciet is overeengekomen middels een werkpakket met de verantwoordelijke teammanager.

Een beschrijving van het werkpakket bevat onder meer de producten die moeten worden gerealiseerd, de kwaliteitseisen waar die producten aan moeten voldoen, de geraamde kosten, de benodigde inzet van mensen en middelen, de duur van de werkzaamheden, de relaties met andere producten en hoe tussentijds moet worden gerapporteerd. Van de op te leveren producten moeten zo mogelijk aparte productbeschrijvingen beschikbaar worden gesteld.

De projectmanager moet het werkpakket met de teammanager bespreken om zeker te stellen dat de teammanager het werkpakket begrijpt. Het is van belang dat de teammanager 'eigenaar' wordt van het werkpakket.

Vaak zijn kleine aanpassingen nodig op het vastgestelde faseplan, omdat de situatie ondertussen is veranderd en nieuwe problemen en risico's zich voordoen. De projectmanager moet zijn faseplan hierop aanpassen (binnen de toleranties).

De input voor de activiteit 'werkpakket autoriseren' zijn het fase- of afwijkingsplan inclusief de relevante productbeschrijvingen en de informatie vanuit de activiteit 'corrigerende maatregelen nemen'. Daarnaast moet gekeken worden naar de PID voor de relevante beheersafspraken. De activiteit 'werkpakket autoriseren' levert de formele overdracht op van het werkpakket aan de teammanager.

Naar aanleiding van de bespreking met de teammanager worden het fase- of afwijkingsplan, de risico-, issue- en kwaliteitsregisters en de betreffende configuratie-item-records geactualiseerd.

De activiteiten van de teammanager als ontvangende partij worden beschreven in proces managen productoplevering (MP).

Status werkpakket beoordelen

Om het project te kunnen managen moet de projectmanager weten wat de voortgang is van de verschillende werkpakketten in relatie tot het faseplan. Het kan voorkomen dat een projectmanager alleen maar gericht is op het blussen van branden, en daarmee het zicht verliest op wat er gerealiseerd moet worden. Een goede voortgangsbewaking zorgt ervoor dat de focus gericht blijft op de op te leveren producten en diensten in de fase.

De projectmanager bewaakt de voortgang van de afzonderlijke werkpakketten op basis van de checkpointrapporten en de voortgangsbesprekingen met de teammanagers. De projectmanager kan daarbij tevens gebruik maken van de informatie vastgelegd in de configuratie-item-records en de kwaliteits-, issue- en risicoregisters.

Een checkpointrapport omvat ten minste:

- De voortgang van de werkzaamheden.
- De gemaakte kosten en de inzet van mensen en middelen.
- De uitgevoerde kwaliteitsbeoordelingen.
- De opgeleverde producten.
- De nog te besteden tijd, kosten en inzet van mensen en middelen.
- De issues en risico's die voor de voortgang van de fase van belang zijn.

De projectmanager wordt bij het beoordelen van de status van de verschillende werkpakketten zo mogelijk geholpen door projectsupport. De projectsupport neemt vaak de status van het werk op en registreert de voortgang van het werk in het faseplan. Indien er een aparte configuratiebeheerder is, verzorgt deze de update van de configuratie-item-records en levert zo nodig een productstatusoverzicht op aan de projectmanager.

Issues en risico's verzamelen en beoordelen

Issues en risico's kunnen zich op ieder moment in het project voordoen. Iedereen kan issues en risico's aandragen. Voor elk issue dat wordt geregistreerd in het issueregister moet een apart issuerapport worden opgesteld. Issues die informeel kunnen worden afgehandeld, worden vastgelegd in het dagelijks logboek. Nieuwe risico's moeten in het risicoregister worden opgenomen.

Het verzamelen en registreren van issues en risico's gebeurt ad hoc. Voor ieder issue en risico moet de projectmanager zo snel als dat mogelijk en wenselijk is de impact van het issue en het risico (laten) onderzoeken.

Status fase beoordelen

In de activiteit 'status van een fase beoordelen' wordt de status van het werk vergeleken met het goedgekeurde faseplan. Op basis daarvan kan worden besloten of er corrigerende maatregelen moeten worden genomen en of er volgende werkpakketten kunnen worden gestart. Zo nodig worden issues en risico's geëscaleerd naar de stuurgroep voor besluitvorming.

Op basis van de activiteit 'status fase beoordelen' worden ook de processen managen van een faseovergang en afsluiten van een project geïnitieerd. Zo nodig wordt het leerpuntenlogboek bijgewerkt.

De projectmanager is verantwoordelijk voor het beoordelen van de status van de fase. Hij kan zich daarbij laten ondersteunen door projectsupport, door de projectborging en zo nodig door de leden van de stuurgroep.

De status van de fase wordt beoordeeld op basis van de informatie uit de activiteiten 'status werkpakket beoordelen' en 'afgeronde werkpakketten ontvangen' en op basis van de resultaten uit de activiteit 'issues en risico's verzamelen en beoordelen'. De projectmanager kan ook advies en beslissingen ontvangen van de stuurgroep, zoals het al dan niet goedkeuren van wijzigingsverzoeken (vanuit de activiteit 'ad hoc sturing geven').

Bij het beoordelen van de status van de fase maakt de projectmanager gebruik van het bijgewerkte faseplan, het projectplan, de business case, de issue- en risicoregisters, het kwaliteitsregister, de configuratie-item-records en eventueel een productstatusoverzicht.

Corrigerende maatregelen nemen

Het bijsturen van het project en het doorvoeren van wijzigingen moet op een gestructureerde wijze plaatsvinden. Binnen de afgesproken toleranties heeft de projectmanager 'regelruimte'. Het nemen van corrigerende maatregelen wordt geïnitieerd vanuit de activiteit 'status fase beoordelen'.

De projectmanager verzamelt de benodigde informatie over de afwijking, analyseert het effect van de afwijking, vergelijkt mogelijke opties, bekijkt de consequenties van die opties, selecteert de meest optimale optie en neemt uiteindelijk de corrigerende maatregel. Het faseplan wordt overeenkomstig aangepast, inclusief de betreffende issue- en risicoregisters en configuratie-item-records.

De projectmanager maakt bij het nemen van corrigerende maatregelen gebruik van het actuele faseplan, de configuratie-item-records, de issue- en risicoregisters en de statusinformatie uit de activiteit 'status fase beoordelen'. Ook het dagelijks logboek kan input opleveren voor het nemen van corrigerende maatregelen.

Hoofdpunten rapporteren

Een belangrijk instrument om de stuurgroep en andere belanghebbenden betrokken te houden bij het project is door het verstrekken van een goede rapportage. Het houdt hen geïnformeerd en stelt de stuurgroep in staat haar verantwoordelijkheid te nemen. De projectmanager gebruikt hiervoor een hoofdpuntenrapport. De frequentie van het hoofdpuntenrapport is vastgesteld in het proces IP en vastgelegd in de PID.

De projectmanager maakt bij deze activiteit gebruik van de checkpointrapporten van de teammanagers, het geactualiseerde faseplan, de issue- en risicoregisters, het kwaliteitsregister, het productstatusoverzicht, het leerpuntenlogboek en het voorgaande hoofdpuntenrapport. De projectmanager verspreidt het nieuwe hoofdpuntenrapport conform hetgeen is vastgelegd in de communicatiemanagementaanpak.

Issues en risico's escaleren

Als de afgesproken toleranties dreigen te worden overschreden, moet de projectmanager dit zo snel mogelijk escaleren naar de stuurgroep via een afwijkingsrapport. Aangezien het opstellen van een afwijkingsrapport enige tijd in beslag kan nemen, is het raadzaam om de stuurgroep eerst mondeling of via een korte notitie op de hoogte te stellen.

De projectmanager analyseert de oorzaak en geeft aan wat de gevolgen van de afwijkingen zijn voor het project. In het afwijkingsrapport beschrijft de projectmanager welke opties er zijn om de schade te beperken, wat de consequenties van deze opties zijn en hij geeft een aanbeveling welke optie hem de meest gunstige lijkt. Daarbij moet hij kijken naar de consequenties voor zowel het faseplan, het projectplan, de risico's als de business case.

De projectmanager maakt bij het escaleren van issues en risico's gebruik van het faseplan, het projectplan, de PID, de business case, het issueregister en het risicoregister. De activiteit levert een afwijkingsrapport op dat door de stuurgroep wordt beoordeeld. Het issue- en risicoregister wordt overeenkomstig geactualiseerd.

Afgeronde werkpakketten ontvangen

Voordat decharge kan worden verleend voor de opgeleverde werkpakketten, zal altijd eerst formeel moeten worden getoetst of het werk is afgerond, geaccepteerd en overgedragen.

Deze activiteit registreert de succesvolle oplevering van het werkpakket door de teammanager vanuit het proces managen productoplevering (MP). De activiteit 'afgeronde werkpakketten ontvangen' is input voor de activiteit 'status van de fase beoordelen'.

De projectmanager moet controleren of:

- Alle kwaliteitsbeoordelingen zijn uitgevoerd en of aan alle criteria is voldaan.
- Alle op te leveren producten zijn geaccepteerd door de bevoegde personen.
- Alle registraties in het kwaliteitsregister zijn bijgewerkt.
- Alle configuratie-item-records zijn bijgewerkt.
- Alle afgeronde producten zijn overgedragen.

Na goedkeuring van de op te leveren producten liggen deze vast en kunnen ze niet meer zonder expliciete goedkeuring en via wijzigingsbeheer worden aangepast.

14.4 OP MAAT MAKEN

Kleine projecten

Voor kleine projecten kan het werk van de projectmanager in het proces beheersen van een fase als volgt worden samengevat:

- Wijs het werk toe dat moet worden uitgevoerd.
- Bewaak de voortgang.
- Zorg ervoor dat de afgesproken kwaliteit wordt gerealiseerd.
- Zorg ervoor dat wijzigingen alleen na goedkeuring worden doorgevoerd.
- Bewaak de risico's.
- Rapporteer over de voortgang van het werk.
- Voer planwijzigingen beheerst door.

Zelfs in de kleinste projecten moeten deze activiteiten worden uitgevoerd. Meestal kan daarbij volstaan worden met eenvoudige rapportages of kunnen rapportages zelfs mondeling of via e-mail gegeven worden. Mondelinge rapportages brengen echter wel risico's met zich mee. Er kan later een discussie ontstaan over wat er is afgesproken. En wat gebeurt er als de projectmanager tijdelijk uit de roulatie is of vertrekt?

Agile projecten

In agile projecten bestaan werkpakketten uit één of meer timeboxes (sprints). Het werk wordt omschreven in sprint backlogs in user stories met een bijbehorende definition of done. Werkafspraken worden gemaakt tijdens een startceremonie. De tussentijdse voortgang wordt afgelezen van de takenborden die worden bijgehouden door de individuele teams. Issues en risico's die niet door het team zelf kunnen worden opgelost, worden gerapporteerd als impediments door de Scrummasters. Op het einde van een timebox wordt de voortgang gerapporteerd naar het management op basis van de opgeleverde increments.

Commerciële projecten

In commerciële projecten is het belangrijk zeker te stellen dat de projectmanager voldoende informatie ontvangt om de voortgang van de leveranciers te kunnen bewaken. Hierover moeten specifieke afspraken worden gemaakt in het contract.

In commerciële projecten moet de projectmanager meestal het afgeronde werkpakket aftekenen voordat de leverancier een eindfactuur mag sturen voor het werk geleverd in het betreffende werkpakket.

Projecten in een programma

Wanneer een project onderdeel is van een programma is het gebruikelijk dat hoofdpuntenrapportages ook aan het programma-supportoffice worden gestuurd voor verdere distributie. Een programma-supportoffice vervult in dergelijke gevallen ook een borgingsrol namens het betreffende programma richting het project.

Als een project onderdeel is van een programma moet er verder rekening mee worden gehouden dat er regelmatig moet worden afgestemd met de overige projecten binnen dat programma.

14.5 OVERZICHT ACTIVITEITEN

In tabel 14.01 zijn de input en output en de verantwoordelijkheden van alle activiteiten van het proces beheersen van een fase weergegeven.

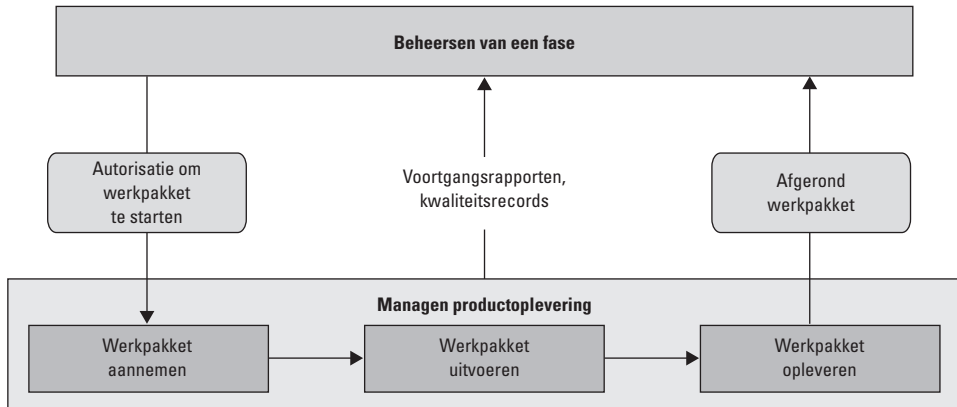
Tabel 14.01 Overzicht activiteiten van het proces beheersen van een fase

Input triggers	Input managementproducten	Activiteiten	Output managementproducten	Verantwoordelijkheden							Output triggers
				LP	OG	SG	PM	TM	PB	PS	
<i>Corrigerende maatregel Nieuw werkpakket Autorisatie fase Afwijkingsplan goedgekeurd</i>	Fase- of afwijkingsplan Productbeschrijvingen (FP) Configuratie-item-records Kwaliteit-, issue- en risicoregister Projectbeheersinstrumenten (PID) Teamplan	Werkpakket autoriseren	Werkpakket (c) Geactualiseerd faseplan (u) Configuratie-item-records (u) Kwaliteitsregister (u) Issue- en risicoregister (u) Issuerapport				P	(A) (R)	R		<i>Autorisatie opleveren werkpakket</i>
							P	(R)	R		
							A	(R)	R		
							P	(R)	R		
<i>Nieuw issue Nieuw risico</i>	Faseplan Configuratie-item-records Checkpointrapport Werkpakket Teamplan Kwaliteit-, issue- en risicoregister	Status werkpakket beoordelen	Configuratie-item-records (u) Issue- en risicoregister (u) Werkpakket (u) Faseplan (u)				A	(R)	R	P	
							P	(R)	R		
							P	(A)	R		
							P		R		
<i>Corrigerende maatregel Advies stuurgroep</i>	Faseplan Checkpointrapport Kwaliteit-, issue- en risicoregister Productstatusoverzicht Projectplan (PID) Business case (PID) Benefitsmanagementaanpak (PID) Leerpuntenlogboek	Issues en risico's verzamelen en beoordelen	Issue- en risicoregister (u) Issuerapport (c) Dagelijks logboek (u)				P		R		<i>Verzoek om advies</i>
							P		R		
							P		R		
							P		R		
<i>Corrigerende maatregel</i>	Faseplan Configuratie-item-records Issue- en risicoregister, issuerapport Dagelijks logboek	Status fase beoordelen	Faseplan (u) Risico- en issueregister (u) Issuerapport (u) Leerpuntenlogboek (u)				P		R		<i>Corrigerende maatregel Nieuw werkpakket Verzoek om advies Bedreiging tolerantie Naderende faseovergang Naderend projecteinde</i>
							P		R		
							P		R		
							P		R		
<i>Corrigerende maatregel</i>	Faseplan Configuratie-item-records Issue- en risicoregister, issuerapport Dagelijks logboek	Corrigerende maatregelen nemen	Faseplan (u) Configuratie-item-records (u) Issue- en risicoregister (u) Issuerapport (u) Dagelijks logboek (u)				P		R	P	<i>Corrigerende maatregel Verzoek om advies</i>
							A		R		
							P		R		
							P		R		
<i>Dreigende overschrijding toleranties</i>	Faseplan Checkpointrapporten Hoofdpuntenrapportage (vorige periode) Kwaliteit-, issue-, risicoregister, productstatusoverzicht Communicatiemanagementaanpak (PID) Leerpunten- en dagelijks logboek	Hoofdpunten rapporteren	Hoofdpuntenrapportage (c)		(A)		P		R		
<i>Gecompleteerde werkpakketten</i>	Projectplan (PID) Business case (PID) Faseplan Issue- en risicoregister, issuerapport	Issues en risico's escaleren	Afwijkingsrapport (c) Issue- en risicoregister (u) Issuerapport (u)		(A)		P		R		<i>Geëscaleerde afwijking</i>
							P		R		
							P		R		
							P		R		
<i>Gecompleteerde werkpakketten</i>	Faseplan Configuratie-item-records Kwaliteitsregister	Afgeronde werkpakketten ontvangen	Faseplan (u) Configuratie-item-records (u) Afgerond werkpakket				P		R		
							A	(R)	R	P	
							A	(P)	R		
							A		R		

15

Managen productoplevering

Het doel van het proces managen productoplevering (MP) is het beheersen van de relatie tussen de projectmanager en de teammanager(s) door formele eisen te stellen aan acceptatie, uitvoering en oplevering van het projectresultaat.



Figuur 15.01 Managen productoplevering

15.1 DOELSTELLINGEN

De doelstellingen van het proces managen productoplevering zijn:

- Het werk dat wordt uitgevoerd, is overeengekomen en geautoriseerd.
- Het is voor teammanagers duidelijk wat moet worden opgeleverd, tegen welke kosten, met welke inzet van mensen en middelen en voor wanneer.
- De geplande producten worden opgeleverd conform de overeengekomen specificaties en binnen de overeengekomen toleranties.
- Er wordt op overeengekomen momenten voldoende voortgangsinformatie verstrekt aan de projectmanager zodat deze kan zekerstellen dat het werk conform de afspraken wordt uitgevoerd.

■ 15.2 CONTEXT

Het proces managen productoplevering start met het overleg tussen de teammanager en de projectmanager over het uit te voeren werkpakket. De teammanager heeft daarin de verantwoordelijkheid zeker te stellen dat hij en het team het werk conform de gestelde condities kunnen uitvoeren. Tijdens de activiteit ‘werkpakket uitvoeren’ moet de teammanager het werk (laten) uitvoeren, de producten die gereed zijn laten testen en de projectmanager periodiek informeren over de voortgang van de werkzaamheden. In de activiteit ‘werkpakket opleveren’ moet de teammanager het werkpakket afronden, zekerstellen dat aan alle verplichtingen vanuit het werkpakket zijn voldaan en ervoor zorgen dat hij decharge krijgt van de projectmanager voor het uitgevoerde werkpakket.

De werkrelatie tussen de projectmanager en de teammanager kan het best worden omschreven als die met een voorkeursleverancier. Het maakt daarbij niet uit of de teammanager daadwerkelijk een heel team heeft of dat de teammanager zelf de werkzaamheden uitvoert. Het maakt ook niet uit of de teammanager van de eigen interne organisatie is of van een externe organisatie.

De werkzaamheden die worden beschreven in het proces MP kunnen ook worden uitgevoerd zonder gebruik te maken van de PRINCE2-methode. Het onderscheiden van de processen BF en MP maakt een beheerste splitsing mogelijk tussen degenen die wel en die niet met de PRINCE2-methode werken (zie figuur 15.01).

■ 15.3 ACTIVITEITEN

Binnen het proces managen productoplevering zijn de volgende activiteiten te onderscheiden:

- Werkpakket aannemen.
- Werkpakket uitvoeren.
- Werkpakket opleveren.

Firma TEGEL heeft de opdracht gekregen voor het tegelwerk. Hun projectleider (teammanager volgens PRINCE2) heeft met de projectmanager voor de start van het werk de opdracht goed doorgesproken. Wat moet worden uitgevoerd, wat zijn de eisen en wanneer moet het klaar zijn?

Hij heeft de eigen planning daarop aangepast. Zodra een deel van het werk klaar is laat hij het inspecteren, zoals afgesproken met de projectmanager. Iedere dag geeft hij aan hem ook de stand van het werk door. Zodra al het werk af is zorgt hij ervoor dat alle inspectierapporten en certificaten zijn overgedragen en meldt dan het werk gereed aan de projectmanager.

Werkpakket aannemen

Voordat met de uitvoering van de werkzaamheden kan worden gestart, moet er eerst overeenstemming zijn tussen de projectmanager en de teammanager over het werkpakket dat moet worden uitgevoerd. Het kan niet zo zijn dat de projectmanager de teamma-

nager eenvoudig opdraagt wat de teammanager moet uitvoeren. De teammanager heeft namelijk een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de technische en zakelijke haalbaarheid van het uit te voeren werk. De teammanager is in deze verantwoording verschuldigd aan de seniorleverancier, die namens de leverancier contractafspraken heeft gemaakt met de klant voor het realiseren van de op te leveren producten (voor de beschrijving van een werkpakket zie Bijlage A).

Om echt te begrijpen wat de impact van het werkpakket is, moet de teammanager een teamplan opstellen en de bijbehorende risico's evalueren. Het is handig om de teammanager al bij het opstellen van het faseplan te betrekken. Op deze wijze wordt maximaal rekening gehouden met de aspecten die voor het realiseren van het betreffende werkpakket van belang zijn en kan het teamplan op hoofdpunten al worden vastgesteld. Bij het aannemen van het werkpakket hoeft de teammanager dan alleen nog maar het teamplan te actualiseren. De teammanager bespreekt het teamplan en de daaraan verbonden risico's met de projectmanager.

De input voor deze activiteit is het PID en het werkpakket zoals opgesteld door de projectmanager. Tijdens het proces wordt het teamplan opgesteld/geactualiseerd en het werkpakket geaccepteerd. De data voor de kwaliteitsbeoordelingen in het kwaliteitsregister worden gereviewd en zo nodig aangepast. Nieuwe risico's worden geëscaleerd naar de projectmanager.

Werkpakket uitvoeren

De activiteit 'werkpakket uitvoeren' beschrijft de werkzaamheden van de teammanager om het werkpakket te kunnen realiseren.

De werkzaamheden van de teammanager omvatten:

- Het realiseren van de producten volgens de kwaliteitscriteria beschreven in de betreffende productbeschrijvingen.
- Het managen van raakvlakken en afhankelijkheden.
- Het (laten) uitvoeren van de werkzaamheden binnen de afgesproken toleranties.
- Het escaleren van nieuwe issues en risico's en het rapporteren van leerpunten naar de projectmanager.
- Het in overleg met de projectmanager managen van de risico's tijdens de uitvoering.
- Het zo nodig doorvoeren van overeengekomen wijzigingen.
- Het laten testen van de op te leveren producten en het verkrijgen van de bijbehorende goedkeuringen en acceptaties.
- Het overdragen van de kwaliteitsrecords aan projectsupport en het laten bijwerken van het kwaliteitsregister en de configuratie-item-records door projectsupport.
- Het bewaken en beheersen van de voortgang van het werkpakket, het actualiseren van het teamplan en het afstemmen met de projectborging.
- Het periodiek rapporteren van de voortgang door middel van checkpointrapporten.

In de activiteit 'werkpakket uitvoeren' wordt gebruik gemaakt van het geautoriseerde werkpakket en de bijbehorende productbeschrijvingen, het kwaliteitsregister en de configuratie-item-records. Deze activiteit levert een geactualiseerd teamplan op, alsmede de overeengekomen kwaliteitsrecords en checkpointrapporten.

Werkpakket opleveren

De activiteit 'werkpakket opleveren' beschrijft het overdragen van het werkpakket aan de projectmanager en het verkrijgen van decharge voor het betreffende werkpakket.

De werkzaamheden van de teammanager bij de activiteit werkpakket opleveren zijn:

- Het controleren of alle overeengekomen acties uit het kwaliteitsregister zijn uitgevoerd.
- Het controleren of alle op te leveren producten zijn goedgekeurd en geaccepteerd.
- Het controleren of alle kwaliteitsrecords zijn overgedragen aan projectsupport en of het kwaliteitsregister en de configuratie-item-records zijn bijgewerkt.
- Het actualiseren van het teamplan om aan te geven dat het werkpakket is afgerond.
- Het overdragen van de opgeleverde producten en het informeren van de projectmanager.
- Het verkrijgen van decharge voor het opgeleverde werkpakket.

Aan het einde van deze activiteit is het afgeronde werkpakket gereed voor goedkeuring door de projectmanager.

15.4 OP MAAT MAKEN

Kleine projecten

Kleine projecten bestaan meestal uit één projectteam. Er werken dan aan het project alleen teamleden die rechtstreeks aan de projectmanager rapporteren. Het maken van een eigen teamplan is dan vaak niet nodig.

Voor kleine projecten kan het werk van de teammanager/het teamlid in het proces managen productoplevering als volgt worden samengevat:

- Kom het werk overeen dat moet worden uitgevoerd.
- Maak afspraken over rapporteren issues, risico's en voortgang.
- Voer het werk uit in overleg met de collega's.
- Rapporteer over de voortgang van het werk.
- Zorg ervoor dat de afgesproken kwaliteit wordt gerealiseerd.
- Voer wijzigingen alleen door na goedkeuring.
- Laat de producten die gereed zijn testen.
- Reflecteer op het eigen werk en geef leerpunten door als dat relevant is.
- Lever de goedgekeurde producten op inclusief de benodigde documentatie.

Agile projecten

In agile projecten bestaan werkpakketten uit één of meer timeboxes. Het werk wordt uitgevoerd door zelforganiserende ontwikkelteams. Er is in principe geen teammanager of de teammanager heeft de faciliterende rol van Scrummaster. Het werk wordt omschreven in sprint backlogs met een bijbehorende definition of done. Werkafspraken worden gemaakt tijdens een startceremonie. Het teamplan wordt gemaakt in de sprint planning meeting.

De tussentijdse voortgang wordt bijgehouden met een takenbord en eventueel een burn-down grafiek. Issues en risico's (impediments) worden besproken tijdens de dagelijkse stand-up vergaderingen (daily stand-up). Impediments die door het team niet zelf binnen 24 uur kunnen worden opgelost, worden geëscaleerd naar de projectmanager. De voortgang wordt beheerst door het zo nodig laten vallen van minder relevante user stories (could-haves). Wijzigingen worden afgestemd met de product owner (wijzigingsautoriteit). Op het eind van iedere timebox worden 'shippable' producten opgeleverd die door de product owner en de gebruikers direct worden beoordeeld en zo mogelijk geaccepteerd. Op het eind van iedere timebox wordt het proces geëvalueerd (retrospective).

Commerciële projecten

Vanuit een leveranciersstandpunt bestaat het gecontracteerde werk uit een of meer werkpakketten. Het is belangrijk dat de afgesproken werkpakketten aansluiten op het overeengekomen contract. Bij twijfel moet de teammanager afstemmen met de projectborging van de leverancierszijde of rechtstreeks met de seniorleverancier.

Projecten in een programma

Gezien de aard van de werkzaamheden op het niveau van de teammanager is er geen directe relatie met de aansturing vanuit het programma. Dit contact verloopt via de projectmanager. Werkprocedures en rapportageafspraken worden meestal voorgeschreven door het bovenliggende programma.

■ 15.5 OVERZICHT ACTIVITEITEN

In tabel 15.01 zijn de input en output en de verantwoordelijkheden van alle activiteiten van het proces managen productoplevering weergegeven.

Tabel 15.01 Overzicht activiteiten van het proces managen productoplevering

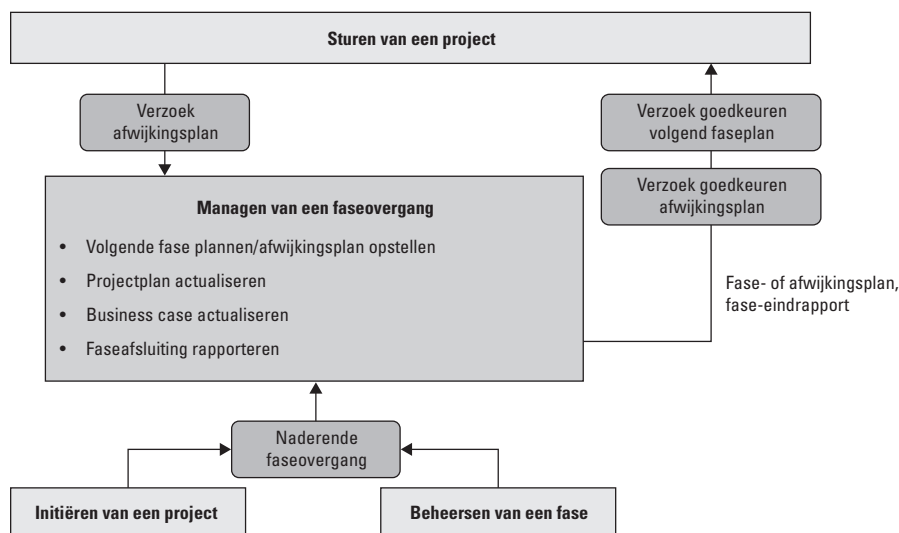
Input triggers	Input managementproducten	Activiteiten	Output managementproducten	Verantwoordelijkheden						Output triggers	
				LP	OG	SG	PM	TM	PB		PS
Autorisatie opleveren werkpakket	Werkpakket PID Configuratie-item-record Kwaliteitsregister Issue- en risicoregister	Werkpakket aannemen	Teamplan (c) Werkpakket (a) Configuratie-item-record (u) Kwaliteitsregister (u) Issue- en risicoregister (u)			(A)*	(A)	P	R	Nieuw risico	
							(P)	A	R		(P)
							(A)	R	R		(P)
							(A)	R	R		(P)
							(A)	P			
	Werkpakket Configuratie-item-record Teamplan PID	Werkpakket uitvoeren	Specialistenproduct(en) (c) Goedkeuringsrecords (o) Kwaliteitsregister (u) Configuratie-item-record (u) Teamplan (u) Checkpointrapport (c)	(A)	(A)		(R)	P	R	Nieuw risico Nieuw issue	
							(A)	P	R		(R)
							(A)	R	R		(P)
							(A)	R	R		(P)
							(A)	P	R		
	Werkpakket Kwaliteitsregister Configuratie-item-record	Werkpakket opleveren	Werkpakket (u) Teamplan (u)				(A)	P	R	Afgerond werkpakket	
								P	R		

* Seniorleverancier

16

Managen van een faseovergang

Het doel van het proces managen van een faseovergang (MF) is om de stuurgroep van de juiste informatie te voorzien, zodat deze het succes van de huidige fase kan beoordelen, het faseplan van de komende fase kan goedkeuren, het herziene projectplan kan beoordelen, de rechtvaardiging van het project kan bevestigen en de risico's kan accepteren.



Figuur 16.01 Managen van een faseovergang

16.1 DOELSTELLINGEN

Het proces managen van een faseovergang beschrijft de werkzaamheden van de projectmanager ter voorbereiding van de besluitvorming door de stuurgroep bij een managementfaseovergang.

De doelstellingen van het proces managen van een faseovergang zijn:

- De stuurgroep de zekerheid geven dat alle producten van de voorgaande fase zijn opgeleverd.

- Het opstellen van het faseplan voor de volgende fase.
- Het actualiseren van de projectinitiatiedocumentatie.
- Het aanleveren van de informatie aan de stuurgroep om de blijvende levensvatbaarheid van het project te kunnen beoordelen, met de bijbehorende risico's.
- Het vastleggen van de leerpunten van de afgelopen fase.
- Het verzoeken om autorisatie van de start van de volgende managementfase.

Als de stuurgroep verzoekt een afwijkingsplan op te stellen, wordt in dit proces het afwijkingsplan opgesteld in plaats van het volgende faseplan. De projectmanager verzoekt de stuurgroep dan om het huidige faseplan of projectplan door dit afwijkingsplan te mogen vervangen.

■ 16.2 CONTEXT

Het proces managen van een fase is gebaseerd op het uitgangspunt dat er ten minste twee managementfasen in een project zijn, namelijk de initiatiefase en één of meerdere uitvoeringsfasen.

Het proces managen van een faseovergang wordt geïnitieerd vanuit het proces initiëren van een project in de initiatiefase en vanuit het proces beheersen van een fase in de te onderscheiden uitvoeringsfasen. Indien de stuurgroep de projectmanager vraagt een afwijkingsplan op te stellen, wordt het proces managen van een faseovergang geïnitieerd vanuit het proces sturen van een project (zie figuur 16.01).

Het proces managen van een faseovergang geeft de input voor de fase-eindbeoordeling door de stuurgroep in het proces sturen van een project. In de laatste uitvoeringsfase is er uiteraard geen proces managen van een faseovergang.

■ 16.3 ACTIVITEITEN

Binnen het proces managen van een faseovergang zijn de volgende activiteiten te onderscheiden:

- Volgende fase plannen.
- Projectplan actualiseren.
- Business case actualiseren.
- Faseafsluiting rapporteren.
- Afwijkingsplan opstellen.

Zodra de offerte van de aannemer is ontvangen, moet de beslissing genomen worden of er daadwerkelijk met de bouw zal worden gestart. Tot nu toe was het alleen een papieren kwestie. Valt de offerte binnen het budget? Wanneer is het werk klaar? Wat zijn de risico's en is het voorlig-

gende plan nog de beste optie? Nu kunnen er nog andere keuzes worden gemaakt, straks niet meer.

Om het jonge stel in staat te stellen een goede beslissing te nemen zal de projectleider van de architect het nodige papierwerk moeten overleggen. Ook zal even teruggekeken moeten worden naar de afgelopen fase. Is daarin alles volgens plan gegaan en zo nee, waarom niet? Voor de architect is het ook belangrijk om decharge te krijgen voor de afgelopen fase, voordat met de volgende fase wordt begonnen.

Volgende fase plannen

Het faseplan voor de volgende fase wordt opgesteld. In het faseplan moeten alle specialisten- en managementproducten worden opgenomen die in de komende fase moeten worden gerealiseerd. De projectmanager moet alle kwaliteitsactiviteiten afstemmen met projectborging. Voor alle op te leveren producten moet worden vastgesteld wie de kwaliteitsreviews zullen uitvoeren en wie de op te leveren producten zal accepteren.

In de activiteit 'volgende fase plannen' moet tevens de projectinitiatiedocumentatie worden geactualiseerd en dan vooral wat betreft aanpassingen van de kwaliteitscriteria. De configuratie-item-records voor de nieuwe producten moeten worden opgesteld. Het kwaliteitsregister moet worden bijgewerkt met de ingeplande kwaliteitsactiviteiten voor de volgende fase. De issue- en risicoregisters moeten worden geactualiseerd.

Mocht het nodig zijn om het projectmanagementteam te wijzigen, dan kan dat het beste gebeuren tijdens een faseovergang. Indien opportuun moeten ook de projectmanagementstructuur en de betreffende rolbeschrijvingen worden bijgewerkt.

Projectplan actualiseren

De stuurgroep gebruikt het projectplan gedurende het gehele project om de voortgang van het project te beoordelen. Het is daarom van belang dat het projectplan bij iedere faseovergang wordt geactualiseerd. Een toelichting op de eventuele wijzigingen van het projectplan moet worden opgenomen in het fase-eindrapport.

Bij het actualiseren van het projectplan wordt gebruik gemaakt van het bijgewerkte faseplan voor de huidige fase, het faseplan voor de volgende fase of het afwijkingsplan, het laatste projectplan, de projectaanpak, de kwaliteitsmanagementaanpak, het issueregister en het risicoregister.

Het actualiseren van het projectplan kan aanleiding geven tot het actualiseren van de projectaanpak, de productbeschrijvingen, de kwaliteitsmanagementaanpak, het issueregister en het risicoregister. Ook kan het nodig zijn om het faseplan voor de volgende fase of het afwijkingsplan aan te passen. In een dergelijke situatie moet de activiteit 'volgende fase plannen/afwijkingsplan opstellen' opnieuw worden doorlopen.

Business case actualiseren

Gedurende het gehele project is een focus op de business case noodzakelijk. Tijdens

iedere faseovergang moet opnieuw worden gekeken of de business case nog valide is. Bij het actualiseren van de business case moeten de bestaande issues en risico's worden meegenomen.

Als de business case onder druk komt te staan, zal de stuurgroep dit moeten afstemmen met het lijn- of programmamanagement. Het lijn- of programmamanagement bepaalt uiteindelijk of het project nog kan/moet worden doorgezet.

De levensvatbaarheid van de business case is sterk afhankelijk van de risico's die verbonden zijn aan het realiseren van het projectresultaat en de uiteindelijke benefits. Tijdens de activiteit 'business case actualiseren' moet dan ook altijd een risicoanalyse worden uitgevoerd.

Input voor de activiteit 'business case actualiseren' zijn – naast de laatste business case en het risicoregister – het projectplan, de benefitsmanagementaanpak en het issueregister. Deze activiteit levert een geactualiseerde business case en een bijgewerkt risicoregister op. Het kan tevens nodig zijn de benefitsmanagementaanpak en het issueregister aan te passen.

In het geval er al benefits kunnen worden gerealiseerd tijdens het project, moeten in de review van de business case ook de al gerealiseerde benefits worden meegenomen.

Faseafsluiting rapporteren

Over iedere afgeronde fase moet verantwoording worden afgelegd. Dit gebeurt op basis van het fase-eindrapport. Dit rapport moet zo kort mogelijk voor het einde van de fase worden opgesteld.

In het fase-eindrapport worden de resultaten van de fase beschreven en vergeleken met het oorspronkelijke faseplan en de overeengekomen toleranties. Verder wordt in dit rapport een samenvatting opgenomen van het faseplan voor de volgende fase en van het projectplan, de business case en de lopende issues en risico's. Ook worden in dit rapport het teamfunctioneren geëvalueerd en een overzicht gegeven van de activiteiten die zijn uitgevoerd in het kader van de kwaliteitsbeheersing. Ten slotte worden de leerpunten van de afgelopen fase vastgelegd inclusief aanbevelingen voor andere projecten.

Bij een gefaseerde oplevering moet in het fase-eindrapport tevens worden bevestigd dat beheer en onderhoud is geregeld voor de op te leveren producten en diensten. Tevens moeten dan aanbevelingen voor vervolgacties voor de op te leveren producten en diensten in het rapport worden meegenomen.

De projectmanager stuurt het fase-eindrapport met het faseplan voor de volgende fase naar de stuurgroep ter beoordeling en goedkeuring, samen met het verzoek voor autorisatie om met de uitvoering van de volgende fase te mogen starten. De projectmanager informeert ook andere partijen, zoals is vastgelegd in de communicatiemanagementaanpak.

De activiteit 'faseafsluiting rapporteren' maakt gebruik van het huidige faseplan, het geactualiseerde projectplan, business case en benefitsmanagementaanpak, de verschillende logboeken en registers, het productstatusoverzicht, de communicatiemanagementaanpak en het volgende fase- of afwijkingsplan.

De activiteit 'faseafsluiting rapporteren' levert het fase-eindrapport op en het officiële verzoek van de projectmanager om met de uitvoering van de volgende fase of het afwijkingsplan te mogen starten. In deze activiteit worden zo nodig een leerpuntenrapport en aanbevelingen voor vervolgacties opgesteld.

Afwijkingsplan opstellen

Zodra één of meerdere toleranties van een fase en/of het project dreigen te worden overschreden, moet de projectmanager dit door middel van een afwijkingsrapport escaleren naar de stuurgroep. Als de stuurgroep besluit verder te gaan met het project geeft de stuurgroep de projectmanager opdracht om op basis van een specifiek scenario een afwijkingsplan op te stellen en de besluitvorming voor de formele go/no-go beslissing van de stuurgroep voor te bereiden. De projectmanager start daarop het proces managen van een faseovergang.

In dit ingelaste proces wordt als eerste een afwijkingsplan opgesteld voor het resterende deel van de huidige fase of het project. Daarna worden het projectplan en de business case geactualiseerd en wordt het fase-eindrapport over de afgelopen fase opgesteld. Het afwijkingsplan is in opzet en detaillering gelijk aan het plan dat het vervangt, met een referentie naar het betreffende afwijkingsrapport.

De activiteit 'afwijkingsplan opstellen' maakt gebruik van de projectinitiatiedocumentatie, het huidige faseplan, de verschillende registers, het afwijkingsrapport en de opdracht van de stuurgroep om het afwijkingsplan op te stellen op basis van een specifiek scenario.

De activiteit 'afwijkingsplan opstellen' levert het afwijkingsplan op. Daarnaast moeten de projectinitiatiedocumentatie, de configuratie-item-records en de issue- en risico-registers worden bijgewerkt, alsook het kwaliteitsregister met de testen die tijdens de uitvoering van dit afwijkingsplan moeten worden uitgevoerd.

16.4 OP MAAT MAKEN

Kleine projecten

Voor kleine projecten kan het werk van de projectmanager in het proces managen van een faseovergang als volgt worden samengevat:

- Rapporteer over de status van het werk.
- Leg verantwoording af over de uitvoering van de vorige fase.
- Actualiseer projectplan, risico's en business case van het project als geheel.

- Stel een faseplan op voor de volgende fase.
- Stel een fase-eindrapport op (soms is een PowerPoint presentatie voldoende).
- Verzoek om autorisatie om de volgende fase uit te mogen voeren.

Kleine projecten hebben vaak slechts één uitvoeringsfase en daarmee alleen één proces managen van een faseovergang op het eind van de initiatiefase. De activiteiten van de projectmanager in het proces managen van een faseovergang kunnen zich dan beperken tot het uitwerken van het projectplan in een meer gedetailleerd faseplan voor de aansturing van het team en een verantwoording van de uitvoering van de initiatiefase in een fase-eindpresentatie.

Agile projecten

In agile projecten komen de managementfasen meestal overeen met de opeenvolgende releases. Dan wordt beslist of het project in de oorspronkelijke setting wordt voortgezet of aangepast. Er wordt dan tevens een roadmap opgesteld om de op te leveren producten voor de volgende release te bepalen en te prioriteren.

Commerciële projecten

Managementfaseovergangen noodzaken de projectmanager het werk van de leveranciers per fase op te knippen. Dit kan door opdrachten per fase te verstrekken of door een raamovereenkomst voor het gehele project af te sluiten en vervolgens deelopdrachten per fase te verstrekken.

Nog meer dan voor interne projecten is het bij commerciële projecten van belang de continuïteit van de teams te borgen. Als er te veel tijd zit tussen de opeenvolgende opdrachten kan het gebeuren dat teams op andere projecten worden ingezet, waardoor de continuïteit van het project in gevaar komt.

Projecten in een programma

Geadviseerd wordt om van projecten in een programma de beslispunten van die projecten aan te laten sluiten op de beslispunten van het programma. Dit vergemakkelijkt de afstemming tussen de verschillende projecten in het programma en de afstemming van de projecten op het programma als geheel.

■ 16.5 OVERZICHT ACTIVITEITEN

In tabel 16.01 zijn de input en output en de verantwoordelijkheden van alle activiteiten van het proces managen van een faseovergang weergegeven.

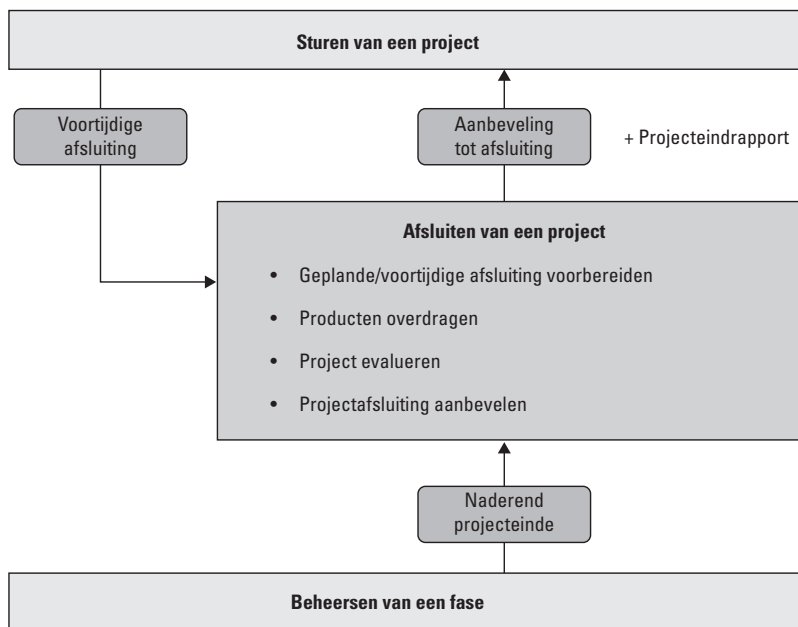
Tabel 16.01 Overzicht activiteiten van het proces managen van een faseovergang

Input triggers	Input managementproducten	Activiteiten	Output managementproducten	Verantwoordelijkheden							Output triggers	
				LP	OG	SG	PM	TM	PB	PS		
Naderende faseovergang	Projectplan Configuratie-item-records Issue-, risico- en kwaliteitsregister Leerpuntenlogboek PID	Volgende fase plannen	Volgend faseplan (c) PID (u) Configuratie-item-records (c/u) Kwaliteitsregister (u) Issue- en risicoregister (u)	(C)	(A) (A)	(A) (A)	P P		R R	P P		
							A A	R R				
							P		R			
	Projectplan Vorig faseplan Volgend faseplan/ afwijkingsplan Issue-en risicoregister PID	Projectplan actualiseren	Projectplan (PID) (u) Issue- en risicoregister (u)		(A)	(A)	P P		R R			
	Business case (PID) Projectplan (PID) Benefitsmanagementaanpak Issue- en risicoregister	Business case actualiseren	Business case (PID) (u) Benefitsmanagementaanpak (u) Issue- en risicoregister (u)	(C) (C)	(A) (A)	(R) (R)	P P		R R R			
	Huidig faseplan Productstatusoverzicht Issue-, risico- en kwaliteitsregister Business case (PID) Benefitsmanagementaanpak Leerpuntenlogboek Communicatiemanagement-aanpak (PID)	Faseafsluiting rapporteren	Fase-eindrapport (c) Leerpuntenrapport (optie) (FER) (c) Aanbevelingen vervolgacties (optie) (FER) (c)		(A) (A) (A)	(A) (A) (A)	P P P		R R R		Verzoek om goedkeuren volgend faseplan	
Verzoek om afwijkingsplan	Huidig faseplan Afwijkingsrapport Configuratie-item-records Issue-, risico- en kwaliteitsregister PID	Afwijkingsplan opstellen	Afwijkingsplan (c) PID (u) Configuratie-item-records (c/u) Kwaliteitsregister (u) Issue- en risicoregister (u)	(C) (C)	(A) (A)	(A) (A)	P P		R R	P P	Verzoek om goedkeuren afwijkingsplan	
							A A	R R				
							P		R			

17

Afsluiten van een project

Het doel van het proces afsluiten van een project (AP) is het creëren van een bewust moment waarop de acceptatie van het projectresultaat wordt bevestigd en wordt vastgesteld dat de doelstellingen volgens de originele projectinitiatiedocumentatie en de goedgekeurde wijzigingen zijn gerealiseerd, of dat het project verder niets meer kan bijdragen.



Figuur 17.01 Afsluiten van een project

17.1 DOELSTELLINGEN

De doelstellingen van het proces afsluiten van een project zijn het zekerstellen dat:

- Het projectresultaat is geaccepteerd en overgedragen.
- Beheer en onderhoud van het projectresultaat zijn geregeld.
- Het project op een beheerste wijze wordt afgebouwd en de projectorganisatie wordt ontbonden.

- Uitstaande risico's en issues worden opgepakt en aanbevelingen voor vervolgacties zijn opgesteld.
- De al gerealiseerde benefits worden beoordeeld en de business case en de benefits-managementaanpak worden geactualiseerd.
- De projectuitvoering wordt gereviewd.

Een project heeft naast een duidelijk startpunt ook een bewust eindpunt nodig. Door een goede afsluiting is het voor iedereen duidelijk in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald en het project heeft gedaan wat was afgesproken. Het proces afsluiten van een project beschrijft de werkzaamheden die de projectmanager moet uitvoeren, zodat de stuurgroep het project op een goede manier kan afsluiten.

■ 17.2 CONTEXT

In het algemeen wordt het proces afsluiten van een project (AP) gestart vanuit het proces beheersen van een fase (BF). Als blijkt dat er geen valide business case meer is, wordt het proces AP geïnitieerd door een direct besluit van de stuurgroep zelf. Dit kan gebeuren vanuit de activiteiten 'project autoriseren', 'fase- of afwijkingsplan autoriseren' of 'ad hoc sturing geven' (zie figuur 17.01).

De verschillende activiteiten van het proces afsluiten van een project kunnen parallel aan elkaar worden uitgevoerd. Deze activiteiten moeten worden ingepland in het faseplan van de laatste uitvoeringsfase.

Het proces afsluiten van een project geeft de input voor de projecteindbeoordeling van de stuurgroep in de activiteit 'projectafsluiting autoriseren'.

■ 17.3 ACTIVITEITEN

De activiteiten van het proces afsluiten van een project bestaan uit:

- Geplande afsluiting voorbereiden.
- Voortijdige afsluiting voorbereiden.
- Producten overdragen.
- Project evalueren.
- Projectafsluiting aanbevelen.

Als de bouw van het huis klaar is, laat de projectleider het huis inspecteren door het stel, en zorgt hij ervoor dat de formele overdracht plaatsvindt. Restpunten worden genoteerd. Handleidingen en voorschriften voor onderhoud en beheer worden verstrekt. Tekeningen met daarin ingetekend alle kabels en leidingen worden afgegeven. Daarnaast zorgt hij ervoor dat de aannemer het terrein schoon oplevert en al zijn spullen afvoert. Verder zal de projectleider een eindverslag maken met de oorspronkelijke bouwsom en al het meer- en minderwerk. Ten slotte zal intern nog een evaluatie-

rapport moeten worden opgesteld, waarin staat waar het architectenbureau bij de volgende opdracht rekening mee moet houden.

Geplande afsluiting voorbereiden

Bij het afsluiten van een project is het belangrijk dat alle informatie aanwezig is om het project beheerst te kunnen beëindigen en dat er geen openstaande acties en losse eindjes meer zijn. Met behulp van een productstatusoverzicht kan worden nagegaan of alle op te leveren producten voldoen aan de kwaliteitscriteria, of alle afwijkingen zijn afgedekt door goedgekeurde concessies en of alle producten zijn geaccepteerd door de bevoegde personen. Vervolgens kan het projectplan worden bijgewerkt met de resultaten van de laatste fase.

Daarnaast moeten het projectteam en de projectorganisatie worden afgebouwd en de projectlocatie ontruimd en zo nodig in de oude staat worden teruggebracht. Vraag de stuurgroep om goedkeuring, om aan de belanghebbenden te kunnen doorgeven dat de ingezette mensen en middelen kunnen worden vrijgegeven.

Voortijdige afsluiting voorbereiden

Ondanks dat een voortijdige afsluiting een andere aanleiding heeft dan een geplande afsluiting is het doel hetzelfde, namelijk een goede basis leggen om het project beheerst te kunnen afsluiten. Waar bij de geplande afsluiting wordt getriggerd door het opleveren van alle beoogde resultaten, wordt de voortijdige afsluiting getriggerd door het wegval- len van de business case.

De projectmanager registreert de beslissing om het project voortijdig af te sluiten in het issueregister. Het projectplan wordt bijgewerkt en het productstatusoverzicht wordt opgevraagd om vast te stellen welke producten geaccepteerd zijn, welke producten nog niet zijn gerealiseerd en welke producten al in ontwikkeling zijn. In overleg met de stuurgroep moet worden bepaald hoe hiermee omgegaan moet worden. Wat moet nog binnen het project worden afgerond, wat moet worden overgedragen aan de klantorganisatie en welke producten moeten eventueel worden overgedragen aan andere projecten?

Voor de resterende werkzaamheden zullen ramingen moeten worden opgesteld en zal capaciteit moeten worden vrijgemaakt. Zo nodig zal hiervoor een afwijkingsplan moeten worden opgesteld. Vraag de stuurgroep om goedkeuring, om aan de belanghebbenden te kunnen doorgeven dat de overige mensen en middelen kunnen worden vrijgegeven.

Producten overdragen

De projectmanager moet, zoals vastgelegd in de wijzigingsmanagementaanpak, ervoor zorgen dat het projectresultaat wordt geaccepteerd door zowel de eindgebruikers als degenen die verantwoordelijk worden voor het beheer en onderhoud van het projectresultaat. Vooral als producten zijn ontwikkeld door externe partijen, is een formele acceptatie en overdracht essentieel. Het is verstandig om een verklaring van acceptatie door de partijen afzonderlijk te laten ondertekenen.

Vooraf moet de projectmanager nagaan of de noodzakelijke beheer- en onderhoudsorganisatie voor de op te leveren projectresultaten aanwezig is. Als dat niet het geval is, moet de projectmanager dit vroegtijdig escaleren naar de stuurgroep.

Als onderdeel van het projectresultaat moeten vaak ook de configuratie-item-records aan de klant worden overgedragen. Deze zal immers de relevante gegevens van de opgeleverde producten in zijn configuratie-item-records moeten opnemen om deze producten gedurende de gebruikperiode te kunnen beheren.

Aanbevelingen voor vervolgacties moeten worden beschreven voor alle uitstaande issues en risico's. Meestal worden wijzigingsverzoeken aan het eind van het project doorgeschoven naar de beheerfase. Al deze issues mogen niet verloren gaan. Belangrijke issues kunnen zelfs aanleiding zijn om na de oplevering van het project een nieuw project te starten. De aanbevelingen voor vervolgacties kunnen worden vastgelegd in een afzonderlijk rapport, maar kunnen ook deel uitmaken van het projecteindrapport.

Ten slotte moet de benefitsmanagementaanpak worden geactualiseerd. Welke benefits zijn al gerealiseerd? Wanneer zullen de beoogde benefits van het project kunnen worden gemeten, op welke wijze en door wie en wat is de laatste nulmeting?

Project evalueren

Om succesvol te zijn is het belangrijk om te leren van de ervaringen. Is er geleverd wat is afgesproken en zo niet, hoe komt dat dan? Hoe hebben we het project uitgevoerd en zouden we het de volgende keer weer zo doen of juist niet? Beide vragen moeten worden gesteld en beantwoord op het einde van een project.

De beantwoording van de vraag: 'Is er geleverd wat is afgesproken en zo niet, hoe komt dat dan?' geeft een verantwoording van het project. Deze verantwoording wordt vastgelegd in het projecteindrapport. Het projecteindrapport wordt door de projectmanager opgesteld voor de stuurgroep, maar wordt door de stuurgroep ook gebruikt voor haar verantwoording naar het lijn- of programmamanagement of de klant.

In het projecteindrapport wordt de stand van zaken aan het eind van het project vergeleken met wat oorspronkelijk was afgesproken in de projectinitiatiedocumentatie aangevuld met de tussentijds geaccordeerde veranderingen. Verder wordt in een projecteindrapport opgenomen:

- Een beoordeling van de prestaties van het projectteam.
- Een overzicht van de opgeleverde producten.
- Een overzicht van uitgevoerde kwaliteitsbeoordelingen en geregistreerde afwijkingen van de specificaties.

Tevens wordt in het projecteindrapport de laatste stand van zaken gegeven van de business case. Mochten er bij de afsluiting van het project al enige benefits op basis van de opgeleverde producten zijn gerealiseerd, dan moeten ook deze benefits worden vermeld

in het rapport. In geval van een vroegtijdige afsluiting van het project zal ook de reden van de vroegtijdige afsluiting in het projecteindrapport moeten worden opgenomen.

De beantwoording van de vraag ‘Hoe hebben we het project uitgevoerd en zouden we het de volgende keer weer zo moeten doen of juist niet?’ biedt leerpunten voor het lijn- of programmamanagement of de klant voor het opzetten en uitvoeren van toekomstige projecten. Deze leerpunten worden vastgelegd in het leerpuntenrapport.

In dit leerpuntenrapport moeten zowel de leerpunten van de management-, kwaliteits- als de specialistenwerkzaamheden worden opgenomen alsook de geleerde lessen van het op maat maken van PRINCE2. Het is daarbij belangrijk dat ook de bijzondere omstandigheden van het project worden vermeld om ervoor te zorgen dat de leerpunten in hun context kunnen worden geplaatst. Ten slotte moeten in dit rapport de nacalculatiegegevens van bestede tijd, inzet en kosten worden opgenomen. Belangrijk is dat leerpunten worden gedefinieerd in samenspraak met de teamleden en belanghebbenden.

Het leerpuntenrapport kan een opzichzelfstaand rapport zijn, maar kan ook deel uitmaken van het projecteindrapport.

Projectafsluiting aanbevelen

Als alle voorbereidende werkzaamheden, overdrachts- en evaluatieactiviteiten zijn uitgevoerd, kunnen de logboeken en registers worden afgesloten en kan het projectdossier worden opgeschoond en gearcheveerd. Daarbij is het van belang dat de relevante informatie beschikbaar blijft voor toekomstige audits.

Tot slot verzoekt de projectmanager de stuurgroep het project af te sluiten en decharge te verlenen. De aanbeveling tot afsluiting doet de projectmanager door een concept-aankondiging van afsluiting naar de stuurgroep te sturen.

De projectmanager informeert de stuurgroep en andere belanghebbenden op deze wijze over de op handen zijnde afsluiting van het project. Belanghebbende partijen kunnen worden geïdentificeerd met behulp van de communicatiemanagementaanpak. De projectmanager moet deze communicatie vooraf afstemmen met de stuurgroep. Communicatie op dit punt kan door de stuurgroep ook prima worden gebruikt als marketing-instrument. De stuurgroep blijft binnen het project eindverantwoordelijk voor alle externe communicatie.

17.4 OP MAAT MAKEN

Kleine projecten

Voor kleine projecten kan het proces afsluiten van een project als volgt worden samengevat:

- Controleren of alles is opgeleverd en geaccepteerd.

- Nagaan of er geen losse einden zijn.
- Vastleggen uitstaande punten.
- Archiveren van het projectdossier voor latere beoordelingen.
- Afmelden van mensen en middelen.
- Evalueren van de resultaten en de uitvoering.

In kleine projecten kan het proces afsluiten van een project vaak in een korte tijd worden doorlopen. Het zou zelfs kunnen dat de overdracht, evaluatie en afsluiting van het project in één en hetzelfde overleg plaatsvindt.

Agile projecten

In tegenstelling tot agile in continue ontwikkelstraten zijn agile ontwikkelingen in projecten eindig. Anders dan in de meer traditionele projecten leveren agile projecten al gedurende de uitvoering van het project werkbaar producten op die direct in gebruik worden genomen en dan al benefits opleveren. De eerste benefitsreviews vinden dan ook al plaats tijdens de uitvoering van het project, waardoor ook duidelijk wordt of het verstandig is het project voort te zetten of dat het project beter kan worden beëindigd.

Afsluiten van een agile project concentreert zich dan ook met name op het afbouwen van het team en het overdragen van de leerpunten aan de staande organisatie. Niet geïmplementeerde functionaliteiten worden overgedragen aan de lijnorganisatie.

Commerciële projecten

Bij commerciële projecten moet het afsluiten van het project afgestemd worden op het beëindigen van het contract. Het projecteindrapport kan daarbij gelden als decharge-document.

Projecten in een programma

Om de prestatie van het gehele programma te verbeteren is het uiterst belangrijk dat leerpunten worden doorgegeven aan de programmaorganisatie. Verder moet de benefitsmanagementaanpak van het project worden afgestemd op de benefitsmanagementaanpak van het programma. Meestal worden de benefitsreviews van het project gekoppeld aan de benefitsreviews in het programma.

17.5 OVERZICHT ACTIVITEITEN

In tabel 17.01 zijn de input en output en de verantwoordelijkheden van alle activiteiten van het proces afsluiten van een project weergegeven.

Tabel 17.01 Overzicht activiteiten van het proces afsluiten van een project

Input triggers	Input managementproducten	Activiteiten	Output managementproducten	Verantwoordelijkheden							Output triggers
				LP	OG	SG	PM	TM	PB	PS	
Naderend projecteinde	Projectplan (PID) Productstatuoverzicht	Geplande afsluiting voorbereiden	Projectplan (PID) (u) Productstatuoverzicht (c)		(A)	(A)	P A		R R	P	
Voortijdige afsluiting	Projectplan (PID) Productstatuoverzicht	Voortijdige afsluiting voorbereiden	Plan extra werkzaamheden (c) Projectplan (PID) (u) Productstatuoverzicht (c) Issueregister (u)		(A) (A)	(A) (A)	P P A P		R R R R	P	
	Issue- en risicoregister Configuratie-item-record Wijzigingsmanagementaanpak (PID) Benefitsmanagementaanpak	Producten overdragen	Acceptatierecords (o) Configuratie-item-record (u) Aanbevelingen vervolgacties (PER) (c) Benefitsmanagementaanpak (c)		(A) (A) (A)	(A) (A) (R)	P A P P		R R R R	P	
	PID Issue-, risico- en kwaliteitsregister Leerpuntenlogboek Aanbevelingen voor vervolgacties (PER)	Project evalueren	Projecteindrapport (c) Business case (PER) (u) Leerpuntenrapport (PER) (c)	(C)	(A) (A) (A)	(A) (R) (A)	P P P		R R R		
	Communicatie-managementaanpak (PID)	Projectafsluiting aanbevelen	Issue-, risico- en kwaliteitsregister (afsluiten) Dagelijks logboek (afsluiten) Leerpuntenlogboek (afsluiten) Concept aankondiging van afsluiting (c)				P P P P		R		Aanbeveling tot afsluiting

DEEL IV

OP MAAT MAKEN

All content is watermarked and Copyright protected. Access for Erik van Eeden erikvaneeden2011@gmail.com

IV

Introductie op maat maken

Het zevende principe van PRINCE2 is het op maat maken van de methode voor een specifiek project. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in het op maat maken van de methode PRINCE2 voor een individueel project en het invoeren van de methode PRINCE2 in een organisatie.

Op maat maken PRINCE2 – Bij het op maat maken van PRINCE2 voor een individueel project gaat het met name om het aanpassen van de verschillende procedures/thema's aan een specifieke situatie. Bijvoorbeeld het beleggen van de rollen en verantwoordelijkheden bij specifieke personen, het aanpassen of samenvoegen van verschillende managementproducten en het toesnijden van de processen op de specifieke kenmerken en omstandigheden van dat project.

Verankeren PRINCE2 – Als in een organisatie regelmatig projecten worden uitgevoerd, is het verstandig de methode PRINCE2 als standaardaanpak voor het uitvoeren van projecten in te voeren in de organisatie. Een dergelijke gestandaardiseerde aanpak kan worden toegesneden op de interne processen en procedures van die organisatie, de specifieke kenmerken van die projecten en de specifieke omstandigheden waaronder die projecten moeten worden uitgevoerd. In een dergelijke gestandaardiseerde aanpak kunnen tevens technieken en applicaties worden opgenomen die de uitvoering van die projecten moeten ondersteunen.

Tabel IV.01 geeft de belangrijkste verschillen aan tussen het op maat maken van PRINCE2 voor een project en het verankeren van PRINCE2 in een organisatie.

Tabel IV.01 Inbedden versus op maat maken PRINCE2

Op maat maken PRINCE2 voor een project	Verankeren PRINCE2 in de organisatie
Focus op: • Eigenaarschap project • Aanpassen van de thema's • Aanpassen rolbeschrijvingen • Toesnijden processen op de situatie • Opnemen speciale begrippen/terminologie • Aanpassen managementproducten Door de proceseigenaar	Focus op: • Aanpassen op regels/richtlijnen • Integreren met bedrijfsprocessen • Voorschrijven technieken/applicaties • Borgen van de processen • Vastleggen definities en terminologie • Inrichten templates Door de projectmanager

18

Op maat maken PRINCE2

Het op maat maken van PRINCE2 voor een specifiek project heeft als doel de inrichting van het project aan te laten sluiten op de kenmerken en omstandigheden van het project. Dit verbetert de effectiviteit van de aansturing en voorkomt onnodige bureaucratie.

Als de organisatie nog geen eigen methodiek heeft, dient de PRINCE2-methode direct toegesneden te worden op het specifieke project. Als de organisatie al een eigen project-managementmethodiek heeft, dient deze eigen methodiek toegesneden te worden op het specifieke project.

■ 18.1 OP MAAT MAKEN PRINCE2

Onderdelen van PRINCE2 die op maat kunnen worden gemaakt, zijn:

- **Processen** – Kunnen niet vervallen maar kunnen wel worden gecombineerd.
- **Thema's** – Kunnen meer of minder ver worden uitgewerkt, al dan niet ondersteund door specifieke technieken.
- **Rollen** – Dienen te worden toegewezen aan de specifieke personen. De rollen kunnen worden gesplitst of worden samengevoegd zolang er tussen de verschillende rollen maar geen belangentegenstellingen ontstaan.
- **Managementproducten** – Kunnen zelfstandig worden uitgewerkt of worden samengevoegd. Bepaalde managementproducten kunnen ook vervallen als deze voor de beheersing van een specifiek project niet nodig zijn.
- **Terminologie** – Kan worden aangepast aan de gebruikte terminologie van de eigen organisatie, zolang de verschillende begrippen maar onderscheidenlijk en consistent worden toegepast.

Naar analogie van de terminologie van verschillende projectmanagementmethodieken wordt een projectvoorstel soms een projectopdracht, projectcontract of concept projectmanagementplan genoemd. Een PID wordt soms een plan van aanpak of een projectmanagementplan genoemd.

De principes van PRINCE2 kunnen niet worden aangepast. Als deze principes worden aangepast, dan is er geen sprake meer van een PRINCE2-project.

De mate van aanpassing hangt af van de omvang en de kenmerken van het project, van de projectomgeving maar ook van de projectvolwassenheid van de lijnorganisatie.

Van belang is of het project wordt uitgevoerd door eigen mensen of door externe partijen. Ook maakt het natuurlijk uit of de inhoudelijke werkzaamheden waterval of agile worden uitgevoerd. Ten slotte is het van belang of het project op zichzelf staat of onderdeel is van een programma of een portfolio.

De projectmanager is verantwoordelijk voor het op maat maken van zijn project. Projectsupport kan de projectmanager daarmee ondersteunen. De projectmanager dient het op maat maken af te stemmen met de projectborging en met het kenniscentrum als dit is ingericht. De aanpassingen moeten worden vastgelegd in de PID. De stuurgroep moet de aanpassing goedkeuren.

■ 18.2 INRICHTING VAN HET PROJECT

De inrichting van een project hangt niet alleen af van de grootte van het project, maar ook van de context en de complexiteit van het project, het belang van het project voor de organisatie en van de risico's die aan de uitvoering van het project verbonden zijn (zie tabel 18.01). Het gebruik van PRINCE2 kan het afbreukrisico voor het project verlagen. Als een element van PRINCE2 onvoldoende wordt meegenomen, verhoogt dit de risico's die verbonden zijn aan het project.

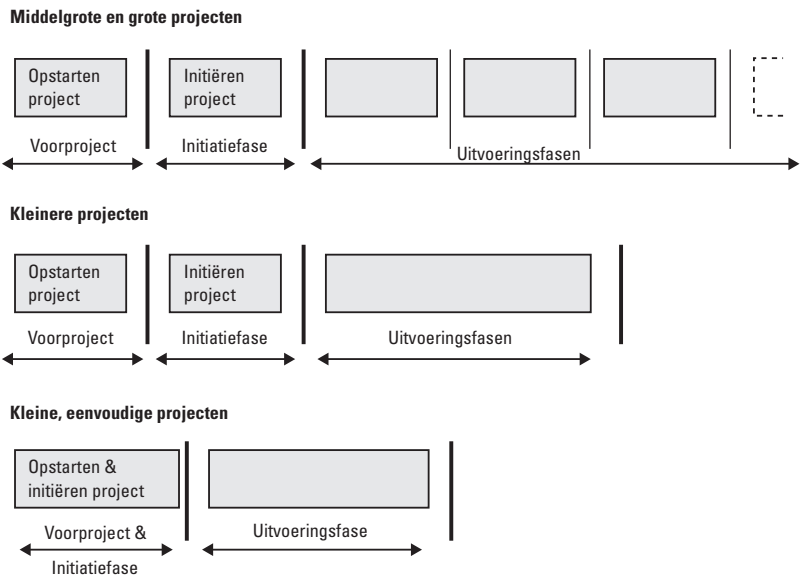
Tabel 18.01 Inrichting van projecten

Complex	Kenmerk	PRINCE2-gebruik
Hoog	Programma • Bedrijfstransformatie	• Managing Successful Programmes (MSP)
	Hoogcomplex project • Erg risicovol, hoge kosten, belangrijk, zichtbaar • Meerdere organisatie-eenheden • Meerdere organisaties, internationaal	• Meerdere uitvoeringsfasen • Uitgebreide stuurgroep • Aparte TM's + projectsupport • Afzonderlijke managementproducten
	Normaal project • Gemiddeld risicovol, belangrijk, zichtbaar • Externe klant-leveranciersrelatie • Meerdere locaties	• Eén of meerdere uitvoeringsfasen • Standaard stuurgroep • Aparte TM's + optioneel projectsupport • Enkele managementproducten gecombineerd
	Eenvoudig project • Weinig risicovol, minder belangrijk en zichtbaar • Eenvoudige organisatie • Op één locatie	• Eén uitvoeringsfase • Eenvoudige stuurgroep • Eén team • Geen apart projectsupport • Samengestelde managementproducten
Laag	Taak • Uitvoering binnen de staande organisatie • Directe bedrijfsrechtvaardiging/-instructie • Kosten worden betaald vanuit het operationele budget	• Eenvoudige opdrachtgever, geen stuurgroep • Processen OP en IP samengevoegd • PM voert zelf ook werk uit

Grote bedrijfsveranderingen kunnen het beste worden gemanaged als een programma. Daarvoor kan gebruik worden gemaakt van de methode Managing Successful Programmes. Middelgrote en grote projecten kennen naast de initiatiefase meerdere uitvoeringsfasen. Bij kortlopende, niet-complexe projecten met beperkte risico's bestaat het project uit slechts twee managementfasen: de initiatiefase en de uitvoeringsfase.

18.3 KLEINE PROJECTEN

Eenvoudige projecten hebben vaak maar één uitvoeringsfase. Bij kleine en eenvoudige projecten kunnen soms de processen opstarten van een project en initiëren van een project worden samengevoegd (zie figuur 18.01). Bij heel eenvoudige kleine projecten kunnen de processen opstarten van een project en initiëren van een project soms samen in één gesprek worden afgehandeld. Dit kan bijvoorbeeld mogelijk zijn bij een kleine interne verhuizing binnen één afdeling of iets dergelijks. Het is wel verstandig om de beslissingen vast te leggen in een gespreksnotitie.



Figuur 18.01 Fasering projecten

Kleine projecten en bureaucratie

Het komt voor dat kleine projecten worden verstikt door te veel bureaucratie. De meeste procedures en sjablonen in organisaties zijn ontwikkeld voor grote en complexe projecten. Voor organisaties die NEN-ISO gecertificeerd zijn, moeten management- en specialistenactiviteiten aantoonbaar zijn uitgevoerd. Dat vraagt extra papierwerk en de bijbehorende handtekeningen. Dit is echter geen PRINCE2-vereiste.

De PRINCE2-methode kan dit alles versterken, omdat de methode erg compleet is en ondersteund wordt door de beschrijving van een groot aantal managementproducten.

Vaak worden veel PRINCE2-managementproducten voorgeschreven om een gevoel van beheersing te creëren. Een overkill aan documenten is dan het gevolg. Dit kan de aandacht afleiden van wat er echt aan de hand is en kan aversie opleveren tegen de methode PRINCE2. Een overkill aan documenten kost bovendien veel tijd en aandacht. Het is daarom belangrijk om de methode PRINCE2 op maat te maken voor het project, speciaal in het geval van kleine projecten.

Aansturing door de projectmanager

Kleine projecten bestaan meestal uit één projectteam. Er werken dan aan het project alleen leden van het projectteam zelf, die rechtstreeks aan de projectmanager rapporteren. Een risico daarbij is dat de projectmanager zich te veel met de inhoud van de werkzaamheden van de teamleden gaat bemoeien met als effect dat de teamleden achterover gaan leunen: 'De projectmanager vertelt toch wel wat ik moet doen. Het is zijn project en niet mijn project'. Dit ontstaat vooral als het teamlid (voor zijn eigen gevoel) wel voldoende expertise heeft om zelfstandig te functioneren, maar niet die verantwoordelijkheid krijgt. Dit komt de teamvorming en het commitment binnen het team niet ten goede en versterkt alleen maar het risico dat de projectmanager zich steeds meer met de inhoud gaat/moet gaan bemoeien. Coaching door een senior projectmanager is nodig om dit te voorkomen, of om uit dergelijke situaties te geraken.

18.4 VERSCHILLENDE SOORTEN PROJECTEN

Het managen van projecten is in essentie overal gelijk. In de praktijk blijkt echter dat het managen van projecten per sector of per situatie toch behoorlijk kan verschillen. Vaak worden onderscheiden:

- Projecten in de private of publieke sector.
- Haalbaarheidsprojecten.
- Agile projecten.
- Commerciële projecten.
- Projecten in een programma.
- Multi-organisatieprojecten.

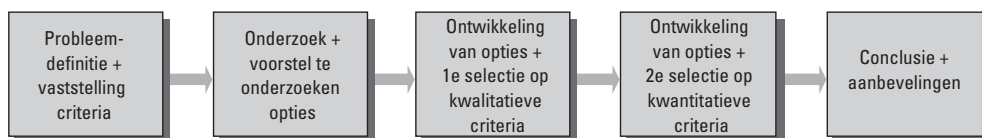
Projecten in een private of publieke sector

De business case wordt in de private sector meestal gebaseerd op een return on investment. In de publieke sector is er nog vaak sprake van politieke besluitvorming, maar ook in die besluitvorming staan steeds vaker de vragen centraal: Wat is de toegevoegde waarde van dit project voor de organisatie of voor het uit te voeren beleid? Is het realistisch en willen we zoveel geld uitgeven voor de voorgestelde oplossing of zijn er andere, minder dure oplossingen voorhanden, waardoor we een deel van het geld aan andere dingen kunnen besteden? Ook bij de overheid kan het geld slechts eenmaal worden uitgegeven.

Haalbaarheidsprojecten

Een haalbaarheidsstudie kan nodig zijn om een situatie te onderzoeken en alternatieve oplossingen tegen elkaar af te wegen. Een dergelijke studie is een project op zichzelf, aangezien een dergelijke studie een zakelijk product oplevert met een eigen zakelijke rechtvaardiging om deze studie uit te voeren.

Een haalbaarheidsstudie levert een adviesrapport op met daarin in ieder geval een aanbeveling voor het vervolg. Na de probleemdefinitie (initiatiefase) wordt eerst de situatie onderzocht en worden mogelijke opties benoemd. Vervolgens worden de opties uitgewerkt en kwalitatief beoordeeld om te komen tot een eerste selectie. De haalbare alternatieven worden vervolgens uitgewerkt en kwantitatief vergeleken. Ten slotte volgt het uiteindelijke rapport met de conclusies en aanbevelingen (zie figuur 18.02). Op basis van de uitkomsten van een dergelijke haalbaarheidsstudie kan vervolgens een uitvoeringsproject worden gestart.



Figuur 18.02 Voorbeeld fasering haalbaarheidsstudie

Agile projecten

Steeds meer projecten worden agile uitgevoerd. Daarin worden in vaste timeboxes door zelforganiserende teams gebruiksklare producten opgeleverd, waarbij de hoogste prioriteit is dat de klant tevreden is doordat deze bruikbare producten geleverd krijgt. In dergelijke projecten gaan mensen boven processen, gaat het werkend resultaat boven allesomvattende documentatie, samenwerken boven contracten en het inspelen op veranderingen boven het volgen van een plan.

Dit sluit helemaal aan op het gedachtegoed van PRINCE2. Voortdurende zakelijke rechtvaardiging, leren van ervaringen, managen per fase, managen 'by exception', productgerichte aanpak en op maat maken voor de projectomgeving zijn allemaal PRINCE2-principes die volledig aansluiten op het agile gedachtegoed.

Voortdurende zakelijke rechtvaardiging geeft aan dat de toegevoegde waarde van het resultaat voor de klant het leidend principe voor ieder project moet zijn. Leren van ervaringen benadrukt dat een evaluatie niet alleen op het eind van het project moet worden gehouden maar eigenlijk bij het realiseren van iedere mijlpaal (timebox) in het project. Management 'by exception' stelt dat iedere managementlaag in de projectorganisatie zelfstandig moet kunnen functioneren binnen de afgesproken toleranties zonder bemoeienis van het naasthogere management. Managen per fase benadrukt dat het projectplan alleen op hoofdpunten moet worden uitgewerkt, net voldoende om tijd en budget te kunnen overeenkomen, waarna per fase of timebox het werk moet worden gespecificeerd. Productgerichte aanpak benadrukt de focus op de op te leveren produc-

ten in plaats van op de uit te voeren activiteiten. Op maat maken van de projectaanpak benadrukt dat de projectmanagementaanpak moet aansluiten op de situatie met weglating van alle documentatie die niet per se noodzakelijk is. Procedures kunnen informeel worden uitgevoerd. De wijzigingsautoriteit kan worden neergelegd bij een product owner vanuit de klantorganisatie. Hoe agile wil je het hebben? Helaas is de praktijk vaak anders.

Commerciële projecten

In een commerciële omgeving zijn verschillende situaties te onderscheiden.

Als de klant een aanvraag doet bij een adviesbureau voor begeleiding van het gehele project, wordt in het OP-proces door het adviesbureau eerst het projectvoorstel geformuleerd en een offerte opgesteld om dit projectvoorstel uit te werken (initiatiefaseplan). Bij opdrachtverlening wordt door het adviesbureau de PID opgesteld en op basis daarvan de offerte voor de begeleiding van de uitvoering van het project. Op basis van die offerte wordt vervolgens een (raam)contract afgesloten voor de uitvoering. Tijdens de uitvoering wordt door de opdrachtgever per fase een vervolgoopdracht aan het adviesbureau verstrekt op basis van de opeenvolgende faseplannen.

Als er meteen in concurrentie een contract voor het gehele project moet worden afgesloten, is het proces opstarten van een project het interne traject van de leverancier om te beslissen of zij wel mee willen doen met die aanvraag en hoe zij dit zullen gaan aanpakken. In het proces initiëren van een project wordt dan de eigenlijke offerte opgesteld.

Voor onderdelen van het uit te voeren werk is de beschrijving van het werkpakket de basis voor het af te sluiten contract. Het checkpointrapport is dan de basis waarop de projectmanager het werk bewaakt en beheerst.

Projecten in een programma

Een programma is een tijdelijke organisatie om een geheel van projecten en lijnactiviteiten te coördineren, te sturen en te controleren om veranderingen door te voeren en benefits te realiseren die bijdragen aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarbij zijn de projectresultaten de middelen waarmee de bedrijfsonderdelen de veranderingen moeten doorvoeren en de benefits moeten realiseren. Het draait in een programma dan ook om die bedrijfsonderdelen. Zij moeten aangeven wat ze nodig hebben en zij moeten ervoor zorgen dat met de projectresultaten de veranderingen ook daadwerkelijk worden doorgevoerd en de benefits worden gerealiseerd.

De programmastuurgroep wordt dan ook gevormd door de programmaopdrachtgever, de programmamanager en bedrijfsverander managers die operationeel verantwoordelijk zijn om de betreffende veranderingen in hun bedrijfsonderdelen door te voeren en de betreffende benefits te realiseren. Vanuit deze verantwoordelijkheid zijn deze bedrijfsverander managers de ideale seniorgebruikers die in de betreffende projectstuurgroepen kunnen garanderen dat met het op te leveren projectresultaat de benefits kunnen worden gerealiseerd. Deze bedrijfsverander managers hebben vanuit die verantwoorde-

lijkheid dan ook de bevoegdheid om aan te geven waaraan de op te leveren producten moeten voldoen en de autoriteit om vanuit het gebruikersperspectief de op te leveren producten goed te keuren.

In een programma zal het projectmandaat al grotendeels de informatie bevatten die nodig is om het projectvoorstel op te stellen. Soms wordt het complete projectvoorstel al aangeleverd door het programma. Echter, dit projectvoorstel moet niet zomaar worden geaccepteerd. Het blijft elke keer opnieuw belangrijk te controleren of de aangeleverde gegevens consistent en realistisch zijn.

De business case van het project moet op basis van de standaarden van het programma worden opgesteld. Soms wordt de business case al door het programma aangeleverd of kan in de business case van het project worden verwezen naar de business case van het programma. De benefitsmanagementaanpak van het project kan deel uitmaken van het benefitsrealisatieplan van het programma.

Bij het vaststellen van de projectmanagementaanpakken moet de programma-managementaanpak als uitgangspunt worden genomen. Zo is de risicomanagementaanpak van het programma leidraad voor de risicomanagementaanpak van het project.

In het projectplan moeten nadrukkelijk de afhankelijkheden met andere projecten van het programma worden meegenomen. Verder bepaalt het programma de projecttoleranties en het aantal en de lengte van de fasen. Bij elke overschrijding van de projecttoleranties zal naar het programmamanagement moeten worden geëscaleerd.

Multi-organisatieprojecten

Als twee of meer van elkaar onafhankelijke organisaties samen het project initiëren, zoals bij publiek-private samenwerkingen, wordt het eigenaarschap van het project gedeeld door meerdere organisaties. In dergelijke situaties is het aan te raden een programma als bovenliggende structuur in te richten en vast te houden aan een enkelvoudig opdrachtgeverschap voor het project zelf.

Verankeren PRINCE2

Voor organisaties die vaak projecten uitvoeren is het verstandig een eigen projectmanagementaanpak te ontwikkelen. PRINCE2 is daarvoor een goede basis.

■ 19.1 VERANKEREN PRINCE2 IN DE ORGANISATIE

Verankeren van PRINCE2 in de projectenomgeving van een organisatie is wat anders dan op maat maken. Bij verankeren van PRINCE2 in de eigen organisatie, wordt de PRINCE2-methode aangepast aan de specifieke soorten projecten en specifieke omstandigheden van de eigen organisatie en wordt een eigen specifieke PRINCE2-toepassing ontwikkeld, die als basis geldt voor alle projecten die binnen de eigen organisatie moeten worden uitgevoerd.

Meestal wordt een dergelijke eigen PRINCE2-toepassing vastgelegd in een projectmanagementhandboek. In een dergelijk handboek kunnen ook de lessen uit voorgaande projecten worden meegenomen. Zo'n handboek is dan ook geen statisch document maar een levend document dat steeds de laatste best practices weergeeft voor het uitvoeren van projecten binnen de organisatie. Het is daarbij belangrijk dat alle betrokkenen goed op de hoogte zijn van die best practices en er ook mee leren werken. Training en coaching zijn daarbij essentieel.

Bij het invoeren van een eigen PRINCE2-toepassing in de organisatie is het belangrijk dat op voorhand duidelijk is welk doel de organisatie daarmee nastreeft. Moet er efficiënter worden gewerkt? Moeten risico's beter worden beheerst? Moeten we voldoen aan bepaalde regels voor accreditatie? Is dit nodig om ons te kwalificeren? Et cetera.

Het begrijpen van de drijfveren maakt de kans groter dat de juiste beslissingen worden genomen, draagvlak wordt verkregen voor het invoeren van de methode en de methode aansluit bij de behoefte van de organisatie. De invoer van een eigen projectmanagement-methode zal altijd een positieve bijdrage moeten leveren aan de bedrijfsprestaties.

Net als bij het op maat maken van de PRINCE2-methode voor een individueel project kunnen bij het inrichten van PRINCE2 voor de eigen organisatie de processen, thema's en managementproducten van PRINCE2 worden toegesneden op de situatie. Dat geldt niet voor de principes van PRINCE2. Dat zijn universele uitgangspunten voor projectmanagement en deze moeten in die zin altijd worden toegepast.

Thema's – Thema's moeten worden toegesneden op de wijze waarop de projecten in de eigen organisatie worden uitgevoerd, de projectenomgeving en de standaarden en richtlijnen van de eigen organisatie. Wordt bijvoorbeeld volgens de watervalfasering gewerkt of juist agile, dat maakt een groot verschil. Daarnaast is het ook verstandig zo mogelijk kenmerkende faseringen van de projecten in de eigen organisatie in het projectenhandboek op te nemen. Dat geeft houvast voor ieder die met het handboek gaat werken. Ten slotte kunnen ook de technieken en applicaties worden beschreven die bij het uitvoeren van de eigen projecten moeten worden gebruikt.

Processen – Het is niet verstandig om processen of procesactiviteiten over te slaan. De kunst zit 'm juist in het toepassen van deze procesactiviteiten, met de aandacht die dit verdient. Het is dus meer een kwestie van hoe uitgebreid en formeel een activiteit moet worden uitgevoerd of in welke mate activiteiten kunnen worden samengevoegd of impliciet kunnen worden meegenomen dan van het geheel weglaten van activiteiten.

Rollen – Ditzelfde geldt voor de rollen binnen PRINCE2. Uitgangspunt is dat de juiste persoon de juiste rol met de geëigende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgt en dat het voor iedereen duidelijk is wat deze rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. Het gaat er niet om dat voor iedere partij een ondertekende rolbeschrijving voorhanden is. Dat kan nodig zijn in kritische projecten met externe partijen, maar dit zal in veel andere projecten eerder averechts werken.

Terminologie – Door allemaal dezelfde termen te gebruiken en te weten wat die inhouden, zijn er minder misverstanden en is overdracht van werk makkelijker. Ook helpt het om problemen door mismatch in verwachtingen tegen te gaan. Daarmee wordt niet gezegd dat altijd de PRINCE2-terminologie moet worden aangehouden. Als iedereen in een organisatie al jaren gewend is om het te hebben over een projectcontract in plaats van over een projectvoorstel, terwijl daarmee hetzelfde wordt bedoeld, is het waarschijnlijk verstandig om die bestaande term te blijven gebruiken.

Neem hierin wel de afweging mee dat je door de introductie van een nieuwe term ook de kans hebt om zo'n term een nieuwe lading/betekenis mee te geven. Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden die een andere positie gegeven kunnen worden.

Producten – Dit geldt in principe ook voor het toepassen van managementproducten. Het is soms verstandiger om bestaande documenten of lay-outs te blijven gebruiken en deze aan te passen aan de opzet van de managementproducten van PRINCE2 dan deze

te vervangen. Controleer wel of alle onderdelen worden meegenomen. Die staan er niet voor niets. Kies bewust als je onderdelen weglaat.

Op maat maken – Ten slotte dient in het projectmanagementhandboek te worden beschreven hoe de individuele projecten in de organisatie het handboek moeten gebruiken en hoe de regels in het handboek kunnen worden toegesneden op het eigen project. Geen enkel recept is geschikt voor alle projecten, ook niet die in het eigen handboek. Vaak worden daarom in een projectmanagementhandboek al verschillende typen projecten apart beschreven. Maar ook daarop moeten variaties mogelijk zijn. Vooral een overkill aan regels voor kleine projecten moet worden voorkomen.

■ 19.2 INVOEREN PRINCE2

Het introduceren van een nieuwe methode houdt in dat mensen hun vertrouwde wijze van werken moeten veranderen. Dat is geen sinecure en vraagt een cultuurverandering. Een dergelijke verandering kan het beste worden gemanaged als een programma.

Betrek de mensen die op de nieuwe wijze moeten gaan werken, betrek hun leidinggevers, betrek de opdrachtgevers van de projecten en betrek het management. Zorg dat van iedere betrokken afdeling een geaccepteerde ervaren projectmanager bij dit traject wordt betrokken. Dat zorgt voor een gekwalificeerd resultaat en voor draagvlak bij de toekomstige gebruikers van de methodiek.

Draagvlak voor de verandering krijg je door:

- Het goed begrijpen van de huidige situatie.
- Het hebben van een duidelijk beeld van wat er moet veranderen.
- Het begrijpen van de terughoudendheid van de betrokkenen.
- Het ontwikkelen van de benodigde kwaliteiten van de betrokkenen.
- Het betrekken van degenen die geraakt worden door de verandering.

De beste methode is om een groep samen te stellen van ervaren en erkende projectmanagers, die de best practices met elkaar delen en tot een gemeenschappelijk beeld komen dat vervolgens wordt vastgelegd in het handboek. Het helpt als de sessies begeleid worden door een erkende professional die de discussie kan leiden en met mogelijke voorstellen kan komen.

Na de initiële introductie is het niet voldoende om alleen maar de mensen te trainen. Kijk ook naar de mogelijkheden voor begeleiding, coaching en communicatie om de noodzaak en de voordelen van de nieuwe werkwijze duidelijk te blijven maken. In het kader van 'wat aandacht krijgt groeit', is het belangrijk om een goede voortgangscontrole in te richten. Daarmee kunnen de gemaakte stappen gemonitord worden en waar nodig worden bijgestuurd. Ook kan zo de voortgang zichtbaar gemaakt worden voor belanghebbenden.

Het meest praktisch is om de implementatie via incrementele stappen te laten plaatsvinden. Hiermee kunnen al lerend en ontwikkelend de veranderingen geïmplementeerd worden en het biedt de meeste flexibiliteit om tussendoor bij te sturen. Ook kunnen quick wins op deze manier makkelijker worden gerealiseerd en kan de veranderdruk op de organisatie worden gemanaged.

Voor een goede borging van de eigen toepassing in de organisatie is het belangrijk dat er een eigenaar is van de methodiek en dat die eigenaar over de toepassing van de methodiek rechtstreeks rapporteert aan een sponsor in de top van de organisatie. Ook is het verstandig een kenniscentrum in te richten om de verdere ontwikkeling en het onderhoud van de methode te beleggen. Het kenniscentrum wordt in deze aangestuurd door de eigenaar van de methodiek.

Zorg voor een eigen website waarop processen en templates te vinden zijn, maar ook de ervaringen met de uitvoering van de verschillende projecten. Benoem ervaren specialisten die eigenaarschap nemen van onderdelen van de methodiek (bijvoorbeeld risicomangement of wijzigingsbeheer). Richt een projectmanagement community in die ervaringen deelt en zo nu en dan ook fysiek bij elkaar komt. Laat de toepassing van de nieuwe methodiek regelmatig auditen. Meet zo mogelijk de effectiviteit van de doorgevoerde veranderingen. Laat zo nodig de volwassenheid van de projectenorganisatie beoordelen door een derde partij.

■ 19.3 PROJECTVOLWASSENHEID

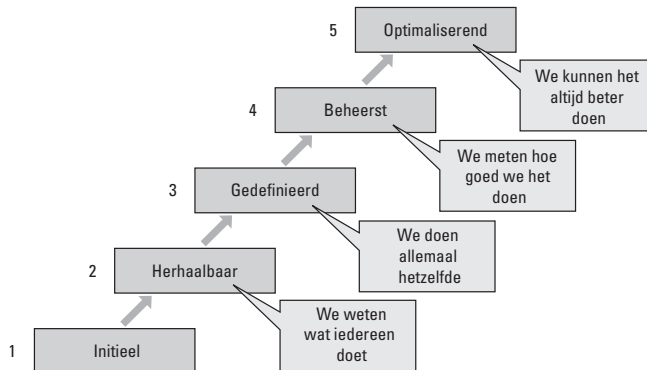
Het implementeren van een projectmanagementmethode gaat meestal gepaard met de keuze om continu te blijven verbeteren. Op die manier worden de voordelen voor de organisatie geborgd en verder vergroot. Praktijk leert namelijk dat in gevallen waar niet blijvend aandacht wordt besteed aan de nieuwe methode, dit wegzakt en mensen terugvallen in de oude manier van werken. Daarmee vervallen ook de voordelen en is de investering voor niets geweest. Het inrichten van continu verbeteren is dus een belangrijk onderdeel van het verandertraject. Het meten van de volwassenheid van de projectenorganisatie is daarbij een belangrijk onderdeel.

Projectvolwassenheid is de mate waarin een organisatie projecten op een systematische en effectieve manier kan managen. Er zijn meerdere volwassenheidsmodellen. Het model dat aansluit op PRINCE2 is het P3M3-model dat is ontwikkeld door dezelfde organisatie die PRINCE2 heeft ontwikkeld.

P3M3 is een volwassenheidsmodel voor projecten, programma's en portfolio's. Met deze methode kan de volwassenheid van ieder onderdeel apart worden gemeten maar kan de volwassenheid van de drie onderdelen ook integraal worden gemeten.

P3M3 onderscheidt vijf volwassenheidsniveaus (zie figuur 19.01):

1. Initieel – resultaten zijn afhankelijk van de kwaliteit van de individuele personen.
2. Herhaalbaar – gestandaardiseerde werkwijze binnen afzonderlijke eenheden.
3. Gedefinieerd – één methode wordt toegepast in de gehele organisatie.
4. Beheerst – effect methode wordt gemeten en beheerst.
5. Geoptimaliseerd – proces wordt continu verbeterd.



Figuur 19.01 Volwassenheidsniveaus P3M3

De volwassenheid kan worden gemeten door middel van assessments. Daarmee krijgt de organisatie inzicht in waar de organisatie nu staat, in wat de zwakke plekken zijn in de uitvoering en beheersing van projecten en in wat de mogelijke verbeterstappen zijn. Verder kan met een dergelijke volwassenheidsmeting de kwaliteit van de dienstverlening worden aangetoond aan potentiële klanten.

Bijlage A Opzet managementproducten

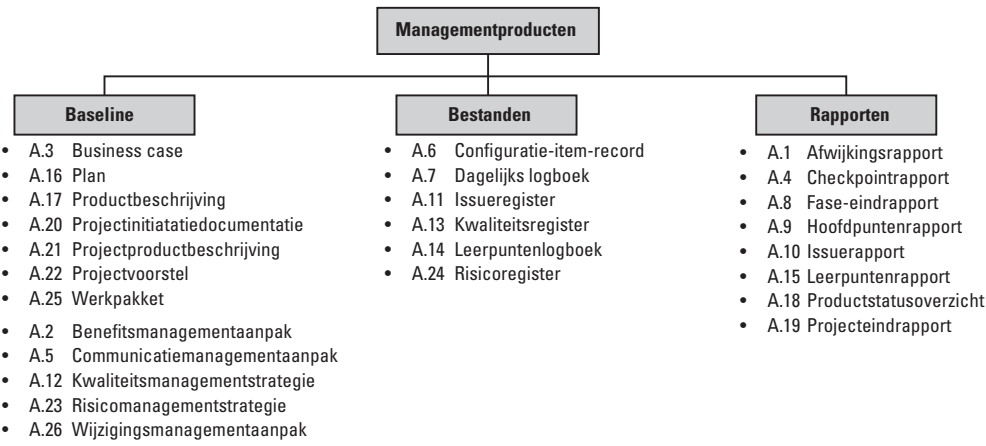
In deze bijlage wordt de opzet van de managementproducten beschreven, zoals deze door de methode PRINCE2 worden gedefinieerd. De managementproducten worden in alfabetische volgorde beschreven.

Voor ieder managementproduct geldt dat dit, indien nodig, toegesneden moet worden op de specifieke eisen van het project zoals grootte, complexiteit en omgeving.

Sommige managementproducten zijn niet in ieder project noodzakelijk. Deze zijn globaal beschreven zodat ze naar behoefte kunnen worden aangepast:

- Configuratie-item-record.
- Leerpuntenrapport.
- Productstatusoverzicht.
- Dagelijks logboek.

De managementproducten zijn te onderscheiden in baselines, bestanden en rapporten (zie figuur A.01).



Figuur A.01 Overzicht managementproducten PRINCE2

Baseline:

- De vastgestelde status of aanpak van een situatie die dient als referentie voor verdere werkzaamheden.

Vaak worden deze producten gepresenteerd in een tekstdocument, een spreadsheet of PowerPoint presentatie, soms in een speciaal ontworpen sjabloon. Soms worden deze producten ook gepresenteerd in de vorm van een mind map of als onderdeel van een (software) ondersteuningstool. Soms worden de verschillende documenten samengevoegd tot één document. In kleinere projecten volstaat soms een e-mail of een vergaderverslag.

Bestand:

- Dynamische managementproducten die informatie bevatten met betrekking tot de voortgang van het project.

Ook deze producten worden vaak gepresenteerd in een tekstdocument of spreadsheet, soms in een speciaal ontworpen sjabloon. De registers worden meestal opgeslagen in een database. De verschillende registers kunnen zo nodig worden samengevoegd. Het dagelijks logboek kan een kladblok zijn, maar ook een elektronische agenda of een smartphone.

Rapporten:

- Een verslag van iets dat beoordeeld of onderzocht is.

Ook deze producten worden vaak gepresenteerd in een tekstdocument, een spreadsheet of PowerPoint presentatie, soms in een speciaal ontworpen sjabloon. Belangrijk is dat de lezer snel en helder geïnformeerd wordt over de situatie en/of verlangde actie(s) op dat moment. Vaak wordt gebruik gemaakt van eenvoudige signaleringsfuncties, zoals een stoplichtsignalering. In agile projecten gebruikt men vaak teamborden met Post-its en burn-up/down charts.

De rapportage kan ook mondeling worden gegeven tijdens een presentatie of vergadering, maar kan ook via e-mail lopen.

■ A.1 AFWIJKINGSRAPPORT

Doel:

Het vastleggen van de redenen en de consequenties van een mogelijke overschrijding van de fase- of projecttoleranties en de mogelijke opties en aanbevelingen hoe verder te gaan.

Een afwijkingsrapport wordt door de projectmanager opgesteld als de afgesproken toleranties van een project- of faseplan dreigen te worden overschreden. Het afwijkingsrapport wordt gemaakt tijdens het proces beheersen van een fase.

Samenstelling:

- Titel.
- Oorzaak van de afwijking.
- Consequenties van de afwijking, voor zowel het project als het lijn- en programma-management.
- Mogelijke opties, met voor iedere optie de consequenties voor de business case, risico's en toleranties.
- Aanbevelingen, inclusief de onderbouwing.
- Leerpunten voor het lopende project en toekomstige projecten.

Afgeleid van:

- Advies van de stuurgroep of externe gebeurtenis.
- Project- en huidig faseplan.
- Hoofdpuntenrapport en checkpointrapport.
- Kwaliteits-, issue- en risicoregister.

Kwaliteitscriteria:

- Is de huidige status van de voortgang en de bestedingen eenduidig en nauwkeurig aangegeven?
- Is de oorzaak van de afwijking duidelijk aangegeven en zijn alle consequenties duidelijk beoordeeld en beschreven?
- Zijn bij de beschrijving van de consequenties de gevolgen voor de business case en het projectplan meegenomen?
- Zijn opties geanalyseerd en is in de aanbeveling van de projectmanager ook aangegeven waarop hij deze baseert?
- Is het afwijkingsrapport op de juiste wijze en tijdig beschikbaar gesteld?

■ A.2 BENEFITSMANAGEMENTAANPAK

Doel:

Het vastleggen van de benodigde managementacties en benefitsreviews om zeker te stellen dat de beoogde veranderingen met behulp van het projectproduct worden doorgevoerd en de verwachte benefits worden gerealiseerd.

De benefitsmanagementaanpak wordt opgesteld in het proces initiëren van een project en geactualiseerd ten minste bij iedere faseovergang en tijdens het proces afsluiten van een project.

Samenstelling:

- De benefits die moeten worden gerealiseerd en gemeten.
- Wie verantwoordelijk is voor het realiseren van de beoogde benefits.
- Welke managementacties nodig zijn om de beoogde veranderingen door te voeren.
- Hoe de prestaties met de opgeleverde producten zullen worden beoordeeld.

- Hoe en wanneer de beoogde benefits het best kunnen worden gemeten.
- De nulmeting van waaruit de benefits kunnen worden gemeten.
- De inzet van mensen en middelen om de benodigde acties uit te voeren.

Afgeleid van:

- Business case.
- Projectproductbeschrijving en de acceptatiecriteria in het bijzonder.
- Benefitsmanagementaanpak indien onderdeel van een programma.
- Lijn- en programmamanagementstandaarden.

Kwaliteitscriteria:

- Zijn alle genoemde voordelen uit de business case meegenomen?
- Is er een beginsituatie bepaald (nulmeting)?
- Zijn de benefits meetbaar?
- Is er vastgelegd wie nodig is of welke competenties noodzakelijk zijn voor de metingen en wanneer de metingen worden uitgevoerd?
- Zijn de geraamde inspanningen en kosten realistisch?
- Is er overwogen of eventuele negatieve benefits ook moeten worden gemeten?

■ A.3 BUSINESS CASE

Doel:

Het vastleggen van de zakelijke rechtvaardiging van het project. De business case geeft antwoord op de vragen: Waarom doen we dit project? Welke investeringen zijn hiervoor nodig? Wat zijn de beoogde benefits?

De redenen om het project uit te voeren worden gegeven in het projectmandaat. In het proces opstarten van een project wordt de business case op hoofdpunten vastgesteld. In de initiatiefase wordt de business case aangescherpt. De business case wordt gedurende het proces beheersen van een fase gebruikt om de impact van risico's en issues te beoordelen. De business case wordt geactualiseerd ten minste bij iedere faseovergang en tijdens het proces afsluiten van een project.

Samenstelling:

- Managementsamenvatting met ten minste de belangrijkste benefits en de terugverdientijd van de investering.
- Redenen om het project uit te voeren en hoe het project bijdraagt aan de strategische doelen van de organisatie.
- Mogelijke opties die zijn overwogen (nuloptie en een minimale en maximale variant) plus de argumentatie waarom daarvoor niet is gekozen.
- Te verwachten benefits ten opzichte van de huidige situatie, kwalitatief en kwantitatief, plus de toleranties voor iedere benefit.
- Te verwachten dis-benefits, zoals hogere onderhouds- en exploitatiekosten of tijdelijk verlies van productiviteit.

- Investerings- en bijbehorende aannames (extract van projectplan) plus exploitatiekosten en financieringsafspraken.
- Tijdsplanning project (extract van projectplan) en economische levensduur investering.
- Investeringsanalyse plus wijze van financiering.
- Belangrijkste risico's en het geaggregeerd risiconiveau, met de eventuele tegenmaatregelen.
- Advies ten aanzien van zakelijke rechtvaardiging en mogelijk te nemen acties.

Afgeleid van:

- Projectvoorstel en projectmandaat.
- Input van seniorgebruiker en opdrachtgever.
- Projectplan.
- Issue- en risicoregister.

Kwaliteitscriteria:

- Liggen de redenen om het project uit te voeren in lijn met de lijn- en programmadoelstellingen?
- Is duidelijk wat de gewenste optie is en waarom?
- Zijn de benefits duidelijk gedefinieerd en gekwantificeerd, leveren ze ook echt financiële voordelen op en is duidelijk hoe deze gerealiseerd gaan worden?
- Sluit de business case aan op het projectplan?
- Is duidelijk wat een succesvolle uitkomst van het project is?
- Is duidelijk hoe de noodzakelijke investeringen worden gefinancierd?
- Zijn ook mogelijke bedrijfsrisico's expliciet meegenomen, inclusief voorgestelde tegenmaatregelen?
- Is de business case opgesteld conform de bedrijfsstandaarden?

■ A.4 CHECKPOINTRAPPORT

Doel:

Het periodiek verstrekken van informatie over de status, de voortgang en de potentiële problemen van een werkpakket door de teammanager aan de projectmanager. Checkpointrapporten worden opgesteld tijdens het proces managen productoplevering.

Samenstelling:

- Datum uitgifte.
- Periode.
- Vervolgacties voorgaande rapportages.
- Afgelopen periode:
 - Producten in uitvoering.
 - Gerealiseerde producten.
 - Uitgevoerde kwaliteitsactiviteiten.
 - Geïdentificeerde leerpunten.

- Volgende periode:
 - Producten in uitvoering.
 - Op te leveren producten.
 - Uit te voeren kwaliteitsactiviteiten.
- Status uitvoering werkpakket ten opzichte van de beschikbare toleranties.
- Update issues en risico's werkpakket.

Afgeleid van:

- Vorige checkpointrapporten.
- Teamplan en voortgang.
- Werkpakketten.

Kwaliteitscriteria:

- Is de frequentie overeenkomstig de afspraken met de projectmanager?
- Is de frequentie afgestemd op de grootte van de fase en het werkpakket?
- Is de informatie op tijd, relevant, accuraat en objectief?
- Wordt al het onderhanden werk beschreven?
- Wordt gerapporteerd over alle uitstaande issues uit het voorgaande rapport?

■ A.5 COMMUNICATIEMANAGEMENTAANPAK

Doel:

Het vastleggen wie met wie, hoe en wanneer communiceert over het project, inclusief de bijbehorende procedures en verantwoordelijkheden, om daarmee de communicatie van en naar de belanghebbenden in het project te optimaliseren.

De communicatiemanagementaanpak wordt opgesteld in het proces initiëren van een project en geactualiseerd ten minste bij iedere faseovergang.

Samenstelling:

- Introductie, inclusief het doel, de doelstellingen en de scope van de aanpak. Tevens wordt vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het opstellen van de aanpak.
- Communicatieprocedures en eventuele afwijkingen van de organisatiestandaarden.
- Gebruikte ondersteunende producten en middelen.
- Bestanden die gebruikt en bewaard worden.
- Rapportages die opgesteld worden, inclusief het doel, de frequentie en de geadresseerden.
- Tijdsplanning van de diverse communicatieactiviteiten.
- Rollen en verantwoordelijkheden, inclusief die van eventuele betrokkenen uit het lijnen programmamanagement.
- Belanghebbendenanalyse:
 - Identificatie van alle betrokken partijen.
 - Huidige en gewenste relatie plus onderlinge relaties en verhoudingen.
 - Kernboodschap.

- Informatiebehoefte voor iedere belanghebbende:
 - Informatie aan te leveren door het project.
 - Informatie aan te leveren aan het project.
 - Wie de informatie levert en voor wie die bestemd is.
- Hoe, hoe vaak en op welke wijze wordt gecommuniceerd.

Afgeleid van:

- Lijn- en programmamanagementstandaarden.
- Belanghebbendenanalyse.
- Bedrijfscommunicatiestandaarden.
- Workshops en informele gesprekken.
- Risico- en kwaliteitsmanagementaanpak.
- Wijzigingsmanagementaanpak (indien aanwezig).

Kwaliteitscriteria:

- Zijn alle belanghebbenden geïdentificeerd en zijn hun communicatiebehoeften meegenomen?
- Is met alle belanghebbenden overeenstemming bereikt over inhoud, frequentie en wijze van communicatie?
- Is een algemene communicatiestandaard overwogen?
- Indien het project een onderdeel is van een programma: zijn de communicatielijnen en -structuren tussen project en programma duidelijk vastgelegd?
- Zijn de verschillende communicatiemiddelen en frequenties op elkaar afgestemd?
- Zijn tijd, kosten en capaciteit voor het uitvoeren van de communicatiewerkzaamheden voorzien en gereserveerd in de diverse plannen?
- Is er voorzien in een beoordeling of de wijze van communicatie effectief is?

■ A.6 CONFIGURATIE-ITEM-RECORD

Doel:

Het centraal kunnen registreren van alle relevante informatie van een configuratie-item en de relaties met andere configuratie-items.

De configuratie-item-records worden ingericht in het proces initiëren van een project, worden inhoudelijk gevuld tijdens het opstellen van de verschillende plannen en worden geactualiseerd in de loop van het project. PRINCE2 geeft geen richtlijnen voor de samenstelling en de kwaliteitscriteria van configuratie-item-records.

Afgeleid van:

- Wijzigingsmanagementaanpak.
- Productdecompositie.
- Issue-, risico- en kwaliteitsregisters.
- Faseplan en werkpakket.

■ A.7 DAGELIJKS LOGBOEK

Doel:

Het vastleggen van alle relevante gedachten, informatie en gebeurtenissen in het project die niet of niet direct worden afgedekt door andere documenten. Het dagelijks logboek functioneert vaak als het persoonlijke logboek van degene die dit bijhoudt. Dit kunnen zowel de projectmanager als teammanager(s) zijn.

Het dagelijks logboek wordt ingericht tijdens het proces opstarten van een project. PRINCE2 geeft geen richtlijnen voor de samenstelling en de kwaliteitscriteria van het dagelijks logboek.

■ A.8 FASE-EINDRAPPORT

Doel:

Het vastleggen van de actuele status van het project op het eind van een fase, met een update van het projectplan, de business case en de belangrijkste risico's, en een samenvatting van het volgende faseplan. Op basis hiervan kan de stuurgroep een gefundeerde beslissing nemen over het vervolg van het project go/no-go beslissing en decharge verleenen aan de projectmanager over de afgelopen fase. Het fase-eindrapport wordt opgesteld tijdens het proces managen van een faseovergang.

Samenstelling:

- Samenvatting en verantwoording van de projectmanager over de afgelopen fase.
- Beoordeling van de business case.
 - Al gerealiseerde benefits.
 - Later te realiseren benefits.
 - Verwachte netto-opbrengsten.
 - Afwijkingen van de geaccordeerde business case.
 - Geaggregeerd risiconiveau.
- Beoordeling realisatie projectdoelstellingen.
- Beoordeling realisatie fase-doelstellingen afgelopen fase.
- Beoordeling teamprestatie.
- Beoordeling producten:
 - Kwaliteitsrecords.
 - Goedkeuringsrecords.
 - Afwijkingen van de specificaties.
 - Gefaseerde oplevering (indien relevant).
 - Samenvatting aanbevelingen van vervolgacties (indien relevant).
- Leerpuntenrapport (indien relevant).
- Samenvatting van huidige risico's en issues.
- Inschatting van de mogelijkheden om in het vervolg van het project en in de volgende fase de geplande prestatiedoelstellingen binnen de gestelde toleranties te kunnen realiseren.

Afgeleid van:

- Projectplan.
- Huidig faseplan.
- Benefitsmanagementaanpak.
- Belanghebbendenanalyse.
- Afwijkingsrapport.
- Issue-, risico- en kwaliteitsregister.
- Leerpuntenrapport.
- Werkpakket.

Kwaliteitscriteria:

- Geeft het rapport een duidelijk beeld van de voortgang ten opzichte van het plan?
- Geeft het rapport een goede verantwoording van de afgelopen fase?
- Zijn afwijkende situaties beschreven, inclusief de consequenties voor het project?
- Is iedereen die verantwoordelijk is voor de projectborging het eens met de inhoud van het rapport?

■ A.9 HOOFDPUNTENRAPPORT

Doel:

Het periodiek verstrekken van informatie op hoofdpunten over de status, de voortgang en de potentiële problemen van de fase door de projectmanager aan de stuurgroep en andere belanghebbenden. Hoofdpuntenrapporten worden opgesteld tijdens het proces beheersen van een fase.

Samenstelling:

- Datum uitgifte.
- Periode.
- Samenvatting huidige status.
- Afgelopen periode:
 - Werkpakketten (wacht op autorisatie, in uitvoering, opgeleverd).
 - Gerealiseerde producten.
 - Geplande producten niet gestart of opgeleverd.
 - Genomen corrigerende maatregelen.
- Volgende periode:
 - Werkpakketten (te autoriseren, in uitvoering, op te leveren).
 - Op te leveren producten.
 - Te nemen corrigerende maatregelen.
- Status wijzigingsverzoeken (ingekomen, goedgekeurd/afgewezen, lopend).
- Status van de project- en fasetoleranties.
- Status belangrijkste issues en risico's.
- Leerpunten (indien relevant).

Afgeleid van:

- PID.
- Checkpointrapporten.
- Issue-, risico- en kwaliteitsregister.
- Huidig faseplan.
- Communicatiemanagementaanpak.

Kwaliteitscriteria:

- Geeft het rapport de huidige status van de periode juist weer?
- Is de inschatting voor de volgende periode reëel?
- Worden potentiële problemen goed voor het voetlicht gebracht?
- Is de informatie op tijd, relevant, accuraat en objectief?
- Is de diepgang en de frequentie van de rapportage juist?

■ A.10 ISSUERAPPORT

Doel:

Het vastleggen van de kenmerken, de impact en de beslissingen aangaande wijzigingsverzoeken, afwijkingen van de specificaties en problemen/punten van zorg.

Een issuerapport wordt opgesteld in het proces beheersen van een fase voor ieder issue dat wordt vastgelegd in het issueregister.

Samenstelling:

- Identificatienummer.
- Type issue (wijzigingsverzoek, afwijking specificatie, probleem/punt van zorg).
- Datum registratie.
- Indiener.
- Opsteller issuerapport.
- Omschrijving issue.
- Impactanalyse.
- Aanbeveling.
- Prioriteit.
- Ernst.
- Beslissing.
- Goedkeuring.
- Beslissingsdatum.
- Sluitingsdatum.

Afgeleid van:

- Hoofdpunten-, checkpoint- en eind-faserapporten.
- Kwaliteitsregister, risicoregister en leerpuntenlogboek.
- Afgeronde werkpakketten.
- Huidig faseplan.
- Observaties en ervaringen van projectteamleden.

- Toepassen van kwaliteitscontroles.

Kwaliteitscriteria:

- Is het probleem of de vraagstelling duidelijk?
- Zijn alle consequenties bij de beoordeling van het issue meegenomen?
- Is het issue op de juiste wijze geregistreerd in het issueregister?
- Zijn de genomen besluiten helder en ondubbelzinnig vastgelegd?

■ A.11 ISSUEREGERISTER

Doel:

Het op een gestructureerde manier vastleggen van alle issues die formeel moeten worden afgehandeld. Het issueregister wordt ingericht tijdens het proces initiëren van een project en wordt geactualiseerd zodra nieuwe issues worden vastgelegd of de status van de uitstaande issues wijzigt.

Samenstelling:

Voor iedere registratie in het register:

- Identificatienummer.
- Type issue (wijzigingsverzoek, afwijking van de specificatie, probleem/punt van zorg).
- Indiener.
- Opsteller issuerapport.
- Datum registratie.
- Omschrijving issue, de reden en impact.
- Prioriteit.
- Ernst.
- Status.
- Sluitingsdatum.

Afgeleid van:

- Observaties en ervaringen van projectteamleden en belanghebbenden.

Kwaliteitscriteria:

- Is de status van eventueel te nemen acties bekend?
- Heeft ieder projectissue een uniek referentienummer?
- Worden bijbehorende risico's ook herkend en opgenomen in het risicoregister?
- Wordt de toegang tot het issueregister beheerd?
- Wordt het issueregister op een veilige plek bewaard?

■ A.12 KWALITEITSMANAGEMENTAANPAK

Doel:

Het vastleggen hoe de kwaliteit van de te realiseren producten wordt geborgd, zodat

voldaan wordt aan de kwaliteitsverwachtingen van de klant. De kwaliteitsmanagement-aanpak wordt opgesteld tijdens het proces initiëren van een project en geactualiseerd ten minste bij iedere faseovergang.

Samenstelling:

- Introductie, inclusief het doel, de doelstellingen en de scope van de aanpak. Tevens wordt vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het opstellen van de aanpak.
- Kwaliteitsmanagementprocedures en afwijkingen van organisatiestandaarden:
 - Kwaliteitsplanning.
 - Kwaliteitsbeheersing:
 - Van toepassing zijnde kwaliteitsstandaarden.
 - Toe te passen sjablonen en formulieren.
 - Definities type kwaliteitsmethode (bijvoorbeeld inspectie, review, audit).
 - Toe te passen meetsystemen.
 - Kwaliteitsborging:
 - Kwaliteitsverantwoordelijkheden van de leden van de stuurgroep.
 - Compliance audits.
 - Reviews van lijn- en/of programmamanagement.
- Gebruikte ondersteunende producten en middelen.
- Gebruikte bestanden (bijvoorbeeld kwaliteitsregister).
- Rapportages, inclusief hun doel, frequentie en geadresseerden.
- Planning van de kwaliteitscontroles en andere kwaliteitsactiviteiten.
- Rollen en verantwoordelijkheden, inclusief die van eventueel betrokken personen uit het lijn- of programmamanagement of de klant.

Afgeleid van:

- Bedrijfs- en programmamanagementstandaarden.
- Projectvoorstel inclusief de kwaliteitsverwachtingen en de projectmanagementteam-structuur.
- Stuurgroep.
- Kwaliteitsmanagementsystemen van zowel de klant als de leverancier.
- Workshops en informele gesprekken.

Kwaliteitscriteria:

- Is er duidelijk gedefinieerd hoe aan de kwaliteitsverwachtingen van de klant zal worden voldaan?
- Is de gedefinieerde aanpak voldoende om de vereiste kwaliteit te realiseren?
- Zijn de verantwoordelijkheden voor het realiseren van de vereiste kwaliteit eenduidig gedefinieerd?
- Zijn de verantwoordelijkheden voor kwaliteit ook tot op het projectoverstijgende niveau gedefinieerd en dus onafhankelijk van het project en de projectmanager?
- Sluit de aanpak aan op het kwaliteitsbeleid van de betrokken organisaties?
- Voldoet de aanpak aan de lijn- en/of programmakwaliteitsstandaarden?
- Is de aanpak van kwaliteitsborging afgestemd op de toe te passen standaarden?

■ A.13 KWALITEITSREGISTER

Doel:

Het op een gestructureerde manier vastleggen van alle geplande en uitgevoerde kwaliteitsactiviteiten. Het kwaliteitsregister wordt ingericht in het proces initiëren van een project, wordt geactualiseerd bij de vaststelling van de opeenvolgende plannen en bijgewerkt na iedere kwaliteitscontroleactiviteit.

Samenstelling:

Voor iedere registratie in het register:

- Identificatienummer.
- Productnummer en producttitel.
- Type kwaliteitsbeoordeling (bijvoorbeeld test, review, audit, pilot).
- Verantwoordelijke personen voor kwaliteitsbeoordeling (bijvoorbeeld voor een kwaliteitsreview: voorzitter, productvertegenwoordiger, reviewers en secretaris).
- Geplande, ingeschatte en uitvoeringsdata voor:
 - Kwaliteitsbeoordeling.
 - Goedkeuring.
- Resultaat (bijvoorbeeld goedgekeurd, gedeeltelijk goedgekeurd, afgekeurd).
- Kwaliteitsrecords, zijnde de referenties naar inspectiedocumentatie (bijvoorbeeld testplannen of uit te voeren acties).

Afgeleid van:

- De uitvoering van de kwaliteitsbeoordelingsactiviteit.
- Faseplan en teamplan.

Kwaliteitscriteria:

- Is er een procedure die borgt dat alle uit te voeren kwaliteitscontroles ook daadwerkelijk in het kwaliteitsregister worden opgenomen?
- Is de verantwoordelijkheid voor het bijhouden van het kwaliteitsregister toegewezen aan een specifiek persoon?
- Is alle input uniek geïdentificeerd en gekoppeld aan een product?
- Zijn alle te nemen acties duidelijk en helder gecommuniceerd?
- Is het kwaliteitsregister op een juiste wijze opgeslagen en is het voldoende beveiligd?
- Zijn alle kwaliteitsactiviteiten afgestemd op de benodigde mate van controle?

■ A.14 LEERPUNTENLOGBOEK

Doel:

Het op een gestructureerde wijze vastleggen van de leerpunten gedurende het project. Deze leerpunten (zowel positief als negatief) kunnen nuttig zijn voor het vervolg van het project en kunnen later ook input leveren voor het leerpuntenrapport voor volgende projecten. Het leerpuntenlogboek wordt ingericht in het proces opstarten van een project en geactualiseerd ten minste aan het einde van iedere fase.

Samenstelling:

Voor iedere registratie in het logboek:

- **Type leerpunt:**
 - Op projectniveau en toe te passen op onderhavig project.
 - Op lijn- en/of programmamanagementniveau en door te geven aan lijn- en/of programmamanagement.
 - Op zowel project- als lijn- en/of programmamanagementniveau.
- **Beschrijving van de leerpunten** (gebeurtenis, impact, aanleiding/triggers, waarschuwingsindicatoren, wel of niet als risico geïdentificeerd).
- **Datum.**
- **Indiener.**
- **Prioriteit.**

Voor alle leerpunten moeten steeds de volgende vragen worden gesteld: Wat ging goed? Wat kan en wat moet beter? En wat zijn de aanbevelingen?

Afgeleid van:

- Hoofdpunten-, checkpoint- en fase-eindrapporten.
- Dagelijks logboek.
- Faseplan.
- Observaties en ervaringen van projectteamleden van zowel klant- als leverancierskant.
- Hoofdpuntenrapport.
- Issues-, risico- en kwaliteitsregister.
- Afgeronde werkpakketten.

Kwaliteitscriteria:

- Zijn er afspraken gemaakt over door wie en wanneer het leerpuntenlogboek geactualiseerd wordt?
- Wordt het leerpuntenlogboek aan het einde van iedere fase geactualiseerd?
- Zijn de leerpunten uniek geïdentificeerd en is het duidelijk op welk product of proces ze betrekking hebben?
- Zijn alle leerpunten op een juiste wijze opgeslagen en voldoende beveiligd?

■ A.15 LEERPUNTENRAPPORT

Doel:

Het vastleggen van alle relevante leerpunten van het project voor andere projecten. Het leerpuntenrapport wordt opgesteld als onderdeel van de processen managen van een faseovergang en afsluiten van een project. Het verdient echter aanbeveling om, indien relevant, ook tussentijds leerpuntenrapporten op te stellen en ter goedkeuring voor verspreiding aan te bieden aan de stuurgroep. PRINCE2 geeft geen specifieke richtlijnen voor de samenstelling noch kwaliteitscriteria.

Voor specifieke leerpunten kan het wenselijk zijn deze aan te vullen met details, zoals de gebeurtenis, de impact, de aanleiding/triggers, de waarschuwingsindicatoren en of de gebeurtenis vooraf wel of niet als risico was geïdentificeerd.

Afgeleid van:

- PID.
- Leerpuntenlogboek.
- Issues-, risico- en kwaliteitsregister.
- Communicatiemanagementaanpak.

■ A.16 PLAN (PROJECT-, FASE-, TEAM- EN AFWIJKINGSPLAN)

Doel:

Het beschrijven hoe, wanneer, door wie en op welke wijze doelen bereikt gaan worden. PRINCE2 kent een projectplan, een faseplan, een teamplan en een afwijkingsplan. Het teamplan is optioneel en kan qua samenstelling en inhoud van de overige plannen afwijken.

Plannen worden opgesteld iedere keer voordat een besluit tot de uitvoering van de werkzaamheden wordt genomen. Plannen worden periodiek geactualiseerd op basis van de verschillende checkpointrapporten.

Samenstelling:

- Planbeschrijving, inclusief de scope van het plan en de planningsaanpak.
- Randvoorwaarden.
- Externe afhankelijkheden.
- Planaannames.
- Opgenomen leerpunten.
- Bewaking en beheersing.
- Tijd en budget, inclusief reserveringen voor risico's en wijzigingen.
- Toleranties (tijd, kosten, scope en eventueel risico's).
- Bijlagen tijdsplanning, inclusief eventuele grafische weergave:
 - Gantt charts of balkenschema's.
 - Productdecompositiestructuur.
 - Productstroomdiagram.
 - Netwerkplanning.
 - Overzicht van benodigde capaciteit voor de verschillende mensen en middelen.
- Overzicht van benodigde en toegewezen specifieke personen.
- Productbeschrijvingen.

Afgeleid van:

- Projectvoorstel.
- Communicatiemanagementaanpak.
- Wijzigingsmanagementaanpak.

- Kwaliteitsmanagementaanpak.
- Risicomanagementaanpak.
- Registers en logboeken.

Kwaliteitscriteria:

- Is het plan realistisch en haalbaar?
- Zijn eventuele schattingen gebaseerd op ervaringscijfers of onderbouwd door de uitvoerende personen?
- Geeft het plan een goede beschrijving van de uit te voeren beheersactiviteiten, zoals overeengekomen in de projectinitiatiedocumentatie?
- Kunnen de verantwoordelijke personen met de plannen het project aansturen en beheersen?
- Is het plan op het juiste detailniveau beschreven?
- Ondersteunt het plan de diverse aanpakken en de projectaanpak?
- Omvat het plan reeds opgedane leerpunten en eventuele wettelijke verplichtingen?
- Voldoet het plan aan lijn- en/of programmastandaarden?

■ A.17 PRODUCTBESCHRIJVING

Doel:

Het beschrijven van de kenmerken van een product zodat alle belanghebbenden hetzelfde beeld hebben van wat nodig is om een product te realiseren, aan welke eisen het product moet voldoen en hoe en door wie het product moet worden goedgekeurd.

Een productbeschrijving wordt gemaakt zodra de noodzaak van het product is vastgesteld en wordt bevroren zodra het plan, waarmee het betreffende product moet worden gerealiseerd, wordt goedgekeurd.

Samenstelling:

- Identificatienummer.
- Productnaam.
- Doel van het product.
- Samenstelling: lijst van de verschillende deelproducten.
- Bronnen, zoals:
 - Specificaties/tekeningen op basis waarvan het product moet worden gemaakt.
 - Materialen waarmee het product moet worden gemaakt.
 - Leverancier of andere partijen of teams die het product moeten aanleveren.
- Vorm en presentatie: het formaat waaraan het product moet voldoen.
- Benodigde vaardigheden om het product te vervaardigen.
- Kwaliteitscriteria.
- Kwaliteitstoleranties.
- Kwaliteitsmethode.
- Benodigde competenties om het product te kunnen beoordelen.
- Kwaliteitsverantwoordelijkheden:

- Producent.
- Reviewer(s).
- Beslisser(s).

Afgeleid van:

- Productdecompositie.
- Kwaliteitsmanagementaanpak.
- Wijzigingsmanagementaanpak.
- De klant (eindgebruikers).

Kwaliteitscriteria:

- Is het duidelijk waarom het product nodig is?
- Is de productbeschrijving voldoende gedetailleerd om een goed plan op te kunnen stellen voor de realisatie van het product en om de voortgang van de realisatie van het product te kunnen bewaken?
- Is het duidelijk wie er verantwoordelijk is voor de realisatie van het product en sluit dit aan op de projectmanagementstructuur en de kwaliteitsmanagementaanpak?
- Zijn de kwaliteitscriteria eenduidig en meetbaar en zijn de criteria in overeenstemming met de kwaliteitsstandaarden en de overeengekomen acceptatiecriteria?
- Kan met het type kwaliteitsbeoordeling worden vastgesteld of aan de kwaliteitscriteria wordt voldaan?
- Heeft de seniorgebruiker bevestigd dat de kwaliteitscriteria voldoende zijn?
- Heeft de seniorleverancier bevestigd dat de kwaliteitscriteria haalbaar zijn?

■ A.18 PRODUCTSTATUSOVERZICHT

Doel:

Het rapporteren over de status van de producten binnen een project, fase of werkpakket. Dit overzicht is met name bedoeld om de juistheid van de in gebruik zijnde versienummers te controleren. PRINCE2 geeft geen specifieke richtlijnen voor de samenstelling noch voor de kwaliteitscriteria van een productstatusoverzicht.

Afgeleid van:

- Configuratie-item-records.
- Faseplan.

■ A.19 PROJECTEINDRAPPORT

Doel:

Het vastleggen wat het project heeft opgeleverd, wat daarbij de bestedingen zijn geweest en in hoeverre dit overeenkomt met het oorspronkelijke plan, met een verantwoording van de projectmanager en mogelijke aanbevelingen voor vervolgacties. Op basis hiervan kan de stuurgroep een gefundeerde beslissing nemen om het project te beëindigen en decharge te verlenen aan de projectmanager. Het projecteindrapport wordt opgesteld tijdens het proces afsluiten van een project.

Samenstelling:

- Rapportage van de projectmanager over de projectresultaten (opgeleverde resultaten, tijd en kosten).
- Beoordeling van de business case.
- Beoordeling van de gerealiseerde projectdoelstellingen.
- Beoordeling van de teamprestatie.
- Beoordeling van producten:
 - Kwaliteitsrecords.
 - Goedkeuringsrecords.
 - Afwijking van de specificaties.
 - Overdracht van het projectresultaat.
- Samenvatting aanbevelingen voor vervolgacties.
- Leerpuntenrapport (indien aanwezig).

Afgeleid van:

- Benefitsmanagementaanpak.
- PID.
- Business case.
- Projectplan.
- Fase-eindrapport.
- Issues-, risico- en kwaliteitsregister.

Kwaliteitscriteria:

- Geeft het rapport een goede verantwoording van het verloop van het project?
- Zijn alle afwijkende situaties en de impact ervan volledig beschreven?
- Zijn alle issues afgehandeld of vastgelegd in de aanbevelingen voor vervolgacties?
- Worden de aanbevelingen voor vervolgacties vergezeld door relevante ondersteunende documentatie?
- Is iedereen die verantwoordelijk is voor de projectborging het eens met de inhoud van het rapport?

■ A.20 PROJECTINITIATIEDOCUMENTATIE (PID)

Doel:

Het vastleggen van alle informatie die de stuurgroep nodig heeft om de uitvoering van het project te kunnen autoriseren. Het is de basis voor het managen van het project en het beoordelen van het projectsucces. Het is te beschouwen als een 'contract' tussen de projectmanager en de stuurgroep voor het project. De projectinitiatiedocumentatie is een 'levend' document dat op ieder moment de actuele status van het project weergeeft.

De projectinitiatiedocumentatie (PID) geeft antwoord op de vragen:

- Wat wil je met het project bereiken?
- Waarom is het belangrijk om dit te bereiken?

- Waar wordt het project uitgevoerd?
- Wie zijn erbij betrokken en wat zijn de verantwoordelijkheden?
- Hoe en wanneer gaat een en ander gebeuren?

De PID kan zowel een samengesteld document zijn als een set aparte documenten. De PID wordt opgesteld tijdens het proces initiëren van een project en geactualiseerd ten minste bij iedere faseovergang.

Samenstelling:

- Projectdefinitie:
 - Achtergrond.
 - Projectdoelstellingen en gewenste uitkomst.
 - Scope en afbakening.
 - Randvoorwaarden en aannames.
 - Gebruikers en overige belanghebbenden.
 - Interfaces.
- Projectaanpak.
- Business case.
- Projectmanagementteamstructuur en rolbeschrijvingen.
- Kwaliteits-, wijzigings-, risico- en communicatiemanagementaanpakken.
- Projectplan.
- Beheersinstrumenten.
- Op maat maken PRINCE2.

Afgeleid van:

- Projectvoorstel.
- Gesprekken en interviews met de belanghebbenden.

Kwaliteitscriteria:

- Geeft de documentatie een goed en compleet beeld van het project?
- Beschrijft de documentatie een valide en realiseerbaar project dat aansluit op de doelstellingen van het lijn- of programmamanagement of de klant?
- Is de projectmanagementteamstructuur compleet ingevuld met namen en functies?
- Wordt de projectmanagementorganisatie gevalideerd door goedgekeurde en ondertekende rolbeschrijvingen?
- Geeft de projectmanagementstructuur aan, aan wie de stuurgroep rapporteert?
- Sluiten de beheersinstrumenten aan op de omvang van het project, de bedrijfsrisico's en het belang van het project voor de organisatie?
- Geeft het rapport een duidelijke rapportage- en overlegstructuur en is deze adequaat voor een goede aansturing van het project?
- Zijn de afgesproken beheersinstrumenten adequaat voor de gewenste aansturing door de stuurgroep, projectmanager en teammanagers?
- Zijn de afgesproken beheersinstrumenten ook toereikend voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de projectborging?

- Is het duidelijk wie er verantwoordelijk is voor het bijhouden en vastleggen van de verschillende beheersinstrumenten?
- Zijn de doelen, projectaanpak en aanpakken in lijn met de bedrijfsrichtlijnen op het gebied van sociale verantwoordelijkheid?
- Is de documentatie adequaat voor de grootte en complexiteit van het project? Voor kleinere projecten is een enkel document voldoende. Voor grotere projecten is een verzameling van documenten meer toepasselijk.

■ A.21 PROJECTPRODUCTBESCHRIJVING

Doel:

Het vastleggen wat het project moet opleveren om door de klant geaccepteerd te worden. De projectproductbeschrijving wordt opgesteld tijdens het proces opstarten van een project en verfijnd gedurende het proces initiëren van een project bij het opstellen van het projectplan.

De projectproductbeschrijving wordt tijdens het proces managen van een faseovergang getoetst en zo nodig geactualiseerd. Tijdens het proces afsluiten van een project wordt de projectproductbeschrijving gebruikt om te controleren of het project uiteindelijk datgene heeft opgeleverd wat verwacht was.

Samenstelling:

- Titel project.
- Doel van het projectproduct en wie het gaat gebruiken.
- Lijst van de belangrijkste op te leveren producten.
- Bronnen, zoals:
 - Projectmandaat of haalbaarheidsstudie.
 - Specificaties op basis waarvan het product moet worden gemaakt.
 - Bestaande producten die moeten worden verbeterd.
- Benodigde competenties om het product te vervaardigen.
- Kwaliteitsverwachting van de klant.
- Acceptatiecriteria.
- Projectkwaliteitstoleranties.
- Wijze waarop acceptatie zal worden vastgesteld.
- Verantwoordelijke voor het vaststellen van acceptatie.

Afgeleid van:

- Projectmandaat.
- Gesprekken of workshops met seniorgebruiker en opdrachtgever.
- Wijzigingsverzoeken vanuit de klant.

Kwaliteitscriteria:

- Is het doel van het projectproduct duidelijk?
- Bevat de projectproductbeschrijving de gehele scope van het project?

- Voldoen de acceptatiecriteria aan de wensen van alle belanghebbenden?
- Beschrijft de projectproductbeschrijving hoe de gebruikers en onderhoud en beheer de opgeleverde producten zullen beoordelen? Dat wil zeggen:
 - Zijn alle criteria meetbaar en op zichzelf realistisch?
 - Zijn de criteria consistent en als combinatie realistisch?
 - Kunnen alle criteria worden getoetst binnen de projectlevenscyclus?
- Zijn bij het opstellen van de kwaliteitsverwachtingen van de klant de volgende zaken meegenomen:
 - De karakteristieken van de belangrijkste kwaliteitseisen.
 - Alle elementen van het te gebruiken kwaliteitsmanagementsysteem (QMS).
 - Alle overige standaarden die toegepast moeten worden.
 - Het niveau van klanttevredenheid dat bereikt moet worden.

■ A.22 PROJECTVOORSTEL

Doel:

Het vastleggen van de projectdefinitie, de hoofdpunten van de business case, de project-productbeschrijving en de projectmanagementsstructuur. Het projectvoorstel maakt het de stuurgroep en het lijn- of programmamanagement of de klant mogelijk om na te gaan of het project voldoende levensvatbaar is en legt het de fundering voor het proces initiëren van een project.

Het projectvoorstel wordt opgesteld tijdens het proces opstarten van een project. Het projectvoorstel wordt in het proces initiëren van een project uitgewerkt in de project-initiatiedocumentatie (PID), waarna het de status 'vervallen' krijgt en niet meer wordt onderhouden.

Samenstelling:

- Projectdefinitie:
 - Achtergrond: context van het project en de aanleiding om het project te starten.
 - Projectdoelstellingen: de targets ten aanzien van tijd, kosten, scope, kwaliteit, risico en benefits.
 - Gewenste uitkomst: gewenste veranderingen die de opdrachtgever met het op te leveren resultaat wil bereiken.
 - Scope: het geheel van op te leveren producten en uit te voeren activiteiten.
 - Afbakening: wat niet tot de scope van het project behoort.
 - Projecttoleranties ten aanzien van de verschillende beheersaspecten.
 - Beperkingen waaronder het project moet worden gerealiseerd.
 - Gebruikers en andere belanghebbenden.
 - Aannames waarop het voorstel is gebaseerd.
 - Relaties met andere projecten (interface): zowel afhankelijkheden ten aanzien van producten als de kritische inzet van mensen en middelen.
- Hoofdpunten business case:

- Een beschrijving van de bijdrage van het project aan de bedrijfsdoelstellingen, uitgedrukt (indien mogelijk) in meetbare eenheden.
- Waarom gekozen is voor dit project in plaats van voor andere alternatieven.
- Risico's: een inventarisatie van de belangrijkste risico's en het totale risico om het projectresultaat en de gewenste uitkomsten te realiseren.
- Projectproductbeschrijving (zie ook A.21):
 - Kwaliteitsverwachtingen van de klant (seniorgebruiker en opdrachtgever), zowel ten aanzien van het proces als ten aanzien van het projectresultaat.
 - Acceptatiecriteria: de eisen die de klant stelt aan het eindproduct.
- Projectaanpak: de manier waarop het projectresultaat zal worden gerealiseerd.
- Projectmanagementteamstructuur.
- Rolbeschrijvingen.
- Referenties.

Afgeleid van:

- Projectmandaat.
- Gesprekken met lijn- of programmamanagement of de klant.
- Gesprekken met de leden van de projectstuurgroep en gebruikers.
- Gesprekken met overige belanghebbenden.
- Leerpuntenlogboek.

Kwaliteitscriteria:

- Is het projectvoorstel kort maar toch volledig?
- Zijn de projectdoelstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) geformuleerd?
- Sluit het projectvoorstel aan op het projectmandaat en op de eisen van de klant?
- Geeft het projectvoorstel het management een stevige en volledige fundering om vast te stellen of het project valide is en om de projectinitiatie te autoriseren?
- Zijn verschillende mogelijkheden om het project uit te voeren onderzocht?
- Ligt de projectaanpak in lijn met de bedrijfsrichtlijnen op het gebied van sociale verantwoordelijkheid?

■ A.23 RISICOMANAGEMENTAANPAK

Doel:

Het vastleggen van specifieke risicomanagementtechnieken en -standaarden, inclusief de verantwoordelijkheden voor een effectieve risicomanagementprocedure. De risicomanagementaanpak wordt gemaakt tijdens het proces initiëren van een project en geactualiseerd ten minste bij iedere faseovergang.

Samenstelling:

- Introductie, inclusief het doel, de doelstellingen en de scope van de aanpak. Tevens wordt vastgelegd wie verantwoordelijk is voor de aanpak.
- Risicomanagementprocedure en eventuele afwijkingen van de organisatiestandaarden. De procedure omvat ten minste:

- Identificeren van risico's.
- Beoordelen van risico's.
- Plannen van tegenmaatregelen.
- Implementeren van tegenmaatregelen.
- Communiceren over de risico's en de risicomaatregelen.
- Gebruikte ondersteunende producten en middelen.
- Gebruikte bestanden (bijvoorbeeld risicoregister).
- Rapportages, inclusief hun doel, de frequentie en de geadresseerden.
- Planning van de diverse risicomanagementactiviteiten.
- Rollen en verantwoordelijkheden, inclusief die van eventueel betrokken personen uit het lijn- of programmamanagement of de klant.
- De schaalverdeling voor het bepalen van de kans op en het effect van het risico.
- Risiconabijheidcategorieën (bijvoorbeeld direct, tijdens het project, na het project).
- Risicocategorieën (optioneel).
- Risicomaatregelcategorieën.
- Waarschuwingindicatoren.
- Risicotoleranties: project- en eventuele fase-risicotoleranties.
- Risicobudget (indien van toepassing).

Afgeleid van:

- Projectvoorstel.
- Business case.
- Bedrijfs- en programmamanagementstandaarden.

Kwaliteitscriteria:

- Zijn de verantwoordelijkheden duidelijk voor zowel klant als leverancier?
- Is de risicomanagementprocedure eenduidig en begrijpelijk voor alle partijen?
- Zijn schaalverdelingen en verwachte voordelen van risico's ondubbelzinnig?
- Zijn de schaalverdelingen geschikt voor het gewenste beheersniveau?
- Zijn de risicorapportages helder vastgelegd?

■ A.24 RISICOREGISTER

Doel:

Het op een gestructureerde manier vastleggen van alle geïdentificeerde risico's inclusief de actuele status, historie en de te nemen tegenmaatregelen. Het risicoregister wordt ingericht tijdens het proces initiëren van een project en wordt geactualiseerd zodra nieuwe risico's worden vastgelegd of als de status van de uitstaande risico's wijzigt.

Samenstelling:

Voor iedere registratie in het register:

- Risico-identificatie.
- Indiener risico.
- Datum registratie.

- Risicocategorie.
- Risicobeschrijving (oorzaak, gebeurtenis, effect).
- Waarschijnlijkheid risico.
- Effect risico.
- Verwachte geldwaarde risico.
- Nabijheid van het risico.
- Risicomaatregel(en).
- Categorie risicomaatregel (per maatregel).
- Risico-eigenaar.
- Risico-actiehouders.
- Actuele status van het risico.

Afgeleid van:

- Reeds geïdentificeerde risico's in het projectmandaat.

Kwaliteitscriteria:

- Geeft het risicoregister aan of er acties zijn ondernomen?
- Heeft ieder risico een uniek referentienummer, inclusief een verwijzing naar de producten waar het betrekking op heeft?
- Heeft ieder risico een risico-eigenaar en zo nodig een risico-actiehouders?
- Is het risicoregister op een juiste wijze opgeslagen en is het voldoende beveiligd?

■ A.25 WERKPAKKET

Doel:

Het eenduidig vastleggen van alle relevante informatie die nodig is om de verantwoordelijkheid voor het realiseren van een of meerdere producten in een project te kunnen overdragen van de projectmanager aan een teammanager of teamlid. Een werkpakket wordt door de projectmanager opgesteld tijdens het proces beheersen van een fase.

Samenstelling:

- Datum.
- Verantwoordelijke voor de uitvoering.
- Omschrijving van het werkpakket.
- Toe te passen technieken, processen en procedures.
- Interfaces gebruiksfase.
- Interfaces realisatiefase.
- Werkafspraken configuratiemanagement.
- Overeengekomen doelstellingen ten aanzien van inzet, kosten en start- en einddata en de belangrijkste mijlpalen van het werkpakket.
- Toleranties.
- Beperkingen.
- Checkpointrapporten.
- Wijzigingsbeheer en escalatieprocedure.

- Hoofdpunten faseplan (extract of verwijzing).
- Productbeschrijvingen (extract of verwijzing).
- Wie de op te leveren producten zal goedkeuren en hoe de projectmanager hierover en over de afronding van het gehele werkpakket zal worden geïnformeerd.

Afgeleid van:

- Faseplan.
- Kwaliteitsmanagementaanpak.
- Wijzigingsmanagementaanpak.
- Overeenkomsten of contracten (indien aanwezig).

Kwaliteitscriteria:

- Is het werkpakket SMART geformuleerd?
- Is het werkpakket begrepen en geaccepteerd door de ontvanger?
- Zijn de productbeschrijvingen gedefinieerd voor alle belangrijke op te leveren producten binnen het werkpakket, inclusief de kwaliteitscriteria?
- Zijn de productbeschrijvingen en de overige delen van het werkpakket consistent?
- Is er overeenstemming over de toe te passen standaarden?
- Sluiten de standaarden aan op de van toepassing zijnde standaarden voor soortgelijke producten?
- Zijn alle afhankelijkheden geïdentificeerd?
- Zijn er afspraken over de checkpointrapporten?
- Is er een escalatieprocedure voor issues en risico's opgenomen?
- Is er overeenstemming over wat er precies moet gebeuren?
- Is er overeenstemming over de beperkingen, de inzet van mensen en middelen, het besteedbare budget en de beschikbare tijd?
- Sluiten de afspraken in het werkpakket aan op het faseplan?
- Zijn de eisen voor een onafhankelijke toetsing overeengekomen?

■ A.26 WIJZIGINGSMANAGEMENTAANPAK

Doel:

Het op een eenduidige en gestructureerde wijze vastleggen hoe veranderingen op een beheerste wijze worden doorgevoerd, inclusief hoe de producten van het project worden beheerd en beveiligd. De wijzigingsmanagementaanpak wordt opgesteld tijdens het proces initiëren van een project en geactualiseerd ten minste bij iedere faseovergang.

Samenstelling:

- Introductie, inclusief het doel, de doelstellingen en de scope van de aanpak. Tevens wordt vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het opstellen van de aanpak.
- Issue- en wijzigingsprocedure en eventuele afwijkingen ten opzichte van de organisatiestandaarden.
- Gebruikte ondersteunende producten en middelen.
- Gebruikte bestanden (samenstelling en inrichting issueregister).

- Rapportages (issuerapport, productstatusoverzicht).
- Planning van de issue- en wijzigingsactiviteiten.
- Rollen en verantwoordelijkheden, inclusief de eventuele wijzigingsautoriteit en of een wijzigingsbudget wordt toegekend.
- Categorieën om de ernst en de prioriteit van de issues te kunnen classificeren.

Afgeleid van:

- Kwaliteitsverwachtingen van de klant.
- Kwaliteitsmanagementsystemen van zowel de klant als de leverancier.
- Workshops en informele gesprekken.
- Bedrijfs- en programmamanagementstandaarden.
- Projectmanagementteamstructuur.

Kwaliteitscriteria:

- Zijn de verantwoordelijkheden duidelijk voor zowel de klant als de leverancier?
- Is de wijzigingsmanagementaanpak duidelijk en door iedereen begrepen?
- Is de aanpak in verhouding met de grootte en complexiteit van het project?
- Zijn de categorieën van de ernst en prioriteit van de issues eenduidig en passend bij de gewenste mate van beheersing?
- Zijn de rapportageafspraken over de doorgevoerde wijzigingen eenduidig?
- Is er capaciteit beschikbaar voor de gekozen wijzigingsmanagementaanpak?

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

- Vaststellen van de verschillende classificaties voor issues en risico's.
- Vaststellen van de verschillende classificaties voor wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificaties.
- Aanwijzen van de wijzigingsautoriteit en het goedkeuren van het wijzigingsbudget.
- Goedkeuren projectinitiatiedocumentatie en het autoriseren van de uitvoering van het project.
- Goedkeuren van het faseplan en het uitvoeren van de eerste uitvoeringsfase.
- Goedkeuren van leverancierscontracten indien relevant.
- Goedkeuren van de start van het project.

Uitvoering van het project:

- Verschaffen van een algehele sturing aan het project en zekerstellen dat het project levensvatbaar blijft.
- Vaststellen fasetoleranties, goedkeuren faseplannen inclusief de bijbehorende productbeschrijvingen en autoriseren van de volgende fase.
- Zekerstellen dat risico's worden gemanaged.
- Goedkeuren wijzigingsverzoeken.
- Reageren op verzoeken om advies van de projectmanager.
- Nemen van besluiten ten aanzien van geëscaleerde issues.
- Goedkeuren fase-afwijkingsplannen.
- Communicatie met belanghebbenden.
- Goedkeuren afgeronde producten.

Op het eind van het project:

- Zekerstellen dat alle producten naar tevredenheid zijn opgeleverd en dat aan alle acceptatiecriteria is voldaan.
- Bevestigen van de acceptatie van het projectresultaat.
- Goedkeuren van het projecteindrapport.
- Goedkeuren van de leerpuntenrapporten en zekerstellen dat deze zijn doorgegeven aan de betreffende onderdelen van het lijn- of programmamanagement of de klant.
- Zekerstellen dat acties op uitstaande issues en risico's zijn opgenomen in aanbevelingen voor vervolgacties en dat deze zijn doorgegeven aan de betreffende afdelingen.
- Zorgdragen dat de benefitsmanagementaanpak is geactualiseerd en overgedragen aan het lijn- of programmamanagement of de klant.
- Autoriseren van het afsluiten van het project en het sturen van de aankondiging van projectafsluiting aan de betrokken belanghebbenden.

Leden van de stuurgroep moeten:

- Voldoende autoriteit hebben om beslissingen te kunnen nemen.
- Voldoende autoriteit hebben om mensen en middelen te kunnen vrijmaken voor het project.
- In staat zijn de belangen van de klant, gebruikers en leveranciers te vertegenwoordigen.
- Bij voorkeur gedurende het gehele project beschikbaar zijn.

Kerncompetenties voor de leden van de stuurgroep zijn:

- Besluitvaardig zijn.
- Kunnen delegeren.
- Kunnen leidinggeven.
- Kunnen onderhandelen en omgaan met conflicten.

■ B.2 OPDRACHTGEVER

De opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het succes van het project. Hij wordt ondersteund door de seniorgebruiker(s) en de seniorleverancier(s) in de stuurgroep. De opdrachtgever moet zekerstellen dat het projectresultaat wordt opgeleverd binnen de gestelde toleranties en dat het projectresultaat de beoogde benefits zal realiseren. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de business case. De stuurgroep is geen democratie op basis van meerderheid van stemmen. De opdrachtgever is uitiem degene die de finale beslissing(en) neemt, ondersteund door seniorgebruiker(s) en seniorleverancier(s).

Hiervan afgeleid is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het:

- Ontwerpen en benoemen van het projectmanagementteam.
- Toezien op het opstellen van het projectvoorstel en de business case.
- Zekerstellen dat het project aansluit op de lijn- of programmamanagementstandaarden.
- Zekerstellen van de financiering van het project.
- Goedkeuren van externe leveranciers in een commerciële klant-leveranciersverhouding.
- Initiëren en voorzitten van de stuurgroepvergaderingen.
- Verantwoordelijk houden van de seniorgebruiker voor het realiseren van de benefits en erop toezien dat de benefitsreviews worden gehouden.
- Verantwoordelijk houden van de senioleverancier voor de aanpak van de specialistische werkzaamheden en voor de kwaliteit van het projectresultaat.
- Goedkeuren van aanvullende leverancierscontracten, indien relevant.
- Bewaken en beheersen van de voortgang van het project op strategisch niveau en het bewaken en zekerstellen van de levensvatbaarheid van het project.
- Zekerstellen dat issues en risico's die een impact kunnen hebben op de business case worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst.
- Nemen van besluiten over issues en risico's die worden geëscaleerd, met een focus op de blijvende levensvatbaarheid van het project.
- Escaleren van issues en risico's naar het lijn- of programmamanagement of de klant als voorzien wordt dat projecttoleranties worden overschreden.
- Overdragen van de verantwoordelijkheid voor de benefitsreviews na de oplevering van het project aan het lijn- of programmamanagement of de klant.

■ B.3 SENIORGEBRUIKER

De seniorgebruiker vertegenwoordigt de belangen van al degenen die gebruik gaan maken van het projectresultaat. De seniorgebruiker is ervoor verantwoordelijk dat de

specificaties met bijbehorende acceptatie- en kwaliteitscriteria volledig en eenduidig worden opgesteld en dat het product voldoet voor gebruik. De seniorgebruiker is verantwoordelijk voor het identificeren en definiëren van de benefits en is verantwoordelijk naar het lijn- of programmamanagement of de klant voor het aantonen dat de geprognosticeerde benefits worden gerealiseerd.

De seniorgebruiker is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

- Specificeren van het gewenste resultaat.
- Leveren van de kwaliteitsverwachtingen van de klant, inclusief acceptatiecriteria.
- Goedkeuren van de productbeschrijvingen van producten die voor gebruikers belangrijk zijn.
- Beoordelen of de op te leveren producten geschikt zijn voor gebruik.
- Zekerstellen dat de benodigde mensen en middelen beschikbaar zijn vanuit de gebruikers voor het opstellen van de specificaties en het beoordelen van de afgeronde producten.
- Oplossen van meningsverschillen tussen gebruikers over specificaties en prioriteiten.
- Zorgdragen voor de focus op het gewenste projectresultaat vanuit het perspectief van de gebruikers.
- (Mede) beslissen over issues en risico's, met een focus op het maximaliseren van de te realiseren benefits.
- Zekerstellen van de projectborging vanuit het perspectief van de gebruikers.
- Informeren en adviseren van het management van de gebruikers over alle projectgerelateerde aangelegenheden.
- Zekerstellen dat de beoogde benefits worden gerealiseerd.
- Zorgen voor een actuele opgave van de gerealiseerde benefits tijdens de benefits-reviews.
- Zekerstellen van de continuïteit van de bedrijfsvoering tijdens de implementatie van de opgeleverde producten en het doorvoeren van de overeengekomen veranderingen.
- Aanleveren van het gebruikersperspectief omtrent aanbevelingen voor vervolgacties.

■ B.4 SENIORLEVERANCIER

De seniorleverancier vertegenwoordigt de belangen van al degenen die de op te leveren producten van het project ontwerpen, ontwikkelen, faciliteren, produceren en implementeren. De seniorleverancier is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de op te leveren producten door de leveranciers en is verantwoordelijk voor de technische integriteit van het project.

De seniorleverancier is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

- Beoordelen en bevestigen van de levensvatbaarheid van de projectaanpak.
- Zekerstellen dat de voorstellen voor het ontwerp, de ontwikkeling, de productie, de ondersteuning en de implementatie realistisch zijn.
- Goedkeuren van productbeschrijvingen van producten die voor de leveranciers belangrijk zijn.

- Correct toepassen van de kwaliteitsprocedures tijdens de uitvoering van het werk.
- Adviseren bij de keuze van de beoordelingsmethoden.
- Zekerstellen dat de benodigde mensen en middelen vanuit de leveranciers beschikbaar zijn.
- Zekerstellen dat alle leveranciersaspecten worden geborgd in het project.
- Oplossen van meningsverschillen tussen leveranciers over specificaties en prioriteiten.
- (Mede) beslissen over issues en risico's, rekening houdend met de belangen van de leveranciers.
- Zekerstellen van de projectborging vanuit het perspectief van de leveranciers.
- Informeren en adviseren van het management van de leveranciers over alle projectgerelateerde aangelegenheden.

■ B.5 PROJECTMANAGER

De projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project namens de stuurgroep. De primaire verantwoordelijkheid van de projectmanager is om ervoor te zorgen dat het project de vereiste producten oplevert conform de specificaties en binnen de overeengekomen toleranties, zodat het lijn- of programmamanagement of de klant in staat is de beoogde benefits, gedefinieerd in de business case, te realiseren.

De projectmanager is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

Opstart- en initiatiefase:

- Opstellen van het projectvoorstel, inclusief de projectproductbeschrijving en het initiatiefaseplan.
- Opstellen en implementeren van de kwaliteits-, risico- en wijzigingsmanagementaanpakken.
- Opstellen van de project-, fase- en afwijkingsplannen en de bijbehorende productbeschrijvingen.
- Opstellen en actualiseren van de business case en de benefitsmanagementaanpak.
- Opstellen van de (afzonderlijke onderdelen van de) projectinitiatiedocumentatie.
- Op maat maken van de methode in relatie tot het project.
- Inrichten en managen van de beheersmaatregelen voor het project.
- Inrichten en onderhouden van de verschillende logboeken en registers.
- Opstellen communicatiemanagementaanpak.

Tijdens de uitvoering:

- Afstemmen met projectborging en met de accountmanagers van de leveranciers.
- Aansturen en motiveren van het projectteam.
- Aansturen en toezicht houden op projectsupport.
- Verzorgen van de informatie tussen projectteam en stuurgroep.
- Autoriseren van de benodigde werkpakketten.
- Bewaken en beheersen van de voortgang van het project, de inzet van mensen en middelen en het nemen van de benodigde corrigerende maatregelen.

- Afstemmen met het lijn- of programmamanagement of de klant dat er geen lacunes of overlappingen zijn met gerelateerde projecten.
- Escaleren van de relevante issues en risico's.
- Opstellen van het benodigde fase-eindrapport en het actualiseren van de PID.

Op het eind van het project:

- Zekerstellen dat onderhoud en beheer in de klantorganisatie is ingericht.
- Zekerstellen dat het projectresultaat wordt opgeleverd en wordt geaccepteerd door de eindgebruikers en door beheer en onderhoud.
- Afsluiten openstaande issues en risico's op het eind van het project en de acties daarvoor opnemen in de aanbevelingen voor vervolgacties.
- Opstellen van het projecteindrapport.
- Opstellen van aanbevelingen voor vervolgacties en de benodigde leerpuntenrapporten en deze overdragen aan het lijn- of programmamanagement of de klant.
- Afbouwen van het projectteam en overdragen van het projectdossier aan het lijn- of programmamanagement.
- Toesturen van een aanbeveling tot afsluiting naar de opdrachtgever.

De projectmanager moet een groot aantal verschillende vaardigheden en competenties bezitten, een en ander afhankelijk van het type, de omvang en de context van het project.

Kerncompetenties voor een projectmanager zijn:

- Het werk kunnen plannen.
- Effectief kunnen omgaan met de beschikbare tijd.
- Kunnen leidinggeven.
- Problemen kunnen oplossen.
- Aandacht hebben voor details.
- Effectief kunnen communiceren.
- Kunnen onderhandelen en omgaan met conflicten.

■ B.6 TEAMMANAGER

De teammanager is er primair verantwoordelijk voor dat de toegewezen producten worden opgeleverd conform specificaties en binnen de overeengekomen toleranties. De teammanager rapporteert binnen het project aan de projectmanager.

De teammanager is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

- Assisteren bij het opstellen van fase- en afwijkingsplannen.
- Opstellen van het teamplan (optioneel) en het overeenkomen van het werkpakket.
- Plannen, bewaken en beheersen van het overeengekomen werk.
- Bewaken en beheersen van de voortgang van het overeengekomen werk, de inzet van mensen en middelen en het nemen van benodigde corrigerende acties.
- Afstemmen met de projectborging en projectsupport.

- Zekerstellen dat kwaliteitsbeoordelingen worden gehouden, dat de kwaliteitsrecords worden overgedragen aan projectsupport en dat de kwaliteitsresultaten correct worden opgenomen in het kwaliteitsregister.
- Opstellen en verstrekken van de checkpointrapporten.
- Adviseren van de projectmanager over planafwijkingen en het doen van aanbevelingen voor corrigerende maatregelen.
- Identificeren en rapporteren van issues en risico's betreffende het werk.
- Assisteren van de projectmanager bij het analyseren van de impact van issues en risico's en het opstellen van mogelijke tegenmaatregelen.
- Managen van toegewezen issue- en risicomatregelen.
- Overdragen van de afgeronde werkpakketten aan de projectmanager.

De kerncompetenties voor een teammanager zijn in grote lijnen gelijk aan die van een projectmanager, al zal de teammanager vaak beter in staat moeten zijn om ook direct operationeel het werk aan te sturen. Een en ander is uiteraard sterk afhankelijk van het type, de omvang en de context van het project.

■ B.7 PROJECTBORGING

De primaire verantwoordelijkheid van de projectborging is om zeker te stellen dat het project wordt uitgevoerd conform de afspraken en dat de belangen van de individuele leden van de stuurgroep worden geborgd. De projectborging moet onafhankelijk zijn van de projectmanager en het projectteam.

De projectborging vanuit de business is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

- Assisteren bij de ontwikkeling van de business case en de benefitsmanagement-aanpak.
- Assisteren bij de selectie van de leden van het projectmanagementteam.
- Adviseren over de risicomanagementaanpak.
- Nagaan of de opzet van de business case voldoet aan de bedrijfs- of programmastandaard.
- Beoordelen van de business case ten opzichte van de voortgang van het project.
- Nagaan of het project in lijn blijft met de lijn- en programmamanagementstandaarden.
- Bewaken van de financiering van het project.
- Zekerstellen dat oplossingen effectief zijn.
- Nagaan of de facturen van de leveranciers worden goedgekeurd voor betaling.
- Zekerstellen dat issues en risico's op de juiste wijze worden geïdentificeerd en gemanaged.
- Zekerstellen dat het geaggregeerde projectrisico binnen de risicotolerantie blijft.
- Beoordelen van issues en risico's op basis van hun impact op de business case.
- Afstemmen met vertegenwoordigers vanuit de gebruikers en leveranciers.
- Informeren van het projectmanagementteam over relevante veranderingen in de lijn- of programmaorganisatie.
- Bewaken van de voortgang aan de hand van de plannen en toleranties.

De projectborging vanuit de gebruiker is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

- Adviseren over het betrekken van de gebruikers.
- Adviseren over de communicatiemanagementaanpak.
- Zekerstellen dat de juiste personen betrokken zijn bij het opstellen van de productbeschrijvingen en dat de gebruikersspecificaties accuraat, compleet en eenduidig zijn.
- Beoordelen of de gekozen oplossingen aansluiten op de behoefte van de gebruikers.
- Zekerstellen dat de kwaliteitsbeoordelingen correct worden uitgevoerd.
- Zekerstellen dat gebruikers zijn getraind en op de juiste wijze zijn vertegenwoordigd in de kwaliteitsbeoordelingen.
- Adviseren over de impact van issues vanuit het gebruikersperspectief.
- Bewaken van de risico's vanuit het gebruikersperspectief.
- Zekerstellen dat de communicatie met de gebruikers effectief is.

De projectborging vanuit de leverancier is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

- Beoordelen van de productbeschrijvingen.
- Adviseren over de kwaliteitsmanagementaanpak.
- Adviseren over de projectaanpak en -methoden.
- Zekerstellen dat uitvoeringsstandaards worden gedefinieerd en correct worden opgevolgd.
- Zekerstellen dat er geen scope creep optreedt.
- Zekerstellen dat de kwaliteitsprocedures worden opgevolgd.
- Adviseren over de impact van issues vanuit leveranciersperspectief.
- Bewaken van risico's vanuit uitvoeringsperspectief.

Projectborging moet voldoende aanzien en kennis van zaken hebben, zodat haar adviezen worden geaccepteerd door de betreffende partijen en bijdragen aan het succes van het project.

Kerncompetenties voor een projectborgingfunctionaris zijn:

- Diplomatiek.
- Gedegen.
- Aandacht voor details.
- Communicatie.

■ B.8 WIJZIGINGSAUTORITEIT

De primaire verantwoordelijkheid van de wijzigingsautoriteit is om de wijzigingsverzoeken en de afwijkingen van specificaties te beoordelen namens de stuurgroep. Voor bepaalde onderdelen van het project kan ook de projectmanager optreden als wijzigingsautoriteit.

De wijzigingsautoriteit is in het bijzonder verantwoordelijk voor het:

- Beoordelen en goed- of afkeuren van wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificaties binnen de kaders en het wijzigingsbudget, zoals overeengekomen met de stuurgroep.
- Escaleren naar de stuurgroep indien de kaders en/of het wijzigingsbudget dreigen te worden overschreden.

De wijzigingsautoriteit moet de verschillende belanghebbenden kunnen vertegenwoordigen en dient over voldoende aanzien en kennis van zaken te beschikken, zodat haar besluiten ook worden geaccepteerd door de betreffende partijen en bijdragen aan het succes van het project.

Kerncompetenties voor een wijzigingsautoriteit zijn:

- Besluitvaardigheid.
- Planning.
- Aandacht voor details.
- Probleem oplossen.

■ B.9 PROJECTSUPPORT

Projectsupport is de verantwoordelijkheid van de projectmanager. Dit support omvat onder meer het geven van administratieve ondersteuning aan het projectteam en het adviseren en begeleiden van dit team bij het gebruik van projectmanagementprocedures en templates en eventuele applicaties. Deze rol is niet optioneel. Is er geen apart projectsupport beschikbaar, dan zullen de betreffende activiteiten moeten worden uitgevoerd door de projectmanager.

Mogelijke taken van projectsupport zijn het:

- Opzetten en onderhouden van projectdossiers en documentbeheerprocedures.
- Leveren van expertise bij het opstellen van plannen en begrotingen.
- Opnemen status en prognoses van de voortgang van het project.
- Actualiseren van plannen met status en prognoses van het werk.
- Assisteren bij het samenstellen van plannen en rapporten.
- Notuleren en assisteren bij stuurgroepvergaderingen.
- Notuleren en assisteren bij kwaliteitsreviews en benefitsreviews.
- Inrichten en onderhouden van:
 - Het kwaliteitsregister en het archiveren van kwaliteitsdossiers.
 - Het issue- en risicoregister namens de projectmanager.
 - Procedures voor configuratiemanagement en wijzigingsbeheer.
 - Configuratie-item-records.
- Houden van configuratie-audits en opstellen van de productstatusoverzichten.
- Leveren van expertise bij het gebruik van specialistische applicaties.

De projectsupportmedewerker moet kennis hebben van de specialistische applicaties en van de relevante lijn- en programmastandaards. Verder is het belangrijk dat de projectsupportmedewerker nauwgezet en georganiseerd is.

Bijlage C Voorbeeld productgerichte planning

Scenario

Een huiseigenaar wil een tuinhuisje achter in de tuin. Het moet de opslagplaats worden van zijn tuingereedschap en hij moet er ook beschut wat werkzaamheden voor de tuin in kunnen uitvoeren, zoals het verpotten van planten. De plaats waar het huisje moet komen, staat aangegeven op de tekening van de hovenier. Ter voorbereiding moet de plaats in de tuin bouwrijp gemaakt worden; de bestaande struiken en planten moeten worden verwijderd. Het tuinhuisje zelf is een kant-en-klaar bouwpakket van het tuincentrum. Voor het werken in de tuin zal ook nog wat extra gereedschap moeten worden gekocht. De specificaties heeft hij opgegeven. Het werk zal uitgevoerd worden door de tuinman. Het huisje zal worden gekocht door zijn neef, die bij het tuincentrum werkt.

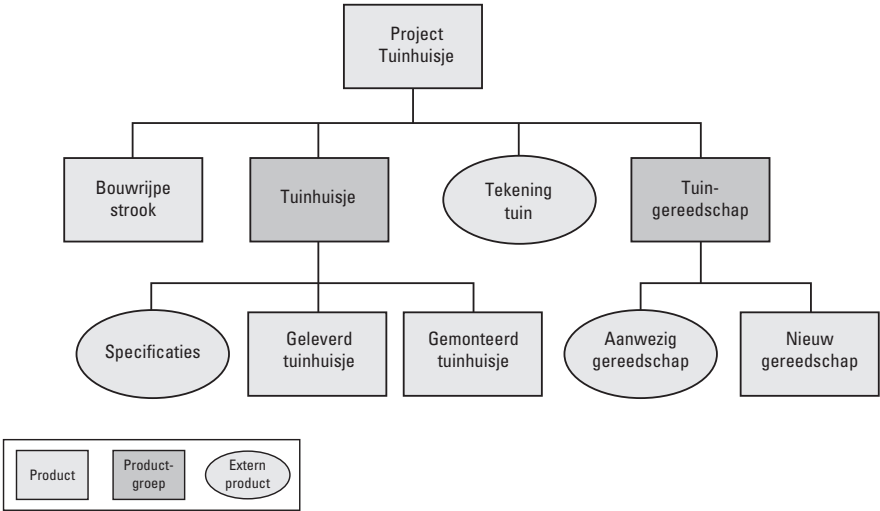
Het tuinhuisje moet het liefst acht vierkante meter, maar ten minste zes vierkante meter zijn. Het tuinhuisje moet van tropisch hardhout zijn, eventueel Europees hardhout mag ook.

Om duidelijk zicht te hebben op de scope van het project en om het werk goed te kunnen plannen en op te kunnen dragen aan de tuinman, heeft de huiseigenaar een productgerichte planning opgesteld. Voor de aankoop van het tuinhuisje heeft hij een aparte productbeschrijving opgesteld:

- Projectproductbeschrijving (zie tabel C.01).
- Productdecompositiestructuur (zie figuur C.01).
- Productbeschrijving Tuinhuisje gekocht (zie tabel C.02).
- Productstroomschema (zie figuur C.02).

Tabel C.01 Projectproductbeschrijving

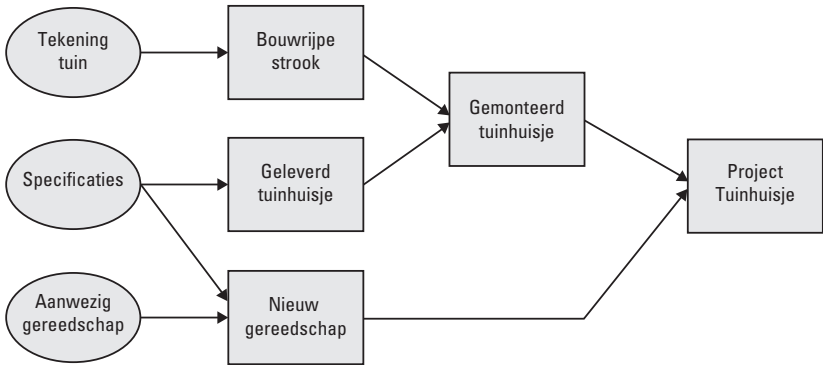
Naam project	Tuinhuisje
Doel	• Opslag tuingereedschap • Beschut kunnen werken
Samenstelling	• Bouwrijpe strook • Tuinhuisje geleverd • Tuinhuisje gemonteerd • Nieuw gereedschap
Bronnen	• Specificaties
Benodigde competenties	• Ervaring met het plaatsen van tuinhuisjes
Kwaliteitsverwachting van de klant	• Er moet goed in gewerkt kunnen worden • Milieuvriendelijk, degelijk en onderhoudsarm
Acceptatiecriteria	• Tuinhuisje grootte 8 m² • Tuinhuisje tropisch hardhout
Projectkwaliteitstoleranties	• Minimale grootte 6 m² • Ten minste van Europees hardhout
Wijze van acceptatie	• Visuele inspectie
Verantwoordelijke voor acceptatie	• Huiseigenaar



Figuur C.01 Productdecompositiestructuur Tuinhuisje

Tabel C.02 Productbeschrijving Tuinhuisje gekocht

Productnaam	Tuinhuisje opgeleverd
Doel	• Tuinhuisje compleet voor plaatsing in de tuin
Samenstelling	• Bouwpakket tuinhuisje • Fundering • Verlichting plus bedrading
Bronnen	• Volgens specificaties • Te kopen bij tuincentrum
Vorm en presentatie	• Verpakt en afgeleverd op huisadres
Kwaliteitscriteria	• Tuinhuisje tropisch hardhout, houtklasse FSC • Grootte tuinhuisje 8 m² • Funderingstegels ten minste 30x30x3cm • Gearde leidingen voor de verlichting
Kwaliteitstolerantie	• Als alternatief eventueel Europees hardhout • Grootte tuinhuisje ten minste 6 m²
Kwaliteitsmethode	• Inspectie certificaten en documentatie • Visuele inspectie op eventuele gebreken
Benodigde competenties	• Materiaalkennis tuinhuisjes
Kwaliteitsverantwoordelijkheden:	
• Producent	• Neef
• Beoordelaar(s)	• Tuinman
• Besliser(s)	• Huiseigenaar



Figuur C.02 Productstroomschema

Bijlage D Projectthermometer

Onderstaande controlelijst kan worden gebruikt ter voorbereiding, bij de start en gedurende de looptijd van een project. Aan de hand van deze lijst kan gemakkelijk door de diverse PRINCE2-processen 'gelopen' worden om te controleren of er niets 'vergeten' is. De lijst is niet onuitputtelijk, maar geeft toch een reële inschatting of het project volgens de PRINCE2-methode is opgezet en wordt beheerst.

■ D.1 OPSTARTEN VAN EEN PROJECT

Vraag	Ja/Nee
Zijn alle zeven rollen in het projectmanagementteam toegewezen en geaccepteerd?	
Hebben de leden van de stuurgroep voldoende autoriteit, beschikbaarheid en draagvlak om het project te besturen?	
Zijn alle belangen en belanghebbenden voldoende vertegenwoordigd in/door de stuurgroep?	
Zijn voor alle cruciale rollen in het project rolbeschrijvingen opgesteld en geaccepteerd?	
Zijn de leerpunten uit voorgaande vergelijkbare projecten erkend, toegepast en vastgelegd in een leerpuntenlogboek?	
Indien er geen vergelijkbare projecten binnen de organisatie hebben plaatsgevonden, is er dan specifiek gezocht naar leerpunten buiten de organisatie?	
Is er een projectvoorstel opgesteld?	
Is er een initiële business case op hoofdpunten?	
Zijn de belangrijkste risico's geformuleerd en opgenomen in de business case?	
Is er een scoping-sessie gehouden met de gebruikers en andere belanghebbenden en is de projectproductbeschrijving opgesteld?	
Zijn de kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria eenduidig bepaald?	
Zijn de projecttoleranties voor tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's vastgesteld?	
Zijn er verschillende wijzen van realisatie overwogen en is hierin een bewuste keuze gemaakt?	
Zijn de interfaces met andere projecten helder beschreven?	
Is er een plan voor de initiatiefase opgesteld?	

■ D.2 PROJECTINITIATIE GOEDKEUREN

Vraag	Ja/Nee
Zijn het projectvoorstel en het initiatiefaseplan goedgekeurd door de stuurgroep?	
Heeft de stuurgroep de start van de initiatiefase geautoriseerd en de benodigde mensen en middelen toegewezen?	
Heeft de stuurgroep de betrokken organisaties geïnformeerd?	

■ D.3 INITIËREN VAN EEN PROJECT

Vraag	Ja/Nee
Is de risicomanagementaanpak gedefinieerd en gedocumenteerd?	
Is het risicoregister ingericht en ingevuld?	
Is de wijzigingsmanagementaanpak gedefinieerd en gedocumenteerd?	
Zijn de afspraken over de wijzigingsprocedure eenduidig vastgelegd?	
Is er een wijzigingsautoriteit benoemd en een wijzigingsbudget vastgesteld?	
Is het issueregister opgezet en ingevuld?	
Is de kwaliteitsmanagementaanpak gedefinieerd en gedocumenteerd?	
Is het kwaliteitsregister ingericht en ingevuld?	
Is de communicatiemanagementaanpak gedefinieerd en gedocumenteerd?	
Is de projectbeheersing vastgesteld en ingericht?	
Zijn de diverse rapportages aan de stuurgroep vastgelegd?	
Is er een eenduidige escalatieprocedure vastgesteld?	
Is er een projectplan opgesteld en is deze SMART geformuleerd?	
Is de projectproductbeschrijving geactualiseerd?	
Is er een productdecompositiestructuur opgesteld?	
Zijn er mijlpalen en besispunten vastgelegd?	
Zijn de belangrijkste op te leveren producten in de diverse fasen gedefinieerd?	
Is er een compleet en eenduidig programma van eisen opgesteld? Zijn er productbeschrijvingen opgesteld voor de belangrijkste producten?	
Zijn de projecttoleranties voor tijd, kosten, scope en kwaliteit aangescherpt?	
Is het projectmanagementteam aangepast aan de uitvoeringsfase en zijn er zo nodig nieuwe rolbeschrijvingen opgesteld en geaccepteerd?	
Is er een gedetailleerde business case opgesteld?	
Heeft de seniorgebruiker de benefits geïdentificeerd en gekwantificeerd en neemt de seniorgebruiker ook de verantwoordelijkheid om aan te tonen dat de geprognosticeerde benefits worden gerealiseerd?	
Zijn de benefits financieel gekwantificeerd en is vastgesteld hoe en door wie de (financiële) benefits zullen worden gerealiseerd?	
Zijn er mogelijke negatieve benefits opgenomen in de business case en zijn er ook verantwoordelijke personen toegewezen om deze te beheersen?	

Vraag	Ja/ Nee
Zijn er risico's geïdentificeerd en geëvalueerd, zijn er tegenmaatregelen vastgesteld en zijn deze vastgelegd in het risicoregister?	
Zijn er risico-eigenaren benoemd en is vastgesteld hoe de risico's zullen worden bewaakt?	
Zijn de risicotoleranties vastgesteld?	
Is er voor het afhandelen van risico's een risicobudget opgenomen?	
Zijn de belangrijkste project- en business risico's opgenomen in de business case?	
Is er een benefitsmanagementaanpak opgesteld?	
Is er een projectdossier ingericht (elektronisch en fysiek)?	
Is de projectinitiatiedocumentatie samengesteld?	
Is er een faseplan opgesteld voor de eerste uitvoeringsfase?	
Zijn er toleranties voor de eerste uitvoeringsfase vastgesteld en overeengekomen?	
Zijn de kwaliteitsbeoordelingen voor de eerste uitvoeringsfase gepland en opgenomen in het kwaliteitsregister?	
Is het fase-eindrapport voor de initiatiefase opgesteld?	
Is er regelmatig overleg geweest tussen de projectmanager, de leden van de stuurgroep en andere belanghebbenden gedurende de initiatiefase?	
Is er draagvlak en 'commitment' voor het project en voor de op te leveren producten bij de gebruikers en andere belanghebbenden?	
Is projectborging betrokken bij het opstellen van de projectinitiatiedocumentatie en heeft ze die geaccordeerd?	
Zijn de projectmanagementprocessen en -procedures toegesneden op het project en de projectomgeving?	

■ D.4 PROJECT AUTORISEREN

Vraag	Ja/Nee
Is de projectinitiatiedocumentatie goedgekeurd door de stuurgroep?	
Is bevestigd dat leerpunten uit voorgaande projecten zijn verwerkt?	
Zijn de verschillende aanpakken beoordeeld en goedgekeurd?	
Is vastgesteld hoe de opvolging en de effectiviteit van de verschillende aanpakken gedurende de uitvoering van het project zullen worden beoordeeld?	
Is verzekerd dat de beheersinstrumenten adequaat zijn voor het project?	
Is de wijze waarop de verschillende belanghebbenden bij het project worden betrokken beoordeeld en geaccordeerd?	
Is bevestigd dat de risico's zijn beoordeeld en dat relevante acties zijn gepland?	
Is de haalbaarheid van het projectplan bevestigd en goedgekeurd?	
Zijn de mijlpalen, beslispunten en rapportages beoordeeld en geaccordeerd?	
Zijn de opgenomen toleranties beoordeeld en geaccordeerd?	
Zijn alle rollen van en door het projectmanagementteam bevestigd?	
Is de consistentie van de diverse thema's beoordeeld en goedgekeurd?	
Is de levensvatbaarheid van de business case beoordeeld en bevestigd?	

Vraag	Ja/ Nee
Is de benefitsmanagementaanpak beoordeeld en bevestigd?	
Is het benodigde budget voor de uitvoering van het project geaccordeerd?	
Is de financiering voor het project veiliggesteld?	
Is het faseplan voor de eerste uitvoeringsfase beoordeeld en goedgekeurd?	
Is de benodigde inzet van mensen en middelen voor de eerste uitvoeringsfase vrijgegeven?	
Is het fase-eindrapport voor de initiatiefase geaccordeerd?	
Zijn de leden van de stuurgroep ook daadwerkelijk eigenaar van het project?	
Heeft de stuurgroep het lijn- en programmamanagement en andere belanghebbenden ingelicht dat het project geautoriseerd is?	

■ D.5 BEHEERSEN VAN EEN FASE

Vraag	Ja/Nee
Is er een kick-off gehouden?	
Worden er werkpakketten opgesteld en geautoriseerd?	
Zijn alle werkpakketten overeengekomen met de teammanagers?	
Zijn de plannen gemaakt op een zodanig detailniveau dat werk gedelegeerd en gecontroleerd kan worden?	
Is elke medewerker op de hoogte van de voor hem van toepassing zijnde procedures, standaards en werkinstructies?	
Worden er regelmatig checkpointrapporten opgesteld en/of voortgangsvergaderingen gehouden met de teammanagers en zijn deze effectief?	
Zijn de intervallen van de rapportages afgestemd op de doorlooptijden van de op te leveren producten en kan op basis van deze rapportages effectief worden bijgestuurd op de voortgang van het werk?	
Wordt de status van het werk regelmatig bijgewerkt in het faseplan?	
Wordt er een dagelijks logboek bijgehouden?	
Is er een wijzigingsprocedure en werkt deze effectief?	
Worden (aanvullende) eisen van de gebruikers onder verantwoordelijkheid van de seniorgebruiker tijdig, eenduidig en voldoende specifiek aangeleverd?	
Worden afwijkingen van specificaties vastgelegd volgens een vastgestelde procedure en werkt deze procedure effectief?	
Is er een eenduidige wijzigingsautoriteit?	
Wordt het issueregister onderhouden/aangepast?	
Zijn er issuerapporten voor alle formeel behandelde issues?	
Worden er geen ongeautoriseerde wijzigingen doorgevoerd?	
Vindt er geen scope creep plaats?	
Worden bij goedgekeurde wijzigingen ook de bijbehorende productbeschrijvingen aangepast?	
Ligt de status van alle producten en documenten vast en zijn alle belanghebbenden hiervan op de hoogte?	

Vraag	Ja/ Nee
Wordt er altijd met de juiste documenten en producten in het project gewerkt?	
Kunnen onzekerheden vrijelijk worden bediscussieerd?	
Wordt bij de beoordeling van het werk proactief geanticipeerd op onzekerheden?	
Worden nieuwe risico's ook in het risicoregister vastgelegd en geanalyseerd?	
Worden er risico-eigenaren benoemd voor nieuwe risico's?	
Worden de risico's regelmatig beoordeeld en worden er risicomaatregelen afgesproken?	
Wordt regelmatig de effectiviteit van het risicomanagement getoetst?	
Worden gerealiseerde producten getoetst aan de hand van de productbeschrijvingen?	
Worden bij de kwaliteitsreviews zowel de gebruikers als de leveranciers betrokken?	
Wordt het kwaliteitsregister onderhouden/aangepast?	
Worden de opgeleverde producten formeel overgedragen aan en geaccepteerd door de projectmanager voordat deze producten worden vrijgegeven voor vervolgwerkzaamheden/ gebruik?	
Wordt de voortgang regelmatig getoetst aan de overeengekomen toleranties?	
Zijn de benodigde mensen en middelen beschikbaar en borgt de seniorleverancier deze inzet ook?	
Worden corrigerende maatregelen vastgelegd, geïmplementeerd en opgevolgd?	
Is er een effectieve afstemming met de projectborging?	
Wordt het leerpuntenlogboek geactualiseerd met eventuele nieuwe leerpunten?	
Wordt de business case regelmatig gecontroleerd op levensvatbaarheid?	
Worden de hoofdpuntenrapportages opgesteld conform de overeengekomen frequentie en in het overeengekomen formaat?	
Wordt er tijdig en adequaat geëscaleerd naar de stuurgroep als de toleranties dreigen te worden overschreden?	
Zijn er afwijkingsrapporten voor alle aangemelde afwijkingen voor de stuurgroep?	

■ D.6 MANAGEN PRODUCTOPLEVERING

Vraag	Ja/Nee
Bevatten de werkpakketten en productbeschrijvingen voldoende informatie, inclusief kruisverwijzingen, zodat de teammanager de producten adequaat kan produceren?	
Is er een teamplan gemaakt dat aantoonst dat het werkpakket uitgevoerd kan worden binnen de overeengekomen toleranties?	
Is het teamplan geactualiseerd op basis van de actuele status en een aangepaste verwachting?	
Is de voortgang (actueel versus budget) gecontroleerd ten opzichte van de overeengekomen toleranties?	
Indien verwacht werd dat toleranties werden overschreden, is er geëscaleerd naar de projectmanager?	
Zijn de checkpointrapporten opgeleverd conform de overeengekomen frequentie en in het overeengekomen formaat?	
Heeft de teammanager de projectmanager op de hoogte gebracht van alle issues en risico's?	
Zijn er goedkeuringsrecords van ieder opgeleverd product?	

Vraag	Ja/ Nee
Heeft de teammanager projectsupport geïnformeerd over de noodzakelijke updates van het kwaliteitsregister?	
Heeft de teammanager de projectmanager geïnformeerd dat alle producten van het werkpakket zijn opgeleverd?	

■ D.7 AD HOC STURING GEVEN

Vraag	Ja/Nee
Werkt de stuurgroep in de praktijk naar behoren?	
Zijn er afzonderlijke projectbeoordelingen ingesteld, zowel van de zijde van de klant als van de zijde van de leverancier en werken deze naar behoren?	
Vindt er een goede afstemming plaats tussen de seniorgebruiker en de verschillende gebruikers?	
Reageert de stuurgroep adequaat op de verzoeken van de projectmanager?	
Neemt de stuurgroep tijdige en adequate beslissingen over issues?	
Informeert de stuurgroep de projectmanager tijdig over externe invloeden?	
Houdt de stuurgroep focus op de zakelijke rechtvaardiging van het project?	
Geeft de stuurgroep, indien nodig, richting en advies aan de projectmanager?	
Blijft de stuurgroep geïnformeerd en betrokken bij het project?	
Reageert de stuurgroep alert op dreigende overschrijdingen van toleranties?	
Informeert de stuurgroep de belanghebbenden over de status en de voortgang van het project conform de opgestelde communicatiemanagementaanpak?	

■ D.8 MANAGEN VAN EEN FASEOVERGANG

Vraag	Ja/Nee
Is er (indien relevant) een productstatusoverzicht gemaakt om de status te controleren van de op te leveren producten in de fase?	
Zijn alle geplande producten ook daadwerkelijk opgeleverd?	
Zijn de productbeschrijvingen voor de te realiseren producten opgesteld?	
Is het leerpuntenlogboek beoordeeld en geactualiseerd?	
Zijn het issue- en risicoregister beoordeeld en geactualiseerd?	
Is er een risicoanalyse gehouden en zijn er risicomatregelen overeengekomen?	
Zijn de aanpakken beoordeeld en zo nodig geactualiseerd?	
Zijn de beheersinstrumenten beoordeeld en zo nodig geactualiseerd?	
Zijn de toleranties voor de volgende fase geactualiseerd en overeengekomen?	
Is het projectmanagementteam aangepast en zijn er zo nodig nieuwe rolbeschrijvingen opgesteld en geaccepteerd?	
Is het faseplan voor de volgende fase opgesteld?	
Is er een afwijkingsplan opgesteld op verzoek van de stuurgroep?	
Zijn er kwaliteitsbeoordelingen gepland en opgenomen in het kwaliteitsregister?	

Vraag	Ja/ Nee
Is het projectplan beoordeeld en zo nodig aangepast?	
Is de business case beoordeeld en zo nodig aangepast?	
Is de benefitsmanagementaanpak beoordeeld en zo nodig aangepast?	
Is het fase-eindrapport voor de afgelopen fase opgesteld?	
Wordt er een verantwoording gegeven over de afgelopen fase?	
Indien noodzakelijk: is er een leerpuntenrapport opgesteld?	
Bij gefaseerde oplevering: zijn er aanbevelingen voor vervolgacties opgesteld?	

■ D.9 FASE- EN/OF AFWIJKINGSPLAN AUTORISEREN

Vraag	Ja/Nee
Wordt elke fase voorafgegaan door een formele 'go' van de stuurgroep?	
Heeft de stuurgroep de opgeleverde producten goedgekeurd?	
Heeft de stuurgroep de algehele voortgang en levensvatbaarheid van het project beoordeeld en geaccordeerd op basis van het fase-eindrapport?	
Is het projectplan nog valide op basis van de overeengekomen projecttoleranties?	
Is de business case nog steeds gewenst, haalbaar en valide?	
Zijn de belangrijkste risico's nog acceptabel en zijn er maatregelen gepland?	
Heeft de stuurgroep de al gerealiseerde benefits beoordeeld en bevestigd?	
Is een eventuele aanpassing van de benefitsmanagementaanpak beoordeeld en bevestigd?	
Heeft de stuurgroep de projectmanager over de afgesloten fasen decharge gegeven op basis van het fase-eindrapport?	
Heeft de stuurgroep een eventuele aanpassing van de PID goedgekeurd?	
Is bevestigd dat leerpunten uit de voorgaande fase zijn verwerkt?	
Is de effectiviteit van de verschillende managementaanpakken en beheersinstrumenten beoordeeld en goedgekeurd?	
Heeft de stuurgroep het fase- of afwijkingsplan beoordeeld en goedgekeurd?	
Zijn de eventuele aanpassingen van de toleranties beoordeeld en bevestigd?	
Is een eventuele aanpassing in het projectmanagementteam bevestigd?	
Is de benodigde inzet voor mensen en middelen vrijgegeven?	
Heeft de stuurgroep het lijn- en programmamanagement en andere belanghebbenden ingelicht dat het fase- of afwijkingsplan is geautoriseerd?	

■ D.10 AFSLUITEN VAN EEN PROJECT

Vraag	Ja/Nee
Zijn alle producten compleet en goedgekeurd?	
Is er een productstatusoverzicht gemaakt om de status te controleren?	
Is het projectplan geactualiseerd?	

Vraag	Ja/ Nee
Zijn alle openstaande issues en risico's vastgelegd in aanbevelingen voor vervolgacties en gereed voor goedkeuring door de stuurgroep?	
In geval van voortijdige afsluiting: zijn de benodigde middelen voor het herstellen of afronden van producten goedgekeurd door de stuurgroep?	
Is verzekerd dat beheer en onderhoud voor de op te leveren producten is ingericht?	
Zijn de op te leveren producten formeel geaccepteerd door de gebruikersorganisatie en door de beheerorganisatie?	
Heeft de overdracht van de op te leveren producten formeel plaatsgevonden?	
Is de business case geactualiseerd?	
Is de benefitsmanagementaanpak geactualiseerd?	
Zijn de kwaliteitsverwachtingen van de klant die niet bij oplevering kunnen worden getoetst, opgenomen in de benefitsmanagementaanpak?	
Is er een eindevaluatie gehouden met alle relevante betrokken partijen?	
Is het leerpuntenlogboek beoordeeld en is het leerpuntenrapport opgesteld?	
Zijn de betreffende nacalculaties opgesteld en overgedragen?	
Is er een projecteindrapport opgesteld en aan de stuurgroep aangeboden?	
Is in het projecteindrapport duidelijk de actuele status ten opzichte van de geplande voortgang beschreven?	
Is in het projecteindrapport een goede verantwoording opgenomen van het verloop van het project?	
Zijn alle registers en logboeken afgesloten?	
Is de projectdocumentatie opgeschoond, afgesloten en overgedragen?	
Zijn alle specialistendocumenten geactualiseerd en overgedragen?	
Is er een concept-aankondiging projectafsluiting opgesteld?	
Zijn de in gebruik zijnde productiemiddelen en faciliteiten tijdig afgemeld?	
Is er aangegeven tot wanneer er nog kosten op het project kunnen worden geboekt?	
Is er een financiële afsluiting voor het project opgesteld en zijn alle projectverplichtingen afgesloten of overgedragen?	
Is de projectorganisatie ontbonden en heeft er een goede afsluiting van het project plaatsgevonden?	
Zijn alle projectmedewerkers weer goed opgenomen in de eigen organisatie of ingezet in een volgend project?	

■ D.11 PROJECTAFSLUITING AUTORISEREN

Vraag	Ja/Nee
Heeft de stuurgroep de overdracht en acceptatie bevestigd?	
Heeft de stuurgroep de aankondiging van afsluiting formeel uitgevaardigd?	
Is verzekerd dat alle aanbevelingen voor vervolgacties correct zijn opgenomen en overgedragen?	

Vraag	Ja/ Nee
Heeft de stuurgroep het leerpuntenrapport beoordeeld en vastgesteld wie dit moet ontvangen en implementeren?	
Heeft de stuurgroep de geactualiseerde business case goedgekeurd en overgedragen aan het lijn- en programmamanagement?	
Heeft de stuurgroep de geactualiseerde benefitsmanagementaanpak goedgekeurd en overgedragen aan het lijn- en programmamanagement?	
Heeft de stuurgroep het projecteindrapport goedgekeurd?	
Heeft de stuurgroep de projectmanager decharge verleend op basis van het projecteindrapport?	
Is het projecteindrapport verspreid aan alle betrokken belanghebbenden conform de communicatiemanagementaanpak?	

Bijlage E Begrippenlijst

aanbeveling tot afsluiting	Een aanbeveling, voorbereid door de projectmanager, aan de stuurgroep, dat het project kan worden afgesloten en die kan dienen als aankondiging van de afsluiting als de stuurgroep hiermee akkoord gaat.
aanbevelingen voor vervolgacties	Een lijst met aanbevolen acties ten aanzien van niet-afgeronde werkzaamheden, openstaande issues en risico's en andere acties die nodig zijn voor de gebruikersfase.
aankondiging projectautorisatie	Een bericht van de stuurgroep aan de locatie waar het project uitgevoerd gaat worden en aan andere belanghebbenden, dat het project van start gaat, met het verzoek om gedurende het project de benodigde ondersteunende diensten ter beschikking te stellen.
aankondiging projectinitiatie	Een advies van de stuurgroep aan de locatie waar het project uitgevoerd gaat worden en aan andere belanghebbenden, dat de projectinitiatie start met het verzoek om gedurende de initiatie de benodigde ondersteunende diensten ter beschikking te stellen.
aankondiging van afsluiting	Een advies van de stuurgroep aan alle belanghebbenden dat het project wordt afgesloten en dat de teamleden en ondersteunende faciliteiten zoals locatie, materieel en toegang vanaf een bepaalde datum niet langer nodig zijn. Hierin zou ook een einddatum moeten zijn opgenomen tot wanneer de kosten op het project doorbelast kunnen worden.
aanleiding (trigger)	Een gebeurtenis of beslissing die aanzet tot het starten met een PRINCE2-activiteit of -proces.
aanname	Een stelling die voor waar wordt aangenomen. Hierop worden planningen gebaseerd. Dit is noodzakelijk, omdat de specifieke gegevens op dat moment niet voorhanden zijn.
acceptatie	De formele bevestiging dat het project voldaan heeft aan de acceptatiecriteria en daarmee aan de eisen van de belanghebbenden.
acceptatie door beheer en onderhoud	Een expliciete bevestiging door degenen die de opgeleverde producten daadwerkelijk gaan beheren en onderhouden, dat de op te leveren producten voldoen aan de acceptatiecriteria.
acceptatiecriteria	Een lijst van meetbare criteria waaraan het eindproduct/de eindproducten moet(en) voldoen voordat de belanghebbenden het eindproduct/de eindproducten accepteren.

accepteren (risicomaatregel)	Het nemen van een weloverwogen en bewuste beslissing om het bestaande risico (kans of bedreiging) te accepteren zoals die is, omdat dit economisch gunstiger is dan het nemen van risicomaatregelen.
activiteit	Een taak die gedurende een bepaalde tijd wordt uitgevoerd, gewoonlijk als onderdeel van een proces of plan.
afhankelijkheid	De relatie tussen producten en/of activiteiten.
afwijking	Een situatie waarin kan worden verwacht dat de overeengekomen toleranties van een plan zullen worden overschreden.
afwijking van de specificatie	Een product dat door het project is/wordt opgeleverd, maar (naar verwachting) niet voldoet aan de specificaties c.q. niet is/wordt opgeleverd. Een afwijking van de specificatie is een type issue.
afwijkingsplan	Een plan dat wordt opgesteld naar aanleiding van een dreigende overschrijding van de toleranties als vervolg op een afwijkingsrapport. Het afwijkingsplan vervangt het plan waarbinnen de afwijking optreedt en beschrijft de periode vanaf de afwijking tot aan het einde van de planperiode van dat plan.
afwijkingsrapport	Een rapport waarin een afwijking wordt beschreven. In een afwijkingsrapport worden de afwijking, de oorzaken van de afwijking, de mogelijke tegenmaatregelen, een analyse van de tegenmaatregelen en een advies welke tegenmaatregelen het meest in aanmerking komen omschreven.
agile	Een conceptueel raamwerk voor het flexibel en iteratief doorvoeren van veranderingen.
audit	Een beoordeling of een proces wordt uitgevoerd conform de afspraken.
balkenschema	Een planning, weergegeven in een diagram, waarbij de tijd op de horizontale as en de uit te voeren activiteiten op de verticale as worden uitgezet. In dit diagram is de tijdsduur van de verschillende activiteiten weergegeven door middel van een lijn (balk), die zich ten aanzien van de tijdschaal op de juiste plaats bevindt.
baseline	Een vastgelegde status van een product of situatie. Een baseline wordt bewaard gedurende de planperiode en gebruikt als referentie waartegen het product of de situatie wordt beoordeeld en beheerst.
baselineproduct	Een managementproduct dat aspecten van het project beschrijft die alleen gewijzigd of aangepast kunnen worden via een formele wijzigingsprocedure.
bedreiging	Een onzeker feit of onzekere omstandigheid die, als deze zich voordoet, negatieve gevolgen heeft voor het realiseren van de projectdoelstellingen.
bedrijfs- of programmastandaard	Een overkoepelende standaard vanuit de lijn- of programma-organisatie waaraan het project moet voldoen.
beheersinstrument	Een geheel van activiteiten, processen en procedures om een onderscheidend aspect te beheersen.
belanghebbende	Een individu, groep of organisatie die belang of invloed heeft, of meent te hebben, bij een initiatief (bijvoorbeeld een programma, project, activiteit of risico).

benefit	De meetbare verandering die als positief wordt ervaren door één of meerdere belanghebbenden.
benefitsmanagementaanpak	Een plan dat aangeeft hoe, wanneer en door wie de te realiseren benefits zullen worden gemeten.
benutten (risicomaatregel)	Het zodanig aanpassen van de omstandigheden, dat een kans die zich voordoet, wordt geëffectueerd.
beoordelaar	Een onafhankelijk persoon of onafhankelijke groep die producten beoordeelt op basis van de opgestelde criteria in de productbeschrijving.
beoordeling afwijkingsplan	De beoordeling door de stuurgroep van het afwijkingsplan om de uitvoering van het afwijkingsplan goed te keuren.
beperking	Een grens of limiet waaraan het project moet voldoen.
bestanden	Dynamische managementproducten die informatie bevatten met betrekking tot de voortgang van het project.
besturing	De functies (met bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), processen en procedures die definiëren hoe een organisatie moet worden opgezet en gemanaged.
bevoegdheid	Het recht van het toewijzen van middelen en het nemen van beslissingen.
borging	Het aspect van onafhankelijk management gericht op het geven van vertrouwen dat aan de eisen wordt voldaan en dat de doelen worden gerealiseerd.
business case	De informatie die de rechtvaardiging voor het opzetten en uitvoeren van een project weergeeft.
business risico	Een risico dat als het plaatsvindt een directe impact heeft op de geprognosticeerde benefits en daarmee op het effect dat de klant met het projectresultaat wil bereiken.
checkpoint	Een beoordeling van de voortgang van het project op teamniveau, op vooraf vastgestelde tijdstippen of intervallen.
checkpointrapport	Een rapport over de voortgang van een werkpakket dat de teammanager op vooraf vastgestelde tijden of intervallen aan de projectmanager verstrekt.
communicatiemanagementaanpak	Een beschrijving van alle interne en externe communicatie van en naar de belanghebbenden.
concessie	De beslissing dat een afwijking van de specificatie door de stuurgroep zonder corrigerende maatregelen is geaccepteerd.
configuratie	Het geheel van producten waarvan de realisatie en/of het beheer moet worden beheerst. In de context van een project is de configuratie van het projectresultaat het totaal van alle op te leveren producten.
configuratiebaseline	Een vastgestelde status van een product op basis waarvan een product wordt gerealiseerd.
configuratie-item (CI)	Een product, component van een product of set van deelproducten die onderworpen zijn aan configuratiemanagement.
configuratie-item-record	Een bestand waarin alle relevante informatie van een configuratie-item wordt beschreven, inclusief de relaties die dat configuratie-item heeft met andere configuratie-items.

configuratiemanagement	Het management van de configuratie-items (CI's), omvattende planning, identificatie, beheer, statusverantwoording en verificatie van de CI's.
configuratiemanagementsysteem	Een combinatie van processen en ondersteuningssoftware die gebruikt wordt om de configuratie-item-records te beheren. Doorgaans worden de al bestaande systemen van ofwel de klant-, ofwel de leveranciersorganisatie gebruikt.
corrigerende maatregel	Een actie of combinatie van acties die ervoor zorgt dat de dreiging van het overschrijden van toleranties of een fout in een product wordt weggenomen.
dagelijks logboek	Een dagboek waarin onder meer problemen en punten van zorg kunnen worden genoteerd die de betrokkene informeel kan afhandelen. Projectmanagers en teammanagers kunnen ieder voor zich een eigen dagelijks logboek bijhouden.
delen (risicomaatregel)	Het delen van een kans of bedreiging met een andere partij.
eindresultaat	Het resultaat van de verandering, die normaliter wordt beschreven in termen van het effect van de verandering op het uiteindelijke gedrag van mensen en op de omstandigheden.
event-driven beheersinstrument	Een beheersinstrument dat wordt getriggerd door een gebeurtenis, bijvoorbeeld een faseovergang of een gebeurtenis vanuit de organisatie, zoals een jaarafsluiting.
fase	Zie managementfase en technische fase.
fase-eindbeoordeling	De beoordeling door de stuurgroep met de projectmanager van het project tijdens een managementfaseovergang.
fase-eindrapport	Een rapport dat de projectmanager aan het einde van elke tussenliggende managementfase aan de stuurgroep verstrekt, met de projectstatus aan het einde van die fase, een verantwoording over de afgelopen fase en een doorkijk naar de rest van het project (update projectplan, risico's en business case). Voor de laatste fase wordt geen afzonderlijk fase-eindrapport opgesteld.
faseplan	Een gedetailleerd plan voor de projectmanager voor de beheersing van een managementfase binnen het project. Het faseplan is tevens voor de stuurgroep de basis voor de autorisatie van de start van de betreffende fase en het ter beschikking stellen van de benodigde capaciteit.
Gantt chart	Een balkenschema: zie balkenschema.
gebruiker	Iedereen die met het projectresultaat te maken krijgt.
gebruikersacceptatie	Een expliciete bevestiging door degenen die de opgeleverde producten daadwerkelijk gaan gebruiken, dat de op te leveren producten voldoen aan de acceptatiecriteria.
geplande afsluiting	De activiteiten om een project gepland af te sluiten.
goedkeurder	Een persoon of groep (bijvoorbeeld de stuurgroep) die gekwalificeerd en geautoriseerd is om de op te leveren producten goed te keuren.
goedkeuring	Formele bevestiging dat het product compleet is en voldoet aan de opgestelde criteria in de productbeschrijving.

haalbaarheidsstudie	Een studie om een optimale oplossing te ontwikkelen voor een probleem of kans. In de studie worden alternatieve oplossingen voor het probleem of de kans ontwikkeld, de levensvatbaarheid van deze verschillende oplossingen onderzocht en een advies opgesteld. Een haalbaarheidsstudie levert een business case op hoofdpunten op voor de verschillende oplossingen.
hoofdpuntenrapport	Een time-driven rapport over de voortgang van de fase op hoofdpunten, dat de projectmanager aan de stuurgroep verstrekt.
impact (van risico's)	Het effect van een bedreiging of kans indien deze optreedt.
inherent risico	De grootte van een risico voordat er risicomaatregelen genomen zijn.
initiatiefase	De eerste fase van het project, na goedkeuring van het projectvoorstel, waarin het projectplan wordt opgesteld en de managementinfrastructuur van het project wordt ontworpen, voordat met de uitvoering van het project kan worden begonnen.
inspectie	Een systematische beoordeling van een product door één of meer specialisten om vast te stellen of het voldoet aan de specificaties.
interface	Een afhankelijkheid met een ander project of initiatief.
issue	Een relevante gebeurtenis die heeft plaatsgevonden en die niet was gepland en die managementaandacht vereist om opgelost of afgehandeld te worden.
issuerapport	Een vastlegging van de beschrijving, de impact en de beslissing aangaande issues die formeel moeten worden afgehandeld.
issueregister	Een register voor het vastleggen van alle issues die formeel moeten worden afgehandeld.
kans (risico's)	Een onzekere gebeurtenis of onzekere omstandigheid die, als deze zich voordoet, positieve gevolgen heeft voor het realiseren van de projectdoelstellingen.
kans (waarschijnlijkheid)	De mogelijkheid dat een risico optreedt.
klant	De persoon of groep die opdracht heeft gegeven tot de uitvoering van het project en die van de eindresultaten van het project zal profiteren.
kritieke pad	De serie van opeenvolgende activiteiten vanaf start tot oplevering van het project die kritisch zijn voor het realiseren van de vroegst mogelijke oplevering. De activiteiten op dit pad hebben geen speling, dat wil zeggen dat iedere vertraging in de uitvoering van deze activiteiten resulteert in een vertraging in de oplevering van het project.
kwaliteit	Het geheel van intrinsieke en toegedichte kenmerken en eigenschappen van een product, persoon, proces, dienst en/of systeem dat bijdraagt aan het vermogen om aan bepaalde verwachtingen te voldoen die kenbaar gemaakt, vanzelfsprekend of dwingend voorgeschreven zijn.
kwaliteitsbeheersing	Het proces van het beoordelen van de projectresultaten en het bepalen hoe de oorzaken van onbevredigende prestaties kunnen worden geëlimineerd.

kwaliteitsrecords	Bestanden waarmee aangetoond wordt dat de vereiste kwaliteitsborging en kwaliteitsbeheersing zijn uitgevoerd.
kwaliteitsborging	Een onafhankelijke controle opdat de producten voldoen aan de eisen en 'fit for purpose' zijn.
kwaliteitscriteria	Een beschrijving van de kwaliteitsspecificaties waaraan een product moet voldoen, inclusief de wijze van meten door degenen die de kwaliteitsbeoordelingen uitvoeren.
kwaliteitsmanagement	De set van gecoördineerde activiteiten voor de sturing en de beheersing van de kwaliteit.
kwaliteitsmanagementaanpak	Een beschrijving van hoe de technieken en standaarden ten aanzien van kwaliteit geborgd worden, inclusief de verschillende verantwoordelijkheden om de gewenste kwaliteit te realiseren.
kwaliteitsmanagementsysteem (QMS)	Het geheel van processen, procedures en verantwoordelijkheden die op een locatie of binnen een organisatie het realiseren van de gewenste kwaliteit van de op te leveren producten moet borgen.
kwaliteitsregister	Een overzicht van de geplande en gerealiseerde kwaliteitsactiviteiten inclusief de producten die worden beoordeeld, de typen beoordelingen, wie deze beoordelingen uitvoert en de resultaten van die beoordelingen.
kwaliteitsreview	Een beoordeling door een daarvoor uitgenodigd team van betrokkenen om de conformiteit van een product ten opzichte van een set kwaliteitscriteria vast te stellen. De te beoordelen producten zijn meestal tussenproducten zoals documenten, tekeningen en 'story boards'.
kwaliteitsverwachting van de klant	Een uitspraak van de klant over zijn verwachting ten aanzien van de kwaliteit van het projectresultaat, zoals vastgelegd in de projectproductbeschrijving.
leerpuntenlogboek	Een informeel logboek waarin de relevante leerpunten zijn vastgelegd voor het huidige project en toekomstige projecten.
leerpuntenrapport	Een rapport voor het lijn- of programmamanagement of de klant waarin de interessante leerpunten voor andere projecten zijn vastgelegd.
leverancier	Een persoon of groep die verantwoordelijk is voor de levering van de specialistenproducten.
logboek	Informele vastlegging van gegevens, die qua indeling en presentatie geen goedkeuring nodig heeft van het bovenliggende management. PRINCE2 kent het dagelijks logboek en het leerpuntenlogboek.
managementfase	Een tijdspanne binnen een project, afgescheiden van andere tijdspannen, met vooraf gedefinieerde activiteiten en op te leveren producten die wordt gemanaged door de projectmanager in opdracht van de stuurgroep.
managementproduct	Een product dat nodig is om het project te managen en de kwaliteit te bepalen en te waarborgen. PRINCE2 kent drie typen: baselineproducten, bestanden en rapporten.
mijlpaal	Een significante gebeurtenis in een plan (bijvoorbeeld het opleveren van specifieke werkpakketten en het einde van een technische of managementfase).

nabijheid (risico's)	De tijdsperiode waarin het risico kan optreden. De grootte van de kans en impact van het risico kan variëren in de tijd.
netwerkplanning	Een activiteitenstroomschema met daarin aangegeven de tijdsduren en tijdsafhankelijkheden tussen de activiteiten met vroegste en laatste start- en einddata per activiteit.
op maat maken	Het toesnijden van de PRINCE2-methode op een gegeven project in relatie tot de relevante project- en omgevingsfactoren.
op te leveren product	Zie output.
opdrachtgever	Degene die ervoor eindverantwoordelijk is dat de projectdoelstellingen en de beoogde benefits van het project worden gerealiseerd.
opstarten	De activiteiten van de opdrachtgever en projectmanager om de initiële business case, het projectvoorstel en het initiatiefaseplan op te stellen.
output	Een product dat wordt opgeleverd aan de klant. Het kan hierbij om zowel een product als een dienst gaan. Managementproducten zijn geen output van het project.
overdracht	Het overdragen van het eigenaarschap van de op te leveren producten aan de gebruiker(s).
overdragen (risicomaatregel)	Het overdragen van een risico aan een andere partij. Dit kan zowel een kans zijn als een bedreiging.
plan (project-, fase- of teamplan)	Een (gedetailleerd) voorstel om een resultaat of doel te realiseren met een toedeling wie wat, waar, wanneer en op welke wijze uitvoert.
planningshorizon	De tijdsperiode waarvoor een accurate en betrouwbare planning kan worden opgesteld.
portfolio	Het geheel van programma's en zelfstandige projecten in een organisatie.
post onvoorzien	Een budgetpost voor werkzaamheden die in rede niet voorzien kunnen worden, maar die wel binnen de scope van het project vallen.
prestatiedoelstelling	Een specifieke doelstelling van een plan ten aanzien van tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's.
PRINCE2	Een methode die een aantal aspecten van projectmanagement ondersteunt. Het acroniem staat voor PROjects IN Controlled Environments.
PRINCE2-principes	De verplichte richtlijnen voor goed projectmanagement die de basis vormen voor een project dat volgens de PRINCE2-methode wordt gemanaged.
PRINCE2-project	Een project waarbij de PRINCE2-principes worden toegepast.
PRINCE2-thema	Een aspect van projectmanagement dat verplicht en continu, in combinatie met de PRINCE2-processen, toegepast moet worden.
probleem/punt van zorg	Type issue, niet zijnde een wijzigingsverzoek of een afwijking van de specificatie, dat managementaandacht vereist om opgelost of afgehandeld te worden.
procedure	Een reeks instructies die op volgorde moeten worden uitgevoerd. Binnen PRINCE2 een serie van instructies voor een specifiek aspect van projectmanagement (bijvoorbeeld risicomanagement).

proces	Het geheel van samenhangende activiteiten dat nodig is om een bepaalde doelstelling te realiseren.
producent	De persoon die verantwoordelijk is voor het realiseren van een product.
product	Een input of output van een proces of project. Dat kan zowel tastbaar als niet tastbaar zijn. PRINCE2 onderscheidt specialisten- en managementproducten.
productbeschrijving	Een beschrijving van een product. Een productbeschrijving omvat onder meer het doel, de samenstelling, de herkomst en de kwaliteitseisen van een product.
productcontrolelijst	Een lijst met de belangrijkste producten van een plan, plus de start-, test- en opleverdata.
productdecompositiestructuur	Een hiërarchisch overzicht van alle benodigde en te realiseren producten in een plan.
productgerichte aanpak	Een techniek die een inhoudelijk en samenhangend overzicht levert van alle benodigde en te realiseren producten in een plan, omvattende het opstellen van de projectproductbeschrijving, de productdecompositiestructuur, de productbeschrijvingen en het productstroomschema.
productlevenscyclus	De totale tijdsperiode van een product vanaf het oorspronkelijke idee om het product te maken tot en met de vervanging of sloop van het product. Tijdens de productlevenscyclus kunnen meerdere projecten worden uitgevoerd, zoals een haalbaarheidsstudie, de realisatie, een upgrade of renovatie en de uiteindelijke vervanging of sloop.
productstatusoverzicht	Een rapportage van de status van alle producten. Het bevat onder meer informatie over de huidige status, de vorige status en de doorgevoerde en geplande wijzigingen.
productstroomschema	Een schema met de productievolgorde en de volgtijdelijke afhankelijkheden van de producten die in een productdecompositiestructuur zijn opgenomen.
programma	Een tijdelijke organisatie, ingericht om een geheel van projecten en activiteiten te coördineren, aan te sturen en te bewaken om uitkomsten en benefits te realiseren die een bijdrage leveren aan één of meer strategische doelen van een organisatie.
project	Een tijdelijke organisatie die is opgezet met het doel één of meerdere bedrijfsproducten op te leveren volgens een overeengekomen business case.
projectaanpak	De manier waarop het projectresultaat zal worden gerealiseerd, bijvoorbeeld dat het werk wordt uitbesteed of in eigen beheer wordt uitgevoerd.
projectborging	De verantwoordelijkheid van de stuurgroep om zeker te stellen dat het project op correcte wijze wordt uitgevoerd en dat de projectdoelstellingen worden gerealiseerd.
projectbureau	Een entiteit die is ingericht om bepaalde administratieve diensten te verrichten voor één of meerdere projecten.
projecteindrapport	Een rapport van de projectmanager dat aan de stuurgroep wordt verstrekt aan het einde van het project. Het rapport beschrijft de status van het project bij de afsluiting ervan, het projectverloop en de evaluatie van de resultaten van het project afgezet tegen het oorspronkelijke plan.

projectinitiatiedocumentatie (PID)	Het geheel van documenten dat de belangrijkste informatie over het project bevat op basis waarvan besloten kan worden de uitvoering van het project te autoriseren.
projectlevenscyclus	De totale tijdspanne van een project vanaf de initiatie tot en met het einde van het project.
projectlocatie	De plaats of plaatsen waar de werkzaamheden voor het project worden uitgevoerd.
projectmanagement	Alle leidinggevende taken die nodig zijn om het resultaat van het project te realiseren. Het projectmanagement omvat het plannen, organiseren, controleren en besturen van alle aspecten van het project en het motiveren van alle bij het project betrokken personen.
projectmanagementteam	Het totaal van alle personen die een managementrol vervullen in een project. Het projectmanagementteam omvat de rollen van de stuurgroep, die van projectmanager en teammanager, plus de ondersteunende en borgende rollen zoals projectsupport, de wijzigingsautoriteit en de projectborging.
projectmanagementteamstructuur	Het organogram met daarin alle projectmanagementteamrollen die gebruikt gaan worden, de personen die daaraan zijn toegewezen en de delegatie- en rapportagelijnen.
projectmanager	De persoon die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van het project om de benodigde producten volgens de afspraken met de stuurgroep op te leveren.
projectmandaat	Een volmacht van een verantwoordelijke instantie om een project op te starten en dat de trigger vormt voor het proces opstarten van een project.
projectplan	Een plan op hoofdpunten dat de belangrijkste producten van het project, de tijdsplanning en de kosten weergeeft.
projectproduct	Het geheel van de op te leveren producten.
projectproductbeschrijving	Een productbeschrijving van het projectproduct. Het wordt gebruikt om overeenstemming te bereiken over de scope, de kwaliteitsverwachting en de acceptatiecriteria van de klant.
projectresultaat	Zie projectproduct.
projectrisico	Een projectrisico is een risico dat een mogelijke impact heeft op het realiseren van de projectdoelstellingen en op het projectresultaat.
projectsupport	Een administratieve rol binnen het projectmanagementteam, die de projectmanager en de teammanagers ondersteunt op het gebied van planning, archivering en administratie.
projectvoorstel	Een beschrijving van de projectopdracht. Het projectvoorstel moet worden goedgekeurd door de stuurgroep. Het projectvoorstel is gebaseerd op het projectmandaat. Het voorstel dient als input voor het proces initiëren van een project.
randvoorwaarde	Een fundamenteel aspect dat aanwezig of gereed moet zijn voordat kan worden gestart of voordat de werkzaamheden kunnen worden vervolgd.
rapport	Een managementproduct waarmee de status van bepaalde aspecten van het project worden vastgelegd.
reduceren (risicomaatregel)	Het nemen van proactieve maatregelen om de kans op en/of impact van een bedreiging te verminderen.

register	Formele gegevensverzameling, die qua indeling en presentatie goedkeuring nodig heeft van het bovenliggende management. PRINCE2 kent het issueregister, het risicoregister en het kwaliteitsregister.
release	De verzameling van producten bij een gefaseerde overdracht, die als een eenheid wordt gemanaged, getest en geïmplementeerd.
restrisico	Het overgebleven risico nadat een risicomaatregel is uitgevoerd.
reviewer	Een persoon of groep onafhankelijk van de producent die onderzoekt of een product voldoet aan de acceptatiecriteria.
risico	Een onzekere gebeurtenis of onzekere omstandigheid die, als deze zich voordoet, gevolgen heeft voor het realiseren van de projectdoelstellingen.
risico-actiehouders	Een persoon verantwoordelijk voor het uitvoeren van een risicomaatregel, als deze maatregel niet kan worden uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de risico-eigenaar.
risicobereidheid	De houding van de organisatie ten opzichte van het nemen van risico's. De risicobereidheid bepaalt de mate waarin risico's worden geaccepteerd.
risicobeoordeling	De inschatting van de mogelijke kans op en impact van de individuele risico's en van het geaggregeerde risiconiveau.
risico-eigenaar	Een persoon verantwoordelijk voor het managen van een individueel toegewezen risico.
risico-evaluatie	De beoordeling van de netto-impact van het totaal van geïdentificeerde kansen en bedreigingen.
risico-identificatie	Het identificeren van de context van het project en daarvan afgeleid de individuele risico's die kunnen optreden.
risicomaatregel	Een actie om de blootstelling aan risico's tot een acceptabel niveau te brengen voor de organisatie.
risicomaatregelcategorie	Een categorie van risicomaatregelen waarin risicomaatregelen kunnen worden geclassificeerd.
risicomangement	De systematische toepassing van principes, processen en procedures voor het identificeren en beoordelen van risico's en het plannen en implementeren van risicomaatregelen.
risicomangementaanpak	Een beschrijving van de toe te passen specifieke risicomangementtechnieken en -standaarden en de verantwoordelijkheden voor effectief risicomangement.
risicoprofiel	Een grafische weergave van de kans op en de impact van de risico's waar een organisatie aan wordt blootgesteld.
risicoregister	Een register van de geïdentificeerde risico's, inclusief de bijbehorende status, geschiedenis en risicomaatregelen.
risicoschatting	De inschatting van de mogelijke kans op en impact van een individueel risico.
risicotolerantielijns	De lijn in het risicoprofiel die aangeeft welke combinaties van kans en impact wel en welke combinaties niet binnen de risicotolerantie vallen.
rolbeschrijving	Een beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor een specifieke rol.

scope	Het totaal van de op te leveren producten en de daaraan gestelde eisen. De scope wordt beschreven door de product-decompositiestructuur en de bijbehorende productbeschrijvingen.
scope creep	Een langzame en bijna ongemerkte uitbreiding van de scope, zonder dat de nieuwe scope expliciet wordt vastgesteld.
seniorgebruiker	De rol die de gebruikers vertegenwoordigt in de stuurgroep. De seniorgebruiker moet opkomen voor de belangen van de gebruikers in de stuurgroep en moet zorgdragen dat de taken en verantwoordelijkheden van de gebruikers in het project adequaat worden ingevuld.
seniorleverancier	De rol die de leveranciers vertegenwoordigt in de stuurgroep. De seniorleverancier moet opkomen voor de belangen van de leveranciers in de stuurgroep en moet zorgdragen dat de taken en verantwoordelijkheden van de leveranciers in het project adequaat worden ingevuld.
specialistenproduct	Een product dat tijdens het project moet worden gerealiseerd als onderdeel van de specificaties. Dat kan onderdeel zijn van het uiteindelijke projectresultaat of een tussenproduct waarvan één of meerdere eropvolgende producten afhankelijk zijn.
sponsor	Is geen PRINCE2-term, maar wordt in organisaties veel gebruikt om de drijvende kracht achter een project aan te geven. De sponsor kan de opdrachtgever zijn of een vertegenwoordiger uit het lijn- of programmamanagement of de klant die belang heeft bij het projectresultaat.
strategie	Een aanpak op hoofdpunten om langetermijndoelen te realiseren.
stuurgroep	Het hoogste beslisorgaan binnen het project. De stuurgroep omvat de rollen opdrachtgever, seniorgebruiker en seniorleverancier.
teammanager	De persoon die verantwoordelijk is voor het realiseren van de specialistenproducten, in overeenstemming met het overeengekomen werkpakket.
teamplan	Een (optioneel) plan dat wordt gebruikt als basis voor het opleveren van een werkpakket.
technische fase	Een periode die wordt gekenmerkt door de toepassing van een specifieke set van methoden, technieken of omstandigheden om de op te leveren producten te realiseren.
test	Het beoordelen of een product voldoet door het product onder (verschillende) omstandigheden te gebruiken.
thema	Een aspect van projectmanagement dat voortdurend aandacht behoeft, en dat een specifieke behandeling vereist om de PRINCE2-processen effectief te laten zijn.
time-driven beheersinstrument	Een beheersinstrument dat wordt getriggerd door een moment in de tijd, zoals een hoofdpunten- en een checkpointrapport.
tolerantie	De toegestane afwijking van een in een plan gemaakte schatting waarbinnen niet naar het bovenliggende management-niveau hoeft te worden geëscaleerd. Toleranties moeten worden afgesproken over tijd, kosten, scope, benefits, risico's en kwaliteit. Toleranties kunnen zowel positieve als negatieve waarden omvatten.

uitkomst	Zie eindresultaat.
variant	Variatie van een baselineproduct, bijvoorbeeld een verschillende taal of verschillend type.
verankeren van PRINCE2	Het geheel wat gedaan en georganiseerd moet worden om PRINCE2 als projectmanagementmethode voor de gehele organisatie te laten functioneren.
verantwoordelijke instantie	De persoon of groep die geautoriseerd is om een project te initiëren en het budget ter beschikking te stellen. Deze persoon of groep maakt meestal deel uit van het lijn- of programma-management of de klant.
vermijden (risicomaatregel)	Het nemen van een zodanige maatregel dat de bedreiging niet meer kan optreden, ofwel de kans op en/of de negatieve impact van een gebeurtenis komt te vervallen.
verrijken (risicomaatregel)	Het nemen van proactieve maatregelen om de waarschijnlijkheid en/of het voordeel van een kans te vergroten.
versie	Een specifieke baseline van een product. Een product kent vaak verschillende opeenvolgende versies.
voorprojectfase	De fase voor de start van het eigenlijke project. In deze fase wordt het proces opstarten van een project uitgevoerd.
voortgang	De mate van realisatie van de doelstellingen van een plan.
voortijdige afsluiting	Het eerder dan gepland afsluiten van het project, terwijl nog niet alle op te leveren producten zijn gerealiseerd.
voorzieningsplan maken (risicomaatregel)	Een plan opstellen dat zal worden uitgevoerd in geval het risico optreedt en waarmee de negatieve gevolgen van het risico worden gereduceerd c.q. de positieve gevolgen van het risico worden versterkt.
werkpakket	Het totaal van de werkafspraken dat nodig is om een of meerdere producten te realiseren, goed te keuren en op te leveren.
wijziging	Binnen het kader van configuratiemanagement: een verandering van een configuratiebaseline.
wijzigingsautoriteit	Een persoon of groep aan wie de stuurgroep de verantwoordelijkheid voor de beoordeling van een wijzigingsverzoek of afwijking van een specificatie heeft gedelegeerd.
wijzigingsbeheer	De procedure die zekerstelt dat alle wijzigingen die effect kunnen hebben op het projectproduct worden geïdentificeerd en beoordeeld en worden goedgekeurd, afgekeurd of aangehouden.
wijzigingsbudget	Het budget dat is toegewezen aan de wijzigingsautoriteit, bedoeld voor goedgekeurde wijzigingsverzoeken.
wijzigingsmanagementaanpak	Een beschrijving van hoe en door wie de producten in het project eenduidig en gestructureerd worden beheerd.
wijzigingsverzoek	Een verzoek om een baseline te wijzigen. Een wijzigingsverzoek is een type issue.

Bijlage F Vertaallijst

■ F.1 PRINCE2-PRINCIPES

Nederlands	Engels
voortdurende zakelijke rechtvaardiging	continued business justification
leren van ervaring	learn from experience
gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden	defined roles and responsibilities
managen per fase	manage by stages
managen 'by exception'	manage by exception
productgerichte aanpak	focus on products
op maat maken voor de projectomgeving	tailor to suit the project environment

■ F.2 PRINCE2-THEMA'S

Nederlands	Engels
business case	business case
organisatie	organization
kwaliteit	quality
plannen	plans
risico	risk
wijziging	change
voortgang	progress

■ F.3 PRINCE2-ROLLEN

Nederlands-Engels

Nederlands	Engels
opdrachtgever	executive
projectborging	project assurance
projectmanager	project manager
projectsupport	project support
seniorgebruiker	senior user
seniorleverancier	senior supplier
stuurgroep	project board
teammanager	team manager
wijzigingsautoriteit	change authority

Engels-Nederlands

Engels	Nederlands
change authority	wijzigingsautoriteit
executive	opdrachtgever
project assurance	projectborging
project board	stuurgroep
project manager	projectmanager
project support	projectsupport
senior supplier	seniorleverancier
senior user	seniorgebruiker
team manager	teammanager

■ F.4 PRINCE2-PROCESSEN EN -ACTIVITEITEN

OP	opstarten van een project	SU	starting up a project
	benoemen van de opdrachtgever en de projectmanager		appoint the executive and the project manager
	eerdere leerpunten verzamelen		capture previous lessons
	projectmanagementteam samenstellen en benoemen		design and appoint the project management team
	business case op hoofdpunten opstellen		prepare the outline business case
	projectaanpak kiezen en projectvoorstel samenstellen		select the project approach and assemble the project brief
	initiatiefase plannen		plan the initiation stage
SP	sturen van een project	DP	directing a project
	projectinitiatie autoriseren		authorize initiation
	project autoriseren		authorize the project
	fase-of afwijkingsplan autoriseren		authorize a stage or exception plan
	ad hoc sturing geven		give ad hoc direction
	projectafsluiting autoriseren		authorize project closure
IP	initieren van een project	IP	initiating a project
	overeenkomen op maat maken		agree the tailoring requirements
	risicomanagementaanpak opstellen		prepare the risk management approach
	wijzigingsmanagementaanpak opstellen		prepare the change control approach
	kwaliteitsmanagementaanpak opstellen		prepare the quality management approach
	communicatiemanagementaanpak opstellen		prepare the communication management approach
	projectbeheersing opzetten		set up the project controls
	projectplan maken		create the project plan
	gedetailleerde business case en benefitsmanagementaanpak opstellen		prepare the benefits management approach and create the detailed business case
	projectinitiatiedocumentatie samenstellen		assemble the project initiation documentation
BF	beheersen van een fase	CS	controlling a stage
	werkpakket autoriseren		authorize a work package
	status werkpakket beoordelen		review the work package status
	afgeronde werkpakketten ontvangen		receive completed work packages
	status fase beoordelen		review the stage status
	hoofdpunten rapporteren		report highlights
	issues en risico's verzamelen en beoordelen		capture and examine issues and risks
	issues en risico's escaleren		escalate issues and risks
	corrigerende maatregelen nemen		take corrective action
MP	managen productoplevering	MP	managing product delivery
	werkpakket aannemen		accept a work package

	werkpakket uitvoeren		execute a work package
	werkpakket opleveren		deliver a work package
MF	managen van een faseovergang	SB	managing a stage boundary
	volgende fase plannen		plan the next stage
	projectplan actualiseren		update the project plan
	business case actualiseren		update the business case
	faseafsluiting rapporteren		report stage end
	afwijkingsplan opstellen		produce an exception plan
AP	afsluiten van een project	CP	closing a project
	geplande afsluiting voorbereiden		prepare planned closure
	voortijdige afsluiting voorbereiden		prepare premature closure
	producten overdragen		hand over products
	project evalueren		evaluate the project
	projectafsluiting aanbevelen		recommend project closure

■ F.5 PRINCE2-MANAGEMENTPRODUCTEN

Nederlands-Engels

Nederlands	Engels
afwijkingsrapport	exception report
benefitsmanagementaanpak	benefits management approach
business case	business case
checkpointrapport	checkpoint report
communicatiemanagementaanpak	communication management approach
configuratie-item-record	configuration item record
dagelijks logboek	daily log
fase-eindrapport	end stage report
hoofdpuntenrapport	highlight report
issuerapport	issue report
issueregister	issue log
kwaliteitsmanagementaanpak	quality management approach
kwaliteitsregister	quality register
leerpuntenlogboek	lessons log
leerpuntenrapport	lessons report
plan (project-, fase-, team-, afwijkings-)	plan (project, stage, team, exception)
productbeschrijving	product description
productstatusoverzicht	product status account
projecteindrapport	end project report
projectinitiatiedocumentatie (PID)	project initiation documentation (PID)
projectproductbeschrijving	project product description
projectvoorstel	project brief
risicomanagementaanpak	risk management approach
risicoregister	risk register
werkpakket	work package
wijzigingsmanagementaanpak	change control approach

Engels-Nederlands

Engels	Nederlands
benefits management approach	benefitsmanagementaanpak
business case	business case

Engels	Nederlands
change control approach	wijzigingsmanagementaanpak
checkpoint report	checkpointrapport
communication management approach	communicatiemanagementaanpak
configuration item record	configuratie-item-record
daily log	dagelijks logboek
end project report	projecteindrapport
end stage report	fase-eindrapport
exception report	afwijgingsrapport
highlight report	hoofdpuntenrapport
issue register	issueregister
issue report	issuerapport
lessons log	leerpuntenlogboek
lessons report	leerpuntenrapport
plan (project, stage, team, exception)	plan (project-, fase-, team-, afwijkings-)
product description	productbeschrijving
product status account	productstatusoverzicht
project brief	projectvoorstel
project initiation documentation (PID)	projectinitiatiedocumentatie (PID)
project product description	projectproductbeschrijving
quality management approach	kwaliteitsmanagementaanpak
quality register	kwaliteitsregister
risk management approach	risicomanagementaanpak
risk register	risicoregister
work package	werkpakket

■ F.6 OVERIGE PROJECTMANAGEMENTBEGRIPPEN

Nederlands-Engels

Nederlands	Engels
A	
aanbeveling tot afsluiting	closure recommendation
aanbevelingen voor vervolgacties	follow-on action recommendations
aandachtspunt	issue
aankondiging projectautorisatie	project authorization notification
aankondiging projectinitiatie	project initiation notification
aankondiging projectstart	project start up notification
aankondiging projectafsluiting	project closure notification
aankondiging van afsluiting	closure notification
aanleiding	trigger
aanname	assumption
acceptatie	acceptance
acceptatie door beheer en onderhoud	operational and maintenance acceptance
acceptatiecriteria	acceptance criteria
acceptatierecord	acceptance record
accepteren (risicomaatregel)	accept (risk response)
activiteit	activity
afbakening	exclusion
afgerond	completed
afhankelijkheid (plan)	dependency (plan)
afwijking	exception
afwijking van de specificatie	off-specification

Nederlands	Engels
autorisatie	authorization
B	
balkenschema	bar chart
baseline	baseline
baselineproduct	baseline product
bestand	record
bate	benefit
bedreiging	threat
bedrijfs- of programmastandaard	corporate or programme standard
bedrijfsrisico	business risk
beheersinstrumenten	controls
belanghebbende	stakeholder
benutten (risicomaatregel)	exploit (risk response)
beoordeling	assessment
beoordeling afwijkingsplan	exception assessment
beperking	constraint
bereik	scope
besturing	governance
bevestiging	confirmation
bevoegd gezag	responsible authority
bevoegdheid	authority
bewaken	monitor
borging	assurance
C	
capaciteit (van mensen en middelen)	resource
categorie van risicomaatregelen	risk response category
concessie	concession
configuratiebeheer(sing)	configuration control
configuratie-item	configuration item
configuratie-item-record	configuration item record
configuratiemanagement	configuration management
configuratiemanagementsysteem	configuration management system
corrigerende maatregel	corrective action
D	
delegeren	delegate
delen (risicomaatregel)	share (risk response)
draagvlak	commitment
E	
eindresultaat	outcome
eindverantwoordelijk	accountable
eis	requirement
escalatie	escalation
F	
fase	stage
fase-eindbeoordeling	end stage assessment
G	
Gantt chart	Gantt chart
geaggregeerd risico	aggregated risk
gebeurtenisgedreven beheersinstrument	event-driven control
gebruiker	user
gebruikersacceptatie	user acceptance
geplande afsluiting	planned closure
goedkeurder	approver
goedkeuring	approval

Nederlands	Engels
goedkeuringsrecord	approval record
H	
haalbaarheidsstudie	feasibility study
huidig	current
I, J	
impact (van risico)	impact (of risk)
inherent risico	inherent risk
initiatiefase	initiation stage
interface	interface
investeringsanalyse	investment appraisal
issue	issue
K	
kans (risico)	opportunity
kans (waarschijnlijkheid)	probability
klant	customer
kritieke pad	critical path
kwaliteit	quality
kwaliteitsbeheersing	quality control
kwaliteitsbeleid	quality policy
kwaliteitsborging	quality assurance
kwaliteitscriteria	quality criteria
kwaliteitsinspectie	quality inspection
kwaliteitsmanagement	quality management
kwaliteitsmanagementsysteem	quality management system
kwaliteitsplanning	quality planning
kwaliteitsrecord	quality record
kwaliteitsreview, kwaliteitsbeoordeling	quality review
kwaliteitsverwachtingen van de klant	customer quality expectations
L	
levensvatbaar	viable
leverancier	supplier
logboek	log
M	
management 'by exception'	management by exception
managementfase	management stage
managementproduct	management product
mijlpaal	milestone
N	
nabijheid (van risico)	proximity (of risk)
negatieve bate	dis-benefit
netwerkplanning	activity network
O	
onvoorzien	contingency
op maat maken	tailoring
op te leveren product	deliverable
opstarten	start up
output	output
overdracht	handover
overdragen (risicomaatregel)	transfer (risk response)
P	
planningshorizon	planning horizon
portfolio	portfolio
post-projectbenefitsreview	post project benefits review
prestatiedoelstelling	performance target

Nederlands	Engels
procedure	procedure
proces	process
producent	producer
product	product
productcontrolelijst	product checklist
productdecompositiestructuur	product breakdown structure
productgerichte planning	product based planning
productlevenscyclus	product lifecycle
productstroomschema	product flow diagram
prognose	forecast
programma	programme
project	project
projectaanpak	project approach
projectbeheersinstrumenten	project controls
projectborging vanuit bedrijfsperspectief	business assurance
projectborging vanuit gebruikersperspectief	user assurance
projectborging vanuit leveranciersperspectief	supplier assurance
projectbureau	project office
projectdossier	project file
projectissue	project issue
projectlevenscyclus	project lifecycle
projectlocatie	project location
projectmanagement	project management
projectmanagementteam	project management team
projectmanagementteamstructuur	project management team structure
projectmandaat	project mandate
projectproduct, projectresultaat	project product
projectrisico	project risk
projectteam	project team
punt van zorg	concern
R	
randvoorwaarde	prerequisite
rapport (soms rapportage)	report
reduceren (risicomaatregel)	reduce (risk response)
register	register
release	release
restrisico	residual risk
review	review
reviewer	reviewer
risico	risk
risico-actiehouders	risk actionee
risicobeoordeling	risk assessment
risicobereidheid	risk appetite
risico-eigenaar	risk owner
risico-evaluatie	risk evaluation
risicogebeurtenis	risk event
risico-identificatie	risk identification
risicomaatregel	risk response
risicomanagement	risk management
risico-oorzaak	risk cause
risicoprofiel	risk profile
risicoschatting	risk estimation
risicotolerantielij	risk tolerance line
rolbeschrijving	role description

Nederlands	Engels
S	
scope	scope
secretaris	administrator
specialistenproduct	specialist product
sponsor	sponsor
strategie	strategy
sturen	direct
T	
taakomschrijving	terms of reference
technische fase	technical stage
terugvalplan	fall-back plan
thema	theme
tijdgedreven beheersinstrument	time-driven control
tijdschema	schedule
tolerantie	tolerance
U	
uitkomst	outcome
V	
variant	variant
verankeren van PRINCE2	embedding PRINCE2
verrijken (risicomaatregel)	enhance (risk response)
vermijden (risicomaatregel)	avoid (risk response)
verminderen van een risico	mitigate a risk
versie	version
verslag	report
vertegenwoordiger	presenter
verwijzing	cross reference
voorprojectfase	pre-project stage
voortijdige afsluiting	premature closure
voortgangsbeoordeling	checkpoint
voorzieningsplan opstellen (risicomaatregel)	prepare contingent plan (risk response)
W	
wijziging	change
wijzigingsbeheer	change control
wijzigingsbudget	change budget
wijzigingsverzoek	request for change

Engels-Nederlands

Engels	Nederlands
A	
accept (risk response)	accepteren (risicomaatregel)
acceptance	acceptatie
acceptance criteria	acceptatiecriteria
acceptance record	acceptatierecord
accountable	eindverantwoordelijk
activity	activiteit
activity network	netwerkplanning
administrator	secretaris
aggregated risk	geaggregeerd risico
approval	goedkeuring
approval record	goedkeuringsbestand

Engels	Nederlands
approver	goedkeurder
assessment	beoordeling
assumption	aanname
assurance	borging
authority	bevoegdheid (als kenmerk rol), instantie (als orgaan)
authorization	autorisatie, machtiging
avoid (risk response)	vermijden (risicomaatregel)
B	
bar chart	balkenschema
baseline	baseline
baseline product	baselineproduct
benefit	bate
business assurance	projectborging vanuit bedrijfsperspectief
business risk	bedrijfsrisico
C	
change	wijziging
change budget	wijzigingsbudget
change control	wijzigingsbeheer
checkpoint	voortgangsbeoordeling
closure notification	aankondiging van afsluiting
closure recommendation	aanbeveling tot afsluiting
commitment	draagvlak, aangegane verplichting
completed	afgerond
concern	punt van zorg
concession	concessie
configuration control	configuratiebeheer(sing)
configuration item	configuratie-item
configuration item record	configuratie-item-record
configuration management	configuratiemanagement
configuration management system	configuratiemanagementsysteem
confirmation	bevestiging
constraint	beperking
contingency	onvoorzien
control	beheersinstrument
corporate or programme standards	lijn-of programmastandaarden
corrective action	corrigerende maatregel
critical path	kritieke pad
cross preference	verwijzing
current	huidig
customer	klant
customer's quality expectations	kwaliteitsverwachtingen van de klant
D	
delegate	delegeren
deliverable	op te leveren product
dependency (plan)	afhankelijkheid (plan)
direct	sturen
dis-benefit	negatieve bate
E	
embedding PRINCE2	verankeren van PRINCE2
end stage assessment	fase-eindbeoordeling
enhance (risk response)	verrijken (risicomaatregel)
escalation	escalatie
event-driven control	gebeurtenisgedreven beheersinstrument
exception	afwijking

Engels	Nederlands
exception assessment	beoordeling afwijkingsplan
exclusion	afbakening
exploit (risk response)	benutten (risicomaatregel)
F	
fall-back plan	terugvalplan
feasibility study	haalbaarheidsstudie
follow-on action recommendations	aanbevelingen voor vervolgacties
forecast	prognose
G	
Gantt chart	Gantt chart
governance	besturing
H	
handover	overdracht
I, J, K	
impact (of risk)	impact (van risico)
inherent risk	inherent risico
initiation stage	initiatiefase
interface	interface
investment appraisal	investeringsanalyse
issue	issue, aandachtspunt
L	
log	logboek
M, N	
management by exception	management 'by exception'
management product	managementproduct
management stage	managementfase
milestone	mijlpaal
mitigate a risk	verminderen van een risico
monitor	bewaken
O	
off-specification	afwijking van de specificatie
operational and maintenance acceptance	acceptatie door beheer en onderhoud
opportunity	kans (risico)
outcome	eindresultaat, uitkomst
output	output
P	
performance target	prestatiedoelstelling
planned closure	geplande afsluiting
planning horizon	planningshorizon
portfolio	portfolio
post project benefits review	post-projectbenefitsreview
premature closure	voortijdige afsluiting
prepare contingent plan (risk response)	voorzieningsplan opstellen (risicomaatregel)
pre-project stage	voorprojectfase
prerequisite	randvoorwaarde
presenter	vertegenwoordiger
probability	kans (waarschijnlijkheid)
procedure	procedure
process	proces
producer	producent
product	product
product based planning	productgerichte planning
product breakdown structure	productdecompositiestructuur
product checklist	productcontrolelijst

Engels	Nederlands
product flow diagram	productstroomschema
product lifecycle	productlevenscyclus
programme	programma
project	project
project approach	projectaanpak
project authorization notification	aankondiging projectautorisatie
project closure notification	aankondiging projectafsluiting
project controls	projectbeheersinstrumenten
project file	projectdossier
project initiation notification	aankondiging projectinitiatie
project issue	projectissue
project lifecycle	projectlevenscyclus
project location	projectlocatie
project management	projectmanagement
project management team	projectmanagementteam
project management team structure	projectmanagementteamstructuur
project mandate	projectmandaat
project office	projectbureau
project product	projectproduct, projectresultaat
project risk	projectrisico
project start up notification	aankondiging projectstart
project team	projectteam
proximity (of risk)	nabijheid (van risico)
Q	
quality	kwaliteit
quality assurance	kwaliteitsborging
quality control	kwaliteitsbeheersing
quality criteria	kwaliteitscriteria
quality inspection	kwaliteitsinspectie
quality management	kwaliteitsmanagement
quality management system	kwaliteitsmanagementsysteem
quality planning	kwaliteitsplanning
quality policy	kwaliteitsbeleid
quality record	kwaliteitsrecord
quality review	kwaliteitsreview, kwaliteitsbeoordeling
R	
record	bestand
reduce (risk response)	reduceren (risicomaatregel)
register	register
release	release
report	rapport/verslag (soms rapportage)
request for change	wijzigingsverzoek
requirement	eis
residual risk	restrisico
responsible authority	bevoegd gezag
resource	capaciteit (van mensen en middelen)
review	review
reviewer	reviewer
risk	risico
risk actionee	risico-actiehouders
risk appetite	risicobereidheid
risk assessment	risicobeoordeling
risk cause	risico-oorzaak
risk estimation	risicoschatting

Engels	Nederlands
risk evaluation	risico-evaluatie
risk event	risicogebeurtenis
risk identification	risico-identificatie
risk management	risicomanagement
risk owner	risico-eigenaar
risk profile	risicoprofiel
risk response	risicomaatregel
risk response category	categorie van risicomaatregelen
risk tolerance line	risicotolerantielij
role description	rolbeschrijving
S	
schedule	tijdschema
scope	scope, bereik
share (risk response)	delen (risicomaatregel)
specialist product	specialistenproduct
sponsor	sponsor
stage	fase
stakeholder	belanghebbende
start up	opstarten
strategy	strategie
supplier	leverancier
supplier assurance	projectborging vanuit leveranciersoptiek
T	
tailoring	op maat maken
technical stage	technische fase
terms of reference	taakomschrijving
theme	thema
threat	bedreiging (risico)
time-driven control	tijdgedreven beheersinstrument
tolerance	tolerantie
transfer (risk response)	overdragen (risicomaatregel)
trigger	aanleiding
U	
user acceptance	gebruikersacceptatie
user assurance	projectborging vanuit gebruikersperspectief
user(s)	gebruiker(s)
V	
variant	variant
version	versie
viable	levensvatbaar

Bijlage G Literatuur

Aken, T. van (2009). *De weg naar projectsucces, 4^{de} druk*. Van Haren Publishing

Groote, G. e.a. (2011). *Projecten leiden*. Het Spectrum

Hedeman B., G. Vis van Heemst (2012). *Programmamanagement op basis van MSP, MSP 2011 Edition*. Van Haren Publishing

Hedeman B., R. Riepma (2016). *Projectmanagement op basis van ICB versie 4 – geheel herziene druk*. Van Haren Publishing

Axelos (2017). *Managing Successful PRojects with PRINCE2™*, 2017 Edition. TSO

PMI (2015). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Fifth Edition*. PMI

Index

A

aanbeveling tot afsluiting 159
 aanbevelingen voor vervolgacties 150, 158
 aankondiging projectautorisatie 120
 aankondiging projectinitiatie 120
 aankondiging van afsluiting 123
 acceptatie projectresultaat 155
 acceptatiecriteria 8, 46, 48
 acceptatierecords 50
 ad hoc sturing geven 121
 afgeronde werkpakketten ontvangen 138
 afsluiten van een project 105, 155
 afwijking 94
 afwijking van de specificatie 86, 89, 122
 afwijkingen escaleren 99
 afwijkingsplan 56, 58, 60, 98, 120, 151, 195
 afwijkingsplan opstellen 151
 afwijkingsrapport 60, 99, 122, 137, 151, 182
 agile projecten 29, 41, 53, 73, 84, 90, 100, 115, 123, 130, 139, 145, 152, 160, 171

B

baseline 85
 baselineproducten 182
 bedrijf 32
 beheer en onderhoud 32
 beheersaspecten 6, 17
 beheersen van een fase 105, 133
 beheersinstrumenten 94
 belanghebbenden 39, 112
 benefit 24, 28

benefitsmanagementaanpak 24, 25, 26, 28, 129, 150, 183, 211
 beoordelaar 116
 bestanden 182
 business case 15, 23, 97, 121, 158, 184
 business case aanscherpen 129
 business case actualiseren 149
 business case op hoofdpunten 110, 112, 114
 business risico 79

C

checkpointrapport 99, 143, 185, 213
 commerciële projecten 29, 41, 53, 73, 83, 91, 100, 115, 123, 131, 139, 145, 152, 160, 172
 communicatiemanagementaanpak 33, 39, 127, 159, 186, 211
 concessie 89, 157
 configuratie 86
 configuratiebaseline 86
 configuratie-item 86
 configuratie-item-record 66, 86, 128, 137, 143, 149, 158, 187, 215
 configuratiemanagement 22
 configuratiemanagementdatabase 86
 corrigerende maatregelen nemen 137

D

dagelijks logboek 87, 98, 111, 128, 136, 188
 decharge 144, 159
 dis-benefit 24

E

event-driven rapportages 97

F

fase- of afwijkingsplan autoriseren 120

faseafsluiting rapporteren 150

fase-eindrapport 99, 150, 188

faseplan 56, 59, 96, 114, 120, 149, 195

faseren 16

G

geplande afsluiting voorbereiden 157

goedkeurder 116

goedkeuring 50

goedkeuringsrecords 50

H

haalbaarheidsprojecten 171

haalbaarheidsstudie 171

hoofdpunten rapporteren 137

hoofdpuntenrapport 98, 121, 134, 137, 189

I

impact 79

initiatiefase 106, 119

initiatiefaseplan 114, 211

initieren van een project 105, 125

invoeren van PRINCE2 177

issue 75, 86, 136

issue- en wijzigingsbeheer 86

issue- en wijzigingsbeheerprocedures 88

issuerapport 87, 89, 98, 121, 136, 190

issueregister 87, 98, 128, 136, 191

issues en risico escaleren 137

issues en risico's verzamelen en beoordelen
136

K

kans 81

klant-leveranciersrelatie 31

kleine projecten 29, 40, 53, 72, 83, 90, 100,
114, 123, 130, 138, 144, 151, 159, 169

kwaliteit 21, 45

kwaliteitsbeheersing 46, 49

kwaliteitsborging 46

kwaliteitscriteria 46, 48

kwaliteitsmanagement 46

kwaliteitsmanagementaanpak 46, 47, 49,
127, 149, 192, 211

kwaliteitsplanning 46, 47

kwaliteitsrecords 50

kwaliteitsregister 49, 128, 137, 143, 149, 193

kwaliteitsreview 50

kwaliteitsverwachtingen 8, 48

kwaliteitsverwachtingen van de klant 46

L

leerpunten 111

leerpuntenlogboek 98, 112, 130, 136, 193

leerpuntenrapport 98, 151, 159, 194

leren van ervaringen 16

leverancier 32

lijn- of programmamanagement of de klant
7, 28, 32, 33, 96, 99, 110, 111, 120, 121

M

management per fase 16

managementaanpakken opstellen 127

managementfase 61

managementproducten 66, 207

managen 'by exception' 17, 94, 123

managen productoplevering 105, 141

managen van een faseovergang 105, 147

MoSCoW-techniek 72

multi-organisatieproject 173

N

netwerkplanning 69

O

opdrachtgever 33, 35, 39, 42, 111, 209

op maat maken van PRINCE2 18, 167

opstarten van een project 105, 109

opstellen productstroomschema 67

overeenkomen hoe op maat te maken 127

overzicht activiteiten 115, 123, 131, 139, 145,
152, 160

P

P3M3-model 178
 plan 55, 56, 195
 planaanpak 57
 plannen 22, 55
 planningshorizon 59
 planniveau 58
 portfolio 7
 post-projectfase 107
 PRINCE2 9, 11
 PRINCE2-project 15
 probleem of zorg 86
 proces 105
 productbeschrijving 47, 97, 196, 219
 productdecompositie 65
 productdecompositiestructuur 218
 producten overdragen 157
 productgerichte aanpak 17, 62, 217
 productstatusoverzicht 87, 98, 137, 157, 197
 productstroomschema 65, 219
 programma 7, 168
 project 4, 6
 project autoriseren 120
 project evalueren 158
 projectaanpak 113
 projectafsluiting aanbevelen 159
 projectafsluiting autoriseren 122
 projectbeheersing - opzetten 128
 projectbelangen 32
 projectborging 36, 39, 47, 213
 projectborging - kerncompetenties 214
 projectbureau 38
 projecteindrapport 99, 122, 158, 197
 projecten bij de overheid 29
 projecten in een private of publieke sector 170
 projecten in een programma 30, 41, 54, 73, 84, 91, 101, 115, 123, 131, 139, 145, 152
 projectinitiatie autoriseren 119
 projectinitiatiedocumentatie 120, 122, 130, 149, 158, 198, 211
 project-karakteristieken 4
 projectlocatie 157
 projectmanagement 5

projectmanagementstructuur 33, 95
 projectmanagementteam 34, 112, 149
 projectmanager 5, 33, 37, 96, 111, 170, 211
 projectmanager - competenties 212
 projectorganisatie 21, 31
 projectplan 56, 58, 96, 128, 149, 157, 195
 projectplan actualiseren 149
 projectplan maken 128
 projectproductbeschrijving 46, 48, 56, 64, 97, 113, 114, 128, 200, 211, 218
 projectresultaat 24, 46, 48, 155
 projectrisico 79
 projectsupport 38, 42, 77, 87, 136, 143, 215
 projectsupport - competenties 215
 projectvolwassenheid 178
 projectvoorstel 113, 114, 201, 211

R

rapporten 182
 risico 22, 75
 risico-actiehouders 83
 risicobereidheid 77
 risicobudget 83
 risico-eigenaar 83
 risicohorizon 79
 risicomangement 77
 risicomangementaanpak 76, 97, 127, 202
 risicomangementprocedure 78
 risiconabijheid 79
 risicoprofiel 80
 risicoregister 76, 77, 98, 126, 136, 149, 203
 risicotolerantielijns 80
 rollen en verantwoordelijkheden 16, 30, 33, 43, 54, 74, 84, 91, 101

S

seniorgebruiker 28, 35, 37, 42, 209
 seniorleverancier 36, 210
 specialistenproducten 66
 status fase beoordelen 136
 status werkpakket beoordelen 135
 story map 73
 sturen van een project 105, 117
 stuurgroep 33, 34, 36, 40, 89, 95, 96, 99, 112,

118, 119, 120, 121, 151, 207
stuurgroep - kerncompetenties 209
supportoffice 139

T

teammanager 38, 42, 142, 143, 144, 212
teammanager - kerncompetenties 213
teamplan 59, 143, 195, 212
technische fasen 61
time-driven rapportages 97
tolerantie 93, 96, 99, 137, 151

U

uitkomst 24
uitvoeringsfase 106

V

verankeren van PRINCE2 175
verklaring van acceptatie 157
volgende fase plannen 149
voorprojectfase 106
voortgang 22
voortgangsrapport 136
voortijdige afsluiting voorbereiden 157

W

werkpakket 96, 98, 134, 138, 142, 204
werkpakket aannemen 142
werkpakket autoriseren 135
werkpakket opleveren 144
werkpakket uitvoeren 143
wet- en regelgeving 29
wijziging 22, 86
wijzigingsautoriteit 33, 37, 90, 214, 215
wijzigingsbudget 37, 90
wijzigingsmanagementaanpak 87, 127, 205
wijzigingsverzoek 37, 86
Work Breakdown Structure (WBS) 68

Z

zakelijke rechtvaardiging 15, 25