

DE SLEUTEL TOT PROJECTMANAGEMENT

PRINCE2® ontsloten

Colin Bentley & Richard Weber

ISBN 978-90-814827-4-5

NUR 801

Auteurs: Colin Bentley & Richard Weber

Illustraties: Stef Ringoot

Drukken & inbinden: Rijnja Repro

Uitgever: Key Result BV, Almere

1st druk, september 2009

2^{de} druk, november 2010 (revisie 2)



Gebaseerd op: Het officiële PRINCE2 handboek
"Managen van succesvolle Projecten met PRINCE2™"
Uitgave januari 2010

De Essentie van PRINCE2™ door Colin Bentley
Uitgave juni 2009

The PRINCE2 licensed product Trade Mark is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

The Swirl logo™ is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

PRINCE2® is a Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

Diagrammen die zijn gemarkeerd met 'Bron: PRINCE2 Handboek' zijn gebaseerd op het officiële handboek 'Managen van Succesvolle Projecten met PRINCE2™ 2009 editie. ©Crown copyright material is reproduced with the permission of the controller of HMSO and Queen's Printer for Scotland.

Copyright © november 2010 Key Result BV

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

WOORD VAN DANK

Een boek, het lijkt zo eenvoudig als het voor je ligt. Uit ervaring weet ik inmiddels dat er veel tijd in gaat zitten. Ik heb het niet alleen over het schrijven, maar ook over het opzetten van een geschikte opbouw van hoofdstukken, het controleren op correctheid met onderliggende methodiek, het ontwerpen van cartoons en diagrammen, het maken van vertalingen, het zorgen voor een prettige en toegankelijke opmaak en tot slot het controleren van de tekst qua taal en stijl.

Ook met dit boek hebben we dat proces moeten doorlopen.

Allereerst wil ik Colin Bentley als auteur bedanken voor zijn belangrijke bijdrage in het schrijven van de Engelstalige tekst en het vertrouwen dat hij ons geeft om dit boek onder eigen naam te mogen uitgeven.

Het ontwerp van de cartoons en de diagrammen komt voor rekening van Stef Ringoot. Ik vond het verfrissend om met hem te werken en de illustraties te zien groeien tot dit prachtige resultaat.

Mijn dank gaat ook uit naar Erik Scholten en Judith Henstra voor hun collegiale input en vooral ook Yvonne Heemskerk voor haar bijdrage aan de finale controle. Met haar scherpe blik wist ze feilloos fouten op te sporen waardoor dit boekje nog beter werd.

Tot slot wil ik ook alle cursisten bedanken voor hun waardevolle commentaren en suggesties op de eerste druk van dit boek en de voorloper ervan, 'De Essentie van PRINCE2™', waarvan vele in dit boek zijn verwerkt.

Richard Weber

TEN GELEIDE

Voor u ligt 'De Sleutel tot Projectmanagement - PRINCE2® ontsloten', een bijzonder handzame en praktische uitgave waarin de theoretische grondslag van PRINCE2 beknopt doch volledig uiteen wordt gezet. Het is het ideale naslagwerk voor iedereen die in de praktijk met PRINCE2 werkt.

Wanneer u dit boek voor de eerste keer openslaat, is deze ten geleide met name voor u bedoeld. Het handzame uiterlijk van dit boek doet u waarschijnlijk vermoeden dat u er in één avondje wel doorheen leest. In dat geval zult u bedrogen uitkomen. Doordat 'De Sleutel tot Project Management - PRINCE2® ontsloten' een samenvatting biedt en puntsgewijs is opgesteld, is het geen romannetje dat onder het genot van een glaasje lekker weg leest. Om uw eerste leeservaring toch zo aangenaam en effectief mogelijk te maken, adviseren we u twee routes door dit boekje, opbouwend of chronologisch.

De opbouwende route neemt u eerst mee door de 7 thema's en vervolgens de 7 processen. Op deze manier wordt de theorie van PRINCE2 logisch voor u opgebouwd en alhoewel dit betekent dat in eerste instantie de thema's enigszins 'los zand' zijn, vergemakkelijkt dit het lezen van het gedeelte over de processen aanzienlijk.

De chronologische route volgt de tijdslijn van een project. Stap voor stap wordt u meegenomen door een project dat volgens PRINCE2 wordt geleid. Processen en thema's (inclusief technieken) komen aan bod op het moment dat ze ook in een project aan bod zouden komen. De lezer die voor deze route kiest, moet in staat zijn om met hink-stap-sprongen door een boek te gaan.

De hoofdstukindeling staat hieronder weergegeven. Aan u de keuze! En vergeet niet gebruik te maken van de uitgebreide verklarende woordenlijst en de praktische index om termen die u niet begrijpt op te zoeken of om op detailniveau kruisverbanden op te zoeken in de bijlagen. Rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen bij deze introductie tot PRINCE2.

Richard Weber

Almere, november 2010

Leeswijzer voor de stap voor stap route

Introductie:	Hoofdstuk 1 & 2
Thema's:	Hoofdstuk 3 tot en met 9
Processen:	Hoofdstuk 10 tot en met 16

Leeswijzer voor de chronologische route

Introductie:	Hoofdstuk 1 & 2
Projectvoorbereiding:	Hoofdstuk 10, 3, 4, 11, 7, 5, 12
Projectuitvoering en - afronding:	Hoofdstuk 13, 14, 6, 8, 9, 15, 16

INHOUD

Overzicht	1
1 Inleiding	2
2 Introductie van de methode	4
Thema's	15
3 Business Case	16
4 Organisatie	19
5 Plannen	27
6 Voortgang	37
7 Kwaliteit	43
8 Risico	50
9 Wijziging	58
Processen	69
10 Opstarten van een Project (OP)	70
11 Initiëren van een Project (IP)	73
12 Sturen van een Project (SP)	77
13 Beheersen van een Fase (BF)	80
14 Managen Productoplevering (MP)	84
15 Managen van een Faseovergang (MF)	86
16 Afsluiten van een Project (AP)	89
Verklarende woordenlijst	93
17 Terminologie en definities	94
Bijlagen	115
Bijlage A. Opbouw managementproducten	116
Bijlage B. Verantwoordelijkheden van producten	126
Bijlage C. Triggers van processen	138
Bijlage D. Ondersteuning van principes	142
Bijlage E. Index	146

Overzicht

1 INLEIDING

Het managen van projecten is een ongebruikelijke baan, maar miljoenen van ons voeren die uit. Het managen van projecten is dan ook al eeuwen bekend. De piramides, de Chinese Muur, bruggen over rivieren, vakanties, zakenreizen: dit zijn slechts enkele voorbeelden van projecten.

“Projectmanagement is simpelweg het gebruiken van gezond verstand”. Natuurlijk is dit waar. Waarom doen velen van ons het dan toch verkeerd? Zelfs als wij één project goed afronden, zullen wij van het volgende project waarschijnlijk weer een rommeltje maken. En waarom doen wij het keer op keer fout? Voor een project zoals het bouwen van een piramide moet men meer gebruiken dan alleen gezond verstand. Het heeft geen zin om halverwege het project tot de conclusie te komen dat er is vergeten om de waterdichte metsellaag aan te brengen!

Waarom zeggen zoveel professionals dat zij een project aan het managen zijn, terwijl zij eigenlijk alleen brandjes blussen?

Het antwoord is dat voor wat projectmanagement betreft, de meesten van ons niet van hun fouten leren. Zij denken niet na over het proces. Ze documenteren, organiseren en herhalen het niet en maken ook geen gebruik van hun ervaring om het model te verbeteren. Elk project kent problemen, maar door **vooruit te plannen en toezicht te houden** op wat er werkelijk gebeurt, kunnen veel van de problemen - die de crisismanager nu als brandjes ervaart - worden omzeild.

Iemand die voor de eerste keer een project start, hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Men moet kunnen bouwen op de ervaring van voorgangers. Tegen de tijd dat je met het tiende project bezig bent, moet je een aanpak hebben ontwikkeld die je helpt de meest voorkomende fouten te vermijden die in de vorige negen projecten zijn gemaakt.

Dit boek presenteert PRINCE2, een gestructureerde projectmanagementmethode die is gebaseerd op de ervaring van talloze andere projectmanagers. Zij hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van PRINCE2 door hun projectervaring – zowel gericht op problemen of nalatigheden als op successen – te delen. PRINCE2 kan op alle projecten worden toegepast, hoe groot of klein ook. **De basisfilosofie is altijd dezelfde. De methode dient te worden aangepast aan de omvang, het belang en de omgeving van het project.** De methode gaat vooral uit van gezond verstand. Schiet niet met een kanon op een mug, maar maak over belangrijke zaken ook geen informele afspraken.

Deze ervaringen laten ons zien waarom een correcte methode voor projectmanagement zoals PRINCE2 nodig is wanneer wij onze projecten goed willen managen en beheersen.

1.1 Voordelen van PRINCE2

Organisaties worden zich steeds bewuster van de kansen en mogelijkheden die een gestructureerde projectmanagementaanpak biedt. Met een dergelijke aanpak zijn zij bijvoorbeeld in staat nieuwe producten en diensten te creëren en te leveren of veranderingen te verwezenlijken. Ook zijn zij zich meer en meer bewust van de voordelen die een enkele, gestructureerde en algemeen geaccepteerde projectmanagementaanpak met zich meebrengt.

PRINCE2 is een schaalbare en flexibele projectmanagementmethode die is ontleend aan de ervaringen van professionele projectmanagers en is verbeterd door jaren van gebruik in een groot aantal vakgebieden. Het is eigendom van de Britse overheidsinstantie Office of Government Commerce (OGC), een onafhankelijk bedrijfsonderdeel van het ministerie van financiën. De OGC heeft een doorlopende verplichting ervoor te zorgen dat de methode samen met de bijbehorende hulpmiddelen, informatie, boeken en handleidingen actueel en courant blijft.

De voordelen op een rij.

- 👤 PRINCE2 is gebaseerd op erkende en bewezen werkwijzen, afgeleid van de ervaring van professionele projectmanagers en verfijnd na jaren van gebruik in een verscheidenheid aan omgevingen en omstandigheden.
- 👤 Het kan voor ieder type project worden toegepast en worden gebruikt in combinatie met andere specialistische modellen zoals gebruikt bij engineering, bouw en softwareontwikkeling.
- 👤 De methode is schaalbaar en flexibel en kan ongeacht de grootte voor ieder project worden gebruikt.
- 👤 De methode definieert duidelijk de **verantwoordelijkheden voor de verschillende aspecten** van een project, inclusief de verschillende managementniveaus die bij het project worden betrokken en verschaft de noodzakelijke communicatie en beheersing voor al deze niveaus.
- 👤 De methode is herhaalbaar en er worden trainingen in verzorgd, waardoor het zich uitstekend leent voor gebruik in een bedrijfseigen projectmanagementmodel.
- 👤 Het stelt dat er een levensvatbare Business case voor het project bestaat voordat er van start wordt gegaan en voortgezet.
- 👤 Het richt zich sterk op de kwaliteit gedurende de projectlevenscyclus.
- 👤 Iedereen weet wat hij/zij kan verwachten en wat er van hem/haar wordt verwacht.
- 👤 Het voorziet in vroegtijdige waarschuwingssignalen voor problemen.
- 👤 Het is proactief en niet reactief, maar men moet wel zijn voorbereid om te reageren op gebeurtenissen zoals ziekte, zwangerschap, ongelukken of andere onverwachte gebeurtenissen.

1.2 Kosten

De methode mag vrij worden gebruikt. OGC is eigenaar van de copyrights op het handelsmerk en logo. Om deze te mogen gebruiken moet bij OGC en HMSO (Her Majesty's Stationary Office) een aanvraag worden ingediend. Ook voor het gebruik van materiaal uit PRINCE2 publicaties is een licentieovereenkomst met OGC en HMSO vereist.

1.3 Suggesties

Uw vragen, suggesties en/of opmerkingen over dit boek zijn meer dan welkom. Stuur een email naar: info@keyresult.nl.

2 INTRODUCTIE VAN DE METHODE

Eén definitie van een project vinden we op Wikipedia: “Een project is een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie binnen gestelde condities een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken.”

2.1 Projectkenmerken

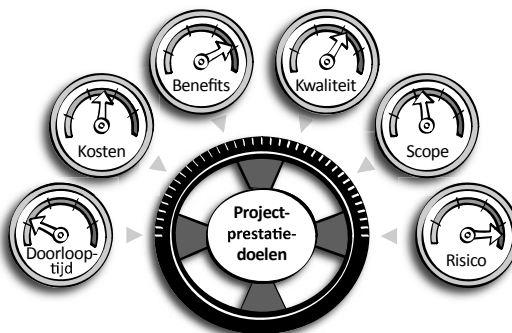
De bovenstaande definitie heeft geen betrekking op permanente procedures of activiteiten die dienen om herhaaldelijk hetzelfde product of dezelfde dienst te produceren, zoals het verkopen van kranten, het registreren van nieuwe orders, en het werken aan de productielijn (business as usual). In de praktijk is management van dergelijke soorten werkzaamheden verschillend en moeten hiervoor verschillende technische vaardigheden worden ontwikkeld en andere manieren van leidinggeven worden toegepast.

PRINCE2 stelt **vijf kenmerken** vast van projectwerk, waarmee het zich onderscheidt van ‘business as usual’.

- 1 **Verandering:** We gebruiken projecten om verandering in een bedrijf te introduceren.
- 1 **Onzekerheid:** Een project wijzigt één of meer zaken of ontwikkelt iets nieuws. Men begeeft zich hierbij op onbekend gebied, er wordt onzekerheid geïntroduceerd met betrekking tot wat er ons te wachten staat in het project.
- 1 **Tijdelijk:** Voor een project komt een team bij elkaar dat het werk doet en vervolgens weer uit elkaar gaat.
- 1 **Uniek:** In meer of mindere mate is ieder project uniek. Het kan iets zijn wat wij nog nooit eerder hebben gedaan, of het kan zijn dat we een bepaalde taak diverse keren hebben herhaald, maar op een andere plaats of met andere mensen.
- 1 **Multidisciplinair:** Een project heeft verschillende mensen met verschillende vaardigheden nodig; sommigen moeten definiëren wat nodig is, anderen moeten de vereiste producten ontwikkelen. Een ander probleem is dat zij waarschijnlijk voor verschillende afdelingsmanagers werken, misschien zelfs voor verschillende bedrijven. Het managen van deze resources is dus nog een probleem voor de Projectmanager.

2.2 Prestatiedoelen van projecten

Er zijn **zes aspecten** met betrekking tot de **projectprestatie** die altijd moeten worden beheerd.



Figuur 2.1: Prestatiedoelen van projecten

- 👤 **Doorlooptijd:** Hoe lang zal het project duren? Hoeveel nieuwe soorten werk, nieuwe technieken zullen er nodig zijn? Hoeveel resources zullen er worden gebruikt waarvan de capaciteiten onbekend zijn?
- 👤 **Kosten:** Hoeveel zal het project kosten? Hoe wordt het werk (en eventuele wijzigingen) beheerst om ervoor te zorgen dat deze kosten niet worden overschreden?
- 👤 **Benefits:** Zijn er geldige redenen om het project uit te voeren? Stemt het eindresultaat overeen met de bedrijfsstrategie? Zijn de geclaimde benefits realistisch? Beschikken wij over meetgegevens van de situatie voordat het eindresultaat wordt opgeleverd, zodat we de realisatie van de benefits kunnen meten?
- 👤 **Kwaliteit:** Wat nog belangrijker is dan het correct vaststellen van de kosten en de tijd, is het juist vaststellen van de kwaliteit. Weet u welke kwaliteit de klant eist? Heeft u rekening gehouden met voldoende tijd en resources om die kwaliteit te kunnen realiseren? Heeft u vastgesteld welke standaarden, hulpmiddelen en training er nodig zijn om de vereiste kwaliteit te realiseren?
- 👤 **Scope:** Hoe goed zijn de vereisten bekend? Heeft u duidelijk vastgesteld wat er binnen de scope ligt en wat er buiten ligt? Is er een afgesproken grens met betrekking tot de opleveringsvereisten? Is er sprake van een wijzigingsbeheerprocedure om 'een sluipende toename van de scope' te voorkomen? Is de klant zich er van bewust dat alle wijzigingen aan de specificatie nadat u een prijs en een tijd hebt afgesproken betaald moeten worden? Als uw project er een is met een 'evolutionaire ontwikkeling', past dit dan binnen de besluiten met betrekking tot tijd en kosten?
- 👤 **Risico:** Hebben we aan het begin van het project de risico's beoordeeld? Worden de risico's regelmatig beoordeeld? Is er sprake van een risicomangementprocedure? Weten we welk niveau aan risico de klant bereid is te accepteren?

PRINCE2 bevat de thema's en processen waarmee deze aspecten kunnen worden beheerst.

2.3 Structuur

De structuur van de methode zelf bestaat uit vier geïntegreerde elementen:

- 👤 principes;
- 👤 thema's;
- 👤 processen;
- 👤 op maat maken van PRINCE2.

PRINCE2 is gebaseerd op zeven **principes** zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.

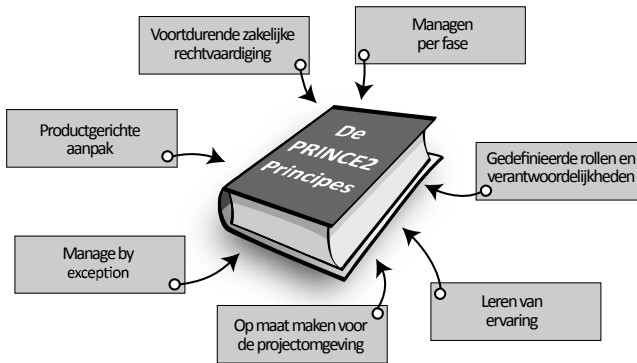
De methode heeft een aantal **thema's** om de filosofie uit te leggen met betrekking tot diverse projectaspecten, waarom zij nodig zijn en hoe zij worden gebruikt. Deze filosofie wordt door middel van de processen uitgevoerd.

De methode biedt een reeks **processen**, die zorgen voor een beheersbare start, voortgang en afsluiting van alle projecten. De processen leggen uit wat er zou moeten gebeuren en wanneer.

PRINCE2 behoort niet zeer strikt te worden toegepast als een 'one size fits all' oplossing. Het is een flexibele methode die **op maat** moet worden gemaakt afhankelijk van de behoeften van ieder project afzonderlijk. Dit moet niet worden verward met verankeren van de methode in de organisatie.

2.4 Principes van PRINCE2

PRINCE2 is gebaseerd op **zeven principes**. Deze reeks principes is uniek voor de PRINCE2-methode.



Figuur 2.2: PRINCE2 principes

De zeven PRINCE2-principes zijn:

- 1 **voortdurende zakelijke rechtvaardiging;**
- 1 **gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden;**
- 1 **productgerichte aanpak;**
- 1 **managen per fase;**
- 1 **manage by exception;**
- 1 **leren van ervaringen;**
- 1 **op maat maken voor de projectomgeving.**

Alle principes worden gekenmerkt als:

- 1 **universeel:** zij hebben betrekking op ieder project;
- 1 **zelfbevestigend:** gedurende vele jaren van gebruik hebben zij zich bewezen;
- 1 **in staat stellend:** zij stellen gebruikers van de methode in staat het management van het project vorm te geven en aan te passen.

2.4.1 Voortdurende zakelijke rechtvaardiging

Bij PRINCE2 gaat men ervan uit dat een project moet worden aangestuurd door een levensvatbare Business case. Het bestaan van een levensvatbare Business case moet bewezen zijn voordat het project wordt geautoriseerd, en dit moet op alle belangrijke beslissingspunten gedurende het project worden bevestigd. Dit moet tevens worden gedocumenteerd.

- 1 Begin niet met een project, tenzij er een deugdelijke Business case voor is.
- 1 Controleer met regelmatige tussenpozen gedurende het project of het project nog steeds levensvatbaar is.
- 1 Stop het project als er geen rechtvaardiging meer voor is.

Kortom de Business case:

- 1 is **gedocumenteerd en goedgekeurd;**
- 1 stuurt de **besluitvormingsprocessen aan;**
- 1 zorgt ervoor dat het project op **één lijn blijft met de bedrijfsdoelstellingen** en de benefits die gewenst zijn.

Zelfs projecten die verplicht zijn vereisen rechtvaardiging – er kunnen diverse opties zijn die verschillende kosten, benefits en risico's met zich meebrengen. De rechtvaardiging mag veranderen, maar moet geldig blijven.

2.4.2 Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden

Projectmanagement is iets anders dan lijnmanagement. Projecten vereisen een **tijdelijke organisatie** gedurende een bepaalde periode, voor een specifieke zakelijke doelstelling.

Leiding geven aan het projectpersoneel kan een zware taak zijn voor een Projectmanager. Een project kan bestaan uit personeel dat verslag uitbrengt bij verschillende lijnmanagers of dat zelfs voor andere organisaties werkt. Het project kan een mix aan fulltime en parttime resources nodig hebben. Dus hoe weet iedereen dan wie waar verantwoordelijk voor is?

Het projectmanagementteam heeft een **duidelijke structuur** nodig. Mensen moeten weten wat hun verantwoordelijkheden zijn en wat de verantwoordelijkheden van anderen zijn. Dit is essentieel voor een goede communicatie.

2.4.3 Productgerichte aanpak

PRINCE2 richt zich op de **producten** die moeten worden geproduceerd door het project, en **niet op de activiteiten die nodig zijn om ze te produceren**. Dit heeft gevolgen voor de planningsmethode, veel van de beheersinstrumenten en de aanpak om kwaliteit te garanderen.

2.4.4 Managen per fase

Dit is gebaseerd op twee verschillende gedachten.

- ♣ Als de **Stuurgroep**, volgens de definitie van PRINCE2, **eindverantwoordelijk** is voor het project en regelmatige voortgangsbesprekingen niet gangbaar zijn in PRINCE2, dan moeten er enkele meetpunten in het project zitten waarop de Stuurgroep de voortgang moet beoordelen en moet besluiten of zij het project wil voortzetten.
- ♣ Zeer vaak zal een project langer duren en meer details bevatten dan men aan het begin met enige nauwkeurigheid kan plannen.

Daarom deelt PRINCE2 een project op in fasen: PRINCE2 heeft een **Projectplan, een overzicht van het hele project**, wat vaak een 'best geïnformeerde schatting' is. De Projectmanager plant echter alleen de volgende fase in detail (voor zover dat nauwkeurig kan worden beoordeeld). De Stuurgroep keurt slechts één fase tegelijkertijd goed, controleert de status na afloop van de fase en besluit of er wel of niet verder wordt gegaan. Het aantal fasen en de duur van elk zal van project tot project verschillen.

2.4.5 Manage by exception

PRINCE2 onderscheidt **vier autoriteitsniveaus** in een project. Autoriteit wordt van het ene managementniveau gedelegeerd naar het volgende. Aan ieder managementniveau worden toleranties toegewezen waarbinnen zij door kunnen gaan zonder dat zij het volgende hogere managementniveau hoeven te raadplegen. Er zijn **zes tolerantiegrenzen**.

- ♣ **Tijd:** +/- eenheden tijd ten opzichte van de beoogde opleveringsdata.
- ♣ **Kosten:** +/- eenheden van de geplande begroting.
- ♣ **Kwaliteit:** +/- afwijkend percentage van kwaliteitsdoel, bv. een product met een doelgewicht van 10kg (met een toegestane tolerantie van -50g tot +10g).
- ♣ **Scope:** toelaatbare afwijking van de producten van het plan, bv. verplichte vereisten +/- gewenste vereisten.
- ♣ **Risico:** grenzen aan de blootstelling van het plan aan bedreigingen (bv. het risico dat de doeldatum niet wordt gerealiseerd ten opzichte van het risico van te hoge uitgaven).
- ♣ **Benefit:** +/- afwijkend percentage van verbeteringsdoelstelling (bv. 30% tot 40% besparing aan personeelskosten).

Om onnodige vergaderingen of probleemverwijzingen te reduceren, gaat PRINCE2 uit van het principe dat een managementniveau zijn werk kan blijven voortzetten, zo lang er geen prognose is dat een tolerantie zal worden overschreden. Alleen als er een prognose is dat een tolerantie zal worden overschreden, moet het volgende hogere autoriteitsniveau worden geraadpleegd.

2.4.6 Leren van ervaringen

Lessen moeten aan het begin van het project worden gezocht, tijdens de projectuitvoering worden geleerd en na afloop aan andere projecten worden doorgegeven.

Er is geen enkele reden om een Projectmanager een project binnen te laten gaan zonder ervaring of zonder ondersteuning door een verzameling lessen. De betrokkenen bij het project kunnen al eerder ervaring hebben opgedaan, er zullen eerdere projecten binnen het bedrijf zijn waar lessen van kunnen worden geleerd en er zijn andere bronnen (bv. Internet, leveranciers, zusterbedrijven) met waardevolle lessen die door het project kunnen worden gebruikt.

2.4.7 Op maat maken voor de projectomgeving.

Zorg ervoor dat het niveau van projectmanagement in relatie staat tot de omgeving van het project, de schaal van het project, het belang en de risico's en de vereiste formaliteit.

2.5 Overzicht van de thema's

De thema's van PRINCE2 zijn:

Business case	PRINCE2 benadrukt dat een project moet worden aangestuurd door een levensvatbare Business case. Het bestaan ervan moet bewezen zijn voordat het project wordt goedgekeurd en moet worden bevestigd bij alle belangrijke beslissingspunten gedurende het project. Geclaimde benefits moeten in meetbare termen zijn gedefinieerd, zodat zij na oplevering van het product kunnen worden gecontroleerd.
Organisatie	Structuur van het projectmanagementteam. Een definitie van de rollen, verantwoordelijkheden en verhoudingen van al het personeel dat bij het project is betrokken. PRINCE2 beschrijft rollen. Naargelang de grootte en de complexiteit van een project, kunnen deze rollen worden gecombineerd, gedeeld of worden toegewezen aan een individu.
Kwaliteit	De methode onderkent het belang van kwaliteit en verwerkt een kwaliteitsaanpak in de managementprocessen en technische processen. Het begint met het vaststellen van de kwaliteitsverwachtingen van de klant en vervolgens worden de standaarden en de te gebruiken kwaliteits-inspectiemethoden vastgelegd en wordt gecontroleerd of deze ook worden gebruikt.
Plannen	De methode biedt een reeks planniveaus die op maat kunnen worden gemaakt voor de grootte en de behoeften van een project, evenals een planningsaanpak die gebaseerd is op producten in plaats van activiteiten.
Risico	Risico is een belangrijke factor die in overweging moet worden genomen tijdens de levensduur van een project. De methode definieert de belangrijke momenten wanneer risico's moeten worden beoordeeld, geeft een overzicht van de aanpak om risico's te analyseren en te managen, en volgt deze door alle processen.

Wijziging

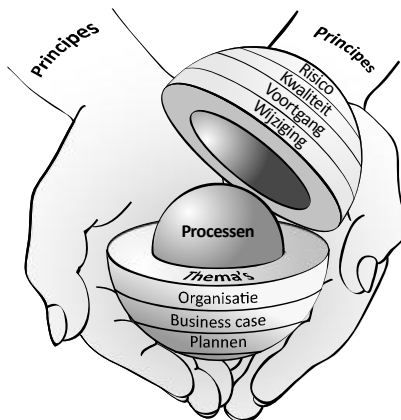
De methode benadrukt de behoefte aan wijzigingsbeheer en dit wordt afgedwongen met een wijzigingsbeheerprocedure plus een identificatie van de processen die wijzigingsbeheer toepassen.

Het **volgen van de hoofdcomponenten van een eindproduct en hun versies voor release noemen we configuratiemanagement**. Er zijn veel methoden voor configuratiemanagement beschikbaar. PRINCE2 probeert geen nieuwe uit te vinden, maar definieert de essentiële faciliteiten en informatie-vereisten voor een configuratiemanagementmethode en hoe deze gekoppeld moet zijn aan andere belangrijke thema's en technieken van PRINCE2.

Voortgang

Een reeks beheersinstrumenten die het mogelijk maken om belangrijke besluitvormingsinformatie te leveren, zodat de organisatie zich kan voorbereiden op problemen en beslissingen kan nemen met betrekking tot het oplossen van problemen. Voor het senior management zijn beheersinstrumenten gebaseerd op het concept 'manage by exception', m.a.w.: "als we het eens zijn over een plan, gaat de manager ermee verder tenzij er verwacht wordt dat iets fout zal gaan."

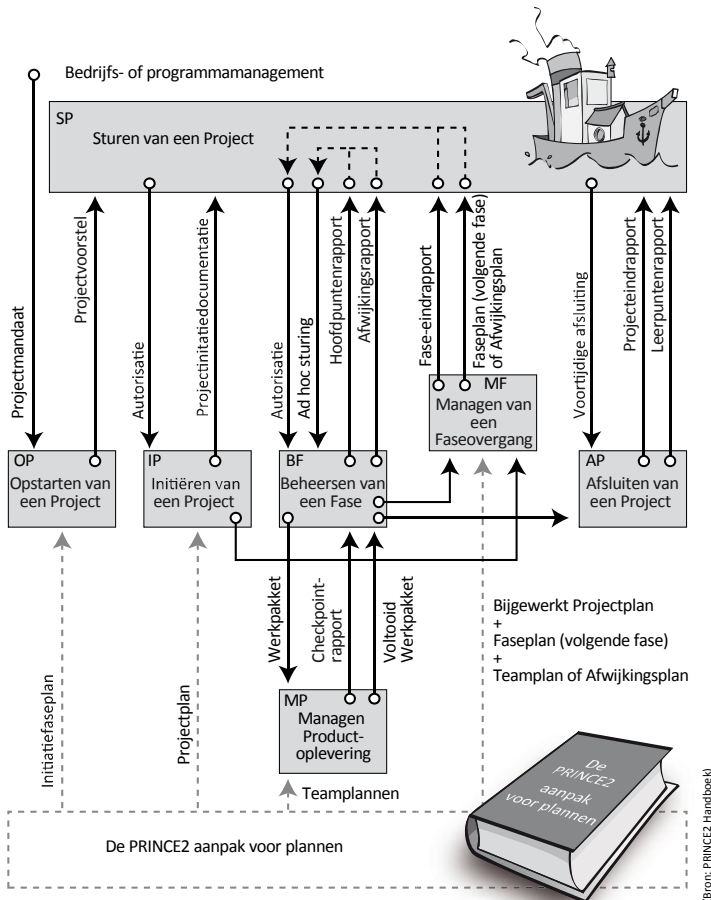
Een **project wordt opgedeeld in fasen, als een aanpak om de review- en verplichtingspunten van een project te definiëren en om zo een correcte managementbeheersing van risico en investering te stimuleren**.



Figuur 2.3: PRINCE2 thema's

2.6 Overzicht van de processen

De stappen van projectmanagement zijn beschreven in **zeven processen**, samengevat in de onderstaande figuur.



Figuur 2.4: PRINCE2 processen

Ieder project dat binnen PRINCE2 wordt uitgevoerd zal al deze processen op de **een of andere manier** moeten toepassen. De sleutel tot een succesvol gebruik van dit procesmodel ligt echter in het op maat maken ervan voor de behoeften van het afzonderlijke project. Ieder proces dient te worden benaderd met de vraag: “Hoe uitgebreid moet dit proces worden toegepast bij dit project?”

Opstarten van een Project (OP)

Dit is bedoeld als een heel kort proces voorafgaand aan het project en heeft zes doelstellingen.

- ! Ervoor zorgen dat de **doelstellingen** van het project bekend zijn.
- ! **Projectmanagementteam samenstellen** en benoemen.
- ! Besluiten welke **aanpak zal worden gekozen** binnen het project om het werk te doen.
- ! **Overeenstemming** bereiken over de **kwaliteitsverwachtingen** van de klant.
- ! **Plannen** van het werk dat nodig is om het “contract” tussen klant en leverancier op te stellen.
- ! Opzetten van het **Dagelijks logboek** van de Projectmanager en (mogelijk) de eerste invoeringen opschrijven, zoals eventuele risico's tijdens het werk.

Initiëren van een Project (IP)

Dit proces verstrekt informatie over de vraag of er **voldoende rechtvaardiging** is om verder te gaan met het project en zet een correcte managementbasis op voor het project. Het opgestelde managementproduct is de Projectinitiatiedocumentatie, de baseline aan de hand waarvan voortgang en succes zullen worden gemeten. Ook worden de strategieën teneinde om te gaan met kwaliteit, risico, configuratiemanagement en communicatie opgesteld.

Sturen van een Project (SP)

Dit proces richt zich op het **senior management team** dat verantwoordelijk is voor het project, de **belangrijkste beslissers**. Dit zijn meestal mensen die het erg druk hebben en alleen bij het besluitvormingsproces van een project betrokken moeten worden. De methode helpt hen om dit te bereiken door het principe van ‘manage by exception’ over te nemen. Het proces Sturen van een Project omvat de stappen die dit senior management team (de Stuurgroep) gedurende het project moet nemen, vanaf het starten van het project tot het afsluiten ervan, en bestaat uit vijf belangrijke stappen.

- ! Het autoriseren van de voorbereiding van een Projectplan en Business case voor het project.
- ! Goedkeuren van de uitvoering van het project.
- ! Controleren of het project gerechtvaardigd blijft op belangrijke punten in de projectlevenscyclus.
- ! Bewaken van de voortgang en het geven van advies als dat nodig is.
- ! Ervoor zorgen dat het project op een gecontroleerde wijze wordt afgesloten.

Beheersen van een Fase (BF)

Dit proces beschrijft de bewakings- en beheersingsactiviteiten van de Projectmanager die ervoor moet zorgen dat een **fase op koers blijft** en op **onverwachte gebeurtenissen reageert**. Het proces vormt de kern van de bijdrage van de Projectmanager aan het project, aangezien dit proces betrekking heeft op het dagelijkse management van de projectontwikkelingsactiviteit.

Gedurende een fase zullen de volgende cycli vaak voorkomen:

- ! autoriseren van het werk dat moet worden gedaan;
- ! informatie over de voortgang van dat werk verzamelen;
- ! uitkijken voor nieuwe risico's;
- ! de situatie beoordelen;
- ! rapporteren;
- ! het nemen van eventueel noodzakelijke corrigerende maatregelen.

Het proces omvat deze werkzaamheden, samen met het voortgaande werk met betrekking tot risicomanagement, configuratiemanagement en wijzigingsbeheer.

Managen Productoplevering (MP)

Dit proces biedt een beheersmechanisme zodat de Projectmanager en teams van specialisten het eens kunnen worden over de details van het werk dat nodig is. Dit is met name belangrijk als een of meer teams afkomstig zijn van externe leveranciers die geen gebruik maken van PRINCE2. Het werk dat de Projectmanager en de Teammanager zijn overeengekomen, met inbegrip van beoogde data, kwaliteit en rapportagevereisten, noemen we een Werkpakket.

Het proces omvat het volgende:

- 1 ervoor zorgen dat het werk dat is toegewezen aan het team is geautoriseerd en afgesproken;
- 1 plannen van het teamwerk;
- 1 ervoor zorgen dat het werk wordt gedaan;
- 1 ervoor zorgen dat producten voldoen aan de overeengekomen kwaliteitscriteria;
- 1 rapporteren over de voortgang en de kwaliteit aan de Projectmanager;
- 1 verkrijgen van acceptatie van de eindproducten.

Managen van een Faseovergang (MF)

Dit proces heeft de volgende doelstellingen:

- 1 volgende fase plannen;
- 1 het Projectplan actualiseren;
- 1 de Business case actualiseren;
- 1 de risicobeoordeling actualiseren;
- 1 rapporteren over het eindresultaat en de prestatie van de zojuist beëindigde fase;
- 1 een presentatie aan de Stuurgroep voorbereiden om goedkeuring te krijgen om verder te gaan met de volgende fase.

Dit proces bevat ook de stappen die nodig zijn als de Stuurgroep aan de Projectmanager vraagt een Afwijkingsplan te maken.

Afsluiten van een Project (AP)

Het proces omvat het werk van de Projectmanager om de Stuurgroep toestemming te vragen het project af te sluiten bij zijn natuurlijke einde of bij een voortijdige afsluiting besloten door de Stuurgroep. Dit proces heeft de volgende doelstellingen:

- 1 vaststellen in hoeverre de doelen aan het begin van het project in de Projectinitiatie-documentatie zijn gerealiseerd;
- 1 bevestigen of de klant tevreden is met de producten;
- 1 bevestigen of onderhouds- en ondersteuningsmaatregelen zijn getroffen (waar van toepassing);
- 1 aanbevelingen doen met betrekking tot vervolgacties;
- 1 ervoor zorgen dat alle lessen die zijn geleerd gedurende het project zijn verzameld;
- 1 rapporteren of de projectmanagementactiviteit op zichzelf een succes is geweest of niet;
- 1 afspreken van postprojectactiviteiten om te controleren in welke mate de geclaimde benefits van het product zijn gerealiseerd.

2.7 De klant/leveranciersomgeving

De organisatie van ieder project zou moeten zijn gebaseerd op een klant/leveranciersrelatie. De klant is de persoon of groep die het eindproduct wil hebben, specificeert wat het zijn en betaald meestal ook voor de ontwikkeling ervan. De leverancier is ieder die mensen levert om het eindproduct te bouwen of te verkrijgen. Dit geldt ook voor de situatie dat de klant en de leverancier voor dezelfde organisatie werken. Als dat het geval is, dan kunnen zij bijvoorbeeld verschillende rapportagelijnen of budgethouders hebben waardoor zij verschillend naar de projectfinanciën kijken. De klant zal vragen: “Bespaart het eindproduct mij geld of levert het voordeel op?” De leverancier zal vragen of het leveren van mensen hem voordeel oplevert.

Zowel de klant als leverancier hebben dus een Business case, maar de Business case van de klant is de drijvende kracht achter een PRINCE2 project en naar die Business case word ook verwezen in dit boek.

2.8 Project versus Programma

PRINCE2 is een methodiek voor het managen van projecten. En ondanks dat sommige elementen ook kunnen worden gebruikt voor aspecten van een programma, PRINCE2 is NIET geschikt voor het managen van programma's. Een programma is niet enkel een extra laag bovenop een groep projecten. Een programma is een tijdelijke structuur om een groep projecten en lijnactiviteiten in samenhang te managen. De belangrijkste verschillen tussen projecten en programma's staan in de onderstaande tabel:

Project

- 1 Beslaat projectactiviteiten
- 1 Duidelijk begin- en einddatum; eindigt 'automatisch' wanneer het product of de dienst gereed is
- 1 Levert een tastbaar product/dienst
- 1 Benefits zullen meestal pas na het project worden gerealiseerd
- 1 Relatief korte levensduur

Programma

- 1 Beslaat project- en lijnactiviteiten
- 1 Geen vooraf gedefinieerd pad of einddatum; moet bewust worden beëindigd
- 1 Realiseert strategische doelstellingen op basis van een visie
- 1 Benefits worden grotendeels tijdens het programma gerealiseerd
- 1 Een lange levensduur meestal meer dan een jaar of twee



Thema's

3 BUSINESS CASE

3.1 Filosofie

Ieder project moet worden aangestuurd door een bedrijfsbehoefte. Als het bedrijfsmatig niet gerechtvaardigd kan worden, dan moet het project niet worden uitgevoerd.

De Business case is een essentieel hulpmiddel voor projectmanagement. Deze moet zijn overwogen voordat er opdracht wordt gegeven voor een project, bij voorkeur op een hoger niveau zoals de strategiegroep, en zeker als onderdeel van een haalbaarheidsonderzoek. Het legt het verband tussen waarom het project wordt uitgevoerd en hoe het (eind)product van het project daaraan bijdraagt. Met andere woorden: het projectproduct (**output**) is het middel om wijziging te realiseren (**eindresultaat**) wat zal leiden tot de afgesproken meetbare toegevoegde waarde (**benefits**).

Zomaar een voorbeeld: Een advertentiecampaagne vergroot de merkbekendheid wat resulteert in een stijging van de verkopen met 15%.

De Business case moet rekening houden met de volledige impact van het eindproduct op het bedrijf, niet alleen met de ontwikkeling van het eindproduct, en moet gedurende het project worden bijgehouden. Als de Business case gedurende een willekeurig moment tijdens het project niet voldoet, moet het project worden gestopt.

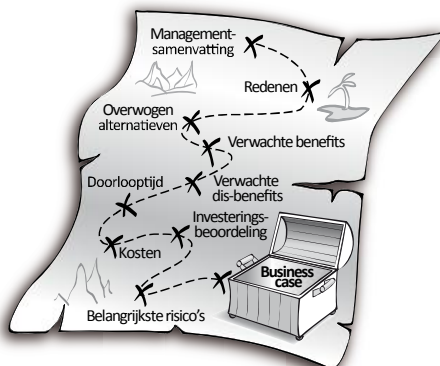
Er moet een Business case op hoog niveau worden opgenomen in het projectmandaat. Als dat niet zo is, moet er één worden toegevoegd als onderdeel van de ontwikkeling van het Projectvoorstel.

De Business case moet formeel worden beoordeeld voordat de start van een project wordt geautoriseerd, en opnieuw bij faseovergangen (en eventueel worden bijgewerkt) en bij projectafsluiting. Als er belangrijke wijzigingsverzoeken worden ingediend moet de Business case ook worden beoordeeld. Gedurende het hele project moet hij worden bewaakt.

Als een project onderdeel uitmaakt van een groter programma, kan het zijn dat de rechtvaardiging eenvoudig verwijst naar de Business case van het programma. In dat geval kan het zijn dat het project zelf geen zakelijke rechtvaardiging heeft, maar bijdraagt aan de realisatie van de programma Business case. De hierboven genoemde beoordelingen zullen dan terugverwijzen naar de voortdurende behoefte aan het project binnen de waargenomen behoeften voor het programma.

3.2 Structuur van de Business case

De Business case bevat de volgende informatie:



Figuur 3.1: Samenstelling Business case

Managementsamenvatting

Een beknopte samenvatting van de Business case bestemd voor de beslissers.

Redenen

Dit is een verhalende beschrijving van de rechtvaardiging om het project uit te voeren.

Overwogen alternatieven

Dit is een samenvatting van de optionele oplossingen die worden overwogen voor het project plus de redenen om de gekozen optie te selecteren.

De hier genoemde opties zijn niet dezelfde die worden overwogen als de projectaanpak wordt opgesteld. De opties van de Business case zijn de verschillende methoden die zijn overwogen om het zakelijke probleem op te lossen. Als, bijvoorbeeld, het probleem is dat de omzet daalt, kunnen er de volgende opties zijn.

- 👤 Helemaal niets doen.
- 👤 Een reclamecampagne op TV.
- 👤 Advertenties in kranten.
- 👤 Een concurrent overnemen.
- 👤 Prijzen verlagen.
- 👤 Een kalender maken met advertenties voor de producten van het bedrijf.

Als de laatste optie wordt gekozen, zal de projectaanpak kijken hoe de kalender kan worden geleverd. De opties moeten altijd de optie 'niets doen' bevatten, m.a.w.: "Wat zou er gebeuren als wij het project niet uitvoeren?"

Verwachte benefits

Dit is een verhalende beschrijving van de verwachte benefits, plus de geraamde cijfers van de benefits gedurende de levensduur van het product. Benefits moeten zijn gedefinieerd in termen die:

- 👤 meetbaar zijn aan het begin van het project;
- 👤 meetbaar zijn als het eindproduct in gebruik is.

Verwachte dis-benefits

Dit zijn alle negatieve resultaten, consequenties of nadelen als gevolg van het gekozen alternatief. Zo zou een gekozen alternatief als gevolg kunnen hebben dat er meer kapitaal nodig is dan waarover de organisatie beschikt, en zij een percentage in de vorm van aandelen in het bedrijf heeft moeten weggeven als tegenprestatie voor de kapitaalinjectie.

Doorlooptijd

De verwachte opleveringsdatum plus de verwachte planning voor de oplevering van benefits.

Kosten

Dit zijn de geraamde ontwikkelings- en bedrijfskosten voor het project, inclusief eventueel geraamde wijzigingen in de huidige bedrijfskosten.

Investeringsbeoordeling

Dit illustreert de balans tussen de kosten van het project en de benefits die worden verkregen door het eindproduct. De kosten moeten uit de bedrijfs- en onderhoudskosten bestaan. De beoordeling wordt normaal gesproken verricht gedurende een periode die lang genoeg is om een juiste conclusie te trekken. Bij zeer grote projecten kan deze periode enkele jaren duren.

De baseline voor de investeringsbeoordeling is de optie 'niets doen'. Hierbij wordt overwogen wat er zou gebeuren als het project niet zou worden uitgevoerd, geen van de kosten zouden worden gemaakt en de benefits niet zouden worden verkregen. Dit wordt gebruikt als benchmark aan de hand waarvan de geraamde kosten en benefits van uitvoering van het project worden gemeten.

Er moet worden geprobeerd de benefits in meetbare termen te definiëren, omdat het dan gemakkelijk is om te beoordelen of zij zijn gerealiseerd.

Projectmanagers maken bij het ontwikkelen of bijwerken van de Business case vaak de fout dat zij de benefits zelf kwantificeren. Dat is meestal niet verstandig. Het is beter om de gebruikers de benefits te laten kwantificeren. Het kan zijn dat zij wat hulp nodig hebben van de Projectmanager, maar de cijfers moeten worden beschouwd als die van de gebruikers. Als de echte benefits van het product uiteindelijk worden gemeten, wilt u niet hebben dat de gebruiker u ervan beschuldigt dat u de waarde heeft overschat.

Belangrijkste risico's

Een samenvatting van de belangrijkste risico's waaraan het project blootstaat, waarbij voor ieder risico de mogelijke impact wordt getoond en alternatieve plannen worden voorgesteld.

3.3 Benefits-reviewplan

Het realiseren van benefits vereist een doorlopende inspanning. Niet alleen tijdens het project, maar vooral ook nadat het project is afgesloten. Zonder aandacht vanuit het management zal het realiseren van benefits vastlopen. Het gebruik van een Benefits-reviewplan is daarvoor een oplossing.

Het Benefits-reviewplan is een plan waarin wordt gedefinieerd hoe en wanneer wordt gecontroleerd in welke mate de benefits zijn gerealiseerd zoals die in de Business case staan beschreven. Het bevat ook de nulmetingen zodat de realisatie van iedere benefit kan worden bewezen.

Ondanks dat het Benefits-reviewplan al in een vroeg stadium van het project wordt gecreëerd en aan het einde van iedere fase wordt bijgewerkt, is de echte waarde wordt pas zichtbaar aan het einde van het project. Tijdens de afsluiting wordt ermee zeker gesteld dat er afspraken zijn gemaakt over het postproject reviewen van de Business case.

4 ORGANISATIE

4.1 Filosofie

Het opzetten van een effectieve organisatiestructuur voor het project is essentieel voor het succes ervan. Ieder project heeft sturing, management, beheer en communicatie nodig. Voordat u aan een project begint moet u eerst vaststellen hoe het project georganiseerd moet zijn. Deze vragen moet u stellen **zelfs als het een zeer klein project betreft**. Met de antwoorden op deze vragen kan men onderscheid maken tussen echte beslissers en personen die meningen hebben, kan men bevoegdheden en verantwoordelijkheden identificeren, en kan men een structuur voor de communicatie opstellen. Hieronder staan voorbeelden van vragen die men kan stellen.

- 👤 Wie zorgt voor de financiering?
- 👤 Wie heeft de autoriteit om te zeggen wat er nodig is?
- 👤 Wie zorgt voor de mensen en middelen voor de ontwikkeling?
- 👤 Wie zal het project op dagelijkse basis managen?
- 👤 Hoeveel verschillende specialistische vaardigheden zijn er nodig?
- 👤 Wie stelt de vereiste standaarden vast en zorgt ervoor dat zij in acht worden genomen?
- 👤 Wie beschermt de ontwikkelde producten?
- 👤 Wie weet waar alle documenten zijn?
- 👤 Wat zijn de grenzen aan de bevoegdheden van de Projectmanager en wie stelt die grenzen vast?

4.2 Stakeholdermanagement

De bovenstaande vragen zijn onderdeel van stakeholderanalyse: het identificeren van de verschillende belanghebbenden en belangengroepen van uw project. Op één of andere manier zult u deze verschillende stakeholder bij je project moeten betrekken. Maar niet iedereen zou op dezelfde manier betrokken moeten worden. Afhankelijk van de invloed die zij hebben op het project en hun belang bij het project en de daaruit voortkomende producten moet het juiste niveau van betrokkenheid worden bepaald en georganiseerd. Betrokkenheid zou kunnen betekenen dat een stakeholder een actieve rol krijgt in het project als lid van het projectteam. Het zou net zo goed kunnen betekenen dat een belanghebbende regelmatig wordt geïnformeerd middels een bedrijfsnieuwsbrief. Het eerste voorbeeld heeft betrekking op de projectorganisatie, de tweede op projectcommunicatie. De projectorganisatiestructuur definieert wie actief werkt in het project terwijl in de Communicatiemanagementstrategie wordt bepaald hoe iedere stakeholder binnen en buiten het projectteam betrokken wordt.

Het managen van stakeholders is niets anders dan het managen van de projectorganisatie en de projectcommunicatie. Dit werk start onmiddellijk na de analyse. Duidelijke en transparante communicatie aan het begin over de eisen en de scope (inclusief wat NIET door het project wordt afgedekt) plus het informeren van de stakeholders over hoe zij bij het project betrokken gaan worden creëert de juiste verwachtingen. Later tijdens de uitvoering is volg je de afspraken in de PID, inclusief de projectcommunicatie. Dat is essentieel in het managen van verwachtingen. Succes is niet alleen gebaseerd op feiten, maar ook op perceptie.

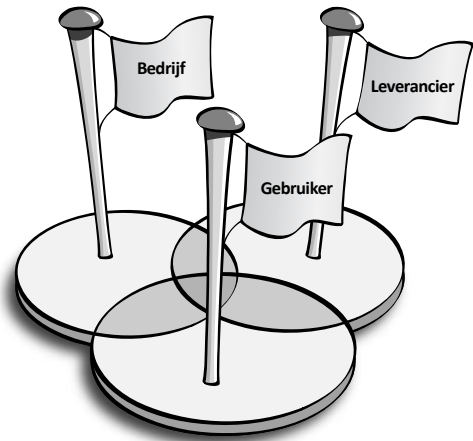
4.3 Projectorganisatie

Ieder project heeft te maken met drie belangrijke clusters van belangen. Dit zijn:

- 👤 **bedrijf:** hoe draagt het project bij aan de bedrijfsvoering en wat kost het?
- 👤 **gebruiker:** werkt het projectproduct en wat is invloed ervan op mijn werk?
- 👤 **leverancier:** wat is nodig om het projectproduct te maken en is het technisch haalbaar?

Vooraf op het niveau van de Stuurgroep zijn de drie belangen goed zichtbaar. Op dat beslisniveau zul je dan ook de belangrijkste stakeholders met beslissingsbevoegdheid aantreffen. Echter niet iedere

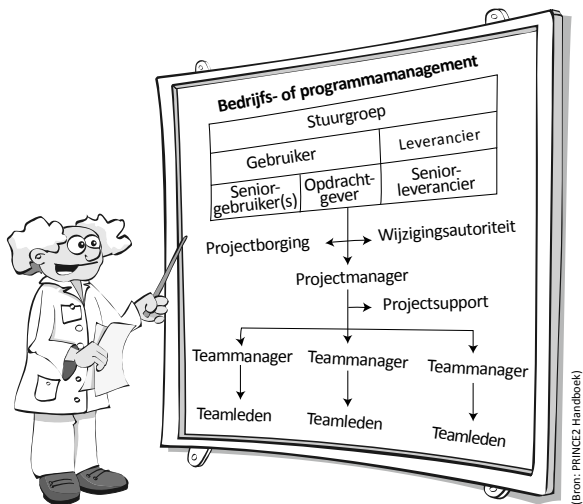
belangrijke stakeholder hoeft in de Stuurgroep te zitten, zolang hun belangen maar voldoende door de andere leden worden behartigd. Het is ook belangrijk dat er voldoende gezamenlijk belang is. Zonder gedeelde belangen is het project gedoemd te mislukken.



Figuur 4.1: Belangen van bedrijf, gebruiker en leverancier

PRINCE2 levert een organisatiestructuur waarmee alle betrokkenen worden aangesproken; de belangen van het bedrijf, de gebruiker en de leverancier. Binnen de structuur zijn er gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden voor ieder lid van het projectmanagementteam. De gekozen personen stemmen in met een rolbeschrijving en tekenen voor hun aanvaarding van die rol. Afhankelijk van de omvang van het project, kunnen rollen worden verdeeld of gecombineerd.

Om aan de filosofie te voldoen, hanteert PRINCE2 de volgende structuur voor het projectteam.



Figuur 4.2: Structuur van de projectorganisatie

Deze structuur toont 4 managementniveaus:

- 👤 Bedrijfs- of programmamanagement: de bestaande organisatie;
- 👤 Stuurgroep: besluitvorming;
- 👤 Projectmanager: managen van het werk;
- 👤 Teammanager: coördineren van de (op)levering.

Teamleden worden hier niet genoemd omdat zij niet betrokken zijn bij de managementactiviteiten.

Het projectmanagementteam beslaat de laatste drie niveaus: van Teammanager tot aan de Stuurgroep. Het projectteam omvat ook de teamleden. PRINCE2 beslaat alleen het projectmanagementteam

Bedrijfs- of programmamanagement geeft de besluitvorming voor een project in handen van de Stuurgroep.

De leden van de Stuurgroep hebben het al druk en hebben niet de tijd om zich elke dag met het project bezig te houden. Dit delegeren zij naar de Projectmanager, waarbij zij voor zichzelf het recht voorbehouden om te besluiten om te stoppen of verder te gaan.

Afhankelijk van de projectomgeving en de deskundigheid van de Projectmanager, kan het zijn dat hij of zij enige steun nodig heeft. Dit kan puur administratief zijn, zoals het archiveren van taken of het maken van notities, maar het kunnen ook specialistische taken zijn zoals configuratiemanagement of ervaring met de plannings- en beheerssoftware die bij het project wordt gebruikt.

Het project kan zodanig groot zijn dat het de span of control van de Projectmanager overstijgt. Wanneer nodig zou de Projectmanager het uitvoeren van Werkpakketten kunnen delegeren naar Teammanagers. Zij zien dan toe op de verdere coördinatie van het werk tussen de teamleden.

PRINCE2 heeft een projectmanagementstructuur die op maat kan worden gemaakt voor ieder project. PRINCE2 doet dit door te spreken over **rollen** die moeten worden vervuld, in plaats van taken die één-op-één aan individuen moeten worden toegewezen. Om flexibel te zijn en te voldoen aan de behoeften van verschillende omgevingen en projectgroottes, definieert PRINCE2 rollen die kunnen worden toegewezen aan één persoon, gedeeld met anderen of die kunnen worden gecombineerd al naar gelang de behoeften van het project.

Tijdens de projectstart worden de belangrijkste leden van het projectmanagementteam toegewezen en aangesteld. Aan het einde van de initiatiefase moeten alle leden van het projectmanagementteam zijn benoemd. Aan het einde van iedere fase zou kunnen worden overwogen het projectmanagementteam te wijzigingen.

4.3.1 Bedrijfs-/programmamanagement

Algemeen

- 👤 Benoemen van de Opdrachtgever en mogelijk de Projectmanager.
- 👤 Opstellen van projecttoleranties en deze documenteren in het projectmandaat.
- 👤 Goedkeuren van Afwijkingsplannen als verwacht wordt dat de toleranties op projectniveau zullen worden overschreden.
- 👤 Leveren van planningsstandaarden en -hulpmiddelen.

4.3.2 Stuurgroep

Algemeen

- 1 De leden van de Stuurgroep moeten beslissers zijn met de bevoegdheid om de benodigde mensen en middelen toe te wijzen.
- 1 De Stuurgroep wordt benoemd door het bedrijfs-/programmamanagement om een algehele sturing en management aan het project te geven. De Stuurgroep is aansprakelijk voor het succes van het project, en heeft verantwoordelijkheid en bevoegdheid voor het project binnen de grenzen die zijn vastgesteld door het bedrijfs-/programmamanagement.
- 1 De Stuurgroep is de 'stem' van het project naar de buitenwereld en is verantwoordelijk voor de publiciteit of andere verstrekking van informatie over het project.

Specifieke verantwoordelijkheden

- 1 Het werk dat wordt verricht door de Stuurgroep valt onder het proces *Sturen van een Project (SP)*.
- 1 De Stuurgroep keurt alle belangrijke plannen goed en geeft toestemming voor alle belangrijke verschillen ten opzichte van overeengekomen Faseplannen. Zij is de autoriteit die tekent voor de afronding van iedere fase en die de start van de volgende fase goedkeurt. Zij zorgt ervoor dat de benodigde mensen en middelen worden toegewezen en bemiddelt bij alle conflicten binnen het project en onderhandelt over een oplossing voor ieder probleem tussen het project en externe instanties. Bovendien keurt zij de benoeming en de verantwoordelijkheden van de Projectmanager goed.
- 1 Als de leden van de Stuurgroep te druk zijn of niet over de benodigde deskundigheid beschikken, kunnen zij iemand een Projectborgingsrol geven om namens hen een aspect van het project te bewaken. Een typisch voorbeeld zou hier de deelname van een kwaliteitsborgingsfunctie van een bedrijf kunnen zijn, namens de Seniorgebruiker of de Seniorleverancier (N.B.: wat PRINCE2 betreft zouden zij dan voor Projectborging zorgen en niet voor Kwaliteitsborging). Een ander voorbeeld voor invulling van de rol van Projectborging zou een functie op het gebied van interne audits kunnen zijn.
- 1 De Stuurgroep is uiteindelijk verantwoordelijk voor Projectborging, dat het project op koers blijft om het gewenste eindresultaat te leveren met de kwaliteit die nodig is om te voldoen aan de Business case die is gedefinieerd in het projectcontract.
- 1 De verantwoordelijkheden van de leden van de Stuurgroep worden in de onderstaande paragrafen beschreven.

4.3.3 Opdrachtgever

Algemeen

- 1 Goedkeuren van het Projectplan.
- 1 Fasetoleranties definiëren.
- 1 Faseplannen goedkeuren.
- 1 Goedkeuren van Afwijkingsplannen op faseniveau als wordt verwacht dat de fasetoleranties worden overschreden.
- 1 Toewijzen van zakelijke resources, zoals financieringen, aan Faseplannen.
- 1 De Opdrachtgever is eindverantwoordelijke voor het project, met ondersteuning van de Seniorgebruiker en Seniorleverancier. De Opdrachtgever moet ervoor zorgen dat het project waar voor zijn geld biedt, waarbij een kostenbewuste aanpak van het project wordt gegarandeerd door de eisen van het bedrijf, de gebruiker en de leverancier in balans te brengen.

- 👤 Gedurende het project is de Opdrachtgever de 'eigenaar' van de Business case.
- 👤 De Opdrachtgever is verantwoordelijk voor de algehele Projectborging vanuit bedrijfsperspectief, m.a.w. dat het project de producten kan leveren om de verwachte zakelijke benefits te realiseren, en dat het project zal worden voltooid binnen zijn overeengekomen toleranties met betrekking tot budget en planning.

4.3.4 Senioregebruiker

Algemeen

- 👤 De rol vertegenwoordigt de belangen van al diegenen die het (de) eindproduct(en) van het project zullen gebruiken, bedienen en onderhouden, diegenen waarvoor het project een doel zal realiseren, of diegenen die het product zullen gebruiken om benefit(s) te leveren.
- 👤 De rol Senioregebruiker wijst alle benodigde resources van de gebruiker toe.
- 👤 De Senioregebruiker is verantwoordelijk voor de specificatie van de behoeften van al diegenen die het (de) eindproduct(en) zullen gebruiken. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de definitie van de verwachte benefits, de samenwerking van de gebruiker met het projectteam en moet hij bewaken dat de oplossing voldoet aan de behoeften van de gebruiker binnen de beperkingen van de Business case.
- 👤 Deze rol kan meer dan één persoon nodig hebben om alle gebruikersbelangen te kunnen omvatten. Om de effectiviteit te waarborgen mag de rol niet over te veel mensen worden verdeeld.

4.3.5 Seniorleverancier

Algemeen

- 👤 Vertegenwoordigt de belangen van diegenen die de projectproducten ontwerpen, ontwikkelen, faciliteren en verwerven. De rol moet de autoriteit hebben om de benodigde resources van de leverancier toe te wijzen of te verwerven.
- 👤 De Seniorleverancier is verantwoordelijk voor de kwaliteit van alle producten die worden geleverd door de leveranciers.
- 👤 Deze rol kan meer dan één persoon nodig hebben om alle leveranciersbelangen te kunnen omvatten. Om de effectiviteit te waarborgen mag de rol niet over te veel mensen worden verdeeld.

4.3.6 Projectborging

Algemeen

- 👤 Het werk met betrekking tot Projectborging is door alle processen verspreid, bewaakt alle gebeurtenissen en geeft advies aan de Stuurgroep.
- 👤 De leden van de Stuurgroep werken niet voltijds aan het project. Daarom zijn zij sterk afhankelijk van de Projectmanager. Hoewel zij regelmatig rapporten ontvangen van de Projectmanager, kunnen zij altijd vragen in hun achterhoofd hebben, zoals: "Gaat alles echt zo goed als ons wordt verteld?", "Worden er problemen verborgen gehouden voor ons?", "Zal de oplossing overeenstemmen met wat wij willen?", "Zullen we onverwacht ontdekken dat het project het budget of de planning heeft overschreden?" En er zijn nog meer vragen. De leverancier kan een kwaliteitsborgingsfunctie hebben met de verantwoordelijkheid om te controleren of alle projecten voldoen aan het kwaliteitssysteem.
- 👤 Al deze punten betekenen dat er in de projectorganisatie behoefte is aan een onafhankelijke bewaking van alle aspecten met betrekking tot de prestatie en de producten van het project. Dit is de rol van Projectborging.

- 1 Om tegemoet te komen aan een klein project, beginnen we met het identificeren van deze Projectborgingsrollen als onderdeel van de rol van ieder lid van de Stuurgroep. Naargelang de behoeften en wensen van de Stuurgroep, kunnen al deze verantwoordelijkheden op het gebied van Projectborging worden gedelegeerd, zo lang de ontvangers onafhankelijk zijn van de Projectmanager en de rest van het projectmanagementteam. Alle toegewezen Projectborgingstaken garanderen het project namens een of meer leden van de Stuurgroep.
- 1 Het is niet verplicht dat alle Projectborgingsrollen worden gedelegeerd. Elke Projectborgingsrol die is gedelegeerd kan zijn toegewezen aan één persoon of kan worden gedeeld. De Stuurgroep beslist wanneer een Projectborgingsrol moet worden gedelegeerd. Dit kan gelden voor het hele project of slechts een deel ervan. De persoon of personen die een Projectborgingsrol vervullen, kunnen tijdens het project worden gewijzigd op verzoek van de Stuurgroep. Ieder gebruik van Projectborgingsrollen moet gedurende de initiatiefase gepland zijn, omdat anders het gebruik van resources en de kosten voor Projectborging al snel uit de hand kunnen lopen.
- 1 Er zijn geen regels met betrekking tot hoeveel Projectborgingsrollen er moeten zijn. Iedere rol van de Stuurgroep heeft verantwoordelijkheden op het gebied van Projectborging. Ieder project moet vaststellen welke ondersteuning, als die al nodig is, iedere rol van de Stuurgroep nodig heeft om deze borging te realiseren.
- 1 Bijvoorbeeld, een internationale standaardengroep, zoals ISO, kan de werkstandaarden van de leverancier certificeren. Een vereiste van de certificering is dat er een bepaalde vorm van kwaliteitsborgingsfunctie is, die noodzakelijk is om het werk van de leverancier te bewaken. Sommige Projectborgingsverantwoordelijkheden van de Seniorleverancier kunnen gedelegeerd zijn naar deze functie. Denk erom dat zij alleen gedelegeerd zullen zijn. Het lid van de Stuurgroep blijft aansprakelijk. Iedere delegering moet worden gedocumenteerd. De kwaliteitsborging kan bestaan uit verificatie door een externe partij of de Stuurgroep zijn functies correct uitvoert.
- 1 Projectborging heeft betrekking op alle belangen van een project, met inbegrip van alle belangen van het bedrijf, de gebruiker en de leverancier.
- 1 Projectborging moet onafhankelijk zijn van de Projectmanager. Daarom kan de Stuurgroep deze verantwoordelijkheden niet delegeren naar de Projectmanager.

4.3.7 Wijzigingsautoriteit

Algemeen

- 1 De Stuurgroep kan autoriteit om antwoorden op wijzigingsverzoeken of afwijkingen van de specificatie goed te keuren delegeren naar een individueel persoon of een groep die men een wijzigingsautoriteit noemt. De samenstelling van een Wijzigingsautoriteit wordt bepaald door de Stuurgroep. Deze kan, bijvoorbeeld, bestaan uit een groep gebruikers of personen met verantwoordelijkheden op het gebied van Projectborging. De Projectmanager kan ook worden aangewezen als de Wijzigingsautoriteit voor bepaalde aspecten van het project (bv. wijzigen van overeengekomen Werkpakketten indien de wijziging geen gevolgen heeft voor fasetoleranties).

Specifieke verantwoordelijkheid

- 1 Beoordelen en goedkeuren of afwijzen van alle wijzigingsverzoeken en afwijkingen van de specificatie binnen de gedelegeerde grenzen van bevoegdheid en binnen het wijzigingsbudget dat is vastgesteld door de Stuurgroep.
- 1 Raadplegen van de Stuurgroep als gedelegeerde grenzen van bevoegdheid of het toegewezen wijzigingsbudget naar verwachting zullen worden overschreden.

4.3.8 Projectmanager

Algemeen

- Het werk dat wordt verricht door de Projectmanager wordt beschreven in de processen Opstarten van een Project (OP), Initiëren van een Project (IP), Beheersen van een Fase (BF), Managen van een Faseovergang (MF) en Afsluiten van een Project (AP).
- De Projectmanager is bevoegd het project op dagelijkse basis te runnen namens de Stuurgroep, binnen de beperkingen die zijn vastgelegd door de Stuurgroep.
- Binnen een klant/leverancieromgeving komt de Projectmanager normaal gesproken uit de organisatie van de klant.
- De voornaamste verantwoordelijkheid van de Projectmanager is garanderen dat het project de vereiste producten oplevert, volgens de vereiste kwaliteitsstandaard en binnen de gespecificeerde beperkingen met betrekking tot tijd en kosten. De Projectmanager is er ook verantwoordelijk voor dat het project een resultaat oplevert dat het mogelijk maakt om de benefits te realiseren die zijn gedefinieerd in de Business case.

4.3.9 Teammanager

Algemeen

- Het kan zijn dat de Projectmanager het gunstig vindt om de bevoegdheid en verantwoordelijkheid voor het plannen van de vervaardiging van bepaalde producten te delegeren, en leiding te geven aan een team met technici die deze producten zullen produceren. Er zijn vele redenen waarom besloten kan worden om gebruik te maken van deze rol. Voorbeelden hiervan zijn de omvang van het project, de specialistische vaardigheden of kennis die nodig is voor bepaalde producten, de geografische locatie van sommige teamleden, en de voorkeuren van de Stuurgroep.
- Het werk dat wordt verricht door een Teammanager wordt beschreven in het proces, *Managen Productoplevering (MP)*. Deze rol kan naar keuze worden toegewezen aan een of meer mensen. Als het voor het project niet nodig is dat er gebruik wordt gemaakt van een Teammanager, neemt de Projectmanager deze rol over.
- De Teammanager brengt verslag uit bij en krijgt sturing van de Projectmanager. De voornaamste verantwoordelijkheid van de Teammanager is garanderen dat de producten die door de Projectmanager zijn gedefinieerd in een Werkpakket volgens de vereiste kwaliteit worden geproduceerd, binnen een doorlooptijd en binnen de kosten die aanvaardbaar zijn voor de Stuurgroep.
- Gebruik van deze rol moet door de Projectmanager worden besproken met de Stuurgroep en, als de rol noodzakelijk is, aan het begin van het project worden gepland. Dit wordt besproken in de processen *Opstarten van een Project (OP)* en *Initiëren van een Project (IP)*.

4.3.10 Projectsupport

Algemeen

- Levering van Projectsupport op formele basis is optioneel. Deze wordt aangestuurd door de behoeften van het afzonderlijke project en de Projectmanager. Projectsupport kan in de vorm zijn van advies over projectmanagementhulpmiddelen en administratieve diensten, zoals archivering, het verzamelen van actuele gegevens, bij één of meer gerelateerde projecten. Indien opgezet als een officiële instantie, kan Projectsupport dienst doen als opslagplaats voor geleerde lessen, en als een centrale bron voor deskundigheid op het gebied van specialistische ondersteuningshulpmiddelen.

- Eén functie van Projectsupport die moet worden overwogen is configuratiemanagement. Afhankelijk van de omvang en de omgeving van het project, kan het nodig zijn om dit te formaliseren, en wordt het al gauw een taak die de Projectmanager niet zonder ondersteuning kan uitvoeren. Zie het hoofdstuk Wijziging voor details over het werk.

Configuratiebeheerder

- Bedrijfs- of programmamanagement kan een configuratiebeheerder aanstellen. Deze rol maakt dan onderdeel uit van Project Support van het project, waarbij de beheerder de toezichthouder is van alle master-kopieën van de producten van het project en het beheer voert over ontvangst, identificatie, opslag en uitgifte van alle producten uit het project.
- Dit deel van de Projectsupportrol onderhoudt en verschaft informatie over de status van de producten van het project.

4.4 Communicatiemanagementstrategie

Communicatie in het project maar ook naar buiten is belangrijk om alle stakeholders geïnformeerd en betrokken te houden. Daarom moet de Projectmanager tijdens de initiatiefase definiëren hoe de communicatie zal gaan verlopen tijdens het project. Voorbeelden van vragen waarop antwoord moet worden gegeven zijn:

- Wie zijn de stakeholders en belangengroepen?
- Hoe actief zou ieder betrokken of geïnformeerd moeten worden?
- Welke informatie hebben zij nodig?
- Hoe vaak moet zij worden geïnformeerd?
- Welke media wordt voor de communicatie gebruikt?
- Is het eenzijdige communicatie of tweerichtingsverkeer?
- Welke structuur van bijeenkomsten is noodzakelijk?

Al deze informatie wordt tijdens de initiatiefase gedocumenteerd in de Communicatiemanagementstrategie.



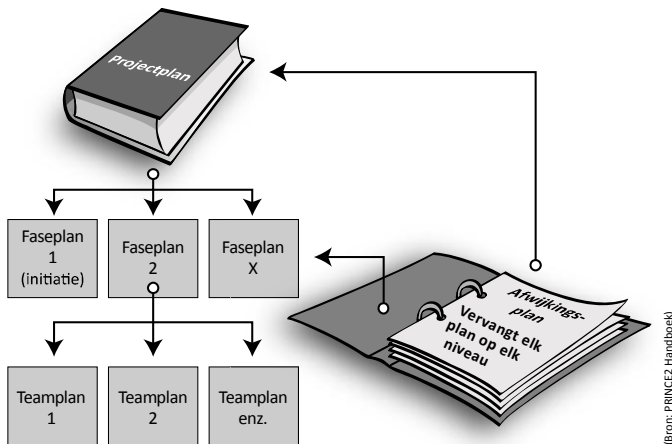
5 PLANNEN

5.1 Filosofie

Een helder plan inclusief een planning is essentieel om het project te managen en beheersen. Zonder een gedocumenteerd plan is het onmogelijk te bepalen of het project voor- of achterloopt op schema. Of wanneer werk gereed had moeten zijn of nieuw werk juist zou moeten beginnen. Een plan stelt een doel en is de centrale bron van informatie waarmee voortgang wordt gevolgd en beheerst.

In dit hoofdstuk kijken we naar de planning van een project. De techniek voor productgerichte planning dient te worden gebruikt om alle volgende plannen te creëren.

5.2 Hiërarchie van Plannen



Figuur 5.1: PRINCE2 Plannenhierarchie

Deze figuur laat een gesuggereerde hiërarchie van plannen zien.

Projectplan

Het Projectplan wordt aan het begin van het project gecreëerd. Het initiële Projectplan maakt deel uit van de Projectinitiatiedocumentatie. Het Projectplan is verplicht.

De Stuurgroep wil niet alles weten over alle gedetailleerde activiteiten in het project. De Stuurgroep heeft behoefte aan een overzicht op hoog niveau. Op deze manier kan de Stuurgroep weten:

- 👤 hoe lang het project zal duren;
- 👤 wat de belangrijkste (op te leveren) producten zullen zijn;
- 👤 wanneer deze ongeveer zullen worden opgeleverd;
- 👤 welke mensen en andere middelen moeten worden toegewezen om het plan te realiseren;
- 👤 hoe beheer zal worden uitgeoefend;
- 👤 hoe kwaliteit wordt behouden;
- 👤 welke risico's er zijn in de gekozen aanpak.

De Stuurgroep beheerst het project door het Projectplan te gebruiken om de voortgang te meten.

Faseplan

Faseplannen zijn ook verplicht. Het zal het gewoonweg gemakkelijker zijn om telkens per fase de details te plannen dan alles aan het begin te plannen. Een ander deel van de filosofie dat de faseplanning gemakkelijker maakt, is het feit dat een fase wordt gepland vlak voordat hij van start gaat, zodat u beschikking heeft over de meest recente informatie over de daadwerkelijke gemaakte voortgang tot dan toe.

Als de fasen en belangrijkste producten in het Projectplan zijn gespecificeerd, wordt iedere fase vervolgens met meer detail gepland. Dit vindt, zoals gezegd, vlak voor het einde van de vorige fase plaats.

Bij de planning van een fase neemt men de belangrijkste producten in het Projectplan die in die fase worden gecreëerd, waarna deze (normaal gesproken) verder worden onderverdeeld in nog eens twee of drie detailniveaus.

Teamplan

Teamplannen zijn optioneel. Het gebruik ervan of niet, wordt bepaald door het formaat, de complexiteit en de risico's die met het project in verband worden gebracht.

Teamplannen hebben het laagste detailniveau en specificeren activiteiten die maximaal tien dagen duren.

Teamplannen zijn nodig als interne of externe teams delen van het werk moeten doen. Onderdeel van de taak van de Projectmanager is het onderling verbinden van deze plannen met het Projectplan en de Faseplannen.

Afwijkingsplan

Ten slotte is er het Afwijkingsplan. Dit plan wordt opgesteld als men verwacht dat een plan waarschijnlijk de toleranties op tijd en/of kosten zal overschrijden die zijn overeengekomen tussen de planner en het volgende hogere autoriteitsniveau. Als men verwacht dat een Faseplan zal afwijken, dan stelt de Projectmanager een Afwijkingsplan op en vraagt hij de Stuurgroep of het Afwijkingsplan het actuele Faseplan mag vervangen. Als het Projectplan zijn toleranties dreigt te overschrijden, dan moet de Stuurgroep het Afwijkingsplan voorleggen aan het bedrijfs- of programmamanagement. Als wordt verwacht dat een Teamplan de toleranties zal overschrijden, dan moet de Teammanager een issue indienen bij de Projectmanager.

Het Afwijkingsplan vervangt het vorige plan en heeft dezelfde opmaak.

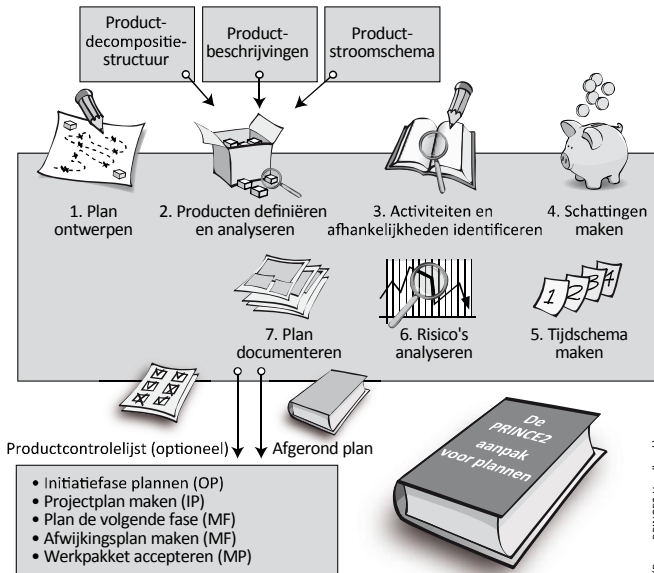
5.3 Planomschrijving

Plannen zijn niet slechts een tijdschema of een Gantt chart, maar zouden ook een beschrijvend deel moeten bevatten om te documenteren wat keuzes, aannamen, afwegingen en onderbouwingen zijn. Gesuggereerde kopje voor de omschrijving zijn:

- 1 beschrijving plan;
- 1 randvoorwaarden plan;
- 1 externe afhankelijkheden
- 1 planaannames;
- 1 verwerkte leerpunten;
- 1 bewaking en beheersing;
- 1 budgetten;
- 1 toleranties;
- 1 Productbeschrijvingen (of referentie).

5.4 De PRINCE2 aanpak van planning

PRINCE2 kent zeven stappen om de planning aan te pakken.



Figuur 5.2: Planning in zeven stappen

Doel

De aanpak biedt een standaard manier om een plan van welk niveau dan ook op te stellen. Dit betekent dat alle plannen dezelfde opmaak en ontwikkelingsmethode hebben. De aanpak is gebaseerd op de PRINCE2-techniek voor productgerichte planning.

Wat doet de aanpak?

- 👤 Definieert de planniveaus die noodzakelijk zijn voor het project.
- 👤 Bepaalt welke planninghulpmiddelen en schattingsmethoden er zullen worden gebruikt.
- 👤 Stelt de producten vast waarvan de levering moet worden gepland.
- 👤 Stelt de activiteiten vast die nodig zijn om die producten en hun onderlinge afhankelijkheden te leveren.
- 👤 Schat de inspanning die nodig is voor iedere activiteit.
- 👤 Wijst de activiteiten toe aan resources en plant de activiteiten aan de hand van een tijdsbestek.
- 👤 Analyseert de risico's die inherent zijn aan het plan.
- 👤 Voegt verklarende tekst toe aan het definitieve plan.

5.4.1 Stap 1 - Plan ontwerpen

Doel

Deze activiteit wordt slechts één keer per project uitgevoerd en moet zodoende vroeg in het project plaatsvinden. Hiermee worden de standaarden gedefinieerd die in alle toekomstige plannen moeten worden gebruikt. Het resultaat moet een consistente reeks plannen zijn.

Deze stap wordt als onderdeel van het maken van het Projectplan slechts eenmaal uitgevoerd.

Wat doet de stap?

- 1. Beslist hoeveel planniveaus er nodig zijn voor het project.
- 2. Stelt vast of er planningshulpmiddelen moeten worden gebruikt.
- 3. Stelt vast welke schattingsmethode(n) er moeten worden gebruikt.

5.4.2 Stap 2 - Producten definiëren en analyseren

Doel

Door de producten en hun kwaliteitsvereisten te definiëren kan iedereen het gewenste planresultaat zien en begrijpen. Dit betekent dat ongeacht wie een product moet leveren, hij van tevoren weet wat het doel van het product is, in welke kwaliteit het moet worden gemaakt en welke interfaces er zijn met andere producten.

Wat doet de stap?

Deze stap maakt gebruik van de PRINCE2-techniek met betrekking tot productgerichte planning, die in paragraaf 5.5 in meer detail wordt beschreven.

- 1. Stelt de producten vast waarvan de levering moet worden gepland.
- 2. Stelt een Productbeschrijving op voor ieder product wat betreft doel, samenstelling en kwaliteitscriteria en zorgt ervoor dat alle betrokkenen instemmen met deze omschrijving.
- 3. Stelt de volgorde vast waarin de producten worden geleverd en hun onderlinge afhankelijkheden.

5.4.3 Stap 3 - Activiteiten en afhankelijkheden identificeren

Doel

Het productstroomschema (opgesteld in de tweede stap) kan nog van een te hoog niveau zijn voor schatting en beheersing. Deze activiteit maakt een nadere onderverdeling mogelijk, op basis van het productstroomschema, tot iedere activiteit op een niveau is dat geschikt is om de activiteiten van het plan te schatten en te beheersen.

Wat doet de stap?

- 1. Stelt alle activiteiten vast die nodig zijn om de producten te leveren.
- 2. Definieert de afhankelijkheden tussen de activiteiten.

5.4.4 Stap 4 - Schattingen maken

Doel

Het doel is vast te stellen welke resources en inspanningen nodig zijn om iedere activiteit of ieder product te voltooien.

Wat doet de stap?

- 1. Identificeert de soorten resources die nodig zijn voor het plan.
- 2. Schat de inspanning voor iedere activiteit / ieder product.

5.4.5 Stap 5 - Tijdschema maken

Doel

Een plan kan alleen laten zien of de doelstellingen gehaald kunnen worden, als de activiteiten worden samengebracht in een planning met een tijdsbestek, waarin te zien is wanneer de activiteiten worden verricht en door welke resources.

Wat doet de stap?

- 👤 Stemt resources af op activiteiten/producten.
- 👤 Plant werk aan de hand van volgorde en afhankelijkheden.
- 👤 Past de planning aan om te voorkomen dat personen te veel of te weinig worden gebruikt.
- 👤 Onderhandelt met de Stuurgroep over een oplossing voor problemen zoals te weinig resources, te veel resources of de onmogelijkheid om vaste doeldata te halen.
- 👤 Berekent de kosten van de resources die in het plan worden gebruikt.

5.4.6 Stap 6 - Risico's analyseren

Doel

U moet zich niet aan een plan verplichten zonder de risico's te overwegen die erbij komen kijken, evenals de gevolgen van het plan voor risico's die al bekend zijn.

Wat doet de stap?

- 👤 Controleert het ontwerpplan op eventuele risico's.

5.4.7 Stap 7 - Plan documenteren

Doel

Een tijdschema, Gantt chart of lijst met data spreekt niet voor zichzelf. Er is tekst nodig om aannames en overwegingen uit te leggen.

Wat doet de stap?

- 👤 Voegt tekst toe om het plan toe te lichten.

5.5 Techniek voor productgerichte planning

De aanbevolen techniek om een plan op te stellen noemen we productgerichte planning. Zoals de naam al zegt staan producten centraal bij het maken van een tijdschema: eerst de resultaten helder definiëren, dan pas kijken naar de noodzakelijke activiteiten om tot die resultaten te komen.

PRINCE2 kent twee categorieën van producten: managementproducten en specialistische producten. Managementproducten zijn producten die nodig zijn om het project te managen. Denk aan Projectplan, Productbeschrijving, PID, etc. Deze categorie kan verder worden opgedeeld in drie typen:

- 👤 **baselines:** managementproducten die aspecten van het project definiëren en die, na goedkeuring, onderworpen zijn aan wijzigingsbeheer. Bv. Projectplan, PID, Productbeschrijving, Werkpakket.
- 👤 **rapporten:** managementproducten die een momentopname verstrekken van de status van bepaalde aspecten van het project. Bv. Hoofdpuntenrapport, Productstatusoverzicht, Issuerapport, Checkpointrapport.
- 👤 **records:** managementproducten die dynamische informatie bijhouden over de projectvoortgang van het project. Bv. Kwaliteitsregister, Leerpuntenlogboek, Dagelijks logboek, Issueregister.

Managementproducten worden meestal niet meegenomen in productgerichte planning.

De specialistische producten dat is waar het echt om draait. Dat kunnen producten zijn die daadwerkelijk aan de klant/gebruiker worden overgedragen, maar ook (tijdelijke) hulpproducten

nodig om tot eindproducten te komen. Denk bij de laatste bijvoorbeeld aan een tijdelijke ontwikkel- en testomgeving.

Maar wat is nu de toegevoegde waarde van productgericht plannen. Er zijn twee redenen om deze techniek toe te passen. Ten eerste levert een project producten en geen activiteiten. Dus waarom zou je op een lager niveau beginnen? De tweede reden heeft betrekking op kwaliteit. De kwaliteit van een product kan worden gemeten. De kwaliteit van een activiteit kan echter alleen worden gemeten aan de hand van de kwaliteit van zijn eindresultaat (het product).

PRINCE2 beschrijft de techniek alleen in algemene termen beschrijft en niet hoe de weergave eruit moet zien. Het gebruik van mindmaps, memoblaadjes, kleuren of welke andere weergave dan ook is toegestaan, dient hetzelfde doel en zou tot hetzelfde resultaat moeten leiden.

Productgerichte planning bestaat uit vier stappen:

1. de Projectproductbeschrijving schrijven;
2. een productdecompositiestructuur opstellen;
3. de Productbeschrijving(en) schrijven;
4. een productstroomschema opstellen.

5.5.1 De Projectproductbeschrijving schrijven

De eerste stap in het plannen van een nieuw project is het schrijven van een Projectproductbeschrijving. Dat zorgt ervoor dat alle betrokkenen het eens zijn over wat het eindproduct is. De Projectproductbeschrijving heeft een iets andere indeling dan een normale Productbeschrijving zoals je kunt zien in de omschrijving ervan in Bijlage A. De Projectproductbeschrijving wordt gemaakt tijdens *Business case op hoofdlijnen opstellen (OP)* en wordt indien nodig bijgewerkt tijdens *Kwaliteitsmanagementstrategie opstellen (IP)*.

5.5.2 Een productdecompositiestructuur opstellen

Een productdecompositiestructuur is een hiërarchie aan producten die het plan moet produceren. Bovenaan de hiërarchie staat het uiteindelijke eindproduct, bv. een computersysteem, een nieuw jacht of een afdeling verhuisd naar een nieuw gebouw. Dit wordt vervolgens onderverdeeld in belangrijke bestanddelen op het volgende niveau. Ieder bestanddeel wordt vervolgens onderverdeeld in subonderdelen, en dit proces gaat verder tot de planner een detailniveau heeft gerealiseerd dat noodzakelijk is voor het plan.

Er kunnen naast het eindproduct drie soorten producten voorkomen in een productdecompositiestructuur.

Basisproduct

Producten op het laagste niveau van iedere tak van de hiërarchie noemen we 'basisproducten'. Het aantal niveaus in een productdecompositiestructuur is afhankelijk van de mate aan detail die nodig is om de Stuurgroep, Project- of Teammanager voldoende beheersing te kunnen laten uitoefenen.

Tussenproduct

'Tussenproduct' is een term die wordt gebruikt om alles te omschrijven wat in de productdecompositiestructuur verschijnt tussen het eindproduct en de basisproducten onderaan de verschillende takken van de hiërarchie.

Een tussenproduct kan een 'echt' product zijn, bv. als er activiteiten, zoals assemblage of testen, moeten worden toegepast op dat product nadat de onderliggende basisproducten zijn gemaakt.

Dergelijke producten verschijnen in het productstroomschema en er moet een Productbeschrijving voor worden geschreven.

Overige tussenproducten kunnen eventueel geen 'echte' producten zijn, maar geheugensteuntjes voor een groep basisproducten. Een voorbeeld van een dergelijk 'product' zou "vereiste hulpmiddelen" kunnen zijn – niet een product op zichzelf, maar gebruikt als een startpunt om te denken aan echte producten, zoals boor, boorbits, hamer. Dit type tussenproduct wordt **niet** opgenomen in het productstroomschema, noch wordt er een Productbeschrijving voor geschreven.

Extern product

Naast de producten die een project moet creëren of verwerven, kan het ook vertrouwen op producten die al bestaan of producten die moeten worden geleverd door een ander project. Een belangrijke vraag om vast te stellen of een product extern is, is de Projectmanager vragen of hij de creatie ervan kan beheersen. Een bedrijf kan bijvoorbeeld een standaard sjabloon hebben dat wordt gebruikt voor alle offerteaanvragen. Als u een aanbestedingsproject heeft, zult u een lijst samenstellen met uw specifieke vereisten en vervolgens gebruik maken van het bedrijfssjabloon als basis voor uw uitnodiging. Het sjabloon is dan een extern product voor uw project, omdat het al bestaat. Nog een voorbeeld; uw project dient een kantoor te bouwen, en u heeft aansluiting op een telefoonlijn nodig. Dit wordt geleverd door een gespecialiseerd telefoonbedrijf, en u heeft geen controle op het telefoonpersoneel en u ontwikkelt het product telefoonaansluiting niet.

Er moet een ander symbool of weergave worden gebruikt om externe producten te identificeren. Denk er wel om dat het product wordt aangegeven, niet de bron van het product. Als het plan bijvoorbeeld een elektrische generator nodig heeft, dan zou 'elektrische generator' het externe product zijn, niet de desbetreffende fabrikant van de generator.

N.B. U kunt externe leveranciers hebben die enkele van uw projectproducten bouwen en leveren volgens de specificaties die u verstrekt. Zij worden beheerst door u als Projectmanager, dus de desbetreffende producten zijn niet extern; zij worden ontwikkeld als onderdeel van uw project. Alleen omdat een leverancier extern is, betekent dit nog niet dat de producten die zij voor u creëren externe producten zijn.

5.5.3 De Productbeschrijving(en) schrijven

Voor ieder significant product, op alle niveaus in de productdecompositiestructuur, wordt een beschrijving gemaakt. Het maken ervan dwingt de planner te overwegen of er voldoende bekend is over het product om de productie ervan te plannen. Het is ook de eerste keer dat de kwaliteit van het product wordt overwogen. De kwaliteitscriteria geven aan hoeveel en welk type kwaliteitscontrole noodzakelijk is.

Dit dient dus om een richtlijn te geven:

- 👤 voor de planner om te zien hoeveel inspanning er nodig zal zijn om het product te creëren;
- 👤 voor de maker van het product om te zien wat er nodig is;
- 👤 aan de hand waarvan het eindproduct kan worden gemeten.

Deze beschrijvingen vormen een essentiële controlelijst die moet worden gebruikt om de kwaliteit van de gerelateerde producten te controleren.

Een Productbeschrijving bevat:

- 👤 het doel van het product;
- 👤 de producten waar het van is afgeleid;
- 👤 de samenstelling van het product;
- 👤 eventuele standaarden voor opmaak en presentatie;
- 👤 de kwaliteitscriteria die op het product moeten worden toegepast;
- 👤 de te gebruiken kwaliteitsverificatiemethode.

De Productbeschrijving wordt zowel aan de maker van het product gegeven als aan de personen die de kwaliteit verifiëren.

De eerste stap bij het plannen van een nieuw project is het schrijven van een Projectproductbeschrijving voor het eindproduct om er zeker van te zijn dat alle betrokkenen het erover eens zijn wat het is. Deze heeft een iets andere samenstelling dan een normale Productbeschrijving, zoals te zien in de omschrijving in Bijlage A. Dit moet worden begonnen in *Business case op hoofdlijnen opstellen (OP)* en moet eventueel worden bijgewerkt na *Kwaliteitsmanagementstrategie opstellen (IP)*.

5.5.4 Een productstroomschema opstellen

Het productstroomschema toont de volgorde waarin de producten moeten worden geproduceerd, evenals de onderlinge afhankelijkheden.

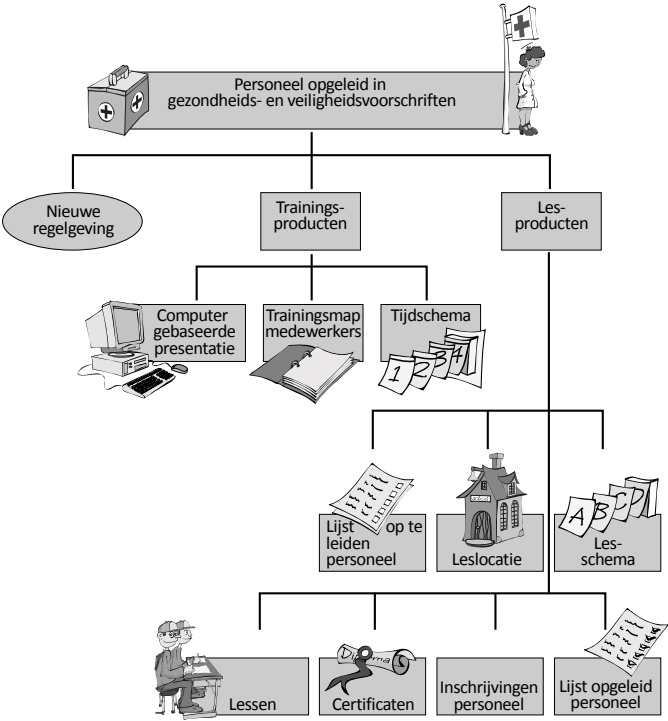
Een productstroomschema heeft normaal gesproken slechts drie symbolen nodig; een vorm met daarin de producten die binnen het plan zijn ontwikkeld, een afwijkende vorm voor externe producten en een pijl om de afhankelijkheden aan te geven. In dit boek gebruiken we respectievelijk een rechthoek en een ovaal. Natuurlijk kan er ook met gekleurde memoblaadjes worden gewerkt om onderscheid te maken.

5.5.5 Voorbeeld

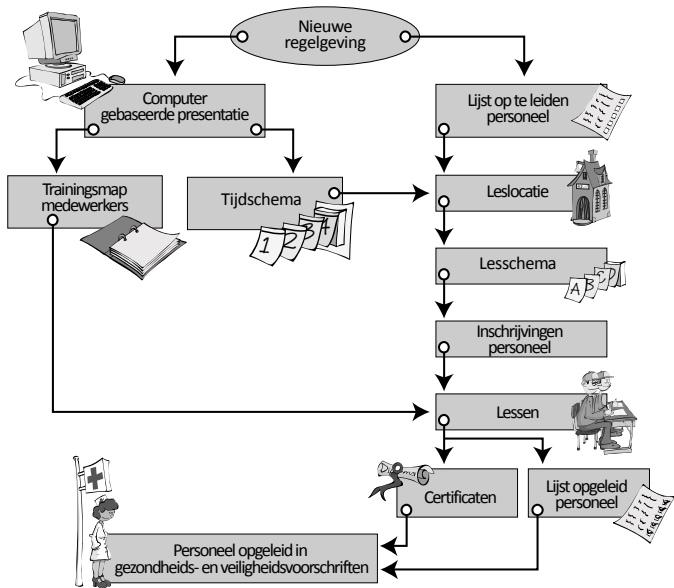
Laten we het voorbeeld nemen van een project dat als doel heeft een cursus te ontwikkelen over de nieuwe gezondheids- en veiligheidsvoorschriften en vervolgens het personeel daarin te trainen.

Er moet een presentatie voor het personeel worden gemaakt en een handboek met de nieuwe voorschriften wordt aan ieder personeelslid verstrekt dat de cursus volgt. Er moet veel worden behandeld, dus er is een rooster nodig voor de cursus. U moet bij de afdeling Personeelszaken vragen welk personeel de cursus nodig heeft. Er zullen verschillende herhalingen plaatsvinden van de cursus. Als u weet om hoeveel personeel het gaat, kunt u een geschikte locatie zoeken en een rooster met cursusdata publiceren. Iedere deelnemer krijgt een deelnamecertificaat, en als cursussen zijn verzorgd gaat er een lijst met daarop het getrainde personeel terug naar de afdeling Personeelszaken.

Op de volgende bladzijden vindt u de productdecompositiestructuur en het productstroomschema voor dit project. U ziet dat 'trainingsproducten' en 'lesproducten' geen werkelijke producten zijn en dat zij geen vervolg krijgen in het productstroomschema. De Projectmanager kan de opstelling van nieuwe voorschriften niet beheersen, zodoende is het een extern product.



Figuur 5.3: Voorbeeld productdecompositiestructuur

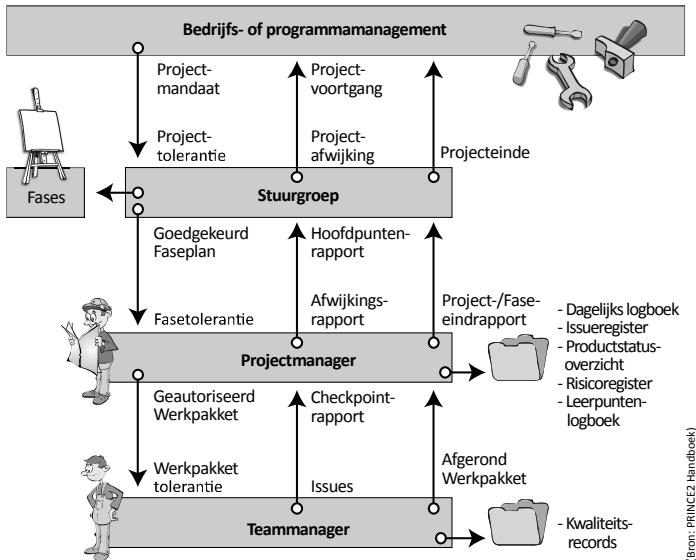


Figuur 5.4: Voorbeeld productstroomschema

6 VOORTGANG

6.1 Filosofie

Voortgangsbeheersing is misschien wel het sleutelement binnen projectmanagement. Op basis van voortgang worden corrigerende maatregelen uitgevoerd, nieuw werk geautoriseerd en toegewezen, en beslissingen genomen. Daarom dient de voortgang te worden bijgehouden en gerapporteerd. Voortgang die licht afwijkt van het goedgekeurde plan moet worden gecorrigeerd terwijl grote afwijkingen direct moeten worden geëscaleerd. De onderstaande figuur toont de belangrijkste beheersingsmechanismen, inclusief autoriseren & delegeren, bewaken & escaleren en rapporteren.



Figuur 6.1: Gebieden van voortgangsbeheersing

PRINCE2 kent twee typen van voortgangsbeheersing:

- 👤 'time driven';
- 👤 'event driven'.

Time driven betekent dat een rapport wordt verzonden of een beoordeling wordt uitgevoerd met een vaste frequentie. Uitsluitend het Hoofdpuntenrapport en het Checkpointrapport zijn van dit type.

Event driven betekent dat een gebeurtenis moet plaatsvinden of een bepaalde status moet worden bereikt die dient als trigger voor het opstellen van een rapport of het uitvoeren van een beoordeling.

6.2 Projectinitiatie

Hoe groot of klein een project ook is, het is verstandig om een project te beginnen met projectinitiatie – met behulp van het proces *Initiëren van een Project (IP)*. Hier beslissen de Stuurgroep en de Projectmanager of er overeenstemming is over het volgende:

- 👤 wat moet het project realiseren;
- 👤 wat wordt er ondernomen;

- 1 hoe en wanneer zullen de vereiste producten worden geleverd;
- 1 hoe wordt het project bewaakt en beheerst.

Deze informatie wordt gedocumenteerd in de Projectinitiatiedocumentatie, dat vervolgens wordt 'bevoren' en wordt gebruikt door de Stuurgroep als benchmark gedurende het project en aan het einde om de prestatie en op te leveren producten te controleren.

6.3 Fasen

Er zijn twee type fasen: technische fasen en managementfasen.

Een **technische fase** is een hoeveelheid werk meestal gegroepeerd aan de hand van de verzameling gebruikte technieken of de gemaakte producten. Denk aan ontwerpfase, bouwphase, testfase, productiefase, etc. Het feit dat het een cluster van specialistisch werk maakt het mogelijk dat technische fasen elkaar kunnen overlappen of parallel kunnen worden uitgevoerd.

Een **managementfase** is een verzameling activiteiten en op te leveren producten, waarvan de levering als een eenheid wordt gemanaged. Als zodanig, is het een subset van het project, en is het een werkelement dat de Projectmanager op een willekeurig moment beheert namens de Stuurgroep. Een managementfase begint met autorisatie van de Stuurgroep en eindigt met goedkeuring door de Stuurgroep. Vanwege dit principe zijn managementfasen altijd sequentieel (openvolgend) en kunnen zij elkaar niet overlappen.

Fasegelimiteerde verplichting. Aan het eind van iedere fase geeft de Stuurgroep uitsluitend goedkeuring aan een gedetailleerd Faseplan om de producten van de volgende fase te gaan (op)leveren. Het Projectplan wordt bijgewerkt, maar dit dient vooral om de Stuurgroep een indicatie te geven en zal steeds nauwkeuriger worden als er meer fasen worden afgerond.

Eén van de redenen om een project in managementfasen op te delen is om de Stuurgroep de mogelijkheid te geven bewuste beslissingen te nemen over het wel of niet voortzetten van het project, op basis van:

- 1 een formele analyse over hoe het project presteert, gebaseerd op informatie over resultaten van de huidige fase;
- 1 een beoordeling van het volgende Faseplan;
- 1 een controle van de impact van het volgende Faseplan op het algehele Projectplan;
- 1 een controle om te bevestigen of de rechtvaardiging voor het project en het product nog steeds geldt;
- 1 bevestiging dat de risico's waarmee het project wordt geconfronteerd beheersbaar zijn.

In theorie is het mogelijk dat de Stuurgroep aan het eind van iedere fase vraagt om annulering van het project vanwege het bestaan van een of meer mogelijk kritieke situaties. De zakelijke behoeften van een organisatie kunnen bijvoorbeeld zodanig zijn veranderd dat het project niet meer kosteneffectief is. Een project kan ook worden geannuleerd als de geraamde kosten om het project af te ronden hoger zijn dan de beschikbare fondsen. In de praktijk wordt annulering van een project – naarmate het vordert – echter steeds moeilijker te rechtvaardigen, aangezien er steeds meer resources zijn geïnvesteerd.

Tenzij het project in fasen wordt opgedeeld om geschikte punten te bieden om de beslissingen te nemen, kan de Stuurgroep het project en zijn resources niet volledig beheersen.

Maar ook de Projectmanager heeft voordeel bij het opdelen van het project in fasen. Het inschatten van toekomstig werk is wat het is: een schatting. Hoe verder in de toekomst hoe onnauwkeuriger de schatting zal zijn. Het toevoegen van meer detail zou kunnen helpen, maar dat werkt meestal alleen bij werk in de redelijk nabije en overzienbare planningshorizon. Alles verder dan dat en de schattingen zullen meer een gok worden, wat zal leiden tot vaker herinplannen en herinschatten van

het resterende werk. In plaats daarvan stelt PRINCE2 voor om een Projectplan op hoofdlijnen te maken en deze tijdens de voortgang van het project geleidelijk aan verder te verfijnen middels gedetailleerde Faseplannen.

De Projectmanager stelt in het Projectplan voor wat de fases zouden moeten zijn. De Stuurgroep beoordeelt dat, beslist en keurt het goed.

Voorbeelden van overwegingen die worden gemaakt bij het bepalen van fasegrenzen zijn:

- ♣ Willen leden van de Stuurgroep de oplevering van belangrijke producten controleren en evalueren?
- ♣ Willen leden van de Stuurgroep de status van het project beoordelen voordat zij belangrijke verplichtingen aan willen gaan zoals het tekenen van een omvangrijk inkoopcontract, uitbesteden van werk of grote inzet van mensen?
- ♣ Zijn de leden van de Stuurgroep ervan overtuigd dat de risico's voor een fase acceptabel zijn? Een meer riskante periode vereist bijvoorbeeld een kortere fase.
- ♣ Is de Stuurgroep in staat en bereid het project voldoende managementaandacht te geven? Meer kortere fases vereist meer managementinspanning.
- ♣ Zijn de schattingen van de Projectmanager voldoende betrouwbaar en zeker? Hoe meer onzekerheid en hoe verder in de toekomst hoe meer er zal worden gegokt.

6.4 Tolerantie

Tolerantie is het toegestane verschil met een plan zonder dat de kwestie hoeft te worden voorgelegd aan het volgende hogere autoriteitsniveau.

Geen enkel project is ooit 100% volgens plan verlopen. Er zullen goede dagen en slechte dagen, goede weken en slechte weken zijn. Als de Stuurgroep gebruik maakt van 'manage by exception', wil zij niet dat de Projectmanager komt opdraven met de mededeling: "Ik heb vandaag een euro meer uitgegeven dan ik zou mogen." of "Ik loop deze week een halve dag achter op het schema." Maar de Stuurgroep wil natuurlijk ook niet dat er een miljoen euro te veel wordt uitgegeven aan het project of dat het project twee maanden achterloopt op het schema zonder dat zij is gewaarschuwd. Dus waar ligt de scheidslijn? Hoeveel verschil met het plan is OK zonder dat men naar het volgende hogere autoriteitsniveau hoeft te gaan voor een besluit? Deze marges noemen we de toleranties.

Het tweede filosofische punt ten aanzien van toleranties is dat wij niet wachten tot toleranties zijn overschreden. Wij proberen ieder potentieel verschil voorbij een tolerantielimiet te ramen, zodat het volgende hogere autoriteitsniveau de tijd heeft om te reageren en mogelijk het verschil of de afwijking kan voorkomen of verminderen.

De twee hoofdelementen van tolerantie zijn tijd en kosten. Andere elementen die kunnen worden overwogen zijn scope, kwaliteit, benefit en risico.

- ♣ Bedrijfs-/programmamanagement stelt de projecttoleranties op waarbinnen de Stuurgroep moet blijven.
- ♣ De Stuurgroep spreekt fasetoleranties af met de Projectmanager.
- ♣ De Projectmanager spreekt met een Teammanager de toleranties af voor een Werkpakket.

Zo lang de werkelijke voortgang van het plan binnen de tolerantiemarges blijft, is alles in orde. Zodra er echter **wordt verwacht** dat de voortgang buiten de tolerantiemarges zal komen, moet het volgende hogere autoriteitsniveau worden geraadpleegd.

Projecttoleranties moeten onderdeel zijn van het projectmandaat dat afkomstig is van het bedrijfs-/programmamanagement. Als die er niet zijn, is het de taak van de Opdrachtgever bij het bedrijfs-/programmamanagement te achterhalen wat zij zijn. Deze worden aanvankelijk opgenomen in het Projectvoorstel en later bevestigd als onderdeel van het Projectplan.

De Stuurgroep stelt fasetoleranties vast voor de Projectmanager binnen de algehele projecttoleranties die zij hebben gekregen. Het deel dat wordt toegewezen aan een fase moet afhangen van het risico van het inhoudelijke werk en de mate van onbekendheid, zoals technologieën die nog nooit eerder zijn gebruikt, resources met onbekende mogelijkheden of taken die nog nooit eerder zijn geprobeerd. Dit wordt gedocumenteerd in de individuele Faseplannen.

De Projectmanager onderhandelt met de Teammanager over de juiste toleranties (tenminste voor tijd en kosten) van ieder Werkpakket. Dit wordt gedocumenteerd in de Teamplannen, Werkpakketten en Productbeschrijvingen (kwaliteitstolerantie).

6.5 Fase-eindbeoordeling

De fase-eindbeoordeling vindt plaats na afloop van iedere managementfase, waarbij de Stuurgroep de gecontinueerde levensvatbaarheid van het project beoordeelt en, indien zij tevreden is, de Projectmanager toestemming geeft om verder te gaan met de volgende fase. Het werk wordt beschreven in de activiteit *Fase- of Afwijkingsplan autoriseren (SP)*.

De Stuurgroep moet zich bewust zijn van de noodzaak om technische of niet relevante discussies te vermijden en zich te richten op managementaspecten die, in hun geheel beschouwd, informatie verstrekken voor de beslissing om verder te gaan of niet. Als stelregel mag een fase-eindbeoordeling niet langer duren dan 2 uur. Een verstandige Projectmanager zal al contact hebben opgenomen met de Stuurgroep, in een gesprek of met Hoofdpuntenrapporten, zodat hij zeker weet dat de leden weten wat er komt en hoe zij denken over de toekomst van het project. 'Geen verrassingen' is de beste manier om korte fase-eindbeoordelingen te garanderen.

De 'bottom line' is natuurlijk de vraag of men nog steeds verwacht dat het project voldoende benefits oplevert om de investering te rechtvaardigen, m.a.w.: "Klopt de Business case nog steeds?"

6.6 Afwijkingsbeoordeling

Van een speciaal type fase-eindbeoordeling is sprake wanneer de Stuurgroep wordt gevraagd een Afwijkingsplan te beoordelen. Dit vindt meestal plaats als antwoord op een Afwijkingsrapport, waarbij geraamd is dat een Faseplan één of meer toleranties zal overschrijden. De afwijkingsbeoordeling volgt dezelfde lijnen als een normale fase-eindbeoordeling (zie *Fase- of Afwijkingsplan autoriseren (SP)*), behalve dat er een Afwijkingsplan wordt gepresenteerd in plaats van het volgende Faseplan.

6.7 Hoofdpuntenrapporten

De beste manier om '*manage by exception*' te omschrijven is met de uitdrukking 'geen nieuws is goed nieuws'. Met een frequentie die is gedefinieerd door de Stuurgroep in de Projectinitiatie-documentatie, moet de Projectmanager een Hoofdpuntenrapport sturen naar de Stuurgroep om de voortgang en de resultaten in de huidige fase te bevestigen.

De frequentie van de Hoofdpuntenrapporten wordt bepaald door de Stuurgroep tijdens de initiatie, maar is meestal om de twee weken of om de maand.

De Projectmanager stelt Hoofdpuntenrapporten op met voortgangsinformatie uit Checkpoint-rapporten die worden geleverd door de teams. Het werk wordt beschreven in de activiteit *Hoofdpunten rapporteren (BF)*.

6.8 Risicoregister

Risico's worden onderzocht:

- ♣ voordat het project start (gedurende *Projectvoorstel samenstellen (OP)*, *Projectinitiatie autoriseren (SP)*, *Business case aanscherpen (IP)* en *Project autoriseren (SP)*);
- ♣ voordat er met een nieuwe fase wordt begonnen (*Faseafsluiting rapporteren (MF)* en *Fase- of Afwijkingsplan autoriseren (SP)*);
- ♣ als onderdeel van de analyse van alle grote wijzigingen (*Issues en risico's verzamelen en beoordelen (BF)* en *Ad hoc sturing geven (SP)*);
- ♣ voordat er een projectafsluiting wordt bevestigd (*Producten overdragen (AP)* en *Projectafsluiting autoriseren (SP)*).

6.9 Issuerapporten

Omdat zij de doelen en de benodigde producten bij de projectinitiatie hebben goedgekeurd, is het alleen maar terecht dat de Stuurgroep eventuele wijzigingen moet goedkeuren. Als de verzochte wijzigingen eenmaal zijn geraamd wat betreft de inspanningen en kosten die erbij komen kijken (de activiteit *Issues en risico's verzamelen en beoordelen (BF)*), moet de Stuurgroep een besluit nemen over hun prioriteit, of zij moeten worden doorgevoerd en of het geld kan worden gevonden dat daarvoor nodig is. Wat betreft alle overige beslissingen, is er een beoordeling nodig van de gevolgen voor het Projectplan, de Business case en de risicosituatie (uitgevoerd in de activiteit *Ad hoc sturing geven (SP)*).

6.10 Afwijkingsrapporten

Als de Projectmanager kan voorspellen dat het plan buiten de toleranties zal eindigen, moet er direct een Afwijkingsrapport worden gestuurd naar de Stuurgroep, waarin het probleem, de opties en een aanbeveling zijn gedetailleerd. Dit vindt plaats in de activiteit *Issues en risico's escaleren (BF)*.

6.11 Werkpakketten

Een Werkpakket is een overeenkomst tussen de Projectmanager en een Teammanager of een individu om bepaalde arbeid te leveren. Hier worden het werk, de overeengekomen data, de te gebruiken standaarden, de kwaliteit en de rapportagevereisten beschreven. Werkzaamheden mogen niet starten zonder toestemming van de Projectmanager via een Werkpakket, zodoende is het dus een krachtig beheersinstrument van de Projectmanager ten aanzien van de planning, de kosten en de kwaliteit. De interactie tussen Projectmanager en Teammanager wordt beschreven in de activiteit *Werkpakket autoriseren (BF)* en de activiteit *Werkpakket aannemen (MP)*.

6.12 Checkpointrapporten

Dit is een rapport van een Teammanager naar de Projectmanager. Dit rapport wordt verzonden met een frequentie die is afgesproken in het Werkpakket. Het noodzakelijke werk wordt beschreven in de activiteit *Werkpakket uitvoeren (MP)*.

Een specifieke doelstelling van een Checkpointrapport is het controleren van alle aspecten van het Werkpakket ten opzichte van de Teamplannen en Faseplannen om er zeker van te zijn dat er geen onaangename verrassingen zijn. Handige vragen die beantwoord kunnen worden zijn: "Wat verloopt niet volgens plan?" en "Wat zal waarschijnlijk niet volgens plan gaan?" De cruciale vraag die ten grondslag ligt aan de doelstelling van de vergadering is: "Is het nog steeds waarschijnlijk dat wij het werk zullen voltooien binnen de toleranties die zijn vastgelegd door de Projectmanager?"

De informatie die is verzameld in Checkpointrapporten wordt vastgelegd voor de Projectmanager en vormt de basis van het Hoofdpuntenrapport.

6.13 Kwaliteitsregister

Het Kwaliteitsregister legt iedere geplande kwaliteitscontrole vast (onderdeel van de werkzaamheden beschreven in de activiteit *Volgende fase plannen (MF)*), plus details over wanneer deze daadwerkelijk plaatsvond, wie eraan deelnam en wat de resultaten waren. Het Kwaliteitsregister wordt bijgewerkt met de resultaten door Projectsupport, zoals beschreven in de activiteit *Werkpakket uitvoeren (MP)*. De Projectmanager en de Teammanager krijgen zo een overzicht van wat er gebeurt op het gebied van kwaliteit. Details van de werkelijke kwaliteitsgebeurtenissen worden gerapporteerd door Teammanagers of teamleden, zoals gedefinieerd in de Kwaliteitsmanagementstrategie.



7 KWALITEIT

7.1 Filosofie

De centrale gedachte achter kwaliteit is 'fit for purpose'. Doet/kan het projectproduct wat het zou moeten doen/kunnen? En stelt het de organisatie in staat ermee de gedefinieerde benefits te realiseren? Kwaliteit gaat over het voldoen aan verwachtingen. Begrip van datgene wat de klant voor ogen heeft is noodzakelijk. Veronderstellen dat de klant altijd een eindproduct wil van uitstekende kwaliteit en een oneindige levensduur is een grote misvatting.

Kwaliteit is niet alleen gerelateerd aan het projectproduct, maar ook aan de projectmanagementprocessen. Denk aan het vaststellen van een gezamenlijk begrip over de gestelde eisen, welke standaarden zullen worden gebruikt, hoe de kwaliteit van een product zal worden geverifieerd en gedocumenteerd en wie daar allemaal bij betrokken zullen zijn. Als de klant het project ervaart als een grote zwarte doos, dan bestaat de kans dat zij het project ervaren als niet succesvol, terwijl het projectproduct wel degelijk van goede kwaliteit is.

7.2 Het kwaliteitspad

STAP	PRODUCT	BESCHREVEN IN
De kwaliteitsverwachtingen en de acceptatiecriteria van de klant vaststellen	Projectproductbeschrijving	Opstarten van een Project
Een Kwaliteitsmanagement-strategie schrijven	Projectinitiatiedocumentatie	Initiëren van een Project
Kwaliteitscontroles plannen	Faseplan	Managen van een Faseovergang
De kwaliteitscriteria van een product definiëren	Productbeschrijvingen	Techniek voor productgerichte planning
De kwaliteitsvereisten toelichten van ieder onderdeel van het werk	Werkpakket	Beheersen van een Fase
Rapporteren over de kwaliteit van het verrichte werk	Kwaliteitsregister	Managen Productoplevering
Controleren of het kwaliteitswerk correct wordt uitgevoerd	Kwaliteitsregister	Beheersen van een Fase/Managen Productoplevering
Wijzigingen beheersen	projectissue	Thema wijziging
Wijzigingen aan producten bijhouden	Configuratie-itemrecords	Thema Wijziging

7.3 Kwaliteitsverwachtingen van de klant

De kwaliteitsverwachtingen van de klant moeten direct aan het begin van het project duidelijk worden gemaakt. Als dat onvoldoende helder is, dan moet de Projectmanager de verwachtingen verduidelijken in de Projectproductbeschrijving wanneer de Opdrachtgever *de Business case op hoofdlijnen opstelt (OP)*. De verwachtingen moeten meetbaar zijn. 'Van goede kwaliteit' klinkt misschien wel goed, maar hoe kun je dat meten? Verwachtingen met betrekking tot prestatie, betrouwbaarheid, flexibiliteit, onderhoudbaarheid en capaciteit kunnen allemaal in meetbare termen worden uitgedrukt.

7.4 Acceptatiecriteria

Dit zijn meetbare definities van de kenmerken die worden vereist van het eindproduct, zodat dit acceptabel is voor de klant en de gebruikers van het eindproduct. Zij worden aan het begin van een project opgesteld tijdens het opstellen van de Projectproductbeschrijving (zie kwaliteitsverwachtingen van de klant). Daaraan kan meer detail worden toegevoegd tijdens de projectinitiatie. Na *Project autoriseren (SP)* worden de acceptatiecriteria gebaselined en mogen zijn niet meer wijzingen anders dan via de formeel wijzigingsbeheer. Aan het einde van het project zal de klant de acceptatiecriteria gebruiken in de activiteit *Producten overdragen (AP)*, om de producten te accepteren.

Sommige acceptatiecriteria kan men vinden door de kwaliteitsverwachtingen van de klant die slechts vaag gedefinieerd waren te kwantificeren of te kwalificeren. Wees ervan bewust dat acceptatiecriteria van eindgebruikers anders zullen zijn dan bijvoorbeeld criteria die door beheerders of onderhoudspersoneel worden gesteld. Deze criteria kunnen soms zelfs conflicterend zijn. Bijvoorbeeld een mooie grafische vormgeving versus snelheid.

Voorbeelden van terreinen waarop acceptatiecriteria kunnen worden afgesproken zijn:

- | | |
|--|---|
| 👤 doeldata; | 👤 beschikbaarheid (op welke tijden moet het product beschikbaar zijn voor gebruik); |
| 👤 belangrijke functies; | 👤 ontwikkelingskosten; |
| 👤 uiterlijk; | 👤 operationele kosten; |
| 👤 prestatieniveaus; | 👤 veiligheid; |
| 👤 capaciteit; | 👤 gebruiksgemak; |
| 👤 nauwkeurigheid; | 👤 planning. |
| 👤 betrouwbaarheid; | |
| 👤 personeelsniveau dat nodig is om het eindproduct te gebruiken; | |

Het kan zijn dat zij niet allemaal geschikt zijn voor ieder project. Bovendien kunnen de wensen van de klant op sommige gebieden strijdig zijn met wat er onder andere gebieden staat, zoals Gebruiksgemak en Veiligheid, of Doeldatum en Prestatieniveau of Belangrijke functies. De uiteindelijke acceptatiecriteria kunnen een compromis zijn tussen de kwaliteitsverwachtingen van de klant en de beperkingen op het gebied van tijd en kosten.

7.5 De Kwaliteitsmanagementstrategie

In de volgende stap moet worden bepaald hoe het project moet voldoen aan de kwaliteitsverwachtingen van de klant voor het product (activiteit *Kwaliteitsmanagementstrategie opstellen (IP)*). Andere inputs moeten de te gebruiken standaarden zijn om de ontwikkeling van het product te begeleiden en te testen of het kan voldoen aan de kwaliteitsverwachtingen. De leverancier moet standaarden hebben, maar de klant kan ook standaarden hebben waarvan hij wil dat ze worden toegepast. Dergelijke standaarden moeten worden vergeleken met de verwachtingen, om te bepalen welke er moeten worden gebruikt. Er kunnen gaten zijn, waar extra standaarden moeten worden verworven of gecreëerd. De klant heeft het laatste woord als het gaat om welke standaarden er worden gebruikt om de producten te controleren. Het kan zijn dat er ook wettelijke standaarden in acht moeten worden genomen.

De Kwaliteitsmanagementstrategie identificeert de standaarden die moeten worden gebruikt en de belangrijkste kwaliteitsverantwoordelijkheden. Het laatste kan een referentie zijn naar een functie voor kwaliteitsborging (horend bij de klant, de leverancier of beide). Hier is er een kruisverwijzing naar de rollen van de Stuurgroep. Deze rollen bevatten Projectborgingsverantwoordelijkheden, waarvan sommige invloed hebben op de kwaliteit. Als deze zijn gedelegeerd, moet er

overeenstemming zijn met de verantwoordelijkheden die zijn gedefinieerd in de Kwaliteitsmanagementstrategie.

Het Kwaliteitsregister en het kwaliteitsdossier (archief waar kwaliteits- en testrapporten worden opgeslagen) worden op dit moment aangelegd, en de Kwaliteitsmanagementstrategie beschrijft het doel ervan.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het is tegenwoordig tamelijk gebruikelijk dat een klantorganisatie werkt volgens een bedrijfsbrede kwaliteitsnorm of procedure, zoals ISO of SOX (wetgeving voor compliance). Als zo'n kwaliteitsmanagementsysteem (QMS) bestaat, dan zullen waarschijnlijk ook de projecten daaraan moeten voldoen. Het is in zo'n situatie voldoende om in de Kwaliteitsmanagementstrategie naar dit systeem te verwijzen. Gebieden die niet zijn afgedekt of die in het project anders worden aangepakt moeten natuurlijk wel worden uitgewerkt.

Ook de leverancier heeft waarschijnlijk zijn eigen kwaliteitsmanagementsysteem. Zie er dan op toe dat de verschillen tussen beide systemen, inclusief sterktes en zwaktes van elk, worden begrepen en dat er richtlijnen zijn welk (deel)systeem de voorkeur krijgt.

7.6 Productbeschrijvingen

Voor ieder significant product dat moet worden geproduceerd door het project moet een Productbeschrijving worden opgesteld.

De Productbeschrijving moet zo snel mogelijk worden gemaakt nadat de behoefte eraan is vastgesteld. Door de beschrijving op te stellen weet de planner beter wat het product is en hoe lang het ongeveer zal duren om het te maken.

Bij de Productbeschrijving gaan we ook voor het eerst nadenken over de vereiste kwaliteit van het product. Daarnaast kijken we welke standaarden, hulpmiddelen en technieken nodig zijn om de vereiste kwaliteit te produceren en hoe we kunnen controleren of de kwaliteit ook aanwezig is. Bovendien moeten we misschien aangeven wie wij nodig hebben om die kwaliteit te testen.

Het is verstandig om de klant de Productbeschrijving zo veel mogelijk te laten schrijven, met name het doel en de kwaliteitscriteria. Dit helpt de klant bij het definiëren van wat er nodig is en wat er kan worden gebruikt bij het opleveren van een product om te kunnen bevestigen of een product aan zijn criteria voldoet.

De Productbeschrijving is een belangrijk onderdeel van de informatie die wordt overhandigd aan een Teammanager of een individu als onderdeel van een Werkpakket.

Op het moment dat een product dat is goedgekeurd door de Stuurgroep moet worden gewijzigd, moet de Productbeschrijving ook worden gecontroleerd om te zien of deze moet worden aangepast.

Het opstellen van Productbeschrijvingen is onderdeel van de techniek voor productgerichte planning, en vindt plaats tijdens de stap 'producten definiëren en analyseren' in de PRINCE2 aanpak van plannen.

7.7 Kwaliteitsregister

Het Kwaliteitsregister is een samenvatting van de geplande en uitgevoerde tests en kwaliteitsreviews, inclusief de uitkomsten van die kwaliteitscontroles. Het voorziet in vastlegging dat het product is geïnspecteerd, dat gevonden fouten zijn gecorrigeerd en dat de correcties zelf ook zijn gecontroleerd.

Weten dat een product is gecontroleerd en bevestigd vrij van fouten is, geeft het noodzakelijke vertrouwen om door te gaan en het product ook te gebruiken als basis voor toekomstig werk. De eerste invoer is afkomstig van de Projectmanager bij het opstellen van het Faseplan (zie de activiteit *Volgende fase plannen (MF)*). De Teammanager of een individu rapporteert de werkelijke resultaten als de kwaliteitscontrole gereed is (onderdeel van de activiteit *Werkpakket uitvoeren (MP)*) en Projectsupport werkt het Kwaliteitsregister vervolgens bij..

7.8 Techniek voor kwaliteitsreview

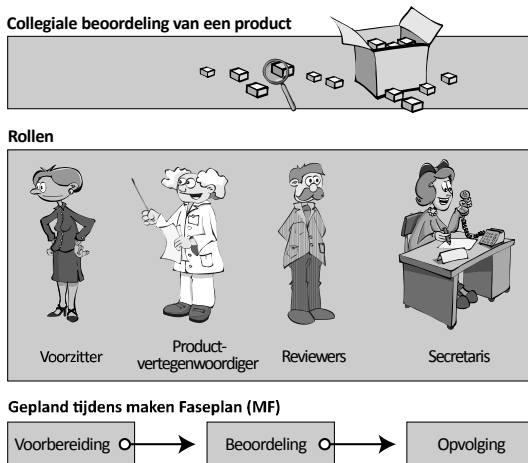
Dit is een methode voor een team om de kwaliteit van documenten te toetsen door middel van een reviewproces. Het doel van een kwaliteitsreview is om een product te inspecteren op fouten en dat op een geplande, onafhankelijke, beheerste en gedocumenteerde wijze te doen zodat alle gevonden fouten ook worden opgelost.

Het is bedoeld voor producten waarvan het controleren van kwaliteit moeilijk is. Dat geldt vooral voor producten waarvan de kwaliteitscriteria moeilijk of onmogelijk objectief te definiëren zijn, zoals stijl, imago. In groepsverband zouden betrokkenen op basis van een professionele mening en persoonlijke voorkeur toch kunnen bepalen of een product van voldoende kwaliteit is.

De techniek moet met gezond verstand worden toegepast om het gevaar van teveel bureaucratie te voorkomen, maar wel met de intentie om een vastgestelde procedure te volgen (om zeker te zijn dat niets over het hoofd wordt gezien).

7.8.1 Plannen van kwaliteitsreviews

Kwaliteitsreviews worden gepland tijdens het maken van een Faseplan of Teamplan. Het plannen betreft niet alleen het moment waarop een product aan een kwaliteitsreview wordt onderworpen, maar ook de daarbij betrokken personen. Op faseniveau zou tenminste de voorzitter bekend moeten zijn en waar mogelijk ook de reviewers. Op teamniveau moeten alle betrokkenen in het Teamplan zijn benoemd. Projectborging zou tijdens de planning betrokken moeten worden om te adviseren over de keuze van reviewers en het tijdstip en plaats van de kwaliteitsreviews. Zodra een kwaliteitsreview is ingepland, worden de geplande data ingevoerd in het Kwaliteitsregister.



Figuur 7.1: Rollen bij een kwaliteitsreview

Rollen bij een kwaliteitsreview

Hieronder staan de betrokken rollen bij een kwaliteitreview.

- 👤 De **voorzitter** is verantwoordelijk voor het proces rondom de kwaliteitsreview. Hij ziet erop toe dat het goed wordt georganiseerd en dat alle fasen soepel verlopen.
- 👤 De **productvertegenwoordiger**, normaal gesproken de schrijver van het product dat wordt gereviewed. Deze rol dient ervoor te zorgen dat de reviewers beschikken over alle relevante informatie om hun rol goed uit te kunnen oefenen. Dit betekent ervoor zorgen dat Projectsupport hen voorziet van een kopie van het product tijdens de voorbereiding, inclusief eventuele andere ondersteunende documentatie. Daarna beantwoordt de productvertegenwoordiger vragen over het product tijdens de review totdat een beslissing kan worden genomen dat het product fouten bevat of niet. Tot slot zal de productvertegenwoordiger de meeste, zo niet alle, correcties uitvoeren. Er moet op worden toegezien dat de productvertegenwoordiger zich niet defensief opstelt ten opzichte van het product.
- 👤 De **reviewer** (één of meer) is iemand die belang heeft bij de kwaliteit van het product of beschikt over de noodzakelijke vaardigheden en ervaring om de kwaliteit van het product te beoordelen.
- 👤 Een **secretaris** is de persoon die tijdens de vergadering notities maakt over de vastgestelde acties.

Let op: dit zijn rollen. Alle rollen moeten aanwezig zijn tijdens een kwaliteitsreview, maar één persoon kan meer dan één rol vervullen.

Betrokkenen

Bij het samenstellen van een lijst van mogelijke betrokkenen, zouden de volgende partijen moeten worden overwogen. Zij hebben immers belang bij de uitkomst:

- 👤 de schrijver van het product;
- 👤 personen met door de Stuurgroep gedelegeerde projectborgingstaken. Projectborging adviseert over deelnemers en ziet toe op naleving van de juiste procedure;
- 👤 de klant;
- 👤 medewerkers die het goedgekeurde product gaan beheren en onderhouden;
- 👤 andere medewerkers waarvan het werk door het product zal worden beïnvloed;
- 👤 specialisten van relevante productgebieden;
- 👤 reguliere aanwezigen.

7.8.2 Stappen van een kwaliteitsreview

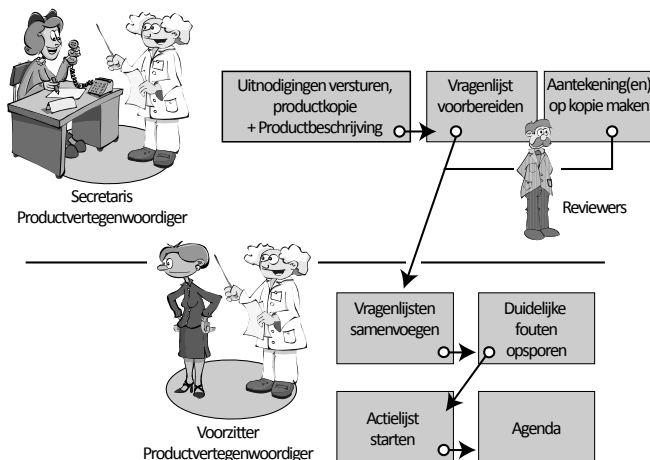
Stap 1 - voorbereiding

Het doel van deze stap is het betreffende product te onderzoeken en een vragenlijst op te stellen als input voor de review.

De productvertegenwoordiger moet iedere reviewer voorzien van een kopie van de Productbeschrijving en het product (of verwijzen naar de locatie als kopiëren niet praktisch is). Productbeschrijvingen en kopieën van het product zouden – als het een document is – kunnen worden verkregen van Projectsupport. Zij zullen na uitgifte de Configuratie-itemrecords bijwerken met de namen van de nieuwe kopiehouders.

Iedere reviewer zal het product en de ondersteunende documentatie bestuderen (inclusief de kwaliteitscriteria in de Productbeschrijving), aantekeningen maken op het product als het gaat om kleine foutjes zoals fouten in spelling of grammatica, en een vragenlijst opstellen voor de belangrijke punten waarvan men vindt dat het een fout is of waarover men vragen heeft.

De vragenlijsten worden ter beschikking gesteld aan de productvertegenwoordiger, die deze zal bespreken met de voorzitter. De vragenlijsten worden samengevoegd en geordend om zo een agenda voor de review op te stellen. De productvertegenwoordiger kan mogelijk al enkele punten uit de lijst bevestigen als fouten die gecorrigeerd moeten worden. Deze punten kunnen dan bovenaan de agenda worden gezet als bevestigde fouten, zodat over die punten geen onnodige discussies hoeven te worden gevoerd.



Figuur 7.2: Voorbereiding van kwaliteitsreview

Stap 2 - review

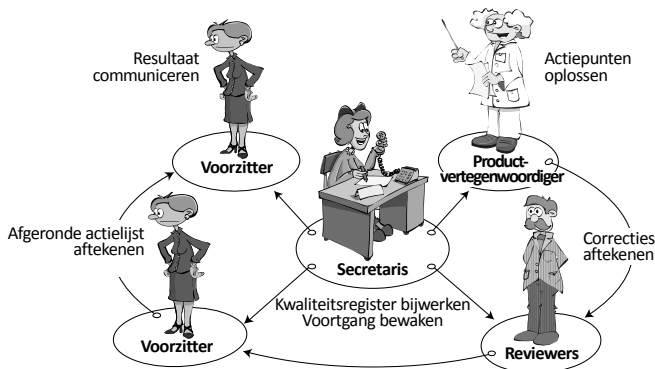
Het doel van de review – een vergadering of een conference call – is het vaststellen van de lijst met noodzakelijke vervolgacties om het product te corrigeren of af te ronden. De voorzitter en de productvertegenwoordiger hoeven het tijdens de vergadering niet eens te worden over deze acties – het is voldoende als de voorzitter en de reviewers overeenkomen dat bepaalde gebieden moeten worden aangepast of herbeoordeeld. De acties worden toch vastgelegd in het Kwaliteitsregister en in de volgende stap hebben zij de gelegenheid om te bevestigen dat de acties inderdaad naar tevredenheid zijn uitgevoerd. Het Kwaliteitsregister wordt in dit stadium bijgewerkt met werkelijke datums en de resultaten van de review.

Stap 3 - opvolging

Het doel van de stap opvolging is erop toe te zien dat alle acties op de actielijst daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

Wanneer een fout is gecorrigeerd dan zorgt de productvertegenwoordiger ervoor dat de persoon zoals benoemd op de lijst met vervolgacties het punt aftekent. Deze persoon kan een reviewer zijn die het punt heeft geconstateerd, maar het kunnen ook andere reviewers zijn die controleren of de acties zijn uitgevoerd.

Zodra er overeenstemming is dat alle fouten zijn opgelost en afgetekend, dan zal de voorzitter bevestigen dat het product gereed is, de actielijst aftekenen en de Teammanager en Projectmanager van dat resultaat berichten. Op dat moment zal ook het Kwaliteitsregister worden bijgewerkt met de datum van aftekening en wordt het Faseplan bijgewerkt.



Figuur 7.3: Opvolging van een kwaliteitsreview

7.8.3 Formele en informele reviews

Kwaliteitsreviews kunnen zowel formeel (geplande vergadering zoals eerder beschreven) of informeel (twee mensen steken wanneer nodig even de hoofden bij elkaar om het product informeel te reviewen). Een variant op de genoemde formele review is de reviewers hun vragenlijst te laten opsturen, en de werkelijke review te laten uitvoeren door uitsluitend de voorzitter en de productvertegenwoordiger.

Informele reviews hebben een zelfde format als de formele kwaliteitsreview – het papierwerk voortkomend uit de review is gelijk. Het belangrijkste verschil is het aantal betrokken personen, de mate van formaliteit van de drie stappen, de hoeveelheid documentatie en de tijdsbesteding die ermee gemoeid is.

7.9 Kwaliteitscontrole versus testen

Een kwaliteitsreview of iedere andere manier van gebruikerscontrole is geen vervanging voor de noodzaak om als team zelf te testen. Voordat zij een product aanbieden voor kwaliteitscontrole, zullen zij zelf hun eigen testen moeten uitvoeren om er zelf van overtuigd te zijn dat het product overeenkomt met de Productbeschrijving. Gebruikerstesten moeten ook niet worden verward met gebruikersacceptatietesten. De eerste gaat vooral over de bevestiging dat individuele (deel)producten voldoen aan de eisen. De tweede is juist gericht op de bevestiging dat het project het projectproduct heeft opgeleverd. Gebruikersacceptatietesten vinden meestal plaats in de laatste fase. De vaststelling dat het projectproduct voldoet aan de acceptatiecriteria is onderdeel van *Afsluiten van een Project (AP)*.

8 RISICO

8.1 Filosofie

Ieder project is onderhevig aan constante verandering in zijn bedrijfsomgeving en daarbuiten. Ook de risico-omgeving verandert continu. De prioriteiten van het project en het relatieve belang van risico's zullen verschuiven en veranderen. Aannames met betrekking tot risico's moeten regelmatig worden herzien, bijvoorbeeld bij iedere fase-eindbeoordeling.

Risico's kunnen worden onderverdeeld in:

- 👤 **kansen:** mogelijke gebeurtenissen met een positieve impact;
- 👤 **bedreigingen:** mogelijke gebeurtenissen met een negatieve impact.

Het is niet ongebruikelijk dat mensen zeggen: "Dit is een project met veel risico's." De verklaring op zich heeft weinig belang of waarde. We hebben veel meer detail nodig. Wat zijn de werkelijke risico's? Wat zijn hun oorzaken? Hoe waarschijnlijk is het dat een risico optreedt? Hoe ernstig zouden de gevolgen hiervan zijn? Wat kunnen we er aan doen?

- 👤 Voer een risicobeoordeling uit aan het begin van een project (*Opstarten van een Project (OP)*) Doe voorstellen over wat er aan de risico's kan worden gedaan. Probeer overeenstemming te krijgen of het project wel of niet moet doorgaan.
- 👤 Beoordeel de risico's aan het eind van iedere fase (*Managen van een Faseovergang (MF)*). Hieronder vallen bestaande risico's die gewijzigd kunnen zijn en nieuwe risico's als gevolg van het volgende Faseplan. Probeer overeenstemming te krijgen of er wel of niet moet worden verder gegaan naar de volgende fase.
- 👤 Wijs een eigenaar aan voor ieder risico. Bouw in het Faseplan momenten in wanneer de eigenaren de risico's moeten controleren. Controleer of de eigenaren hun taak uitvoeren en de risicostatus up-to-date houden.
- 👤 Beoordeel ieder wijzigingsverzoek op zijn gevolgen voor bestaande risico's of het ontstaan van nieuwe risico's (activiteit *Issues en risico's verzamelen en beoordelen (BF)*). Verwerk de tijd en kosten van iedere risicovermijding of -reductie, bijvoorbeeld, in uw aanbeveling over de te nemen maatregelen.
- 👤 Inspecteer de risico's aan het eind van het project om na te gaan of er ook risico's zijn die gevolgen hebben voor de gebruiksduur van het product (*Afsluiten van een Project (AP)*). Als hier sprake van is, moet u de personen op de hoogte brengen die voor het product moeten zorgen (gebruik hiervoor de aanbevelingen voor vervolgacties).

Het is de verantwoordelijkheid van de Projectmanager om ervoor te zorgen dat de risico's worden geïdentificeerd, vastgelegd en regelmatig worden beoordeeld. De Stuurgroep heeft twee verantwoordelijkheden:

- 👤 de Projectmanager wijzen op eventuele blootstelling van het project aan externe risico's;
- 👤 het nemen van beslissingen over de door de Projectmanager aanbevolen reacties op risico's.

Het is een goede gewoonte om één persoon aan te wijzen die verantwoordelijk is voor de bewaking van ieder vastgesteld risico, dat moet de persoon zijn die op de beste plaats zit om de factoren te observeren die gevolgen hebben voor dat risico.

8.2 Risicomanagementprocedure

Hoewel management van risico's een cyclisch proces is, kunnen we vijf hoofdbestanddelen onderscheiden:

- 1 identificatie;
- 2 beoordeling;
- 3 planning;
- 4 implementatie;
- 5 communicatie.

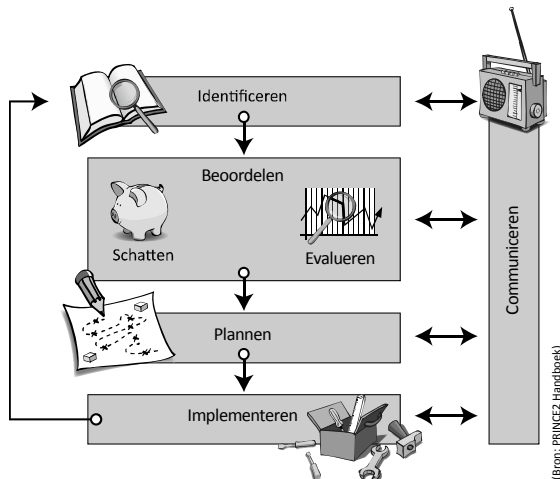
8.2.1 Identificatie

Deze stap identificeert zowel de context als de potentiële risico's (kansen en bedreigingen) waarmee het project wordt geconfronteerd. Het is belangrijk dat de waarschijnlijkheid van een risico op dit vroege tijdstip nog niet wordt beoordeeld.

PRINCE2 adviseert de volgende activiteiten in het identificeren van risico's.

- 1 Bepaal de context van het project, de belangrijkste input voor de Risicomanagementstrategie.
- 2 Registreer en leg geïdentificeerde bedreigingen en kansen vast in het Risicoregister.
- 3 Stel vroege waarschuwingsindicatoren op om het mogelijk te maken om deze potentiële risico's te bewaken.
- 4 Verzamel meningen van stakeholders over de geïdentificeerde risico's.

Als zij eenmaal zijn geïdentificeerd, worden alle risico's in het Risicoregister ingevoerd. Dit is een samenvattend document van alle risico's, met hun beoordeling, eigenaren en status. Het Risicoregister is een beheersinstrument voor de Projectmanager, dat een snelle verwijzing biedt naar de risico's van het project, welke bewakingsmaatregelen er moeten worden getroffen en door wie.



Figuur 8.1: De vijf stappen van risicomanagement

Soms raakt men in de war en wordt de impact van een risico als het risico of als extra risico geïdentificeerd. Er bestaat bijvoorbeeld een risico dat slecht weer de opleveringsdatum van een extra fabriek uitstelt. Het niet kunnen voldoen aan de vraag naar producten zou een impact zijn van dat risico, maar is niet het werkelijke risico of een extra risico. Om een duidelijke en ondubbelzinnige risicoverklaring te krijgen, moet u de volgende risicoaspecten overwegen.

- Risico-oorzaak:** Wat is de oorzaak van het risico? Wat is de trigger of de situatie die het risico kan veroorzaken?
- Risicogebeurtenis:** Wat kan er gebeuren als gevolg van de oorzaak?
- Risico-effect:** Wat zou de impact zijn van het optreden?

Voorbeeld van de identificatie van een bedreiging

Als we het hele ontwerpteam met dezelfde vlucht zouden laten reizen, en het vliegtuig stort neer (risico-oorzaak), zouden wij al onze ontwerpvaardigheden en kennis van het nieuwe product verliezen (risicogebeurtenis), waardoor wij ten minste zes maanden kwijt zijn om nieuwe ontwerpers te trainen (risico-effect).

Voorbeeld van de identificatie van een kans

De voorgestelde belastingsverhogingen op brandstof (risico-oorzaak) kan ertoe leiden dat veel automobilisten hun reiskosten gaan analyseren (risicogebeurtenis) waardoor de aantrekkelijkheid van onze hybride auto's toeneemt (risico-effect).

8.2.2 Beoordeling

Risicobeoordeling bestaat uit twee stappen: schatting en evaluatie.

Schatting

Riscoschatting houdt zich bezig met het beoordelen van de kans (van optreden), de impact en de nabijheid van afzonderlijke risico's, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onderlinge afhankelijkheden of andere factoren buiten de directe scope die wordt onderzocht.

- Kans** is de geëvalueerde waarschijnlijkheid dat een bepaald resultaat daadwerkelijk plaatsvindt (met inbegrip van een overweging van de frequentie waarmee het resultaat kan ontstaan)
- Impact** is het geëvalueerde effect of gevolg van een bepaald risico dat daadwerkelijk plaatsvindt.

Dat een PC-systeem af en toe niet goed werkt is zeer waarschijnlijk, maar zou normaal gesproken geen grote impact hebben op het bedrijf. Het verlies van stroom bij een productiebedrijf, daarentegen, is relatief onwaarschijnlijk, maar kan enorme impact hebben op de continuïteit van het bedrijf.

De impact van een risico moet worden beoordeeld aan de hand van de volgende punten:

- ⌚ tijd;
- 💰 kosten;
- 👍 kwaliteit;
- 📏 scope;
- 👤 benefits;
- 👥 resources/mensen.

Veel mensen verwarren de impact van het risico met de impact van risicomaatregelen. Bijvoorbeeld: "Slecht weer dat ervoor zorgt dat de oplevering van de fabriek wordt vertraagd, zal geld kosten voor overwerk om verloren tijd goed te maken of om te betalen voor de uitbesteding van productie tot de fabriek gereed is" is geen impact van het risico. Het is onderdeel van de beoordeling van de maatregelen met betrekking tot het risico.

Een ander aspect bij het overwegen van de kans van een risico, is wanneer het risico kan optreden of wanneer de impact van het risico bijzonder groot zou zijn. Van sommige risico's zal de prognose worden gemaakt dat zij verder weg liggen dan anderen, zodat de aandacht kan worden gericht op de risico's die naderbij zijn. Dit noemt men de **nabijheid** van het risico. De nabijheid van ieder risico moet in het Risicoregister worden opgenomen.

De resultaten van het schatten worden gedocumenteerd in het Risicoregister. Als het project onderdeel uitmaakt van een programma, moeten de projectrisico's worden onderzocht op eventuele

impact op het programma (en vice versa). Als er een overschrijdende impact wordt gevonden, moet het risico worden toegevoegd aan het andere Risicoregister.

Evaluatie

Hier worden alle risico's verzameld en wordt het netto effect van alle geïdentificeerde risico's en kansen beoordeeld. Op deze manier is het mogelijk een vergelijking te maken met de risicotolerantie voor het project die is vastgesteld door de Stuurgroep. Dit kan gevolgen hebben voor de rechtvaardiging om met het project door te gaan.

8.2.3 Planning

Deze stap identificeert en beoordeelt een reeks maatregelen ten aanzien van bedreigingen en kansen. Een belangrijk aspect van de beoordeling is de overweging van de kosten van de maatregel ten opzichte van de kosten die optreden als men het risico laat plaatsvinden. Met andere woorden, we zijn op zoek naar waar voor geld. Het identificeren van geschikte maatregelen bestaat uit:

- 👤 het voor ieder risico beoordelen wat een acceptabel niveau is;
- 👤 het verzinnen van een serie alternatieve acties voor risico's die als niet acceptabel zijn bestempeld;
- 👤 het beoordelen van de haalbaarheid van de maatregelen in het licht van de project- en bedrijfsomgeving.

Er is een standaardlijst met categorieën van risicomaatregelen voor bedreigingen en kansen. Iedere uiteindelijke actie past in één van deze categorieën.

Bedreigingen

Maatregel	Definitie	Voorbeeld van een actie
Vermijden	Verander iets in het project waardoor de bedreiging zich niet meer kan voordoen of geen impact zal hebben.	Bepaalde chemicaliën zullen, als zij worden gemengd, brand veroorzaken. Bewaar ze dus in afzonderlijke gebouwen.
Reduceren	Onderneem actie voordat een risico zich voordoet om de kans ervan te reduceren. of Onderneem actie voordat een risico zich voordoet om de impact ervan te reduceren	Operators kunnen fouten maken omdat zij de instructiehandleiding niet lezen voordat zij gebruik maken van het product, dus staan wij erop dat zij een test moeten doorstaan voordat zij worden gecertificeerd om het product te gebruiken. of Er dreigt een spoorstaking, dus regel dat er gereisd wordt met de taxi.
Delen	De klant en leverancier stemmen overeen dat zij de winsten of verliezen van een joint-venture zullen delen mogelijk binnen gedefinieerde limieten.	Voor iedere dag dat de aannemer eerder klaar is met het bouwen van het huis, ontvangt hij een bonus. Echter voor iedere dag later krijgt hij een boete.

Maatregel	Definitie	Voorbeeld van een actie
Noodvoorziening treffen	Maak een noodplan met de te nemen maatregelen om de impact te reduceren mocht het risico zich voordoen.	Als de nieuwe versie van het examen niet op tijd klaar is, zullen we de oude versie blijven gebruiken.
Overdragen	Verantwoordelijkheid voor een deel van of de hele financiële impact van een risico wordt aanvaard door een derde partij.	Het schilderij van Rembrandt is verzekerd voor 3 miljoen euro. of Zet geliquideerde schadeclausules in het leverancierscontract voor eventuele productdefecten.
Accepteren	Een bewuste beslissing om geen actie te ondernemen ten aanzien van een risico, omdat het onwaarschijnlijk is dat het risico zich voordoet, of omdat de kosten ervan zo laag zijn, of omdat de kosten voor reducerende maatregelen zo hoog zijn dat het niet de moeite waard is om preventieve of reducerende maatregelen te nemen.	Wij accepteren het risico dat voor het seizoen ongebruikelijke stormen de nationale open kampioenschappen golf aan het begin van de zomer kunnen verregenen.

Kansen

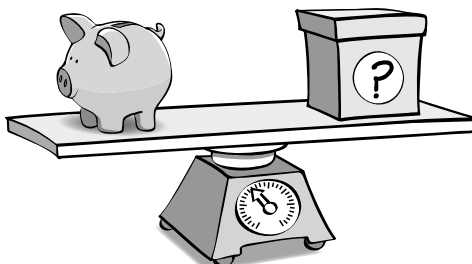
Maatregel	Definitie	Voorbeeld van een actie
Benutten	Ervoor zorgen dat de kans zich voordoet en dat de impact (benefits) wordt gerealiseerd	Een groot bedrijf heeft zojuist een groot project zien mislukken. Maak een marketingcampagne om het bedrijf te overtuigen gebruik te maken van uw projectmanagementmethode
Vergroten	Dit kan zijn het vergroten van de waarschijnlijkheid dat een kans (opportunity) zich voordoet. of Het vergroten van de impact mocht een kans zich voordoen.	We zouden een prijsverlaging kunnen bieden om oud in te wisselen voor nieuw, wanneer het nieuwe model beschikbaar komt. of Als onze grootste concurrent zijn service Dover-Calais niet meer levert, kunnen wij de prijs van onze service met 10% verhogen.

Maatregel	Definitie	Voorbeeld van een actie
Delen	De klant en leverancier stemmen overeen dat zij de winsten of verliezen van een joint-venture zullen delen mogelijk binnen gedefinieerde limieten.	Voor iedere dag dat de aannemer eerder klaar is met het bouwen van het huis, ontvangt hij een bonus. Echter voor iedere dag later krijgt hij een boete.
Afwijzen	Een bewuste beslissing om een geïdentificeerde kans niet te grijpen, misschien vanwege het risico dat komt kijken bij het geven van een andere bestemming aan resources of omdat er onvoldoende financiële stimulans is.	Misschien kunnen we de omzet in het begin verhogen door een product sneller te lanceren dan een concurrent, maar als we hiervoor de doorlooptijd reduceren kan onze kwaliteit in gevaar komen.

Soms vereist een risico meer dan één maatregel om een volledig antwoord te geven op een risico. Met andere woorden het **inherente risico** wordt niet geheel afgedekt, waardoor er een **restrisico** overblijft. Soms kan de maatregel voor het ene risico indirect andere risico's tot gevolg hebben of nieuwe risico's creëren. Dit zijn zogenaamde **secundaire risico's**.

Kosten van maatregelen

Kans & impact van risico



Figuur 8.2: Risicobalans

8.2.4 Implementatie

Deze stap garandeert dat de geplande maatregelen worden genomen, dat hun effectiviteit wordt bewaakt en dat, waar nodig, eventuele corrigerende maatregelen worden getroffen. Er moeten mechanismen aanwezig zijn voor het bewaken en rapporteren van risicoacties. Sommige maatregelen dienen eventueel alleen om het geïdentificeerde risico te bewaken op tekenen van wijziging in zijn status.

Over risico's die eigendom zijn op teamniveau moet worden gerapporteerd in de Checkpoint-rapporten. De Projectmanager neemt voor alle significante risico's een rapportformulier op in het Hoofdpuntenrapport. Het Fase-eindrapport vat de risicostatus ook samen. Als een risico zich werkelijk voordoet, moet een Issuerapport worden gebruikt om de noodzakelijke maatregelen van start te laten gaan.

In de implementatiestap van risicomangement worden twee rolnamen gebruikt: 'risico-eigenaar' en 'risicoactiehouder'.

Risico-eigenaar

Dit is een benoemd individu die verantwoordelijk is voor het bewaken en beheersen van een toegewezen risico, met inbegrip van de implementatie van de afgesproken maatregelen.

Risicoactiehouder

De persoon die is aangewezen om een risicomaatregel uit te voeren noemen wij een 'risicoactiehouder', hij ondersteunt en wordt aangestuurd door de risico-eigenaar.

In veel gevallen kunnen beide rollen worden gegeven aan dezelfde persoon.

8.2.5 Communicatie

Dit is een continu proces. Het zorgt ervoor dat alle relevante leden van het project en de stakeholders op de hoogte blijven van de situatie met betrekking tot het risico. Het is normaal gesproken niet noodzakelijk om rapporten te maken naast de normale PRINCE2-rapporten. De status van het risico moet worden weergegeven in:

- 1 Checkpointrapporten;
- 1 Hoofdpuntenrapporten;
- 1 Fase-eindrapporten;
- 1 Projecteindrapporten;
- 1 Leerpuntenrapporten.

De Communicatiemanagementstrategie definieert de meest geschikte methode om te communiceren met stakeholders.

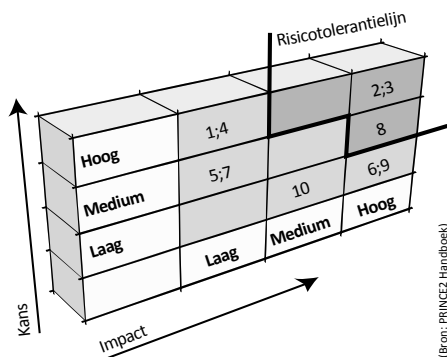
8.3 Risicobereidheid & risicotolerantie

Voordat wordt bepaald wat er moet worden gedaan aan risico's, moet worden overwogen hoeveel risico men bereid is te tolereren voor het project. Het kan zijn dat men bereid is relatief grote risico's te nemen op bepaalde gebieden, en helemaal niet op andere gebieden. De algehele bereidheid van de organisatie om risico's te nemen (de zogenaamde risicobereidheid) moet ook worden overwogen net zoals het standpunt ten aanzien van individuele risico's. Het is één van de elementen waarmee rekening wordt gehouden bij het bepalen van de context.

Risicotolerantie is net zoals the andere parameters voor tolerantie een grens die wordt afgesproken tussen twee managementniveaus (meestal Stuurgroep en Projectmanager). Wanneer die grens wordt overschreden moet het hogere managementniveau onmiddellijk wordt gewaarschuwd.

8.4 Risicoprofiel

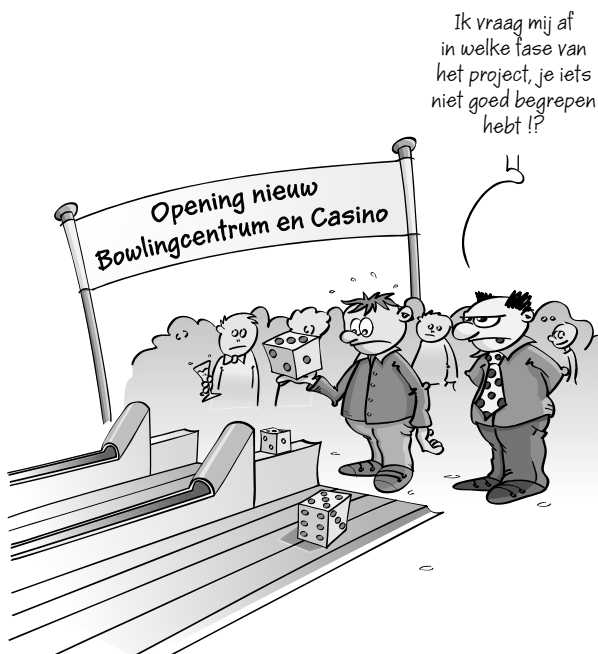
Een grafische manier om risico's te bekijken is in een samenvattend risicoprofiel. U ziet een voorbeeld in Figuur 8.3. Hier worden risico's, met gebruikmaking van hun unieke ID's, geplaatst in een tabel met lage tot hoge kans en impact. In het voorbeeld, staan in de hoek rechtsboven de risico's met een hoge kans en een grote impact. De dikke zwarte lijn geeft het risicotolerantieniveau weer, zodat de risico's aan de rechterkant ervan boven de risicotolerantieniveaus liggen. Een dergelijke tabel is een momentopname van bekende risico's op een bepaald moment en moet regelmatig worden bijgewerkt. Door de tabel bij te werken kan men eventueel trends zien in bekende risico's.



Figuur 8.3: Risicoprofiel

8.5 Risicobudget

Terwijl budget kan worden toegewezen aan acties met betrekking tot risicobehandeling, zoals plannen voor onvoorziene gebeurtenissen, komt het toch vaak voor dat men onvoldoende budget geeft aan de eerdere onderdelen van het proces, zoals risicobeoordeling. Uit ervaring blijkt dat vroegtijdige toewijzing van het juiste budget aan het risicoproces later wordt terugverdiend.



9 WIJZIGING

9.1 Filosofie

Projecten zijn uniek en daarom kan niet alles aan het begin van het project worden gedefinieerd. Het is zeer waarschijnlijk dat verwachtingen zullen veranderen, afgeronde producten moeten worden gewijzigd en goedgekeurde documenten bijgewerkt. Om de controle niet te verliezen moet 'wijziging' worden gemanaged.

Dit wordt gedaan door middel van twee nauw aan elkaar verbonden activiteiten: configuratiemanagement en wijzigingsbeheer. Beide functies kunnen niet zonder elkaar.

Configuratiemanagement

Geen enkele organisatie kan volledig efficiënt of effectief zijn, als zij haar assets niet beheert, met name de assets die essentieel zijn om de bedrijfsactiviteiten van de organisatie te runnen. Ook de assets van een project moeten worden gemanaged. De assets van het project zijn de producten die het ontwikkelt. Een verzameling assets noemen wij een configuratie. De configuratie van het op te leveren eindproduct van een project is de totale som van al zijn producten.

Als een product meer dan één versie heeft, meer dan enkele thema's heeft of als er meer dan één persoon aan werkt, houdt u zich bezig met configuratiemanagement.

Configuratiemanagement is nodig om het creëren, beschermen en gecontroleerd wijzigen van producten van het project te managen.

Wijzigingsbeheer

Hoe goed een project ook is gepland, als de wijzigingen niet worden beheerst zal dit iedere kans om het project op tijd en binnen het budget op te leveren teniet doen. In ieder project zullen er om vele redenen wijzigingen zitten.

- ! De wetgeving van de overheid is gewijzigd en moet worden weerspiegeld in de specificatie van het product.
- ! De gebruikers veranderen van gedachten over wat nodig is.
- ! Omdat de ontwikkelingscyclus de gebruiker steeds meer laat nadenken over het product, kunnen extra features ontstaan die opgenomen kunnen worden.
- ! Er is een samenvoeging van afdelingen, verandering van verantwoordelijkheid, een bedrijfsfusie of een overname, waardoor de definitie van het project radicaal anders wordt.
- ! De leverancier ontdekt dat het onmogelijk zal zijn om alles te leveren conform de afgesproken planning of kosten.
- ! De leverancier kan niet voldoen aan een acceptatiecriterium, zoals prestatie.
- ! Een product dat wordt geleverd door een externe onderaannemer of een ander project voldoet niet aan zijn specificaties.

Al deze aspecten hebben een procedure nodig om ze te beheersen en hun gevolgen voor het project te controleren. Deze procedure moet ervoor zorgen dat zij niet worden genegeerd, maar dat er ook niets ten uitvoer wordt gebracht waarvan het juiste managementniveau niet op de hoogte is. De Stuurgroep valt hier ook onder.

9.2 Configuratiemanagement

Binnen de context van projectmanagement, dient configuratiemanagement om producten van het project te identificeren, te volgen en te beschermen terwijl zij worden ontwikkeld.

Het doel van configuratiemanagement is het realiseren van een beheersbare en navolgbare productevolutie door middel van correct geautoriseerde specificaties, ontwerpen, ontwikkeling en kwaliteitscontroles.

Deze doelstelling wordt gerealiseerd door het volgende te definiëren en te garanderen:

- 👤 de verstrekking en beheersing van correct geautoriseerde specificaties;
- 👤 de verstrekking en beheersing van correct geautoriseerde ontwerpdocumenten;
- 👤 de verstrekking en beheersing van correct geautoriseerde wijzigingen aan de specificatie of ontwerpdocumenten;
- 👤 beheersing van de verschillende versies van een product en hoe zij in verhouding staat tot de huidige toestand.

Configuratiemanagement is ook het proces waarbij wijziging aan de elementen waaruit een product bestaat wordt gemanaged. Dit betekent dat iedere versie van het product en iedere herziening van de onderdelen waar het product uit bestaat op ieder moment kan worden opgeroepen, en dat het resulterende product altijd op een identieke manier wordt gebouwd. Productverrijkingen en speciale variaties vereisen dat meerdere versies en releases van het product moeten worden beheerst. Die moeten allemaal worden afgehandeld door configuratiemanagement.

Configuratiemanagement is dus een discipline waarbij:

- 👤 wordt vastgelegd welke componenten of producten nodig zijn om een product te bouwen;
- 👤 ID's en versienummers worden verstrekt aan alle producten;
- 👤 de toegang tot en de wijziging van componenten van een product wordt beheerst nadat zij eenmaal als voltooid zijn verklaard door de ontwikkelaar;
- 👤 informatie wordt verstrekt over de impact van mogelijke wijzigingen;
- 👤 informatie wordt behouden over de verbindingen tussen de diverse delen van een product, bv. uit welke thema's een product bestaat, waar component X wordt gebruikt, waaruit het 'complete product' bestaat;
- 👤 informatie wordt verstrekt over de status van producten (configuratie-items) die worden ontwikkeld, zoals wie verantwoordelijk is voor de ontwikkeling.
- 👤 de Productbeschrijvingen het best kunnen worden bewaard;
- 👤 projectmanagement de garantie krijgt dat producten in de juiste volgorde worden ontwikkeld.

De identificatie-informatie voor de configuratie-items is afkomstig van de productdecompositie-structuren die zijn gebruikt in de planning. De verbindingen tussen de producten en componenten maken het mogelijk de productstroomschema's te maken.

Maar configuratiemanagement biedt meer. Zo is wijzigingsbeheer niet goed mogelijk zonder configuratiemanagement. Het biedt productkopieën en Productbeschrijvingen voor kwaliteitscontroles en houdt de status van het product bij, waardoor het verwerken van wijzigingen ordelijk kan verlopen.

Configuratiemanagement ondersteunt ook de productie van informatie over probleemtrends, zoals welke producten regelmatig of vaak worden gewijzigd, zodat er wordt geholpen bij de proactieve vermindering van problemen. Daar waar het eindproduct op meer dan één plek moet worden gebruikt, helpt configuratiemanagement om de verspreiding van wijzigingen naar deze operationele locaties te beheersen.

Tot slot wanneer er veel wijzigingen zijn, moet worden besloten of een 'releasepakket' van verschillende wijzigingen moet worden samengesteld of dat een compleet nieuw product moet worden uitgebracht. Het laatstgenoemde kan een beter beheersbaar en rendabel middel zijn om een operationeel product bij te werken dan wanneer telkens één gewijzigd product per keer wordt verstuurd. De besluitvormings- en beheersmechanismen hiervoor zijn onderdeel van configuratiemanagement.

9.2.1 Configuratiemanagementstrategie

De Configuratiemanagementstrategie wordt tijdens de initiatie van een project opgesteld. Er is een Productbeschrijving van zijn samenstelling in Bijlage A. Deze definieert:

- 1 de configuratiemanagementprocedure;
- 1 de issue- en wijzigingsbeheerprocedure;
- 1 rollen en verantwoordelijkheden voor de twee activiteiten;
- 1 eventuele hulpmiddelen en technieken die moeten worden gebruikt;
- 1 een schaal om de prioriteit te bepalen van issues;
- 1 een schaal om de ernst van issues te classificeren, gekoppeld aan het managementniveau dat nodig is om ieder niveau aan te pakken;
- 1 het gebruik en de benoeming van een Wijzigingsautoriteit en zijn wijzigingsbudget.

Wijzigingsautoriteit

Het is een onderdeel van de verantwoordelijkheid van de Stuurgroep om verzoeken tot goedkeuring van wijzigingen en afwijkingen van de specificatie te beoordelen. Als wordt verwacht dat dit veel zal voorkomen, kan de Stuurgroep besluiten de taak, binnen grenzen, te delegeren naar een Wijzigingsautoriteit. Dit kan een persoon zijn of een groep. Voorbeelden zijn personen met rollen op het gebied van Projectborging, een groep gebruikers of de Projectmanager.

Wijzigingsbudget

Het heeft geen nut om een Wijzigingsautoriteit te hebben als deze geen geld heeft om voor eventueel goedgekeurd werk te betalen. Dit is het wijzigingsbudget dat wordt verstrekt door de Stuurgroep. Het kan zijn dat de Opdrachtgever hierover heeft moeten onderhandelen met het bedrijfs- of programmamanagement tijdens de initiatie. Het wijzigingsbudget is dus een som geld om te betalen voor de analyse en implementatie van wijzigingsverzoeken. De Stuurgroep legt normaal gesproken twee beperkingen op het gebruik; het bedrag dat kan worden uitgegeven aan één wijziging en het bedrag van het budget dat in één fase kan worden uitgegeven. Alles wat buiten deze limieten valt moet aan de Stuurgroep worden voorgelegd.

Het gebruik van een Wijzigingsautoriteit met zijn budget kan het aantal keren dat de Stuurgroep moet worden geraadpleegd aanzienlijk reduceren. Het gebruik van een Wijzigingsautoriteit en welk budget eraan wordt gegeven wordt gedocumenteerd als onderdeel van de Configuratiemanagementstrategie.

9.2.2 Configuratie-itemrecords

Van ieder product of component behoort informatie te worden verzameld en bijgehouden om het managen van deze asset mogelijk te maken. De gedetailleerdheid waarmee producten worden bijgehouden hangt in zekere mate af van de complexiteit van het eindproduct, het aantal producten, de resources die beschikbaar zijn om de records bij te houden en de informatie die wordt gevraagd door beheer en onderhoud.

9.2.3 Baselines

Producten evolueren continu en zijn onderhevig aan verandering terwijl een project zich door zijn levenscyclus verplaatst en later gedurende het operationele leven van het product. Een Projectmanager moet het antwoord weten op veel vragen, zoals:

- 1 wat is het meest recent overeengekomen specificatieniveau waar wij naartoe werken?
- 1 welk exact ontwerp gaan we implementeren?
- 1 wat hebben wij afgelopen januari naar locatie X gereleased?

Baselines zijn momenten in de evolutie van een product wanneer het samen met al zijn componenten een acceptabele status heeft bereikt, zodanig dat het kan worden 'bevroren' en

worden gebruikt als een basis voor de volgende stap. De volgende stap kan de release van het product naar de klant zijn, of het kan zijn dat een 'bevrozen' ontwerp beschikbaar is en nu het bouwen van de producten begint.

Een baseline wordt gemaakt om een van de volgende redenen:

- 👤 om een solide basis te voorzien voor toekomstig werk;
- 👤 als een punt waar u naartoe kunt terugkeren als de ontwikkeling niet goed gaat;
- 👤 als een indicatie van de component- en versienummers van een release;
- 👤 als een stuklijst met de varianten die zijn gereleased naar een specifieke locatie;
- 👤 om de producten en documentatie bij de huidige baseline te kopiëren naar alle op afstand gelegen sites;
- 👤 om een standaardconfiguratie (bv. Productbeschrijving) te bieden volgens welke leveringen kunnen worden verkregen (bv. inkoop van PC's voor een groep);
- 👤 om aan te geven welke status het product moet bereiken voordat het wordt gereleased of bijgewerkt;
- 👤 als vergelijking van de ene baseline met de andere wat betreft de producten die er zijn en hun versies;
- 👤 om configuratie-items over te dragen naar een andere bibliotheek, bv. van ontwikkeling naar productie, van de leverancier naar de klant aan het eind van het project;
- 👤 om een verslag te krijgen over welke producten van de baseline status 'X' niet hebben bereikt.

9.2.4 Productstatusoverzicht

Een Productstatusoverzicht biedt een volledige verklaring van de huidige status en geschiedenis van de producten die worden gegenereerd binnen het project of binnen een fase. Het doel hiervan is het bieden van een rapport over:

- 👤 de status van één of alle configuratie-items;
- 👤 alle gebeurtenissen die impact hebben gehad op die producten.

Hierdoor kan een vergelijking worden gemaakt met de plannen en kan men de wijzigingen aan producten volgen.

Om deze informatie te verstrekken, is het noodzakelijk voor de configuratiemanagementmethode om alle transacties vast te leggen die gevolgen hebben voor ieder configuratie-item. Op het eenvoudigste niveau betekent dit dat we de status kunnen geven van ieder item en iedere versie. Om een statusoverzicht te kunnen maken moet de configuratiemanagementmethode in staat zijn om rapporten te maken over zaken zoals:

- 👤 wat is de geschiedenis van de ontwikkeling van een bepaald item?
- 👤 hoeveel wijzigingsverzoeken zijn de afgelopen maand goedgekeurd?
- 👤 wie is verantwoordelijk voor dit item?
- 👤 welke items in het gebaseline ontwerp zijn gewijzigd sinds hij is goedgekeurd?
- 👤 voor welke items zijn wijzigingen goedgekeurd maar nog niet geïmplementeerd?

9.2.5 Configuratie-audits

Configuratie-audits controleren of de vastgelegde beschrijving van producten overeenstemt met hun fysieke representatie en of items volgens hun specificatie zijn gebouwd. Configuratie-audits hebben twee doelen. Ten eerste, om te bevestigen of de Configuratie-itemrecords overeenstemmen met de realiteit. Ten tweede, om uit te leggen waarom eventuele verschillen bestaan tussen een geleverd product en zijn oorspronkelijk overeengekomen specificatie. Deze audits moeten controleren of:

- 👤 alle geautoriseerde versies van configuratie-items bestaan;
- 👤 er alleen geautoriseerde configuratie-items bestaan;

- 1 alle wijzigingsrecords correct zijn geautoriseerd door het projectmanagement;
- 1 de geïmplementeerde wijzigingen overeenstemmen met de autorisatie.

Configuratie-audits dienen plaats te vinden:

- 1 kort na implementatie van een nieuw configuratiemanagementsysteem;
- 1 voor en na belangrijke wijzigingen aan de structuur van het eindproduct van het project;
- 1 na rampen, zoals het verlies van records;
- 1 bij het vaststellen van een 'plotselinge golf' aan niet-geautoriseerde items;
- 1 willekeurig.

9.2.6 Releases

Aan het eind van een project wordt het ontwikkelde product vrijgegeven voor gebruik, beheer en onderhoud. Voor veel installaties kan dat iets heel eenvoudigs zijn. Het product zal operationeel zijn in dezelfde omgeving als waar hij is ontwikkeld, en 'release' is niet meer dan het 'doorknippen van het lintje'.

Er kunnen echter veel problemen komen kijken bij de overgang van ontwikkelingswerk naar het daadwerkelijk in bedrijf zijn.

- 1 Hoe geven wij de details over hoe het product moet worden gemaakt door aan een zusterbedrijf op een andere locatie?
- 1 Hoe garanderen wij dat alleen producten worden vrijgegeven die grondig zijn getest als onderdeel van het hele product?
- 1 Hoe creëren wij ontelbare kopieën van het product (zoals een softwarehuis of fabrikant van elektrische componenten) en garanderen wij dat ze identiek zullen zijn?
- 1 Hoe veranderen wij een operationeel product zonder het risico te lopen dat het niet meer goed werkt na de wijziging?
- 1 Hoe kunnen wij bijhouden wie van onze klanten of vestigingen welke versie van het product hebben?
- 1 Hoe installeren wij een grote verbetering aan het product?
- 1 Als de mensen die het product hebben ontwikkeld niet de mensen zijn die het product installeren, hoe weten zij dan hoe het moet?
- 1 Geven wij het complete product uit voor iedere update of alleen de gewijzigde componenten?
- 1 Geven wij een compleet nieuwe handleiding uit, of alleen de gewijzigde pagina's?

Het antwoord is releasebeheer, nog een belangrijke taak voor Projectsupport.

9.3 Wijzigingsbeheer

Een issue is de formele manier voor een vraag, klacht of verzoek (buiten de scope van een vragenlijst voor de kwaliteitsreview) om bij een project binnen te komen. Hij kan aan de orde worden gebracht door iedereen die betrokken is bij het project. Issues kunnen in drie groepen worden onderverdeeld:

- 1 een gewenste nieuwe of gewijzigde functie (**wijzigingsverzoek**);
- 1 een tekortkoming in een product (**afwijking van de specificaties**) bij het voldoen aan sommige aspecten van de gebruikersvereisten. In dergelijke gevallen moet het rapport worden vergezeld met bewijs voor de tekortkoming en, waar van toepassing, voldoende materiaal om iemand in staat te stellen de tekortkoming opnieuw te creëren voor beoordelingsdoeleinden;
- 1 een **probleem** of **punt van zorg**.

Met andere woorden, er is geen beperking met betrekking tot de inhoud van een issue, behalve dat hij over het project moet gaan.

Echter een fout die wordt aangetroffen tijdens een kwaliteitsreview komt eerst op de actielijst te staan. Hierop zijn twee uitzonderingen:

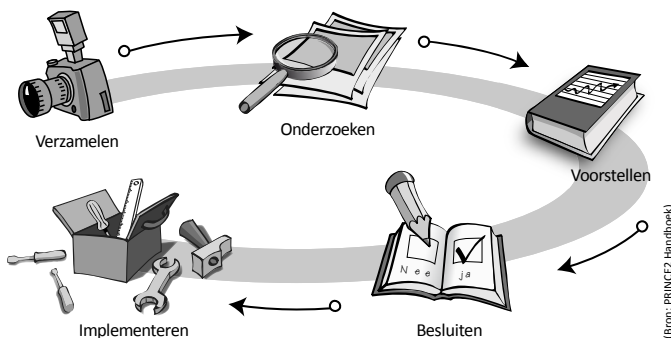
- ! wanneer er tijdens de kwaliteitsreview een fout wordt aangetroffen die bij een ander product hoort dan het product dat wordt beoordeeld;
- ! wanneer het werk dat nodig is om een fout die tijdens de kwaliteitsreview werd aangetroffen niet kan worden verricht gedurende de afgesproken vervolgperiode of binnen de werkpakkettoleranties.

Dergelijke fouten worden wel als issue behandeld zodat ze in het formele wijzigingsbeheersysteem terecht komen.

Bij het overwegen van de procedures om issues af te handelen, is het mogelijk dat het onderwerp buiten de scope van het project ligt. Een voorbeeld zou een fout in een component kunnen zijn dat door de hele afdeling in veel producten wordt gebruikt. Hoewel deze wordt gebruikt in het project, zijn er duidelijk bredere gevolgen. Er moet een procedure zijn om de issue af te sluiten voor wat betreft het project en deze over te dragen naar een afdelingsniveau. Dezelfde benadering geldt als het project onderdeel is van een programma en er een fout wordt geconstateerd in een kwaliteitsreview die gevolgen heeft voor andere projecten in het programma.

Alle mogelijke wijzigingen moeten worden afgehandeld door dezelfde issue- en wijzigingsbeheerprocedure. Naast het beheersen van mogelijke wijzigingen, moet deze procedure een formeel toegangspunt bieden waardoor vragen of suggesties aan de orde kunnen worden gesteld en beantwoord. De issue- en wijzigingsbeheerprocedure heeft vijf stappen:

- ! verzamelen;
- ! onderzoeken;
- ! voorstellen;
- ! besluiten;
- ! implementeren.



Figuur 9.1: Stappen wijzigingsbeheer

9.3.1 Verzamen

De eerste stap is het uitvoeren van een beknopte analyse, net genoeg om te beslissen wat voor type issue het is en of het formeel of informeel kan worden gemanaged. Het eindresultaat is normaal gesproken één van het volgende:

- ! de issue stelt een wijziging voor aan een als baseline vastgelegde configuratie-item. De issue is een **wijzigingsverzoek** en het besluit kan alleen worden genomen door de Stuurgroep (of Wijzigingsautoriteit als er één is benoemd);

- 1 de issue vraagt om een wijziging aan de overeengekomen gebruikersspecificatie, het acceptatiecriterium of de Productbeschrijving. De issue is een **wijzigingsverzoek** en het besluit kan alleen worden genomen door de Stuurgroep (of Wijzigingsautoriteit als er één is benoemd);
- 1 een product voldoet niet aan zijn specificatie. De issue is een **afwijking van de specificatie**;
- 1 de issue stelt een vraag of geeft uitdrukking aan een **punt van zorg**, maar leidt niet tot een productwijziging.

Informeel

Het laatstgenoemde type issue kan direct worden opgelost en heeft dus geen verdere analyse, of beslissing van de Stuurgroep/Wijzigingsautoriteit nodig. Deze issues kunnen door de Projectmanager worden geregistreerd in het Dagelijks logboek en informeel worden afgehandeld.

Formeel

Issues die meer analyse nodig hebben en/of die als ernstiger worden beschouwd, dienen formeel te worden afgehandeld. Er moet een Issuerapport worden opgesteld, bij voorkeur door de persoon die de issue onder de aandacht heeft gebracht (de indiener). Dit rapport moet worden ingevoerd in het Issueregister door Projectsupport, die een uniek ID aan de issue zal geven en een kopie teruggeeft aan de indiener en de Projectmanager. De issue is nu geclassificeerd als 'Open'.

9.3.2 Beoordelen

De Projectmanager wijst de issue toe aan de persoon of het team die/dat het best in staat is om een analyse te maken van de volledige impact. De issues worden geëvalueerd met betrekking tot hun impact op:

- 1 tijd;
- 1 kosten;
- 1 kwaliteit;
- 1 scope;
- 1 benefits;
- 1 risico's.

Het doel is om aanbevelingen te geven aan de Projectmanager over hoe de issues kunnen worden opgelost. De analyse moet alle aspecten beslaan; het bedrijf, de gebruiker en de leverancier.

De Projectmanager moet alle open issues beoordelen. Dat kan hij of zij alleen doen, met een senior technisch lid van het team en/of met personen met verantwoordelijkheden met betrekking tot projectintegriteit. De frequentie van dergelijke vergaderingen is afhankelijk van het volume aan issues dat wordt ontvangen, maar zij moeten regelmatig worden gehouden en met voldoende frequentie om er zeker van te zijn dat er geen buitensporige vertragingen optreden in het nemen van maatregelen.

Alle Issuerapporten moeten aan het eind van het project zijn afgesloten of overgedragen naar aanbevelingen voor vervolgacties, als onderdeel van het Projecteindrapport. Een issue kan alleen naar deze aanbevelingen worden overgedragen met goedkeuring van de Stuurgroep.

Wijzigingsverzoek

Een wijzigingsverzoek registreert een voorgestelde modificatie aan de gebruikersvereisten.

Het wijzigingsverzoek vereist analyse om te zien hoeveel werk erbij komt kijken. Senior teamleden met de juiste vaardigheden en ervaring zorgen hier meestal voor. Dit werk noemt men impactanalyse. De Configuratie-itemrecords bevatten informatie die kan helpen bij het identificeren welke andere producten of configuratie-items hier gevolgen van zullen ondervinden.

Het is met name belangrijk dat Projectsupport alle als baseline vastgelegde configuratie-items identificeert die zullen moeten veranderen, omdat de Stuurgroep al op de hoogte is gebracht van de afronding van die items. De Stuurgroep moet dus alle wijzigingen aan dergelijke items goedkeuren.

Afwijking van de specificatie

Een afwijking van de specificatie wordt gebruikt om iedere situatie te documenteren waarbij het product op een bepaalde manier niet voldoet aan zijn specificatie.

Projectsupport wijst het volgende unieke issue-ID uit het register toe en stuurt een kopie van de issue naar de indiener. Senior teamleden voeren een impactanalyse uit met hulp van Projectsupport om te ontdekken welke producten gevolgen ondervinden van de afwijking van de specificatie en beoordelen de benodigde inspanning.

9.3.3 Voorstellen

Als de resultaten van de impactanalyse beschikbaar zijn, moet bij de volgende stap worden gekeken naar alternatieve acties en moet de beste maatregel worden voorgesteld.

De alternatieven worden begroot en de impact op het budget en de planning van het Faseplan wordt beoordeeld. Voor de beslissing zal de Projectmanager antwoord willen hebben op twee vragen.

- 👤 Kan het werk worden verricht binnen de tolerantieniveaus van het huidige plan? Om die reden is het beter dat een reeks verzoeken wordt onderzocht, om een breder overzicht te krijgen van de gevolgen voor de plannen.
- 👤 Compenseert het voordeel om actie te ondernemen de kosten die erbij komen kijken?

Ter voorbereiding van het besluit, moet aan het wijzigingsverzoek een prioriteitsclassificatie worden toegewezen. Er zijn verschillende manieren om prioriteiten toe te wijzen. Prioriteit zou de volgende classificatie kunnen hebben:

- 👤 hoog;
- 👤 gemiddeld;
- 👤 laag;
- 👤 cosmetisch.

Een andere manier van prioriteren van wijzigingsverzoeken is het gebruik van de MoSCoW-aanpak, waarbij een issue als volgt wordt gecategoriseerd.

- 👤 **Must have:** het product werkt niet zonder wijziging of is niet langer realiseerbaar.
- 👤 **Should have:** het product werkt wel zonder de wijziging, maar de wijziging is belangrijk en zal het product en de Business case verbeteren.
- 👤 **Could have:** de wijziging is bruikbaar, maar het is geen wijziging die de Business case verbetert.
- 👤 **Won't have (for now):** de wijziging is niet belangrijk en kan wachten tot er een onderhoudsproject wordt gestart (ook wel nice-to-have genoemd).

9.3.4 Beslissen

Wijzigingsverzoek

Om het wijzigingsverzoek te implementeren, moet het zijn goedgekeurd door de Projectmanager of de Stuurgroep. Wie de beslissing moet nemen is gedocumenteerd in de Configuratiemanagement-strategie en is afhankelijk van het volgende.

- 1 Als het geen wijziging is aan een configuratie-item die al **als baseline is vastgelegd** en als het werk kan worden verricht binnen de **toleranties** van het huidige plan, dan **kan** de Projectmanager het besluit nemen om hem te implementeren. Maar hij kan ook worden doorgegeven aan de Stuurgroep (of Wijzigingsautoriteit als er één is benoemd) om een besluit te nemen. Uit ervaring is gebleken dat er meestal veel wijzigingen zijn gedurende het project, waardoor het een goed idee is om de Stuurgroep te laten besluiten over alle wijzigingen, behalve als het om triviale zaken gaat. Hierdoor blijft de Stuurgroep op de hoogte van de hoeveelheid wijzigingen die worden verzocht en hun gezamenlijke impact op de planning en de kosten. Als het Faseplan later in de problemen komt, is het meestal te laat voor de Projectmanager om begrip te krijgen voor een claim dat er veel verzoeken zijn geïmplementeerd zonder om meer tijd of geld te vragen. Het antwoord is normaal gesproken: “Waarom vroeg je het niet aan ons? Wij hadden enkele kunnen annuleren of uitstellen.” **Hier is het belangrijk op te merken dat toleranties er niet zijn om voor kleine wijzigingsverzoeken te betalen.** De Projectmanager moet alleen een kleine wijziging implementeren zonder voor extra tijd en geld te vragen als het werk aan het desbetreffende product nog niet is gestart en de toevoeging van de verzochte wijziging geen extra kosten met zich meebrengt.
- 1 Het besluit moet worden genomen door de Stuurgroep/Wijzigingsautoriteit, als de wijziging betrekking heeft op een of meer configuratie-items waarvan de Stuurgroep al is verteld dat ze zijn voltooid (tot een baseline, niet noodzakelijk tot de eindversie). Dit dient voornamelijk om het vertrouwen van de Stuurgroep te behouden. Als haar is verteld dat iets klaar is en zij later ontdekt dat het is gewijzigd zonder overleg, verliest zij het gevoel dat zij het project onder controle heeft.
- 1 Als het werk dat komt kijken bij het wijzigingsverzoek niet kan worden verricht binnen de tolerantieniveaus of het actuele Faseplan, **moet** het besluit om actie te ondernemen van de Stuurgroep komen. De Projectmanager moet een Afwijkingsrapport indienen met het wijzigingsverzoek. Dit kan leiden tot een verzoek voor een Afwijkingsplan met de nieuwe planning en kosten voor de rest van de fase.

De Stuurgroep kan het volgende beslissen.

- 1 De wijziging implementeren. Als de wijziging een Afwijkingsplan vereiste, betekent dit dat het Afwijkingsplan moet worden goedgekeurd.
- 1 Uitstellen van de wijziging naar een verrijkingsproject nadat het huidige project is voltooid.
- 1 Een besluit uitstellen tot een latere vergadering.
- 1 Om meer informatie vragen.
- 1 Het verzoek annuleren.

Als de Stuurgroep de verantwoordelijkheid om besluiten te nemen op basis van Issuerapporten heeft gedelegeerd naar een Wijzigingsautoriteit, dan zal de Wijzigingsautoriteit de hierboven beschreven rol vervullen. Het besluit moet worden gedocumenteerd in het Issuerapport en in het Issueregister.

Telkens wanneer de status van een issue verandert, moet er een Issuerapport worden gestuurd naar de indiener.

Afwijking van de specificatie

Net zoals bij wijzigingsverzoeken, wordt het besluit om actie te ondernemen genomen door de Projectmanager of de Stuurgroep/Wijzigingsautoriteit. Als de fout het gevolg is van een tekortkoming binnen de verantwoordelijkheid van de Projectmanager, ligt de plicht bij de Projectmanager om het probleem binnen toleranties te corrigeren. Als de fout ontstaat doordat een Teammanager een afgesproken Werkpakket niet voltooit, ligt de plicht bij de Teammanager (of de leverancier als het team afkomstig is van een extern bedrijf) om de fout te corrigeren zonder de Projectmanager om meer tijd of geld te vragen.

- ! Als bij de afwijking van de specificatie geen wijziging aan een configuratie-item komt kijken die al als baseline is vastgelegd en het werk kan worden verricht binnen de toleranties van het huidige plan, dan moet de Projectmanager het besluit nemen om hem uit te voeren.
- ! Als de afwijking van de specificatie wijzigingen vereist aan een of meer configuratie-items waarvan de Stuurgroep al is verteld dat ze zijn voltooid (tot een baseline, niet noodzakelijk tot de definitieve versie), dan moet de Stuurgroep/Wijzigingsautoriteit het besluit nemen.
- ! Als het werk dat komt kijken bij de afwijking van de specificatie niet kan worden verricht binnen de tolerantieniveaus van het actuele Faseplan, dan moet het besluit om actie te ondernemen van de Stuurgroep komen. De Projectmanager moet een Afwijkingsrapport indienen met de afwijking van de specificatie. Als de Stuurgroep de behoefte aan extra werk accepteert, zal het vragen om een Afwijkingsplan met daarin de nieuwe planning en kosten voor de rest van de fase.

De Stuurgroep kan het volgende beslissen.

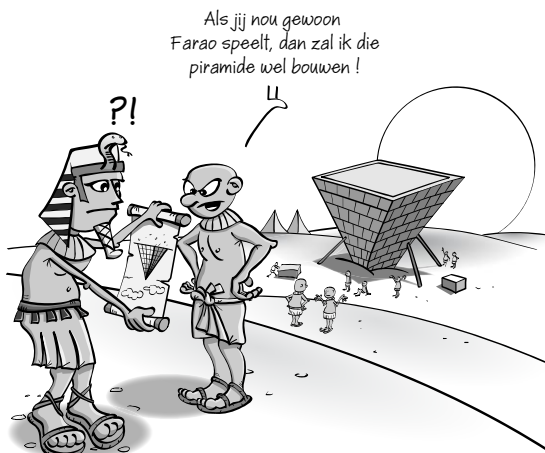
- ! De fout corrigeren. Als het werk een Afwijkingsplan vereiste, betekent dit dat het Afwijkingsplan moet worden goedgekeurd;
- ! Correctie van de fout uitstellen tot een vervolgproject nadat het huidige project is voltooid. Dit accepteren van een fout zonder corrigerende maatregelen wordt een concessie genoemd.
- ! Een besluit uitstellen tot een latere vergadering.
- ! Om meer informatie vragen.

Het besluit moet worden gedocumenteerd in het Issuerapport en het Issueregister, en er moet een bijgewerkte kopie worden gearchiveerd. Telkens wanneer de status verandert, moet er een kopie naar de indiener worden gestuurd.

9.3.5 Implementeren

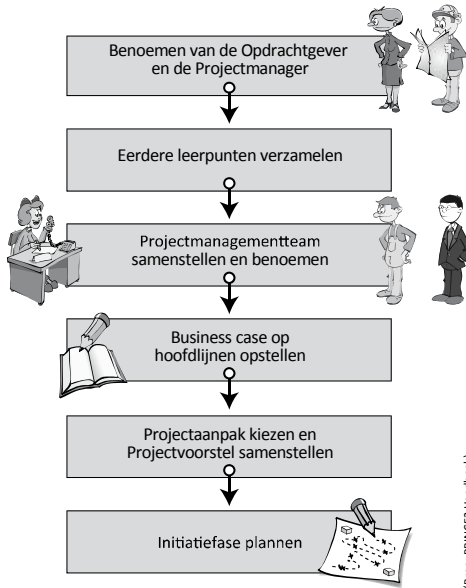
De Projectmanager is verantwoordelijk voor de planning van goedgekeurde wijzigingen. Voor dit werk is het mogelijk dat Projectsupport een nieuwe versie van een of meer producten moet uitbrengen.

Bij ontvangst van een voltooid wijzigingsverzoek of afwijking van de specificatie, moet Projectsupport ervoor zorgen dat eventueel aangepaste producten opnieuw worden opgeslagen in de Configuratie-itemrecords. Het afgeronde verzoek moet worden opgeslagen in het kwaliteitsdossier, en de indiener moet op de hoogte worden gebracht. Het Issueregister moet worden bijgewerkt met de laatste details en de indiener moet op de hoogte worden gebracht.



Processen

10 OPSTARTEN VAN EEN PROJECT (OP)



(Bron: PRINCE2 Handboek)

Figuur 10.1: Overzicht van Opstarten van een Project

10.1 Doel

Om het volgende vast te stellen:

- ! wat moet er gebeuren?
- ! wie neemt de besluiten?
- ! wie gaat het project financieren?
- ! wie zal zeggen wat er nodig is?
- ! welke kwaliteitsstandaarden zullen nodig zijn?
- ! wie zorgt voor de resources om het werk uit te voeren?
- ! met welke risico's wordt het project geconfronteerd?

10.2 Wat doet het proces?

- ! Er wordt een projectmanagementteam benoemd.
- ! De redenen voor het project worden op hoofdlijnen beschreven.
- ! Het referentiekader voor het project (het Projectvoorstel) wordt voltooid (of het bestaan ervan wordt bevestigd).
- ! Het type oplossing dat moet worden geleverd wordt geïdentificeerd (projectaanpak).
- ! De kwaliteitsverwachtingen en de acceptatiecriteria van de klant worden vastgesteld.
- ! Er wordt een Dagelijks logboek opgesteld en er wordt dieper ingegaan op de risico's die al bekend zijn of die zijn ontdekt tijdens de werkzaamheden voor dit proces.
- ! Er wordt een initiatiefase gepland.

10.3 Activiteiten

10.3.1 Benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager

Doel

Ieder project heeft een sponsor nodig, de belangrijkste beslisser. Normaal gesproken is deze persoon echter te druk om het project van dag tot dag te managen. Er is dus een Projectmanager nodig om hiervoor te zorgen en de planning en beheersing te managen. Deze twee personen moeten zijn aangewezen voordat er iets in een project kan gebeuren (op een beheersbare manier).

Wat doet de activiteit?

- 👤 Benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager, voorbereiden en ondertekenen van hun rolbeschrijving.
- 👤 Aanleggen van het Dagelijks logboek om voorlopig informatie te kunnen bijhouden.

10.3.2 Eerdere leerpunten verzamelen

Doel

Het zou dom zijn om lessen te negeren die bij het project zouden kunnen helpen.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Stelt een Leerpuntenlogboek op.
- 👤 Zoekt naar lessen uit eerdere vergelijkbare projecten die relevant kunnen zijn voor dit project.

10.3.3 Projectmanagementteam samenstellen en benoemen

Doel

Het hele projectmanagementteam moet de belangen vertegenwoordigen en de goedkeuring hebben van:

- 👤 bedrijfs-/programmamanagement;
- 👤 de gebruikers van het eindproduct, degenen die details van het vereiste product specificeren;
- 👤 de leverancier(s) van dat product.

De leden van de Stuurgroep moeten beslissen of zij onafhankelijke controles op hun afzonderlijke belangen in het project willen delegeren terwijl het project zich ontwikkelt (het deel Projectborging van de rol), of dat zij deze verificatie zelf kunnen uitvoeren.

De Projectmanager moet beslissen of er administratieve ondersteuning noodzakelijk is, zoals kennis op het gebied van plannings- en controlehulpmiddelen, configuratiemanagement, archivering of hulp bij specialistische technieken, zoals risicobeheer.

Met ieder lid van het projectmanagementteam moet er overeenstemming zijn over zijn rolbeschrijving.

Nadat het projectmanagementteam is samengesteld, moeten de afspraken worden bevestigd door het bedrijfs-/programmamanagement.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Stelt de overige leden van de Stuurgroep voor.
- 👤 Bespreekt met de leden van de Stuurgroep of zij hulp nodig hebben om hun borgingsverantwoordelijkheden uit te voeren.
- 👤 Ontwerpt alle Projectborgingsrollen die moeten worden gedelegeerd.
- 👤 Identificeert kandidaten voor alle Projectborgingsrollen die moeten worden gedelegeerd.
- 👤 Identificeert de behoefte aan benodigde Teammanagers (op dit punt is het eventueel niet noodzakelijk om echte namen te plaatsen bij de Teammanagervereisten voor de latere fasen van het project).

- 1 Identificeert alle ProjectsUPPORT vereisten.
- 1 De overige leden van de Stuurgroep, alle vereiste Projectborgings- en ProjectsUPPORTrollen worden toegewezen.
- 1 Het kan zijn dat er ook een Teammanager moet worden aangewezen, met name voor de vroege fasen.

10.3.4 Business case op hoofdlijnen opstellen

Doel

Voordat wordt besloten welk werk nodig is en welke technieken moeten worden gebruikt, is het belangrijk dat de Opdrachtgever duidelijk maakt waarom het project moet worden uitgevoerd.

Wat doet de activiteit?

- 1 In de Business case op hoofdlijnen worden de redenen voor het project gedocumenteerd.

10.3.5 Projectaanpak kiezen en Projectvoorstel samenstellen

Doel

Ervoor zorgen dat er voldoende informatie beschikbaar is voor de Stuurgroep om te besluiten of men verder wil gaan met de initiatie.

De projectaanpak heeft gevolgen voor de planning en de kosten van het project, plus mogelijk het beheer over scope en kwaliteit. Deze informatie moet aan de Stuurgroep beschikbaar worden gesteld om te kunnen beslissen of het project moet worden geïnitieerd.

Er moet worden gecontroleerd of de voorgestelde projectaanpak overeenstemt met de strategie van de klant (of het programma).

Wat doet de activiteit?

- 1 Vult eventuele gaten in het verstrekte projectmandaat.
- 1 Beslist wat voor soort oplossing (projectaanpak) zal worden voorzien en wat de algemene methode zal zijn om die oplossing te voorzien.
- 1 Identificeert de vaardigheden die vereist worden door de projectaanpak.
- 1 Identificeert de gevolgen voor de timing van de projectaanpak. De belangrijkste projectaanpakken die moeten worden overwogen, zijn:
 - een oplossing vanuit niets opbouwen;
 - een bestaand product nemen en aanpassen;
 - de taak aan een andere organisatie geven om hem voor u uit te laten voeren;
 - een kant-en-klare oplossing kopen.
- 1 Stelt het Projectvoorstel samen.

10.3.6 Initiatiefase plannen

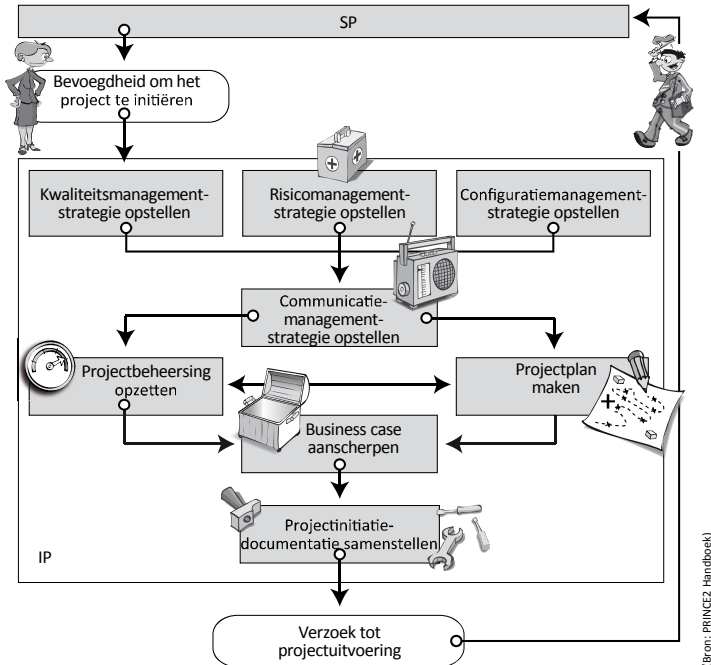
Doel

De fundering van een project onderzoeken en vastleggen en vervolgens een project samenstellen om goedkeuring te krijgen om het project te starten, is belangrijk werk. Hier is planning voor nodig, en aangezien initiatie resources zal verbruiken, moet de Stuurgroep het plan ervoor goedkeuren.

Wat doet de activiteit?

- 1 Produceert een Faseplan voor de initiatiefase van het project.

11 INITIËREN VAN EEN PROJECT (IP)



Figuur 11.1: Overzicht van Initiëren van een Project

11.1 Doel

Voordat wordt begonnen met grote uitgaven, moeten de leden van de Stuurgroep het eens zijn over wat er moet worden gedaan en waarom, welke kwaliteit wordt vereist, hoe lang het zal duren en hoeveel het zal kosten.

11.2 Wat doet het proces?

- 1. Controleert of het project aansluit op de bedrijfs- of programmadoelen en –strategieën.
- 2. Definieert de kwaliteitsverantwoordelijkheden en kwaliteitsmethoden en de hulpmiddelen die moeten worden gebruikt.
- 3. Definieert de procedure en de verantwoordelijkheden voor risicobeheer.
- 4. Definieert de procedures en verantwoordelijkheden voor configuratiemanagement en wijzigingsbeheer.
- 5. Definieert de communicatievereisten van iedereen die met het project verbonden is.
- 6. Plant het hele project.
- 7. Legt de fundering voor een goed gepland en beheersbaar project.
- 8. Ontwikkelt en bevestigt het bestaan van een levensvatbare Business case.
- 9. Beoordeelt de risico's waarmee het project wordt geconfronteerd opnieuw.
- 10. Stelt de Projectinitiatiedocumentatie op die nodig is om alle beslissers voor het project te laten tekenen.
- 11. Triggert het proces *Managen van een Faseovergang (MF)* om de volgende fase in detail te plannen.

11.3 Activiteiten

11.3.1 Kwaliteitsmanagementstrategie opstellen

Doel

Om succesvol te zijn, moet een project een product opleveren met de kwaliteit die wordt verwacht door de klant, en voldoen aan de beperkingen met betrekking tot tijd en kosten. De vereiste kwaliteit en methoden om die kwaliteit te realiseren moeten zijn gespecificeerd voordat het werkt begint.

Kwaliteitswerk kan niet worden gepland tot de acceptatiecriteria en kwaliteitsverwachtingen van de klant bekend zijn.

De tijd en de kosten van het project worden beïnvloed door de hoeveelheid kwaliteitswerk die moet worden verricht; daarom moet de kwaliteitsplanning zijn verricht voordat een realistisch Projectplan kan worden gemaakt.

Wat doet de activiteit?

- 1.1 Neemt de kwaliteitsverwachtingen en de acceptatiecriteria van de klant, de kwaliteitsstandaarden van zowel de klant als de leverancier en de projectaanpak en definieert hoe de kwaliteit die door de klant wordt verwacht zal worden gerealiseerd.
- 1.2 Legt het Kwaliteitsregister aan.

11.3.2 Risicomanagementstrategie opstellen

Doel

Projecten hebben als doel een verandering teweeg te brengen; verandering houdt risico's in en daarom is de mogelijkheid van risico's altijd aanwezig in ieder project. Voordat een project begint, moet er een methode worden vastgesteld om risico's te identificeren, analyseren en beheersen.

Wat doet de activiteit?

- 1.1 Definieert de procedure voor het managen van risico's en risicoverantwoordelijkheden. De risicotoleranties voor het project worden overeengekomen, met inbegrip van alle hulpmiddelen en technieken die moeten worden gebruikt, plus de vereisten op het gebied van risicorapportage.
- 1.2 Legt het Risicoregister aan en neemt risico's over uit het Dagelijks logboek.

11.3.3 Configuratiemanagementstrategie opstellen

Doel

Veranderingen zijn onvermijdbaar in ieder proces, en kunnen de plannen, de scope van het project, de kwaliteit, de benefits etc. teniet doen, tenzij ze zorgvuldig worden beheerst.

Configuratiemanagement is essentieel voor het project om beheer over zijn managementproducten en specialistische producten te verkrijgen en te behouden. Een gereed product moet worden beschermd tegen ongeautoriseerde wijzigingen. Bij verlies van een product kan het veel geld en tijd kosten om hem opnieuw te creëren. De mate van beheersing die nodig is zal variëren naargelang de grootte, de complexiteit en het belang van het project.

Wat doet de activiteit?

- 1.1 Definieert waar en hoe projectmanagementproducten en specialistische producten worden opgeslagen, hoe zij zullen worden geïdentificeerd en hoe de toegang tot deze producten wordt beheerst.
- 1.2 Definieert hoe wijzigingen worden beheerst.
- 1.3 Legt het Issueregister aan.

11.3.4 Communicatiemanagementstrategie opstellen

Doel

Communicatie is essentieel in een project, niet alleen tussen leden van het projectteam en het projectmanagementteam, maar met alle stakeholders. Hieronder moet ook de communicatie vanuit het project en naar het project vallen

Wat doet de activiteit?

- 👤 Definieert de communicatievereisten binnen het projectmanagementteam en extern met bedrijfs- of programmamanagement, andere stakeholders en alle overige belanghebbenden.
- 👤 Definieert de timing van alle communicaties en hun inhoud.
- 👤 Identificeert de verantwoordelijkheden voor iedere communicatie.

11.3.5 Projectplan maken

Doel

Als onderdeel van haar besluit of er wel of niet verder moet worden doorgegaan met het project, moet de Stuurgroep weten hoeveel het project kost en hoe lang het zal duren. Kosten uit het Projectplan gaan ook naar de Business case om de levensvatbaarheid van het project te helpen aangeven.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Produceert het Projectplan.

11.3.6 Business case aanscherpen

Doel

Voordat het project wordt aangegaan, is het belangrijk dat wordt gegarandeerd dat er voldoende rechtvaardiging is voor de uitgave van resources en dat er een goede balans is tussen de rechtvaardiging en de risico's.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Haalt de Business case op hoofdlijnen uit het Projectvoorstel, voegt daar de informatie uit het Projectplan aan toe, en stelt een volledige Business case op voor opname in de Projectinitiatiedocumentatie.
- 👤 Voert een nadere risicoanalyse en -management uit voor het project, op basis van de nieuw opgestelde informatie.

11.3.7 Projectbeheersing opzetten

Doel

Om het project onder controle te houden, is het belangrijk te garanderen dat:

- 👤 de juiste beslissingen worden genomen door de juiste mensen op het juiste moment;
- 👤 de juiste informatie wordt verstrekt aan de juiste mensen met de juiste frequentie en timing.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Stelt controlepunten en rapportageafspraken vast voor het project, gebaseerd op de omvang van het project, het kritieke karakter van het project, de risicosituatie, de controlestandaarden van de klant en de leverancier, en de diversiteit van stakeholders.

11.3.8 Projectinitiatiedocumentatie samenstellen

Doel

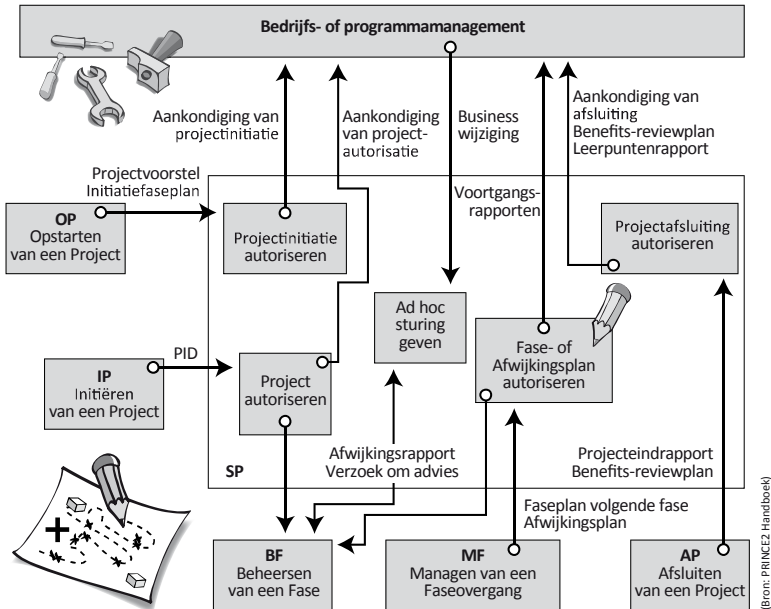
De Projectinitiatiedocumentatie bevat alle informatie die de Stuurgroep nodig heeft om te beslissen of er wel of niet door moet worden gegaan met het project. Het is ook een formele record van de informatie waarop de beslissing was gebaseerd en kan na afloop van het project worden gebruikt om te beoordelen hoe succesvol het project is geweest.

Als de Stuurgroep een algemene beslissing neemt om verder te gaan met het project, moet er gedetailleerdere informatie zijn over de kosten en de tijd van de volgende fase, voordat de vereiste resources worden toegewezen.

Wat doet de activiteit?

-  Verzamelt informatie uit andere activiteiten bij het Initiëren van een Project, plus het Projectvoorstel en stelt het Projectinitiatiedocumentatie op.
-  Laat het proces *Managen van Faseovergangen (MF)* het volgende Faseplan produceren, evenals een Fase-eindrapport voor de initiatiefase.

12 STUREN VAN EEN PROJECT (SP)



Figuur 12.1: Overzicht van Sturen van een Project

12.1 Doel

Het dagelijkse management wordt overgelaten aan de Projectmanager, maar de Stuurgroep is verantwoordelijk voor de algehele beheersing en voor het nemen van belangrijke beslissingen.

12.2 Wat doet het proces?

- 👤 Autoriseert initiatie van een project.
- 👤 Zorgt voor samenwerking met het bedrijfs-/programmamanagement.
- 👤 Adviseert de Projectmanager over alle externe bedrijfsgebeurtenissen die impact kunnen hebben op het project.
- 👤 Keurt Faseplannen goed.
- 👤 Keurt afsluiting van een fase goed.
- 👤 Neemt beslissingen over alle wijzigingen aan goedgekeurde producten.
- 👤 Keurt alle Afwijkingsplannen goed.
- 👤 Geeft ad hoc advies en sturing gedurende het hele project.
- 👤 Beschermde de belangen van de klant en de leverancier.
- 👤 Keurt afsluiting van het project goed.

12.3 Activiteiten

12.3.1 Projectinitiatie autoriseren

Doel

De initiatiefase heeft als taak te bevestigen dat er sprake is van een levensvatbaar project en dat alle betrokkenen het eens zijn over wat er moet gebeuren. Net als alle projectwerkzaamheden, moet de inspanning om dit te doen worden goedgekeurd door de Stuurgroep.

Wat doet de activiteit?

- 1 Controleert of er voldoende referentiekader bestaat.
- 1 Controleert het Initiatiefaseplan en keurt het goed.
- 1 Wijst de resources toe die nodig zijn om de werkzaamheden voor de initiatiefase te verrichten.

12.3.2 Project autoriseren

Doel

De activiteit geeft de Stuurgroep een beslissingspunt voordat er belangrijke resources aan het project worden toegewezen.

Wat doet de activiteit?

- 1 Beslist of er wel of niet wordt doorgegaan met het project.
- 1 Keurt het volgende Faseplan goed.

12.3.3 Fase- of Afwijkingsplan autoriseren

Doel

Een belangrijk beheersinstrument voor de Stuurgroep is om altijd maar één fase tegelijkertijd goed te keuren. Aan het eind van een fase moet de Projectmanager zowel de voortgang tot dan toe als het plan voor de volgende fase rechtvaardigen, voordat hij toestemming krijgt om verder te gaan.

Wat doet de activiteit?

- 1 De activiteit autoriseert iedere fase (behalve initiatie) en alle Afwijkingsplannen die nodig zijn.

12.3.4 Ad hoc sturing geven

Doel

Er kan behoefte zijn aan incidentele en directe sturing van de Stuurgroep buiten de fase-eindbeoordelingen.

Wat doet de activiteit?

- 1 Controleert de voortgang van de fase door Hoofdpuntenrapporten te ontvangen van de Projectmanager.
- 1 Adviseert de Projectmanager over alle externe gebeurtenissen die impact hebben op het project.
- 1 Geeft sturing aan de Projectmanager als er wordt gevraagd om advies of om een beslissing inzake een Issuerapport.
- 1 Geeft advies over of goedkeuring voor alle wijzigingen aan het projectmanagementteam.
- 1 Neemt beslissingen over de acties die moeten worden ondernomen bij ontvangst van een Afwijkingsrapport.
- 1 Neemt beslissingen over alle wijzigingen aan het projectmandaat die zijn aangebracht door bedrijfs- of programmamanagement, door ze te behandelen als Wijzigingsverzoeken of door de Projectmanager te vragen het project te stoppen en opnieuw te starten.

12.3.5 Projectafsluiting goedkeuren

Doel

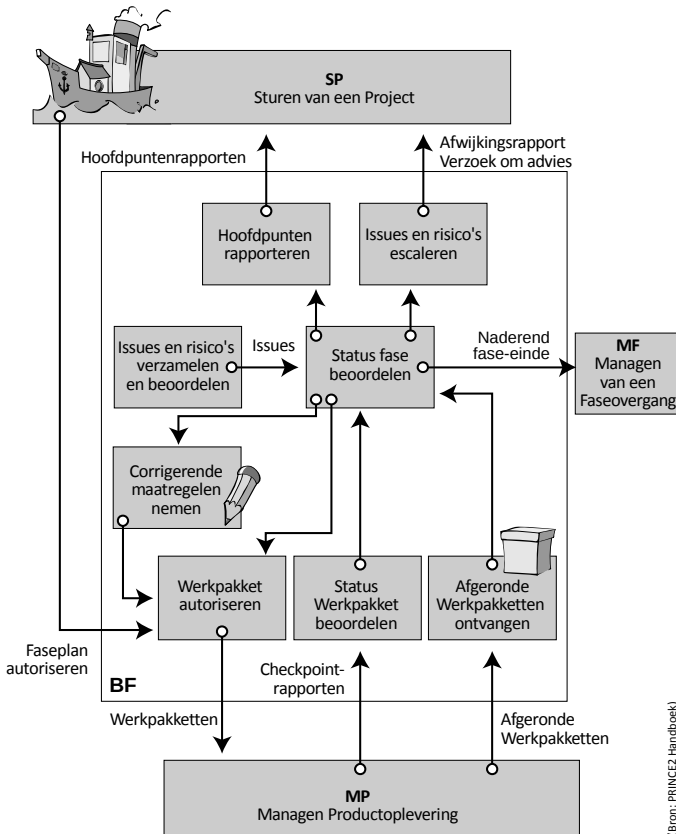
Er moet een gedefinieerd eind zijn aan een project om het succes ervan te kunnen beoordelen. De Stuurgroep moet zichzelf ervan overtuigen dat de producten van het project zijn overhandigd en dat zij acceptabel zijn. Als er sprake is van contracten (en geld), moet er overeenstemming zijn tussen de klant en de leverancier dat het aanbestede werk is uitgevoerd.

Als het project voortijdig is gestopt, moet de Stuurgroep bevestigen dat het project beheersbaar tot afsluiting is gebracht.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Controleert of de doelstellingen van het project zijn gerealiseerd.
- 👤 Controleert of er geen losse uiteinden zijn.
- 👤 Brengt alle belanghebbende partijen op de hoogte van de afsluiting van het project.
- 👤 Stelt een plan voor om de realisering van de verwachte benefits te controleren.

13 BEHEERSEN VAN EEN FASE (BF)



Figuur 13.1: Overzicht van Beheersen van een Fase

(Bron: PRINCE2 Handboek)

13.1 Doel

De productie van de producten van de fase binnen het budget en de planning en volgens de vereiste kwaliteit moet worden aangestuurd door de Projectmanager en vereist tevens zorgvuldige bewaking en beheersing.

13.2 Wat doet het proces?

- Beheert de fase vanaf de goedkeuring tot de afronding. Hieronder valt het toewijzen van werk, controleren van de uitvoering ervan, het nemen van noodzakelijke corrigerende maatregelen, het beheren van issues en risico's, en het rapporteren naar de Stuurgroep.
- Houdt het team gefocust op het voldoen aan de tijd, kosten, kwaliteit en scope binnen de toleranties.
- Rapporteert voortgang aan de Stuurgroep.
- Bewaakt de Business case met betrekking tot eventuele impacts.

13.3 Activiteiten

13.3.1 Werkpakket autoriseren

Doel

De Projectmanager moet de volgorde van de activiteiten van een fase beheersen, en wanneer de activiteiten beginnen. Dit zorgt ervoor dat de Projectmanager weet wat de personen die aan het project werken aan het doen zijn, en dat het Faseplan het werk en de voortgang correct weergeeft.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Wijst het werk dat moet worden gedaan toe aan een team of persoon, op basis van de behoeften van het huidige Faseplan.
- 👤 Zorgt ervoor dat al het werk dat wordt uitgegeven wordt vergezeld van gegevens zoals doeldata, kwaliteitsverwachtingen, leverings- en rapportagedata.
- 👤 Garandeert dat er overeenstemming is bereikt over de redelijkheid van de werkvereisten met de ontvanger.

13.3.2 Status Werkpakket beoordelen

Doel

Om de fase te kunnen beheersen en verstandige beslissingen te kunnen nemen over welke aanpassingen er moeten worden gedaan (als die al nodig zijn), is het noodzakelijk dat informatie wordt verzameld over wat er daadwerkelijk is gebeurd en dat men deze informatie kan vergelijken met wat er was gepland.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Biedt een regelmatige beoordeling van de voortgang bij het uitvoeren van Werkpakketten.
- 👤 Verzamelt informatie om het Faseplan te actualiseren zodat de werkelijke voortgang, de geleverde inspanning en het kwaliteitswerk dat is verricht worden weergegeven.

13.3.3 Issues en risico's verzamelen en beoordelen

Doel

Tijdens de fasewerkzaamheden kan een nieuw risico ontstaan of kan een bestaand risico veranderen. Op elk moment gedurende het project kan er zich een probleem voordoen, kan er een wijziging worden verzocht of kan men op zoek zijn naar een antwoord op een vraag. Als deze worden gemist, kan dat betekenen dat het project mislukt of niet kan leveren wat er wordt vereist. Het kan ook zijn dat het project tegen andere problemen oploopt die voorzien hadden kunnen worden, als de issue was opgemerkt op het moment dat hij ontstond. Er moet een proces zijn om dergelijke issues te verzamelen zodat zij kunnen worden gepresenteerd teneinde een juist besluit te nemen en de juiste maatregelen te treffen.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Verzamelt alle nieuwe (of wijzigingen aan bestaande) risico's of issues en onderzoekt hun impact op een consistente en betrouwbare manier.
- 👤 Analyseert iedere nieuwe issue en adviseert een maatregel.
- 👤 Beoordeelt iedere open issue op eventuele wijzigingen in de omstandigheden of de impact en kan potentieel een nieuwe aanbeveling geven.
- 👤 Beoordeelt alle open issuerapporten op eventuele wijzigingen aan de issue of verandering van zijn impact op de projectrisico's, het Projectplan of de Business case.

13.3.4 Status fase beoordelen

Doel

De Projectmanager moet een nauwkeurig overzicht houden van de voortgang in de fasewerkzaamheden en het verbruik en de continue beschikbaarheid van resources.

Het is beter om de status van een fase regelmatig te controleren en actie te nemen om potentiële problemen te vermijden, dan dat er problemen onverwacht komen waar u vervolgens op moet reageren.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Biedt een regelmatige herbeoordeling van de status van de fase.
- 👤 Triggert nieuw werk.
- 👤 Triggert corrigerende maatregelen voor alle problemen.
- 👤 Biedt de informatie voor het rapporteren van voortgang.

13.3.5 Hoofdpunten rapporteren

Doel

De Stuurgroep en stakeholders moeten geïnformeerd blijven over de voortgang van het project om hem correct te kunnen beheersen. In plaats van regelmatige voortgangsvergaderingen, adviseren wij met regelmatige intervallen rapporten uit te brengen tussen de beoordelingen na afloop van iedere fase. De Stuurgroep beslist over de frequentie van de rapporten bij het initiëren van het project (de activiteit *Projectbeheersing opzetten (IP)*).

Wat doet de activiteit?

- 👤 Produceert Hoofdpuntenrapporten voor de Stuurgroep en alle stakeholders die zijn geïdentificeerd in de Communicatiemanagementstrategie.

13.3.6 Corrigerende maatregelen nemen

Doel

Als er geen actie wordt ondernomen als het project begint af te wijken van het Faseplan, kan dit leiden tot verlies aan beheersing.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Binnen de grenzen van de tolerantiemarges die zijn vastgesteld door de Stuurgroep, neemt de Projectmanager maatregelen om alle problemen die ontstaan te verhelpen.

13.3.7 Issues en risico's escaleren

Doel

Doel van het concept 'manage by exception' is dat de Projectmanager de Stuurgroep direct op de hoogte zal brengen van alles waarvan geraamd kan worden dat het ertoe zal leiden dat de fase (of project) de tolerantie limieten die zijn overeengekomen met de Stuurgroep zal overschrijden. Dit is een onderdeel dat ervoor moet zorgen dat de Stuurgroep algeheel beheer blijft behouden.

Het geraamde verschil met één of meer fasetoleranties kan zijn veroorzaakt door:

- 👤 slechte oorspronkelijke planning;
- 👤 een verandering in de beschikbaarheid van resources;
- 👤 de noodzaak om producten van slechte kwaliteit opnieuw te bewerken;
- 👤 de mogelijke implementatie van een of meer issues.

Wat doet de activiteit?

- Als de fase of het project de toleranties dreigt te overschrijden, en de Projectmanager is van mening dat hij/zij geen corrigerende maatregelen kan nemen binnen de bevoegdheidsgrenzen die zijn opgelegd door de Stuurgroep, dan moet de situatie onder de aandacht van de Stuurgroep worden gebracht voor advies. Deze escalatie wordt ingezet door het indienen van een Afwijkingsrapport.

13.3.8 Afgeronde Werkpakketten ontvangenDoel

Daar waar werk is geregistreerd als goedgekeurd voor uitvoering door een team of individu, moet er ook een overeenkomstige activiteit zijn om de terugkeer van het (de) voltooide product(en) en zijn (hun) acceptatie (of niet) te registreren.

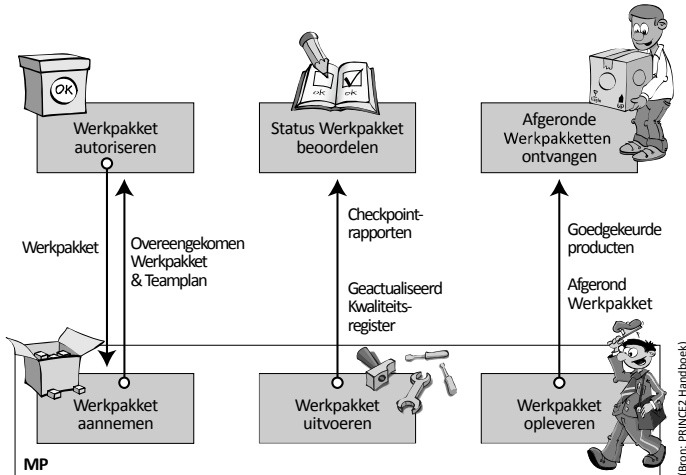
Als de producten in een Werkpakket eenmaal zijn geaccepteerd, moeten alle volgende wijzigingen erin worden afgehandeld in het kader van wijzigingsbeheer, zoals gedefinieerd in de Configuratiemanagementstrategie.

Wat doet de activiteit?

- Deze activiteit registreert de afronding en terugkomst van goedgekeurde Werkpakketten.



14 MANAGEN PRODUCTOPLEVERING (MP)



Figuur 14.1: Overzicht van Managen Productoplevering

14.1 Doel

Wanneer de Projectmanager werk delegeert, moet de Teammanager of de persoon aan wie het werk wordt gedelegeerd de juiste stappen nemen om aan te geven dat hij het werk begrijpt en aanvaardt. Terwijl het werk wordt uitgevoerd, kan het nodig zijn dat de voortgang wordt gerapporteerd en de kwaliteit wordt gecontroleerd. Als het werk gereed is moet er een afgesproken methode zijn om te bevestigen of de oplevering naar tevredenheid was.

Als het project gebruik maakt van externe leveranciers die geen gebruik maken van PRINCE2, vormt dit proces de interface met het proces *Beheersen van een Fase (BF)* om werk af te spreken, de voortgang te rapporteren en het afgeronde werk in te dienen.

14.2 Wat doet het proces?

- 1 Spreekt werkvereisten af met de Projectmanager.
- 1 Verricht het werk.
- 1 Houdt de Projectmanager op de hoogte van voortgang, kwaliteit en eventuele problemen.
- 1 Krijgt goedkeuring voor het voltooide werk.
- 1 Brengt de Projectmanager op de hoogte dat het werk is voltooid.

14.3 Activiteiten

14.3.1 Werkpakket aannemen

Doel

Werk mag niet worden begonnen door een team of individu totdat het is geautoriseerd door de Projectmanager.

Er moet overeenstemming zijn tussen een Teammanager (of een individu) en de Projectmanager over al het gedelegeerde werk.

Als het werk moet worden toegewezen aan een externe leverancier die geen gebruik maakt van PRINCE2, moet er overeenstemming zijn tussen de Projectmanager en de Teammanager van de leverancier over het werk dat moet worden gedaan, de kwaliteitsvereisten, de rapportagevereisten, de technieken, standaarden, procedures die moeten worden gebruikt, eventuele grenzen en beperkingen die kunnen gelden, en het Teamplan om dit werk te realiseren.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Stemt de details van een Werkpakket overeen met de Projectmanager.
- 👤 Plant het werk dat noodzakelijk is om het Werkpakket te voltooien.
- 👤 Voert een risicoanalyse uit ten aanzien van het voorgestelde Teamplan.
- 👤 Onderhandelt over de vereiste beschikbare tijd of de doeldatum.
- 👤 Stemt in met de kwaliteitsvereisten van het (de) product(en) in het Werkpakket, de rapportagevereisten, eventuele tolerantie marges of beperkingen.
- 👤 Bevestigt hoe goedkeuring en overhandiging van het (de) voltooide product(en) zal plaatsvinden.

14.3.2 Werkpakket uitvoeren

Doel

Als er is ingestemd met en men zich heeft verplicht tot het werk in de activiteit *Werkpakket aannemen*, omvat deze activiteit het managen van dat werk tot het is afgerond.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Beheert de ontwikkeling/levering van de producten/diensten die zijn gedefinieerd in het Werkpakket.
- 👤 Zorgt ervoor dat alle kwaliteitsinspecties die zijn gedefinieerd in het Werkpakket worden uitgevoerd en dat het Kwaliteitsregister overeenkomstig door Projectsupport wordt bijgewerkt.
- 👤 Zorgt ervoor dat het werk binnen de toleranties blijft die zijn afgesproken in het Werkpakket.
- 👤 Houdt de Projectmanager op de hoogte van de voortgang door middel van Checkpointrapporten.

14.3.3 Werkpakket opleveren

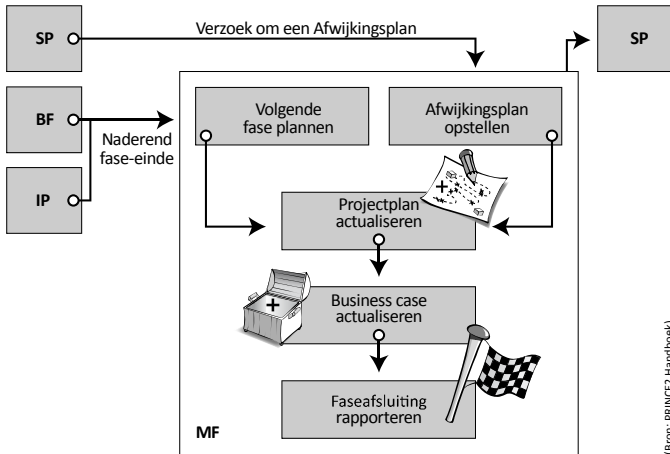
Doel

Er moet een activiteit zijn om het/de aangevraagde product(en) op te leveren en de overeenkomst te documenteren dat het werk naar tevredenheid is verricht.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Overhandigt de producten aan de persoon die verantwoordelijk is voor configuratiemanagement;
- 👤 Brengt de Projectmanager op de hoogte dat het werk is voltooid.

15 MANAGEN VAN EEN FASEOVERGANG (MF)



Figuur 15.1: Overzicht van Managen van een Faseovergang

15.1 Doel

Het vermogen om autorisatie te geven om een project per afzonderlijke fase verder te laten gaan is een belangrijk beheersinstrument voor de Stuurgroep. Er is ook behoefte aan een proces waarmee er een plan wordt gemaakt om te reageren op een geraamde afwijking die de tolerantie zal overschrijden. Het proces heeft als doel de informatie te leveren die de Stuurgroep nodig heeft met betrekking tot de huidige status van het Projectplan, de Business case en de risico's om de gecontinueerde waarde van het plan en de commitment tot een nieuw plan te beoordelen.

15.2 Wat doet het proces?

- 1 Bevestigt bij de Stuurgroep welke producten zijn opgeleverd die volgens de planning in het huidige Faseplan moeten worden geproduceerd.
- 1 Geeft redenen voor het niet opleveren van alle producten die waren gepland (in het geval van verschilprognoses).
- 1 Beoordeelt het projectmanagementteam met betrekking tot eventuele wijzigingen die moeten worden doorgevoerd voor de volgende fase.
- 1 Verifieert of alle bruikbare leerpunten gedurende de huidige fase zijn opgeslagen in het Leerpuntenlogboek.
- 1 Geeft informatie aan de Stuurgroep, zodat deze de gecontinueerde levensvatbaarheid van het project kan beoordelen.
- 1 Vraagt goedkeuring aan de Stuurgroep voor het volgende Faseplan of het Afwijkingsplan.
- 1 Stelt de tolerantiemarges voor die moeten gelden voor het nieuwe plan.

15.3 Activiteiten

15.3.1 Volgende fase plannen

Doel

Om een fase voldoende te kunnen beheersen, moet de Projectmanager een plan hebben voor de fase. Het plan voor de volgende fase moet vlak voor het einde van de huidige fase worden gemaakt.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Maakt een plan voor de volgende fase.
- 👤 Bekijk en werk indien nodig onderdelen van de PID bij. Specifiek:
 - de managementstrategieën
 - de kwaliteitsverwachtingen van de klant en de acceptatiecriteria
 - de projectorganisatie
- 👤 Als de volgende fase de laatste is, moet het plan de activiteiten om het project af te sluiten omvatten (zie het proces *Afsluiten van een Project (AP)*).

15.3.2 Afwijkingsplan opstellen

Doel

Een Stuurgroep keurt een Faseplan goed met de veronderstelling dat het binnen de gedefinieerde tolerantie marges blijft. Als een Afwijkingsrapport aangeeft dat de huidige toleranties waarschijnlijk worden overschreden, kan de Stuurgroep om een nieuw plan vragen die de veranderde situatie weergeeft en dat beheersbaar is binnen nieuw gespecificeerde tolerantie marges. De Stuurgroep kan andere maatregelen nemen, zoals voortijdig afsluiten van het project of het probleem verhelpen dat de afwijking veroorzaakt.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Als reactie op het Afwijkingsrapport kan de Stuurgroep aan de Projectmanager vragen een nieuw plan op te stellen ter vervanging van de rest van het huidige plan.
- 👤 Een Afwijkingsplan heeft precies dezelfde opmaak als het plan dat het vervangt.
- 👤 Een Afwijkingsplan beslaat de tijd vanaf het huidige moment tot het eind van het plan dat moet worden vervangen.

15.3.3 Projectplan actualiseren

Doel

Als de ene fase is afgerond en de volgende wordt gepland, moet het Projectplan worden geactualiseerd zodat de Stuurgroep de meest recente informatie heeft over de waarschijnlijke projectkosten en planning. Deels op basis van dit Projectplan baseren zij hun beslissing of het project nog steeds een levensvatbaar voorstel is.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Het Projectplan wordt geactualiseerd met de werkelijke kosten en planning van de fase die zojuist is afgerond, plus de geraamde kosten en planning van het volgende Faseplan.

15.3.4 Business case actualiseren

Doel

Het hele project moet 'business-driven' zijn, dus de Stuurgroep moet een gereviseerde Business case beoordelen als belangrijk onderdeel van de beoordeling van de gecontinueerde levensvatbaarheid van het project.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Modificeert de Business case, waar van toepassing, op basis van informatie uit de huidige fase en het plan voor de volgende fase dat wijzigingen kan hebben veroorzaakt in het Projectplan.
- 👤 Controleert of er wijzigingen zijn in de risicobereidheid of de toleranties van het project.
- 👤 Actualiseert het Benefits-reviewplan als er benefit-reviews hebben plaatsgevonden tijdens de huidige fase.

15.3.5 Faseafsluiting rapporteren

Doel

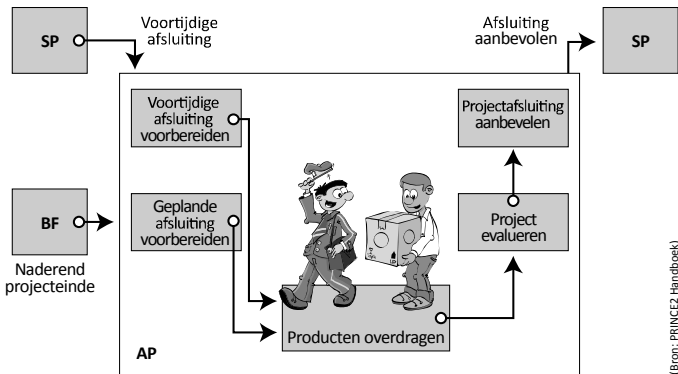
Normaal gesproken werkt de Stuurgroep volgens 'manage by exception' en hoeft zodoende alleen bij elkaar te komen als er een prognose is dat tolerantieniveaus zullen worden overschreden. Om het project goed te kunnen beheersen, geeft de Stuurgroep aan de Projectmanager alleen goedkeuring om één fase tegelijkertijd te ondernemen. Na afloop beoordeelt de Stuurgroep de verwachte benefits, kosten, planning en risico's en beslist zij of er wel of niet verder wordt gegaan met het project.

Wat doet de activiteit?

- 1 Geeft verslag over de resultaten van de huidige fase door middel van een Fase-eindrapport (inclusief een Leerpuntenrapport).
- 1 Vat de vereisten van de volgende fase met betrekking tot tijd en resources samen, indien van toepassing.
- 1 Beoordeelt het huidige vermogen van het project om te voldoen aan het Projectplan en de Business case.
- 1 Biedt een beoordeling van de risicosituatie.
- 1 Vraagt om een beslissing van de Stuurgroep over de toekomst van het project.



16 AFSLUITEN VAN EEN PROJECT (AP)



Figuur 16.1: Overzicht van Afsluiten van een Project

(Bron: PRINCE2 Handboek)

16.1 Doel

Ieder project moet een beheersbare afronding hebben.

Om het succes te kunnen meten, moet een project tot voltooiing worden gebracht wanneer de Projectmanager, leveranciers en gebruikers van mening zijn dat het de doelstellingen heeft gerealiseerd die zijn genoemd in de Projectinitiatiedocumentatie.

Een formele afsluiting maakt het mogelijk om het team te ontbinden en een datum vast te stellen voor de laatste facturen voor het project.

Zelfs als een project vroegtijdig is afgesloten, moet dit proces nog worden uitgevoerd, hoewel het misschien op maat moet worden gemaakt voor de exacte omstandigheden.

16.2 Wat doet het proces?

- 👤 Controleert of alle vereiste producten zijn opgeleverd en geaccepteerd.
- 👤 Controleert of alle Issuerapporten zijn afgehandeld.
- 👤 Legt alle aanbevelingen vast voor volgend werk aan de producten.
- 👤 Geeft alle bruikbare leerpunten gedurende het project door.
- 👤 Adviseert afsluiting van het project bij de Stuurgroep.
- 👤 Plant de meting van de realisering van de benefits die worden geclaimd in de Business case van het project.

16.3 Activiteiten

16.3.1 Geplande afsluiting voorbereiden

Doel

De klant en leverancier moeten het met elkaar eens zijn dat een project zijn doelstellingen heeft gerealiseerd voordat het kan worden afgesloten.

Er moet worden gecontroleerd of er geen resterende problemen of verzoeken zijn.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Zorgt ervoor dat alle verwachte resultaten zijn gerealiseerd en opgeleverd voordat een aanbeveling tot projectafsluiting wordt opgesteld voor de Stuurgroep.
- 👤 Actualiseert het Projectplan om de definitieve kosten en data aan te geven.

16.3.2 Voortijdige afsluiting voorbereiden

Doel

Als de Stuurgroep de Projectmanager de opdracht heeft gegeven het project voortijdig tot een einde te brengen, kunnen onvoltooide producten niet eenvoudig worden geannuleerd. Er kunnen voltooide producten zijn die kunnen worden gebruikt of onvoltooide producten die veilig moeten worden gemaakt of op een of andere manier moeten worden geconserveerd.

Wat doet de activiteit?

- 1 Onderzoekt alle voltooide producten op iets van waarde dat veilig kan worden gesteld.
- 1 Adviseert de Stuurgroep over eventuele tekorten, veiligheids- of beveiligingssituaties die zullen worden veroorzaakt door de afsluiting.

16.3.3 Producten overdragen

Doel

Voordat een project kan worden afgesloten, moet er bevestiging zijn dat de producten zijn overgedragen en zijn geaccepteerd door de personen in de operationele omgeving en onderhoudsomgeving, die voor de producten zullen zorgen.

Wat doet de activiteit?

- 1 Slaat de Configuratiemanagementstrategie erop na voor de overdrachtsprocedure.
- 1 Draagt de producten van het project formeel over aan de personen die ze tijdens hun gebruiksduur zullen gebruiken en onderhouden (eventueel met aanbevelingen voor vervolgacties).
- 1 Actualiseert, indien nodig, het Benefits-reviewplan om de benefit-reviews te tonen die nodig zijn nadat het project is afgesloten.

16.3.4 Project evalueren

Doel

Succesvolle organisaties leren van hun projectervaringen. Het is belangrijk dat bruikbare lessen die zijn geleerd bij zowel het managen van het project als bij het gebruiken van diverse technieken en standaarden bewaard blijven.

Raming van toekomstige projecten kan worden verbeterd door de statistieken van het project te bewaren.

Wat doet de activiteit?

- 1 Beoordeelt de resultaten van het project ten aanzien van zijn doelstellingen.
- 1 Verstrekt statistische informatie over de prestatie van het project.
- 1 Legt alle bruikbare leerpunten vast door het reviewen van:
 - de registers
 - de managementstrategieën
- 1 Stelt het Projecteindrapport op (inclusief een Leerpuntenrapport).

16.3.5 Projectafsluiting aanbevelen

Doel

Het kan nodig zijn om de records van het project op een toekomstig tijdstip aan een audit te onderwerpen.

Stakeholders moeten op de hoogte worden gebracht dat het project wordt afgesloten.

De registers en logboeken moeten worden gecontroleerd op items die nog open zijn.

Wat doet de activiteit?

- 👤 Sluit de diverse registers en logboeken.
- 👤 Archiveert de projectdocumentatie.
- 👤 Slaat de Communicatiemanagementstrategie erop na wie zou moeten worden geïnformeerd
- 👤 Stuurt een aanbeveling tot afsluiting naar de Stuurgroep.

Verklarende woordenlijst

17 TERMINOLOGIE EN DEFINITIES

aanbeveling tot afsluiting	Een aanbeveling voorbereid door de Projectmanager om door de Stuurgroep te verzenden als een aankondiging project-afsluiting nadat de Stuurgroep zich ervan heeft vergewist dat het project kan worden afgesloten.
aanbevelingen voor vervolgacties	Aanbevolen acties gerelateerd aan onvoltooid werk, lopende issues en risico's, en alle overige activiteiten die nodig zijn om een product naar de volgende fase van zijn levenscyclus te leiden. Deze worden samengevat en opgenomen in het Fase-eindrapport (voor gefaseerde overdracht) en het Project-eindrapport.
aankondiging projectautorisatie	Kennisgeving van de Stuurgroep aan alle stakeholders en gastlocaties dat het project is geautoriseerd en hen te verzoeken alle noodzakelijke logistieke ondersteuning te verstrekken (bijv. communicatiefaciliteiten, materiaal en alle project-ondersteuning) die toereikend is voor de duur van het project.
aankondiging projectinitiatie	Kennisgeving van de Stuurgroep aan alle stakeholders en gastlocaties dat het project wordt geïnitieerd en om hen te verzoeken alle noodzakelijke logistieke ondersteuning te verstrekken (bijv. communicatiefaciliteiten, materiaal en alle projectondersteuning) die toereikend is voor de duur van de initiatiefase.
aankondiging van afsluiting	Kennisgeving van de Stuurgroep om alle stakeholders en gastlocaties te laten weten dat de projectresources ontbonden kunnen worden en ondersteunende diensten, zoals ruimte, materiaal en toegang opgeheven. De aankondiging moet een afsluitingsdatum vermelden tot wanneer kosten ten laste van het project kunnen worden gebracht.
aanname	Een bewering die voor planningsdoeleinden als waar wordt beschouwd, maar die later zou kunnen wijzigen. Een aanname wordt gedaan als bepaalde feiten nog niet bekend zijn of als er nog geen beslissing over is genomen. Er worden meestal alleen aannamen gedaan over kwesties die van zo groot belang zijn dat wanneer ze wijzigen of onwaar blijken te zijn, er een ingrijpende herziening van de planning nodig is.
acceptatie	De formele erkenning dat het project voldoet aan de afgesproken acceptatiecriteria en daarmee voldoet aan de eisen van de stakeholders.
acceptatie voor gebruik, beheer en onderhoud	Een specifiek soort acceptatie door de persoon of groep die het product gaat ondersteunen zodra het is overgedragen aan de operationele omgeving.

acceptatiecriteria	Een lijst van geprioriteerde criteria waaraan het projectproduct moet voldoen voordat de klant het zal accepteren. Met andere woorden: meetbare definities van de eigenschappen die vereist zijn voor de reeks producten om aanvaardbaar te zijn voor de belangrijkste stakeholders.
accepteren (risicomaatregel)	Een risicomaatregel tegen een bedreiging, waarbij een bewuste en weloverwogen beslissing wordt genomen om de bedreiging te laten voortbestaan, nadat is vastgesteld dat dat voordeliger is dan het nemen van een andere risicomaatregel. De bedreiging moet wel doorlopend worden bewaakt om te zorgen dat zij aanvaardbaar blijft.
activiteit	Een proces, functie of taak die in de tijd plaatsvindt, herkenbare resultaten heeft en wordt gemanaged. Een activiteit wordt meestal gedefinieerd als onderdeel van processen of plannen.
afhankelijkheden (plan)	De relatie tussen producten of activiteiten. Bijvoorbeeld: de ontwikkeling van product C kan niet worden gestart totdat de producten A en B zijn afgerond. Afhankelijkheden kunnen intern of extern zijn. Interne afhankelijkheden zijn afhankelijkheden die vallen onder de controle van de Projectmanager. Externe afhankelijkheden zijn afhankelijkheden die vallen buiten de controle van de Projectmanager – bijvoorbeeld: de oplevering van een voor dit project noodzakelijk product dat afkomstig is van een ander project.
afwijking	Een situatie waarbij wordt verwacht dat de tolerantie grenzen zullen worden overschreden die zijn overeengekomen tussen de Projectmanager en de Stuurgroep (of tussen de Stuurgroep en het bedrijfs- of programmamanagement).
afwijking van de specificatie	Iets dat moet worden geleverd door het project, maar dat momenteel niet wordt (of naar verwachting niet zal worden) geleverd. Dit kan een ontbrekend product zijn of een product dat niet voldoet aan de specificaties. Een afwijking van de specificatie is één van de typen issues.
Afwijkingsplan	Dit is een plan dat vaak volgt op een Afwijkingsrapport. Voor een afwijking op het niveau van het Stage Plan dekt het de periode vanaf heden tot het einde van de huidige fase. Als de afwijking zich op projectniveau zou voordoen, dan zou het Projectplan moeten worden vervangen.
Afwijkingsrapport	Een beschrijving van de situatie rond de afwijking, de impact ervan, de opties, de aanbeveling en de impact van de aanbeveling. Dit rapport wordt opgesteld door de Projectmanager voor de Stuurgroep.

afwijzen (risicomaatregel)	Een maatregel voor een risico (kans) waarbij een bewuste en weloverwogen beslissing wordt genomen om de kans niet te benutten of te vergroten, nadat is vastgesteld dat dat voordeliger is dan het nemen van een andere risicomaatregel. De kans moet wel bewaakt blijven.
autorisatie	Het punt waarop een bevoegdheid wordt verleend.
baseline	Referentieniveau ten opzichte waarvan een entiteit wordt bewaakt en beheerst.
baseline-managementproduct baseline	Een type managementproduct dat aspecten van het project definieert en dat, na goedkeuring, onderworpen is aan wijzigingsbeheer.
bedrijfs- of programmastandaarden	Dit zijn overkoepelende standaarden waaraan het project zich dient te houden. Deze standaarden zullen van invloed zijn op de vier projectstrategieën (Communicatiemanagementstrategie, Configuratiemanagementstrategie, Kwaliteitsmanagementstrategie en Risicomanagementstrategie) en de beheersinstrumenten van het project.
benefit	De meetbare verbetering die het gevolg is van een eindresultaat dat door een of meer stakeholders als een voordeel wordt beschouwd.
Benefits-reviewplan	Een plan dat vastlegt hoe en wanneer een meting van de te bereiken benefits van het project kan worden uitgevoerd. Als het project wordt gemanaged in het kader van een programma, dan kan deze informatie op programmaniveau wordt gemaakt en onderhouden.
benefits-tolerantie	Afwijking ten opzichte van de verwachte benefits die is toegestaan, voordat de afwijking moet worden geëscaleerd naar het volgende managementniveau. De benefits-tolerantie wordt vastgelegd in de Business case. Zie ook 'tolerantie'.
benutten (risicomaatregel)	Een risicomaatregel voor een kans, waarbij de kans wordt aangegrepen om ervoor te zorgen dat die zich voordoet en dat de impact wordt gerealiseerd.
beoordeling Afwijkingsplan	Dit is een door de Stuurgroep uitgevoerde review ter goedkeuring (of afwijzing) van een Afwijkingsplan. Ookwel afwijkingsbeoordeling genoemd.
beperkingen	De restricties of begrenzingen waar het project aan gebonden is.
bevoegdheid	De bevoegdheid om resources toe te wijzen en besluiten te nemen (van toepassing op project-, fase- en teamniveau).

borging	Alle systematische acties die nodig zijn om vertrouwen te verschaffen dat het doel (systeem, proces, organisatie, programma, project, eindresultaat, benefit, vermogen, product, deliverable) geschikt is. Geschiktheid kan onder verschillende omstandigheden subjectief of objectief worden gedefinieerd. Het gevolg is dat borging een zekere mate van onafhankelijkheid nodig heeft ten opzichte van dat wat wordt geborgd. Zie ook 'Projectborging' en 'kwaliteitsborging'.
Business case	De rechtvaardiging voor een organisatieactiviteit (project), die meestal de kosten, benefits, risico's en doorlooptijden bevat, en waaraan de voortdurende levensvatbaarheid wordt getoetst.
categorie van risicomaatregelen (of type risicomaatregel)	Een categorie van risicomaatregelen. Voor bedreigingen zijn categorieën van risicomaatregelen vermijden, reduceren, overdragen, accepteren of delen. Voor kansen zijn de categorieën van risicomaatregelen benutten, vergroten, afwijzen of delen.
checkpoint	Een 'time driven' beoordeling van de voortgang op teamniveau.
Checkpointrapport	Een verslag van de informatie die is verzameld tijdens een checkpoint. Het wordt door een team overhandigd aan de Projectmanager en het bevat rapportagegegevens zoals vastgelegd in het Werkpakket.
Communicatiemanagement-strategie	Een beschrijving van de middelen voor, en frequentie van communicatie tussen het project en de stakeholders van het project.
concessie	Een afwijking van de specificatie die zonder corrigerende maatregel is geaccepteerd door de Stuurgroep.
configuratie-item	Een entiteit die is onderworpen aan configuratiemanagement. De entiteit kan een component van een product zijn, een product, of een reeks producten in een release.
Configuratie-itemrecord	Een vastlegging die de status, versie en variant van een configuratie-item beschrijft, inclusief alle informatie over belangrijke verbanden daartussen.
configuratiemanagement	Technische en administratieve activiteiten die betrekking hebben op de creatie, het onderhoud en de beheerste wijziging van configuraties gedurende de hele levensduur van een product.
Configuratiemanagementstrategie	Een beschrijving van hoe en door wie de producten van een project worden beheerst en beschermd.

configuratiemanagementsysteem	De verzameling van processen, tools en databases die worden gebruikt voor het managen van configuratiegegevens. Een project gebruikt meestal het configuratiemanagementsysteem van de organisatie van de klant of leverancier.
corrigerende maatregel	Acties om een bedreiging van de toleranties van een plan of een fout in een product op te heffen.
Dagelijks logboek	Gebruikt om problemen/punten van zorg bij te houden die door de Projectmanager informeel kunnen worden afgehandeld.
delen (risicomaatregel)	Een risicomaatregel voor ofwel een bedreiging ofwel een kans door de toepassing van een lusten/lastenformule: beide partijen delen de lusten (binnen vooraf afgesproken grenzen) als de kosten lager zijn dan de begroting; en beide delen de lasten (weer binnen vooraf afgesproken grenzen) als de begroting wordt overschreden.
deliverable	Zie 'output'.
dis-benefit	Een eindresultaat dat door een of meer stakeholders als negatief wordt beschouwd. Een dis-benefit is een werkelijk gevolg van een activiteit, terwijl een risico, per definitie, enige mate van onzekerheid heeft of het op zal treden.
eindresultaat	Het gevolg van verandering, waarbij gewoonlijk werkelijk gedrag en/of omstandigheden worden beïnvloed. Eindresultaten zijn wenselijk bij een beoogde verandering. Ze zijn het resultaat van de activiteiten die zijn ondernomen om die verandering tot stand te brengen.
'event driven' beheersing	Een beheersinstrument dat wordt ingezet wanneer een specifieke gebeurtenis plaatsvindt. Dit kan bijvoorbeeld het einde van een fase, de afronding van de Projectinitiatie-documentatie of de creatie van een Afwijkingsrapport zijn. Het kan ook betrekking hebben op gebeurtenissen in de organisatie die van invloed kunnen zijn op het project, zoals het einde van het financiële jaar.
expertisecentrum	Een bedrijfsbrede coördinerende functie voor portfolio's, programma's en projecten die zorgt voor standaarden, consistentie van methoden en processen, kennismanagement, borging en training.
fase	Zie 'managementfase' of 'technische fase'.
fase-eindbeoordeling	De review door de Stuurgroep en de Projectmanager van het Fase-eindrapport om te besluiten of het volgende Faseplan kan worden goedgekeurd. Afhankelijk van de omvang en de urgentie van het project, kan de review formeel of informeel zijn. De autorisatie om door te gaan moet worden gedocumenteerd als formele vastlegging.

Fase-eindrapport	Een door de Projectmanager aan de Stuurgroep uitgebracht rapport aan het einde van elke managementfase van het project. Het rapport geeft informatie over de prestaties van het project gedurende de fase en over de projectstatus aan het einde van de fase.
Faseplan	Een gedetailleerd plan dat wordt gebruikt als basis voor projectmanagementbeheersing gedurende de fase.
gebruiker	De persoon of groep die gebruik gaat maken van een of meer producten van het project.
gebruikersacceptatie	Een specifieke vorm van acceptatie door de persoon of groep die gebruik gaat maken van het product na overdracht aan de operationele omgeving.
geplande afsluiting	De PRINCE2-activiteit om een project planmatig af te sluiten.
goedkeurder	De persoon of groep (bijv. een Stuurgroep) waarvan is vastgesteld dat die gekwalificeerd en bevoegd is om een (management of specialistisch) product goed te keuren als zijnde afgerond en geschikt voor het doel.
goedkeuring	De formele bevestiging dat een product is afgerond en (op eventuele concessies na) voldoet aan de eisen zoals gedefinieerd in de bijbehorende Productbeschrijvingen.
governance (corporate)	De doorlopende activiteit van het in stand houden van een degelijk systeem van interne controle, waarmee de bestuurders en stafleden van een organisatie waarborgen dat effectieve managementsystemen, waaronder financiële bewakings- en controlesystemen, zijn ingesteld ter bescherming van de assets, de verdien capaciteit en de reputatie van de organisatie.
governance (project)	Die terreinen van corporate governance die specifiek gerelateerd zijn aan projectactiviteiten. Effectieve besturing van projectmanagement zorgt ervoor dat de projectportfolio van een organisatie is afgestemd op de organisatie doelstellingen, efficiënt wordt uitgevoerd en stabiel is.
Hoofdpuntenrapport	Een 'time driven' rapportage van de Projectmanager aan de Stuurgroep over de voortgang van een fase.
impact (van risico)	Het gevolg van het optreden van een bepaalde bedreiging of kans, of de verwachting van een dergelijk gevolg.
inherent risico	De gevolgen van het optreden van een blootstelling aan een specifiek risico voordat er actie is ondernomen om het te managen.

initiatiefase	De periode vanaf de autorisatie door de Stuurgroep van de projectinitiatie tot aan het moment dat zij het project autoriseren (of besluiten niet door te gaan met het project). De gedetailleerde planning en inrichting van de project-managementinfrastructuur wordt afgedekt door het proces Initiëren van een Project.
issue	Een relevante gebeurtenis die heeft plaatsgevonden, niet gepland was en managementactie vereist. Het kan gaan om een punt van zorg, vraag, wijzigingsverzoek, suggestie of afwijking van de specificatie die tijdens een project wordt ingebracht. Projectissues kunnen gaan over alles wat met het project te maken heeft.
Issuerapport	Een rapport met daarin de beschrijving en impactbeoordeling van, en aanbevelingen voor een wijzigingsverzoek, afwijking van de specificatie of een probleem/punt van zorg. Het rapport wordt alleen gemaakt voor die issues die formeel moeten worden afgehandeld.
Issueregister	Een register gebruikt voor het vastleggen en onderhouden van informatie over alle issues die formeel worden gemanaged. Het Issueregister moet regelmatig worden bewaakt door de Projectmanager.
kans	Dit is de geëvalueerde mogelijkheid dat een bepaalde bedreiging of kans zich daadwerkelijk voordoet, met inbegrip van een schatting van de frequentie waarmee dit zou kunnen gebeuren.
klant	De persoon of groep die opdracht voor het werk heeft gegeven en die baat heeft bij de eindresultaten.
kostentolerantie	De afwijking ten opzichte van de geplande kosten die wordt toegestaan voordat de afwijking moet worden geëscaleerd naar het volgende managementniveau. De kostentolerantie wordt vastgelegd in het betreffende plan. Zie ook 'tolerantie'.
kwaliteit	Het geheel van kenmerken en inherente of specifiek benoemde eigenschappen van een product, persoon, proces, dienst en/of systeem die helpen aan te tonen dat het voldoet aan de verwachtingen of vastgelegde behoeften, eisen of specificaties.
kwaliteitsbeheersing	Het proces dat door middel van het bewaken van specifieke projectresultaten bepaalt of de relevante standaarden al dan niet worden nageleefd, en dat manieren benoemt waarop oorzaken van onbevredigende prestaties kunnen worden geëlimineerd.
kwaliteitsborging	Een onafhankelijke controle van producten of zij geschikt zullen zijn voor hun doel of voldoen aan eisen.

kwaliteitscriteria	Een beschrijving van de kwaliteitsspecificatie waaraan het product moet voldoen en van de kwaliteitsmaatstaven die zullen worden gehanteerd door degenen die het afgeronde product inspecteren.
kwaliteitsinspectie	Een systematische, gestructureerde beoordeling van een product, die op een planmatige, gedocumenteerde en georganiseerde wijze wordt uitgevoerd door twee of meer zorgvuldig geselecteerde personen (het reviewteam).
kwaliteitsmanagement	De gecoördineerde activiteiten om een organisatie op het gebied van kwaliteit te sturen en te beheersen.
Kwaliteitsmanagementstrategie	Een strategie die de gedurende het project van toepassing zijnde kwaliteitstechnieken en -standaarden definieert, en de verschillende verantwoordelijkheden voor realisatie van de vereiste kwaliteitsniveaus.
Kwaliteitsmanagementsysteem	De volledige verzameling van kwaliteitsstandaarden, -procedures en -verantwoordelijkheden voor een locatie of een organisatie. In de context van een project moeten 'locaties' en 'organisaties' worden geïnterpreteerd als de permanente of semipermanente organisaties die de uitvoering van het project sponsoren, dat wil zeggen: zij zijn 'extern' ten opzichte van de tijdelijke organisatie van het project. Een programma kan bijvoorbeeld worden beschouwd als een semipermanente organisatie die projecten sponsort – en het programma kan een gedocumenteerd kwaliteitssysteem hebben.
kwaliteitsrecords	Bewijs dat wordt bewaard om aan te tonen dat de vereiste activiteiten van kwaliteitsborging en kwaliteitsbeheersing zijn uitgevoerd.
Kwaliteitsregister	Een register dat een samenvatting bevat van informatie over alle geplande en afgeronde kwaliteitsactiviteiten. Het Kwaliteitsregister wordt gebruikt door de Projectmanager en Projectborging als onderdeel van voortgangsbewaking.
kwaliteitsreview	Zie 'kwaliteitsinspectie'.
kwaliteitstolerantie	De tolerantie die voor een product is bepaald voor een kwaliteitscriterium in de vorm van een acceptabel bereik van waarden. Kwaliteitstolerantie wordt gedocumenteerd in de Projectproductbeschrijving (voor de kwaliteitstolerantie op projectniveau) en in de Productbeschrijving voor elk op te leveren product.
kwaliteitsverwachtingen van de klant	Een verwoording van de kwaliteit die verwacht wordt van het projectproduct, vastgelegd in de Projectproductbeschrijving.
Leerpuntenlogboek	Een informele verzameling voor leerpunten die van toepassing zijn op dit project of toekomstige projecten.

Leerpuntenrapport	Een rapport dat alle leerpunten documenteert die nuttig kunnen zijn voor toepassing in andere projecten. Het doel van het rapport is het aansporen tot actie, zodat de positieve leerpunten van een project verankerd worden in de werkwijze van de organisatie en de organisatie in staat is om de negatieve leerpunten te vermijden bij toekomstige projecten.
leverancier	De persoon, groep of groepen die verantwoordelijk zijn voor de levering van de specialistische producten van het project.
logboeken	Informele gegevensverzamelingen die worden gemanaged door de Projectmanager, waarvoor geen overeenstemming nodig is met de Stuurgroep wat betreft format en samenstelling. PRINCE2 kent twee logboeken: het Dagelijks logboek en het Leerpuntenlogboek.
managementfase	Het onderdeel van een project dat de Projectmanager op ieder willekeurig moment namens de Stuurgroep managet. Aan het einde ervan zal de Stuurgroep de gemaakte voortgang, de status van het Project Plan, de Business case en de risico's, en het volgende Faseplan willen beoordelen, om te besluiten of het project wordt voortgezet.
managementproduct	Een product dat noodzakelijk zal zijn voor het managen van het project en het handhaven van kwaliteit (bijv. Hoofdpuntenrapport, Fase-eindrapport, etc.). De managementproducten blijven gelijk, ongeacht het type project, en kunnen, conform beschrijving of met eventuele relevante aanpassingen, voor alle projecten worden gebruikt. Er zijn drie soorten managementproducten: baselines, records en rapporten.
mijlpaal	Een belangrijke gebeurtenis in de tijdsplanning van een plan, zoals de afronding van belangrijke Werkpakketten, een technische fase of een managementfase.
nabijheid (van een risico)	De tijdsfactor van risico's, dat wil zeggen wanneer het risico zou kunnen plaatsvinden. De impact van een risico kan variëren in zwaarte, afhankelijk van het tijdstip van optreden.
noodvoorziening treffen (risicomaatregel)	Een risicomaatregel tegen een bedreiging, waarbij een noodplan wordt opgesteld met de acties die ondernomen zullen worden om de impact van de bedreiging te reduceren mocht het risico zich voordoen.
op maat maken	Het op een passende manier gebruiken van PRINCE2 in een willekeurig project, waarbij wordt zeker gesteld dat de juiste mate van planning, beheersing, besturing en gebruik van de processen en thema's wordt toegepast (terwijl het organisatie-breed inbedden van PRINCE2 'verankeren' wordt genoemd).

Opdrachtgever	De individuele persoon die de eindverantwoordelijkheid draagt voor het zorgen dat een project zijn doelstellingen bereikt en de geraamde benefits oplevert. Deze persoon dient erop toe te zien dat het project zijn bedrijfsfocus behoudt, dat er een duidelijke bevoegdheden heeft en dat het werk, inclusief de risico's, actief wordt gemanaged. De Opdrachtgever is voorzitter van de Stuurgroep. Hij of zij vertegenwoordigt de klant en is verantwoordelijk voor de Business case.
opstarten	De activiteiten die voorafgaand aan het project worden ondernomen door de Opdrachtgever en de Projectmanager om de Business case op hoofdlijnen, het Projectvoorstel en het Initiatiefaseplan op te stellen.
output	Een specialistisch product dat wordt overgedragen aan (een) eindgebruiker(s). Let op dat managementproducten geen outputs zijn, maar alleen worden gemaakt om het project te kunnen managen.
overdracht	Het overdragen van het eigenaarschap van een verzameling producten aan de respectievelijke gebruiker(s). De verzameling van producten wordt 'release' genoemd. Gedurende de levensduur van een project kan er meer dan één overdracht zijn (gefaseerde oplevering). De uiteindelijke overdracht vindt plaats tijdens het proces Afsluiten van een Project.
overdragen (risicomaatregel)	Een risicomaatregel tegen een bedreiging, waarbij een externe partij de verantwoordelijkheid neemt voor een deel van de financiële impact van de bedreiging (bijv. door middel van een verzekering, of passende clausules in een contract).
Plan	Een gedetailleerd voorstel voor het doen of bereiken van iets, dat het wat, wanneer, hoe en door wie specificceert. In PRINCE2 komen alleen de volgende typen plannen voor: Projectplan, Faseplan, Teamplan, Afwijkingsplan en Benefits-reviewplan.
planningshorizon	De tijdspanne waarvoor het mogelijk is om nauwkeurig te plannen.
portfolio	Alle programma's en onafhankelijke projecten die door een organisatie, een groep van organisaties of een organisatie-eenheid worden uitgevoerd.
post onvoorzien	Reserve die meestal wordt aangehouden voor het afhandelen van overschrijdingen van tijd en kosten of voor risico's. PRINCE2 is geen voorstander van het gebruik van de post onvoorzien, omdat overschrijdingen als gevolg van inschattingfouten worden gemanaged door het instellen van toleranties, en risico's worden gemanaged door passende risicomaatregelen (waaronder de maatregel voor het treffen van een noodvoorziening, die wordt uitgevoerd als het risico optreedt).

prestatiedoelen	De doelen die het plan nastreeft wat betreft tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's.
PRINCE2	Een methode die enkele geselecteerde aspecten van projectmanagement ondersteunt. Het acroniem staat voor 'Projects in a Controlled Environment' (projecten in een beheerste omgeving).
PRINCE2-principes	De richtinggevende grondbeginselen van goed projectmanagement, die de basis vormen voor het managen van een project op basis van PRINCE2.
PRINCE2-project	Een project waarin de PRINCE2-principes worden toegepast.
probleem/punt van zorg	Een type issue (anders dan een wijzigingsverzoek of een afwijking van de specificatie) dat de Projectmanager moet oplossen of escaleren.
procedure	Een omschreven reeks acties voor een bepaald aspect van projectmanagement die specifiek voor het project is opgesteld, bijvoorbeeld een risicomanagementprocedure.
proces	Een gestructureerde verzameling activiteiten die zijn ontworpen om een bepaalde doelstelling te bereiken. Een proces gebruikt een of meer inputs en vormt die om tot gedefinieerde outputs.
producent	De persoon of groep die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van een product.
product	Een input of output, al dan niet tastbaar, die van tevoren kan worden beschreven, en kan worden gemaakt en getest. PRINCE2 kent twee typen producten: managementproducten en specialistische producten.
Productbeschrijving	Een beschrijving van het doel, de samenstelling, de herkomst en de kwaliteitscriteria van een product. De beschrijving wordt gedurende de planningsperiode gemaakt, zo snel mogelijk nadat de behoefte aan het product is vastgesteld.
productcontrolelijst	Een lijst van de belangrijkste producten van een plan, plus de belangrijkste datums voor hun oplevering.
productdecompositiestructuur	Een hiërarchische structuur van alle producten die gedurende een plan moeten worden gemaakt.
productgerichte planning	Een techniek die tot een allesomvattend plan leidt, gebaseerd op het maken en opleveren van de vereiste outputs. De techniek houdt rekening met producten die als randvoorwaarde nodig zijn, kwaliteitseisen en hun onderlinge afhankelijkheden.
productstatusoverzicht	Een statusrapportage van producten. De vereiste producten kunnen worden aangeduid met hun unieke identificatie of met het deel van het project waarin ze zijn ontwikkeld.

productstroomschema	Een schema dat de volgorde in de productie en de onderlinge afhankelijkheden toont van de producten die voorkomen in een productdecompositiestructuur.
programma	Een tijdelijke, flexibele organisatiestructuur, die is opgezet om de implementatie van een verzameling met elkaar samenhangende projecten en activiteiten te coördineren, te sturen en te controleren teneinde te zorgen voor de realisatie van de eindresultaten en benefits die zijn gerelateerd aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Een programma duurt vaak verscheidene jaren.
project	Een tijdelijke organisatie die is opgezet met als doel om een of meer producten te leveren volgens een afgesproken Business case.
projectaanpak	Een beschrijving van de manier waarop het werk in het project aangepakt moet worden. Bijvoorbeeld: wordt een product geheel nieuw opgebouwd, of wordt een reeds bestaand product ingekocht?
Projectborging	De verantwoordelijkheid van de Stuurgroep om zich te verzekeren van een correcte projectuitvoering. De leden van de Stuurgroep hebben elk een specifiek terrein waar ze zich voor de Projectborging op richten, namelijk het bedrijfsperspectief door de Opdrachtgever, het gebruikersperspectief door de Seniorgebruiker(s) en het leveranciersperspectief door de Seniorleverancier(s).
projectbureau	Een tijdelijk bureau, opgezet ter ondersteuning van de oplevering van een specifiek veranderingsinitiatief dat wordt uitgevoerd als een project. Als het er is, neemt het projectbureau de verantwoordelijkheid voor de rol van Projectsupport op zich.
Projecteindrapport	Een door de Projectmanager aan de Stuurgroep uitgebracht rapport dat de overdracht van alle producten bevestigt, en een geactualiseerde Business case biedt plus een beoordeling hoe goed het project is verlopen ten opzichte van de oorspronkelijke Projectinitiatiedocumentatie.
Projectinitiatiedocumentatie	Een logische verzameling documenten waarin alle relevante informatie wordt samengevoegd noodzakelijk om het project op een solide grondslag te starten en die wordt gebruikt om iedereen te informeren die betrokken is bij het project.
projectlevenscyclus	De periode vanaf het opstarten van een project tot de acceptatie van het projectproduct.

projectmanagement	Het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van het project, en het motiveren van alle betrokkenen om de projectdoelstellingen te realiseren binnen de verwachte prestatiedoelen voor tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's.
projectmanagementteam	De gehele managementstructuur van Stuurgroep, Projectmanager, plus alle rollen van Teammanager, Projectborging en Projectsupport.
Projectmanagementteam-structuur	Een organogram met daarin de projectmanagementteamrollen die gebruikt gaan worden en de personen die daaraan zijn toegewezen, en hun hiërarchische- en rapportagelijnen.
Projectmanager	De persoon die de bevoegdheid en verantwoordelijkheid heeft gekregen voor het dagelijks managen van het project om de vereiste producten te leveren binnen de beperkingen die met de Stuurgroep zijn afgesproken.
projectmandaat	Een extern product, opgesteld door de autoriteit die opdracht heeft gegeven voor het project en dat de trigger vormt voor Opstarten van een Project.
Projectplan	Een plan op hoofdlijnen dat de belangrijkste producten van het project, de opleverdatum en de kosten weergeeft. Een initieel Projectplan wordt gepresenteerd als onderdeel van de Projectinitiatiedocumentatie. Dit wordt bijgewerkt als er informatie over de werkelijke voortgang beschikbaar komt. Het is een zeer belangrijk beheersdocument voor de Stuurgroep om de werkelijke voortgang te kunnen meten ten opzichte van de verwachtingen.
projectproduct	Wat het project moet opleveren voor de acceptatie.
Projectproductbeschrijving	Een speciaal type Productbeschrijving die wordt gebruikt om overeenstemming te bereiken met de gebruiker over de scope en de eisen van het project, om de kwaliteitsverwachtingen van de klant vast te stellen en om de acceptatiecriteria voor het project te definiëren.
Projectsupport	Een administratieve rol in het projectmanagementteam. Projectsupport kan worden gegeven in de vorm van advies en hulp op het gebied van projectmanagementtools, richtlijnen, administratieve diensten, zoals archivering, en het verzamelen van actuele gegevens.

Projectvoorstel	Verklaring die het doel, de kosten, tijd en prestatie-eisen, en beperkingen voor een project beschrijft. Het voorstel wordt voorafgaand aan het project gemaakt tijdens het proces Opstarten van een Project en het wordt gebruikt tijdens het proces Initiëren van een Project om de Projectinitiatie-documentatie en de componenten daarvan te maken. Het wordt vervangen door de Projectinitiatiedocumentatie en niet bijgehouden.
randvoorwaarden (plan)	Alle fundamentele aspecten die vooraf aanwezig moeten zijn, en blijven, om een plan te laten slagen.
rapporten	Managementproducten waarmee een momentopname wordt verstrekt van de status van bepaalde aspecten van het project.
records	Dynamische managementproducten waarin informatie over de projectvoortgang wordt bijgehouden.
reducen (risicomaatregel)	Een risicomaatregel tegen een risico waarbij proactief acties worden ondernomen om de kans dat de gebeurtenis optreedt te reduceren door het uitoefenen van een of andere vorm van beheersing, en/of de impact van de gebeurtenis te reduceren als die zich zou voordoen.
registers	Formele gegevensverzameling die door de Projectmanager worden gemanaged en waarvoor overeenstemming met de Stuurgroep nodig is wat betreft hun format, samenstelling en gebruik. PRINCE2 kent drie registers: Issueregister, Risicoregister en Kwaliteitsregister.
release	De verzameling producten betrokken bij een overdracht. De inhoud van een release wordt als een eenheid gemanaged, getest en geïmplementeerd. Zie ook 'overdracht'.
restrisico	Het risico dat overblijft nadat de risicomaatregel is uitgevoerd.
reviewer	Een van de producent onafhankelijke persoon of groep die beoordeelt of een product voldoet aan de eisen zoals die zijn vastgelegd in de betreffende Productbeschrijving.
risico	Een onzekere gebeurtenis of reeks gebeurtenissen die, als die zou plaatsvinden, effect zou hebben op het bereiken van doelstellingen. Een risico wordt gemeten door een combinatie van de waarschijnlijkheid dat een waargenomen bedreiging of kans optreedt en de mate van de impact ervan op doelstellingen.

risicoactiehouder	Een benoemde eigenaar van een actie om een risico aan te pakken. Van sommige acties valt het expliciet beheersen mogelijk niet binnen het verantwoordingsgebied van de risico-eigenaar; in die situatie moet er een eigenaar van de actie worden aangewezen om het risico aan te pakken. Hij of zij moet de risico-eigenaar op de hoogte houden van de situatie.
risicobereidheid	De unieke houding van een organisatie tegenover het nemen van risico's, die bepaalt welke hoeveelheid risico zij als aanvaardbaar beschouwt.
risico-eigenaar	Een aangestelde persoon die verantwoordelijk is voor het managen, bewaken en beheersen van alle aspecten van een bepaald, aan hem/haar toegekend risico, waaronder de implementatie van de gekozen maatregelen om de bedreigingen aan te pakken of de kansen te maximaliseren.
risico-evaluatie	Het proces van het doorgronden van het netto-effect van het geheel van geïdentificeerde bedreigingen en kansen op een activiteit.
risicomaatregel	Acties die kunnen worden ondernomen om een situatie op zo'n niveau te brengen dat de blootstelling aan risico's aanvaardbaar wordt voor de organisatie. Deze maatregelen zijn onder te brengen in een aantal categorieën van risicomaatregelen.
risicomanagement	De systematische toepassing van principes, aanpakken en processen op de taken die gericht zijn op het identificeren en beoordelen van risico's, en vervolgens het plannen en implementeren van risicomaatregelen.
Risicomanagementstrategie	Een strategie die de doelen van het toepassen van risicomanagement beschrijft, en de procedure die zal worden gevolgd, rollen en verantwoordelijkheden, risicotoleranties, de timing van risicomanagementinterventies, de tools en technieken die worden gebruikt, en de rapportage-eisen.
risicoprofiel	Een beschrijving van de typen risico's waarmee een organisatie wordt geconfronteerd en de mate waarin ze daaraan wordt blootgesteld.
Risicoregister	Een formele lijst waarin de geïdentificeerde risico's die betrekking hebben op een initiatief zijn vastgelegd, inclusief hun status en geschiedenis.
risicoschatting	Het schatten van de kans en de impact van een afzonderlijk risico, waarbij rekening wordt gehouden met vooraf bepaalde standaarden, gewenste risiconiveaus, onderlinge afhankelijkheden en andere relevante factoren.

risicotolerantie	De drempelniveaus van blootstelling aan risico's, die - als ze overschreden worden - de trigger zijn voor een Afwijkingsrapport om de situatie onder de aandacht van de Stuurgroep te brengen. Risicotoleranties kunnen grenzen voor geaggregeerde risico's van het plan (bijv. kosten van geaggregeerde bedreigingen moeten lager blijven dan 10% van het budget voor het plan), of voor een bepaalde afzonderlijke bedreiging (bijv. elke bedreiging van de operationele dienstverlening) omvatten. De risicotolerantie wordt vastgelegd in de Risicomanagementstrategie.
risicotolerantielij	Een lijn die wordt getrokken op het samengevatte risicoprofiel. Risico's die boven deze lijn uitkomen, kunnen niet worden geaccepteerd (zijn niet aanvaardbaar) zonder ze te melden bij een hoger niveau van autoriteit. Bij een project zou de Projectmanager deze risico's doorverwijzen naar de Stuurgroep.
rolbeschrijving	Een beschrijving van de verzameling verantwoordelijkheden die kenmerkend is voor een rol.
scope	In het geval van een plan het geheel aan producten en de reikwijdte van de eisen daaraan. De scope wordt beschreven aan de hand van de productdecompositiestructuur voor het plan en de daaraan gerelateerde Productbeschrijvingen.
scopetolerantie	De afwijking van de scope van een plan die is toegestaan voordat de afwijking moet worden geëscaleerd naar het volgende managementniveau. Scopetolerantie wordt vastgelegd in het betreffende plan in de vorm van een notitie of een verwijzing naar de productdecompositiestructuur voor dat plan. Zie ook 'tolerantie'.
Seniorgebruiker	De rol in de Stuurgroep die verantwoordelijk is voor het zorgen dat de behoeften van de gebruikers correct worden gespecificeerd en dat de oplossing in die behoeften voorziet. De Seniorgebruiker vertegenwoordigt de gebruikersbelangen in het project en levert de mensen en middelen vanuit de gebruikerskant.
Seniorleverancier	De rol in de Stuurgroep die verantwoordelijk is voor het leveren van kennis en ervaring voor de belangrijkste discipline(s) die betrokken is (zijn) bij de productie van de deliverable(s) van het project. De Seniorleverancier vertegenwoordigt de leveranciersbelangen in het project en levert resources vanuit de leverancierskant.

specialistisch product	Een product waarvan de ontwikkeling in het plan wordt beschreven. De specialistische producten zijn specifiek voor een afzonderlijk project (bijv. een reclamecampagne, een kaart-verkoopsysteem voor een parkeerterrein, de funderingen voor een gebouw, een nieuw bedrijfsproces, enz.). Wordt ook wel 'deliverable' of 'output' genoemd.
sponsor	De belangrijkste drijvende kracht achter een programma of project. PRINCE2 definieert geen rol voor de sponsor, maar de sponsor is meestal de Opdrachtgever in de Stuurgroep, of de persoon die de Opdrachtgever heeft benoemd.
stakeholder	Elk individu, elke groep of organisatie die een initiatief (programma, project, activiteit of risico) kan beïnvloeden, erdoor kan worden beïnvloed of meent erdoor te worden beïnvloed.
strategie	Een aanpak of een te volgen lijn, ontworpen om een lange termijn doel te bereiken. Strategieën kunnen op verschillende niveaus voorkomen: op bedrijfs-, programma- en project-niveau. Op het projectniveau definieert PRINCE2 vier strategieën: de Communicatiemanagementstrategie, de Configuratiemanagementstrategie, de Kwaliteitsmanagementstrategie en de Risicomanagementstrategie.
Teammanager	De persoon die verantwoordelijk is voor het produceren van die producten die – zoals gedefinieerd in een Werkpakket – zijn toegewezen door de Projectmanager, met de juiste kwaliteit, doorlooptijd en tegen kosten die acceptabel zijn voor de Stuurgroep. Deze rol rapporteert aan en wordt aangestuurd door de Projectmanager. Als er geen Teammanager wordt aangesteld, dan neemt de Projectmanager zelf de verantwoordelijkheden van de rol van Teammanager op zich.
Teamplan	Een optioneel planniveau dat wordt gebruikt als basis voor het beheersen van het teammanagement bij het uitvoeren van Werkpakketten.
techniek voor kwaliteitsreview	Een techniek voor kwaliteitsinspectie met gedefinieerde rollen en een specifieke structuur. De techniek is ontworpen om te beoordelen of een product dat de vorm heeft van een document (of iets vergelijkbaars, zoals een presentatie) volledig en conform de standaarden is en voldoet aan de kwaliteitscriteria die ervoor zijn overeengekomen in de relevante Productbeschrijving. De betrokkenen worden geselecteerd uit diegenen die de benodigde competenties hebben om de geschiktheid voor het doel te toetsen.

technische fase	Een methode voor het groeperen van werk aan de hand van de verzameling gebruikte technieken of de gemaakte producten. Dit leidt tot fasen die elementen omvatten zoals ontwerp, bouw en implementatie. Dergelijke fasen zijn technische fasen en hebben een andere betekenis dan managementfasen.
thema	Een aspect van projectmanagement dat voortdurend aandacht behoeft, en dat een specifieke behandeling vereist om de PRINCE2-processen effectief te laten zijn.
tijschema	Grafische weergave van een plan (bijv. in een Gantt chart), meestal een beschrijving van een opeenvolging van taken, inclusief toewijzingen van resources, die gezamenlijk de uitvoering van het plan beslaan. In PRINCE2 moeten projectactiviteiten alleen worden vastgelegd in de planningen die gerelateerd zijn aan een Projectplan, Faseplan of Teamplan. Acties die voortkomen vanuit het dagelijkse management kunnen worden vastgelegd in het relevante projectlogboek (d.w.z. Risicoregister, Dagelijks logboek, Issueregister, Kwaliteitsregister) mits zij geen belangrijk activiteit vereisen.
tijdtolerantie	De afwijking van het tijdspad van een plan die is toegestaan voordat de afwijking moet worden geëscaleerd naar het volgende managementniveau. Tijdtolerantie wordt vastgelegd in het betreffende plan. Zie ook 'tolerantie'.
'time driven' beheersing	Beheersinstrumenten die periodiek worden gebruikt om het volgende niveau van bevoegdheid in staat te stellen de voortgang te bewaken, bijvoorbeeld een beheersinstrument dat eens in de twee weken wordt gebruikt. PRINCE2 levert twee belangrijke tijdgestuurde voortgangsrapportages: het Checkpointrapport en het Hoofdpuntenrapport.
tolerantie	Het toegestane afwijking naar boven of beneden ten opzichte van de in een plan gestelde doelen wat betreft tijd en kosten, zonder dat de afwijking hoeft te worden geëscaleerd naar het volgende managementniveau. Er kunnen ook tolerantieniveaus bestaan voor kwaliteit, scope, benefits en risico's. Tolerantie wordt toegepast op project -, fase - en teamniveau.
trigger	Een gebeurtenis die, of besluit dat, leidt tot activering van een PRINCE2-proces.
variant	Een variatie op een als baseline vastgelegd product. Een gebruiksaanwijzing kan bijvoorbeeld een Engelse en een Spaanse variant hebben.

verankeren (van PRINCE2)	Wat een organisatie moet doen om PRINCE2 in te bedden in de organisatie als bedrijfsbrede projectmanagementmethode. Let op het verschil met 'op maat maken', wat bepaalt wat een project moet doen om de methode toe te passen op een specifieke projectomgeving.
verantwoordelijke autoriteit	De persoon of groep die opdracht geeft tot het project (meestal het bedrijfs- of programmamanagement) en die de bevoegdheid heeft om namens de opdrachtgevende organisatie resources en (financiële) middelen beschikbaar te stellen.
vergroten (risicomaatregel)	Een risicomaatregel voor een kans, waarbij proactieve acties worden ondernomen om zowel de kans dat de gebeurtenis zich voordoet te vergroten als de impact van de gebeurtenis te vergroten als die zich voordoet.
vermijden (risicomaatregel)	Een risicomaatregel tegen een bedreiging, waarbij de bedreiging ofwel niet langer een impact kan hebben of niet meer kan plaatsvinden.
versie	Een specifieke baseline van een product. Versies maken meestal gebruik van een afgesproken naamgeving waarmee het mogelijk is de volgorde of datum van de baseline te bepalen. Bijvoorbeeld Projectplan versie 2 is de baseline na Projectplan versie 1.
voortijdige afsluiting	De PRINCE2-activiteit voor het afsluiten van een project vóór de geplande afsluiting. De Projectmanager moet erop toezien dat lopende werkzaamheden niet zomaar worden gestopt, maar dat het project alle tot dan toe gecreëerde waarde veiligstelt, en controleert dat eventuele hiaten, achtergebleven door het stoppen van het project, worden doorgegeven aan het bedrijfs- of programmamanagement.
Werkpakket	De verzameling van informatie die relevant is voor het maken van een of meer producten. Het Werkpakket zal bestaan uit een beschrijving van het werk, de Productbeschrijving(en), informatie over eventuele beperkingen bij de productie, en de bevestiging van de afspraak tussen de Projectmanager en de persoon of Teammanager die het Werkpakket moet gaan uitvoeren dat het werk binnen de beperkingen gedaan kan worden.
Wijzigingsautoriteit	Een persoon of groep waaraan de Stuurgroep de verantwoordelijkheid kan delegeren voor het overwegen van wijzigingsverzoeken of afwijkingen van de specificatie. De Wijzigingsautoriteit kan de beschikking krijgen over een wijzigingsbudget en kan binnen dat budget wijzigingen goedkeuren.

wijzigingsbeheer

De procedure die waarborgt dat alle wijzigingen die invloed kunnen hebben op de overeengekomen doelstellingen van het project worden geïdentificeerd, beoordeeld en goedgekeurd, afgewezen of uitgesteld.

wijzigingsbudget

Het geld dat beschikbaar is gesteld aan de Wijzigingsautoriteit om aan goedgekeurde wijzigingsverzoeken te besteden.

wijzigingsverzoek

Een voorstel voor een wijziging van een baseline. Het is een type issue.



Bijlagen

BIJLAGE A. OPBOUW MANAGEMENTPRODUCTEN

Dit hoofdstuk beschrijft de globale inhoud van de PRINCE2 managementproducten. Ondanks dat PRINCE2 hiervoor suggesties doet zoals hier beschreven, is het wel wenselijk per project en/of projectomgeving te bepalen wat echt nuttig en noodzakelijk is en de inhoud daarop eventueel aan te passen. Bij gebruik in projecten zal de ‘echte’ projectspecifieke inhoud nog moeten worden toegevoegd. De code achter het product kun je beschouwen als een ID. Dit ID wordt in dit boek gebruikt voor verwijzingen, maar ook de sjablonen van deze producten zijn met dit ID gecodeerd. Je kunt deze sjablonen downloaden van: www.keyresult.nl.

Afwijkingsrapport (A.10)

- 1 Beschrijving van de afwijking
- 1 Oorzaak van de afwijking
- 1 Gevolgen van de afwijking:
 - het project
 - het bedrijfs- of programmamanagement
- 1 Opties
- 1 Aanbeveling
- 1 Leerpunten

Benefits-reviewplan (A.01)

- 1 Resultaatmeting project-benefits (per (dis-)benefit):
 - Meetmethode(n)
 - Meetmoment(en)
 - Benodigde resources
 - Verantwoordelijkheden
- 1 Overige afwegingen:
 - Gebruik van welke baseline meetwaarden
 - Reviewen van de performance van de producten van het project

Business case (A.02)

- 1 Managementsamenvatting
- 1 Redenen
- 1 Overwogen alternatieven
- 1 Verwachte benefits
- 1 Verwachte dis-benefits
- 1 Tijdschema
- 1 Kosten
- 1 Investeringsbeoordeling
- 1 Belangrijkste risico's

Checkpointrapport (A.03)

- 1 Datum
- 1 Periode
- 1 Vervolgacties
- 1 Deze verslagperiode:
 - Producten waaraan is gewerkt
 - Producten die zijn opgeleverd
 - Kwaliteitsmanagementactiviteiten die zijn uitgevoerd
 - Geïdentificeerde leerpunten

- 👤 Volgende verslagperiode:
 - Producten waaraan zal worden gewerkt
 - Producten die gepland staan voor afronding
 - Geplande kwaliteitsmanagementactiviteiten
- 👤 Tolerantiestatus van de Werkpakketten
- 👤 Issues en risico's

Communicatiemanagementstrategie (A.04)

- 👤 Inleiding:
 - doel
 - doelstellingen
 - scope
 - verantwoordelijke persoon
- 👤 Communicatieprocedure
- 👤 Tools en technieken
- 👤 Records
- 👤 Rapportage
- 👤 Timing van communicatieactiviteiten
- 👤 Rollen en verantwoordelijkheden
- 👤 Stakeholderanalyse:
 - identificatie geïnteresseerde partijen
 - huidige relatie
 - gewenste relatie
 - interfaces
 - belangrijke boodschappen
- 👤 Informatiebehoeften voor iedere geïnteresseerde partij:
 - noodzakelijke informatie die door het project moet worden geleverd
 - noodzakelijke informatie die aan het project moet worden verstrekt
 - informatieleverancier en -ontvanger
 - frequentie van communicatie
 - vormen van communicatie
 - format van de communicatie

Configuratie-itemrecord (A.05)

- 👤 Project-ID
- 👤 Item-ID
- 👤 Huidige versie
- 👤 Itemnaam
- 👤 Datum van laatste statuswijziging
- 👤 Eigenaar
- 👤 Locatie
- 👤 Kopiehouders
- 👤 Itemsoort
- 👤 Itemkenmerken
- 👤 Fase
- 👤 Gebruikers
- 👤 Status
- 👤 Producttoestand (indien van toepassing)
- 👤 Variant (indien van toepassing)

- 👤 Producent
- 👤 Datum toegewezen
- 👤 Bron
- 👤 Relatie met andere items
- 👤 Verwijzingen naar:
 - issues en risico's
 - documentatie

Configuratiemanagementstrategie (A.06)

- 👤 Inleiding:
 - doel
 - doelstellingen
 - scope
 - verantwoordelijke persoon
- 👤 Configuratiemanagementprocedure
- 👤 Procedure voor issue- en wijzigingsbeheer
- 👤 Tools en technieken
- 👤 Records
- 👤 Rapportage
- 👤 Timing van activiteiten
 - configuratiemanagement
 - issue- en wijzigingsbeheer
- 👤 Rollen en verantwoordelijkheden
- 👤 Schalen voor prioriteit en ernst

Dagelijks logboek (A.07)

- 👤 Invoerdatum
- 👤 Omschrijving (bv. probleem, actie, gebeurtenis of opmerking)
- 👤 Verantwoordelijke persoon
- 👤 Streefdatum
- 👤 Gevolgen

Fase-eindrapport (A.09)

- 👤 Rapport van de Projectmanager
- 👤 Review van de Business case:
 - tot op heden gerealiseerde benefits
 - resterende verwachte benefits (overige fasen en na afloop project)
 - verwachte netto benefits
 - afwijkingen van de goedgekeurde Business case
 - geaggregeerde risicoblootstelling
- 👤 Review van de projectdoelstellingen
- 👤 Review van de fasedoelstellingen
- 👤 Review van de teamprestatie
- 👤 Review van producten:
 - kwaliteitsrecords
 - goedkeuringsrecords
 - afwijkingen van de specificatie
 - gefaseerde overdracht (indien van toepassing)
 - overzicht van aanbevelingen voor vervolgacties

- 👤 Leerpuntenrapport (A.15)
- 👤 Issues en risico's
- 👤 Prognose

Hoofdpuntenrapport (A.11)

- 👤 Datum
- 👤 Periode
- 👤 Samenvatting status
- 👤 Deze verslagperiode:
 - Werkpakketten:
 - ⇒ in afwachting van autorisatie
 - ⇒ in uitvoering
 - ⇒ afgerond
 - producten die zijn afgerond
 - producten die zijn vertraagd
 - corrigerende acties die zijn uitgevoerd
- 👤 Volgende verslagperiode:
 - Werkpakketten:
 - ⇒ te autoriseren
 - ⇒ in uitvoering
 - ⇒ af te ronden
 - af te ronden producten
 - af te ronden corrigerende acties
- 👤 Status project- en fasetolerantie
- 👤 Wijzigingsverzoeken:
 - ingediend
 - goedgekeurd/afgewezen
 - in behandeling.
- 👤 Belangrijke issues en risico's
- 👤 Leerpuntenrapport (A.15)

Issueregister (A.12)

- 👤 Issue-ID
- 👤 Issuesoort:
 - wijzigingsverzoek;
 - afwijking van de specificatie;
 - probleem/punt van zorg.
- 👤 Datum ingebracht
- 👤 Ingebracht door
- 👤 Auteur Issuerapport
- 👤 Issuebeschrijving
- 👤 Prioriteit
- 👤 Ernst
- 👤 Status
- 👤 Datum afsluiting

Issuerapport (A.13)

- 👤 Issue-ID
- 👤 Issuesoort:

- wijzigingsverzoek
- afwijking van de specificatie
- probleem/punt van zorg
- 👤 Datum ingebracht
- 👤 Ingebracht door
- 👤 Auteur Issuerapport
- 👤 Issuebeschrijving
- 👤 Impactanalyse
- 👤 Aanbeveling
- 👤 Prioriteit
- 👤 Ernst
- 👤 Besluit (accepteren, verwerpen, opschorten, concessie doen)
- 👤 Goedgekeurd door
- 👤 Datum beslissing
- 👤 Datum gesloten

Kwaliteitsmanagementstrategie (A.22)

- 👤 Inleiding:
 - doel
 - doelstellingen
 - scope
 - verantwoordelijke persoon
- 👤 Kwaliteitsmanagementprocedure:
 - kwaliteitsplanning
 - kwaliteitsbeheersing:
 - ⇒ kwaliteitsstandaarden
 - ⇒ gebruikte sjablonen en formulieren
 - ⇒ definities van soorten kwaliteitsmethoden
 - ⇒ gebruikte meeteenheden
 - kwaliteitsborging:
 - ⇒ verantwoordelijkheden van de Stuurgroep;
 - ⇒ compliance audits
 - ⇒ reviews door bedrijfs- of programmamanagement
- 👤 Tools en technieken
- 👤 Records
- 👤 Rapportage
- 👤 Timing van kwaliteitsmanagementactiviteiten
- 👤 Rollen en verantwoordelijkheden

Kwaliteitsregister (A.23)

- 👤 Kwaliteits-ID
- 👤 Product-ID
- 👤 Productnaam
- 👤 Methode
- 👤 Rollen en verantwoordelijkheden
- 👤 Datums kwaliteitsactiviteit:
 - gepland
 - verwacht
 - werkelijk

👤 Datums aftekenen kwaliteitsactiviteit:

- gepland
- verwacht
- werkelijk

👤 Resultaat

👤 Kwaliteitsrecords

Leerpuntenlogboek (A.14)

👤 Soort leerpunt:

- project
- bedrijf of programma
- beiden

👤 Leerpuntinformatie:

- gebeurtenis
- effect
- oorzaken/trigger
- aanwezigheid vroegtijdige waarschuwingssignalen
- aanbevelingen
- bekend risico?

👤 Registratiedatum

👤 Geregistreerd door

👤 Prioriteit

Leerpuntenrapport (A.15)

👤 Managementsamenvatting

👤 Scope van het rapport

👤 Review (goed, slecht, aanbevelingen):

- projectmanagementmethode
- gebruikte specialistische methoden
- projectstrategieën:
 - ⇒risicomanagement
 - ⇒kwaliteitsmanagement
 - ⇒communicatiemanagement
 - ⇒configuratiemanagement
- projectbeheersing
- afwijkende gebeurtenissen

👤 Een review van nuttige metingen zoals:

- vereiste inspanningen voor producten
- effectiviteit Kwaliteitsmanagementstrategie
- statistische gegevens over issues en risico's.

👤 Aanvullende informatie over:

- de gebeurtenis
- het effect
- oorzaken/trigger
- aanwezigheid vroegtijdige waarschuwingssignalen
- aanbevelingen
- bekend risico?

Plan (A.16)

- 👤 Beschrijving plan
- 👤 Randvoorwaarden plan
- 👤 Externe afhankelijkheden
- 👤 Aannamen planning
- 👤 Verwerkte leerpunten
- 👤 Bewaking en beheersing
- 👤 Budgetten
- 👤 Toleranties
- 👤 Productbeschrijvingen (A.17)
- 👤 Tijdschema:
 - Gantt chart of balkenplanning
 - productdecompositiestructuur
 - productstroomschema
 - activiteitennetwerkplanning
 - tabel met resource-eisen
 - tabel met vereiste/toegewezen specifieke resources

Productbeschrijving (A.17)

- 👤 ID
- 👤 Naam
- 👤 Doel
- 👤 Samenstelling
- 👤 Herkomst
- 👤 Format en presentatie
- 👤 Vereiste ontwikkelvaardigheden
- 👤 Kwaliteitscriteria
- 👤 Kwaliteitstolerantie
- 👤 Kwaliteitsmethode
- 👤 Vereiste kwaliteitsvaardigheden
- 👤 Kwaliteitsverantwoordelijkheden

Productstatusoverzicht (A.18)

- 👤 Scope van het rapport
- 👤 Datum geproduceerd
- 👤 Productstatus:
 - product-ID
 - naam
 - versie
 - status
 - datum van statuswijziging
 - productstadium
 - eigenaar
 - kopiehouders
 - locatie
 - gebruiker(s)
 - producent
 - datum van toewijzing aan de producent
 - geplande datum baseline Productbeschrijving

- werkelijke datum baseline Productbeschrijving
- geplande datum baseline product
- werkelijke datum baseline product
- geplande datum van de volgende baseline
- lijst met gerelateerde items
- lijst met gerelateerde issues

Projecteindrapport (A.08)

- 👤 Rapport van de Projectmanager
- 👤 Review van de Business case:
 - tot op heden gerealiseerde benefits
 - resterende verwachte benefits (na afloop project)
 - verwachte netto benefits
 - afwijkingen van de goedgekeurde Business case
- 👤 Review van de projectdoelstellingen
- 👤 Review van de teamprestatie
- 👤 Review van producten:
 - kwaliteitsrecords
 - goedkeuringsrecords
 - afwijkingen van de specificatie
 - overdracht van projectproduct
 - overzicht van aanbevelingen voor vervolgacties
- 👤 Leerpuntenrapport (A.15)

Projectinitiatiedocumentatie (A.20)

- 👤 Projectdefinitie:
 - achtergrond
 - projectdoelstellingen
 - gewenste eindresultaten
 - projectscope
 - uitsluitingen
 - beperkingen
 - aannamen
 - projecttoleranties
 - de gebruiker(s)
 - eventuele andere geïnteresseerde partijen
 - interfaces
- 👤 Projectaanpak
- 👤 Business case (A.02)
- 👤 Projectmanagementteamstructuur
- 👤 Rolbeschrijvingen
- 👤 Kwaliteitsmanagementstrategie (A.22)
- 👤 Configuratiemanagementstrategie (A.06)
- 👤 Risicomanagementstrategie (A.24)
- 👤 Communicatiemanagementstrategie (A.04)
- 👤 Projectplan (A.16)
- 👤 Projectbeheersing
- 👤 Op maat maken van PRINCE2

Projectproductbeschrijving (A.21)

- 👤 Naam
- 👤 Doel
- 👤 Samenstelling
- 👤 Herkomst
- 👤 Vereiste ontwikkelvaardigheden
- 👤 Kwaliteitsverwachtingen van de klant
- 👤 Acceptatiecriteria
- 👤 Kwaliteitstoleranties op projectniveau
- 👤 Acceptatiemethode
- 👤 Acceptatieverantwoordelijkheden

Projectvoorstel (A.19)

- 👤 Projectdefinitie:
 - achtergrond
 - projectdoelstellingen
 - gewenste eindresultaten
 - projectscope
 - uitsluitingen
 - beperkingen
 - aannamen
 - projecttoleranties
 - de gebruiker(s)
 - eventuele andere geïnteresseerde partijen
 - interfaces
- 👤 Business case op hoofdlijnen (A.02)
- 👤 Projectproductbeschrijving (A.21)
- 👤 Projectaanpak
- 👤 Projectmanagementteamstructuur
- 👤 Rolbeschrijvingen
- 👤 Verwijzingen

Risicomanagementstrategie (A.24)

- 👤 Inleiding:
 - doel
 - doelstellingen
 - scope
 - verantwoordelijke persoon
- 👤 Risicomanagementprocedure:
 - Identifieren;
 - Beoordelen;
 - Plannen;
 - Implementeren;
 - Communiceren.
- 👤 Tools en technieken
- 👤 Records
- 👤 Rapportage
- 👤 Timing van risicomanagementactiviteiten
- 👤 Rollen en verantwoordelijkheden

- 👤 Schalen
- 👤 Nabijheid
- 👤 Risicocategorieën
- 👤 Categorieën van risicomaatregelen
- 👤 Vroegtijdige waarschuwingssignalen
- 👤 Risicotolerantie
- 👤 Risicobudget

Risicoregister (A.25)

- 👤 Risico-ID
- 👤 Risicoauteur
- 👤 Datum geregistreerd
- 👤 Risicocategorie
- 👤 Risicobeschrijving
- 👤 Kans
- 👤 Impact
- 👤 Waarde:
 - inherent risico
 - restrisico
- 👤 Nabijheid
- 👤 Categorieën van risicomaatregelen
- 👤 Risicomaatregel
- 👤 Risicostatus
- 👤 Risico-eigenaar
- 👤 Risicoactiehouder

Werkpakket (A.26)

- 👤 Datum
- 👤 Team Manager (bevoegde persoon)
- 👤 Beschrijving Werkpakket
- 👤 Technieken, processen en procedures
- 👤 Ontwikkelingsinterfaces
- 👤 Interfaces met beheer en onderhoud
- 👤 Vereisten configuratiemanagement
- 👤 Gemeenschappelijke afspraken:
 - inspanning
 - kosten
 - startdatums
 - einddatums
 - belangrijke mijlpalen
- 👤 Toleranties
- 👤 Beperkingen
- 👤 Rapportageafspraken
- 👤 Probleemafhandeling en escalatie
- 👤 Gerelateerde documentatie:
 - uittreksel uit het Faseplan
 - Productbeschrijvingen (A.17)
- 👤 Methode van goedkeuring

BIJLAGE B. VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN PRODUCTEN

Verantwoordelijkheden per product

Product	Proces		Rollen							Bijlage A
		Activiteit	Actie	Bedr./Prog.Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Projectborging	Projectsupport
aanbevelingen voor vervolgacties	MF	Faseafsluiting rapporteren	Maken				(G)	(G)	P	
	SP	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Verspreiden		(G)	(G)	G	G	(P)	R
	AP	producten overdragen	Maken/Actualiseren		(G)	(G)	(G)	(G)	P	R
	SP	projectafsluiting autoriseren	Verspreiden			G	G	G	(P)	R
aankondiging projectafsluiting	AP	projectafsluiting aanbevelen	Voorbereiden		(G)	(G)	(G)	(G)	P	R
	AP	producten overdragen	Verklagen		(G)	(G)	(G)	P		
acceptatierecord(s)	MF	Afwijkingsplan opstellen	Maken		(G)	(G)	(G)	P		16
	SP	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Goedkeuren		(G)	G	G	(P)		16
Afwijkingsplan	BF	issues en risico's escaleren	Maken			(G)	(R)	(R)	P	10
	SP	ad hoc sturing geven	Beantwoorden			R	R	R	(P)	10
	IP	Business case aanscherpen	Maken	(G)	(G)	(G)	(G)	P		1
	SP	project autoriseren	Goedkeuren	G	G	G	G	P		1
Benefits-reviewplan	MF	Business case actualiseren	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	P		1
	SP	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Actualiseren	G	G	R	(P)		R	1
	AP	producten overdragen	Actualiseren	(G)	(R)	(R)	(R)	P		1
	SP	projectafsluiting autoriseren	Goedkeuren	G	G	R	R	(P)		1
Business case	OP	Business case op hoofdlijnen opstellen	Maken	G	P	R	R	R		2
	IP	Business case aanscherpen	Maken	(R)	(G)	(G)	(G)	P		2
	MF	Business case actualiseren	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	P		2
	SP	projectafsluiting autoriseren	Bevestigen	R	G	R	R	(P)		2
Check-pointrapport	MP	Werkpakket uitvoeren	Maken						P	3
	BF	status Werkpakket beoordelen	Reviewen					R	(P)	3
Communicatiemanagementstrategie	IP	Communicatiemanagementstrategie opstellen	Maken		(G)	(G)	(G)	P		4

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Product	Proces		Activiteit	Rollen							Bijlage A		
				Bedr./Prog./Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Teammanager	Projectsupport			
Configuratie-itemrecord(s)	IP		Configuratiemanagementsstrategie opstellen	Actie									
	IP		Projectplan maken	Maken						G		R	P 5
	BF		Werkpakket autoriseren	Maken/Actualiseren						G		R	P 5
	MP		Werkpakket uitvoeren	Actualiseren							P		P 5
	BF		status Werkpakket beoordelen	Actualiseren						G	(R)	R	P 5
	BF		corrigerende maatregelen nemen	Actualiseren						P	(R)		R 5
	BF		afgeronde Werkpakketten ontvangen	Bevestigen						G	(R)	R	P 5
	MF		volgende fase plannen	Maken/Actualiseren						P		R	R 5
	MF		Afwijkingsplan opstellen	Maken/Actualiseren							R	R	P 5
	AP		producten overdragen	Actualiseren						G		R	P 5
Configuratiemanagementsstrategie	IP		Configuratiemanagementsstrategie opstellen	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R		6
	OP		benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Maken							P		7
	OP		projectmanagementteam samenstellen en benoemen	Actualiseren						P			7
	OP		Business case op hoofdlijnen opstellen	Actualiseren						P			7
Dagelijks logboek	OP		projectaanpak kiezen en Projectvoorstel samenstellen	Actualiseren						P			7
	OP		initiatiefase plannen	Actualiseren						P			7
	BF		issues en risico's verzamelen en beoordelen	Actualiseren						P			7
	BF		corrigerende maatregelen nemen	Actualiseren						P			7
Fase-eindrapport	AP		projectafsluiting aanbevelen	Sluiten						P			7
	MF		faseafsluiting rapporteren	Maken									9
	SP		Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Goedkeuren		G	G	G	(P)		R		9
	OP		initiatiefase plannen	Maken						(G)	(G)	P	16
Faseplan	MF		volgende fase plannen	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R		16
	SP		Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Goedkeuren		G	G	G	(P)		R		16
	BF		Werkpakket autoriseren	Actualiseren						P	(R)	R	16
	BF		status Werkpakket beoordelen	Actualiseren						P		R	16
	BF		afgeronde Werkpakketten ontvangen	Actualiseren						P		R	16
	BF		status fase beoordelen	Actualiseren						P		R	16

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces		Rollen							
Product									
Product									
Product									
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								
Product									
	Product								</

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

	Proces			Rollen						Bijlage A		
		Activiteit		Actie	Bedr./Prog./Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager		Teammanager	Projectborging
Product	IP	Kwaliteitsmanagementsstrategie opstellen	Maken					G		R	P	23
	BF	Werkpakket autoriseren	Actualiseren							R	P	23
	MP	Werkpakket aannemen	Actualiseren					(R)	R		(P)	23
	MP	Werkpakket uitvoeren	Actualiseren					(R)	R		(P)	23
	MF	volgende fase plannen	Actualiseren						R	P	P	23
	MF	Afwijkingsplan opstellen	Actualiseren							(R)	R	P
Leerpuntenlogboek	AP	projectafsluiting aanbevelen	Sluiten					P				23
	OP	eerdere leerpunten verzamelen	Maken				R	P				14
	SP	project autoriseren	Reviewen				R	R	(P)		R	14
	BF	status fase beoordelen	Actualiseren						P		14	
	AP	projectafsluiting aanbevelen	Sluiten						P			14
	MF	faseafsluiting rapporteren	Maken				(G)	(G)	P		R	15
Leerpuntenrapport	SP	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Verspreiden				G	R	P		R	15
	AP	project evalueren	Maken				(G)	(R)	(R)	P		15
	SP	projectafsluiting autoriseren	Distributie				G	G	G	(P)		15
	OP	benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Bevestigen	P								
	IP	Projectplan maken	Maken				(G)	(G)	P		R	17
	AP	geplande afsluiting voorbereiden	Maken							R	R	P
Projecteindrapport	AP	voortijdige afsluiting voorbereiden	Maken							R	P	18
	OP	projectaanpak kiezen en Projectvoorstel samenstellen	Maken/Selecteren				(G)	(R)	(R)	P		
	IP	projectbeheersing opzetten	Maken				(G)	(G)	P		R	
	AP	project evalueren	Maken				(G)	(G)	P		R	8
	SP	projectafsluiting autoriseren	Goedkeuren				G	G	G	(P)		8
	IP	Projectinitiatiedocumentatie samenstellen	Samenstellen				(G)	(G)	P		R	20
Projectinitiatiedocumentatie	SP	project autoriseren	Goedkeuren	R	G	G	G	G	(P)		R	20
	MF	volgende fase plannen	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	(G)	P		R	20
	MF	Afwijkingsplan opstellen	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	P		R	P	20
	SP	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Goedkeuren	(R)	G	G	G	G	(P)		R	20

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces		Rollen									
		Activiteit	Actie	Bedr./Prog.Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Teammanager	Projectborging	Projectsupport
Product	projectmanagementteam (benoemd)	OP projectmanagementteam samenstellen en benoemen	Bevestigen	G	P						
	projectmanagementteamstructuur	OP projectmanagementteam samenstellen en benoemen	Maken		G			P			
		IP projectbeheersing opzetten	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P			
		IP Projectplan maken	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		R	
Projectmanager (benoemd)	OP benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Bevestigen	G	P							
projectmandaat	OP benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Verschaffen	P								
Projectplan	IP Projectplan maken	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R		16
	MF Projectplan actualiseren	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		R		16
	AP geplande afsluiting voorbereiden	Actualiseren					P		R		16
	AP voortijdige afsluiting voorbereiden	Actualiseren					P		R		16
Projectproductbeschrijving	OP Business case op hoofdlijnen opstellen	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R		21
Projectvoorstel	OP projectaankpak kiezen en Projectvoorstel samenstellen	Samenstellen		(G)	(R)	(R)	P		R		19
	SP projectinitiatie autoriseren	Goedkeuren	(R)	G	G	G	(P)		R		19
risico	MP Werkpakket aannemen	Indienen					(R)	P			
	MP Werkpakket uitvoeren	Indienen					(R)	P			
Risicomanagementsstrategie	IP Risicomanagementstrategie opstellen	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R		24
	IP Risicomanagementstrategie opstellen	Maken+vullen					G		R	P	25
	BF Werkpakket autoriseren	Actualiseren					P				25
	BF status Werkpakket beoordelen	Actualiseren					P				25
Risicoregister	BF issues en risico's verzamelen en beoordelen	Actualiseren					P				25
	BF issues en risico's escaleren	Actualiseren					P				25
	BF status fase beoordelen	Actualiseren					P				25
	BF corrigerende maatregelen nemen	Actualiseren					P				25
	MF volgende fase plannen	Actualiseren					P		R		25
	MF Afwijkingsplan opstellen	Actualiseren					P		R		25
	MF Projectplan actualiseren	Actualiseren					P		R		25
	MF Business case actualiseren	Actualiseren					P		R		25
	AP projectafsluiting aanbevelen	Sluiten					P				25

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces		Rollen										
		Activiteit	Actie	Bedr./Prog.Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Teammanager	Projectborging	Projectsupport	
Product	rolbeschrijving (Opdrachtgever)	OP	benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Maken	P							
	rolbeschrijving (Projectmanager)	OP	benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Maken	G	P						
	rolbeschrijvingen	OP	projectaanpak kiezen en Projectvoorstel samenstellen	Maken		(G)	(R)	(R)	P		R	
		IP	projectbeheersing opzetten	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		R	
		IP	Projectplan maken	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		R	
specialistische producten	OP	projectmanagementteam samenstellen en benoemen	Maken			G		P				
	SP	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Goedkeuring bevestigen			G	G	(R)	(P)	(R)		
	MP	Werkpakket uitvoeren	Maken			(G)	(G)	(R)	P	R		
Teamplan	MP	Werkpakket aannemen	Maken					(G)	(G)	P	16	
	BF	Werkpakket autoriseren	Reviewen						R	(P)	16	
	MP	Werkpakket uitvoeren	Actualiseren							P	16	
	BF	status Werkpakket beoordelen	Reviewen						R	(P)	16	
Werkpakket	MP	Werkpakket opleveren	Actualiseren						(R)	P	16	
	BF	Werkpakket autoriseren	Maken						P	(G)	26	
	MP	Werkpakket aannemen	Goedkeuren						(P)	G	26	
	MP	Werkpakket opleveren	Actualiseren						(G)	P	26	

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Verantwoordelijkheden per proces/activiteit

Proces	Activiteit	Product	Actie	Rollen						Bijlage A
				Bedr./Prog.Mgmt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Projectborging	Projectsupport
		Dagelijks logboek	Maken					P		7
		Opdrachtgever (benoemd)	Bevestigen	P						
OP	benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Projectmanager (benoemd)	Bevestigen	G	P					
		projectmandaat	Verschaffen	P						
		rolbeschrijving (Opdrachtgever)	Maken	P						
		rolbeschrijving (Projectmanager)	Maken	G	P					
OP	eerdere leerpunten verzamelen	Leerpuntenlogboek	Maken		R			P		14
		Dagelijks logboek	Actualiseren					P		7
OP	projectmanagementteam samenstellen en benoemen	projectmanagementteamstructuur	Maken		G			P		
		projectmanagementteam (benoemd)	Bevestigen	G	P					
		rolbeschrijvingen	Maken		G			P		
		Business case	Maken	G	P	R	R	R	R	2
OP	Business case op hoofdlijnen opstellen	Dagelijks logboek	Actualiseren					P		7
		Projectproductbeschrijving	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P	R	21
		Dagelijks logboek	Actualiseren					P		7
OP	projectaanpak kiezen en Projectvoorstel samenstellen	projectaanpak	Maken/Selecteren		(G)	(R)	(R)	P		
		Projectvoorstel	Samenstellen		(G)	(R)	(R)	P	R	19
		rolbeschrijvingen	Maken		(G)	(R)	(R)	P	R	
OP	initiatiefase plannen	Dagelijks logboek	Actualiseren					P		7
		Faseplan	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	16
SP	projectinitiatie autoriseren	Initiatiefaseplan	Goedkeuren		G	G	G	(P)	R	16
		Projectvoorstel	Goedkeuren	(R)	G	G	G	(P)	R	19
		Benefits-reviewplan	Goedkeuren	G	G	G	G	(P)	R	1
SP	project autoriseren	Leerpuntenlogboek	Reviewen		R	R	R	(P)	R	14
		Projectinitiatiedocumentatie	Goedkeuren	R	G	G	G	(P)	R	20

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces	Activiteit	Product	Actie	Rollen						Bijlage A
				Bedr./Prog./Mngt.	Opdrachtgever	Seniorleverbare	Projectmanager	Teammanager	Projectborging	
SP	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Benefits-reviewplan	Goedkeuren	G	G	R	R	(P)	R	1
		Fase-eindrapport	Goedkeuren		G	G	G	(P)	R	9
		Afwijkingsplan	Goedkeuren		G	G	G	(P)	R	16
		aanbevelingen voor vervolgacties	Verspreiden		G	G	G	(P)	R	
		Leerpuntenrapport	Verspreiden		G	R	R	(P)	R	15
		Projectinitiatiedocumentatie	Goedkeuren	(R)	G	G	G	(P)	R	20
SP	ad hoc sturing geven	specialistische producten	Goedkeuring bevestigen		G	G	G	(R)	(R)	
		Faseplan	Goedkeuren		G	G	G	(P)	R	16
		Afwijkingsrapport	Beantwoorden		R	R	R	(P)	R	10
		Hoofdpuntenrapport	Inspecteren		R	R	R	(P)	R	11
		issue	Indienen	P	P	P	P			
		Benefits-reviewplan	Goedkeuren	G	G	R	R	(P)	R	1
SP	projectafsluiting autoriseren	Business case	Bevestigen	R	G	R	R	(P)	R	2
		Projecteindrapport	Goedkeuren		G	G	G	(P)	R	8
		aanbevelingen voor vervolgaacties	Verspreiden		G	G	G	(P)	R	
		Leerpuntenrapport	Distributie		G	G	G	(P)	R	15
IP	Risicomanagementsstrategie opstellen	Risicomanagementsstrategie	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	24
		Risicoregister	Maken+vullen					G	R	P 25
IP	Configuratieteammanagementstrategie opstellen	Configuratie-itemrecord(s)	Maken					G	R	P 5
		Configuratieteammanagementstrategie	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	6
IP	Kwaliteitsmanagementstrategie opstellen	Issue register	Maken+Vullen					G	R	P 12
		Kwaliteitsmanagementstrategie	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	22
IP	Communicatieteammanagementstrategie opstellen	Kwaliteitsregister	Maken					G	R	P 23
		Communicatieteammanagementstrategie	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	4
IP	projectbeheersing opzetten	projectbeheersing	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	
		projectmanagementteamstructuur	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		
		rolbeschrivingen	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P	R	

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces		Rollen									
	Activiteit	Product	Actie	Bedr./Prog.Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Teammanager	Projectborging	Projectsupport
IP	Projectplan maken	Product	Maken/Actualiseren								
		Configuratie-itemrecord(s)	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R	P
		Productbeschrijving(en)	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R	
		projectmanagementteamsstructuur	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		R	
IP	Business case aanscherpen	Projectplan	Maken		(G)	(G)	(G)	P		R	
		rolbeschrijvingen	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		R	
		Benefits-reviewplan	Maken	(G)	(G)	(G)	(G)	P		R	1
		Business case	Maken	(R)	(G)	(G)	(G)	P		R	2
IP	Projectinitiatiedocumentatie samenstellen	Projectinitiatiedocumentatie	Samenstellen		(G)	(G)	(G)	P		R	20
		Configuratie-itemrecord(s)	Maken/Actualiseren					G (R)	R	P	5
		Issueregister	Actualiseren					P			12
		Kwaliteitsregister	Actualiseren					R (R)	R	P	23
BF	Werkpakket autoriseren	Risicoregister	Actualiseren					P			25
		Faseplan	Actualiseren					P (R)	R		16
		Teamplan	Reviewen					R (P)			16
		Werkpakket	Maken					P (G)	R		26
BF	status Werkpakket beoordelen	Checkpointrapport	Reviewen					R (P)			3
		Configuratie-itemrecord(s)	Actualiseren					G (R)	R	P	5
		Issueregister	Actualiseren					P			12
		Risicoregister	Actualiseren					P		R	25
BF	afgeronde Werkpakketten ontvangen	Faseplan	Actualiseren					P			16
		Teamplan	Reviewen					R (P)			16
		Configuratie-itemrecord(s)	Bevestigen					G (R)	R	P	5
		Faseplan	Actualiseren					P	R		16
BF	status fase beoordelen	Issueregister	Actualiseren					P			12
		Leerpuntenlogboek	Actualiseren					P			13
		Risicoregister	Actualiseren					P			14
		Faseplan	Actualiseren					P			25
			Actualiseren					P		R	16

G = Goedgekeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces		Rollen						
	Activiteit	Product	Actie					
BF	hoofdpunten rapporteren	Hoofdpuntenrapport	Maken					Projectsupport
BF	issues en risico's verzamelen en beoordelen	Dagelijks logboek	Actualiseren					Projectmanager
		Issueregister	Actualiseren					Seniorleverancier
		Issuerapport	Maken					Seniorgebruiker
		Risicoregister	Actualiseren					Opdrachtgever
BF	issues en risico's escaleren	Afwijkingsrapport	Maken		(G)	(R)	(R)	Bedr./Prog./Mngt.
		Issueregister	Actualiseren					
		Issuerapport	Actualiseren					
		Risicoregister	Actualiseren					
BF	corrigerende maatregelen nemen	Configuratie-itemrecord(s)	Actualiseren					
		Dagelijks logboek	Actualiseren					
		Issueregister	Actualiseren					
		Issuerapport	Actualiseren					
		Risicoregister	Actualiseren					
		Faseplan	Actualiseren					
MP	Werkpakket aannemen	Kwaliteitsregister	Actualiseren					
		risico	Indienen					
		Teamplan	Maken					
		Werkpakket	Goedkeuren					
MP	Werkpakket uitvoeren	goedkeuringsrecord(s)	Verkrijgen					
		Checkpointrapport	Maken					
		Configuratie-itemrecord(s)	Actualiseren					
		issue	Indienen					
		Kwaliteitsregister	Actualiseren					
		risico	Indienen					
MP	Werkpakket opleveren	specialistische producten	Maken		(G)	(G)	(R)	
		Teamplan	Actualiseren					
MP	Werkpakket opleveren	Teamplan	Actualiseren					
		Werkpakket	Actualiseren					

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces		Rollen								
	Activiteit	Product	Actie	Bedr./Prog.Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Projectborging	Projectsupport
		Product	Actie							
		Configuratie-itemrecord(s)	Maken/Actualiseren				P	R	R	5
		Issueregister	Actualiseren				P		R	12
MF	volgende fase plannen	Projectinitiatiedocumentatie	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	P	R	20
		Kwaliteitsregister	Actualiseren				R		R	P 23
		Risicoregister	Actualiseren				P		R	25
		Faseplan	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	16
MF	Projectplan actualiseren	Issueregister	Actualiseren				P		R	12
		Projectplan	Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P	R	16
		Risicoregister	Actualiseren				P		R	25
		Benefits-reviewplan	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	P	R	1
MF	Business case actualiseren	Business case	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	P	R	2
		Issueregister	Actualiseren				P		R	12
		Risicoregister	Actualiseren				P		R	25
MF	faseafsluiting rapporteren	Fase-eindrapport	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	9
		aanbevelingen voor vervolgacties	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	
		Leerpuntenrapport	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	15
		Configuratie-itemrecord(s)	Maken/Actualiseren				R		R	P 5
		Afwijkingsplan	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	16
MF	Afwijkingsplan opstellen	Issueregister	Actualiseren				P		R	12
		Projectinitiatiedocumentatie	Actualiseren	(R)	(G)	(G)	(G)	P	R	20
		Kwaliteitsregister	Actualiseren				R	(R)	R	P 23
		Risicoregister	Actualiseren				P		R	25
AP	geplande afsluiting voorbereiden	Productstatusoverzicht	Maken				R		R	P 18
		Projectplan	Actualiseren				P		R	16
		Inschattingen van extra werk	Maken		(G)	(G)	(G)	P	R	
AP	voortijdige afsluiting voorbereiden	Issueregister	Actualiseren				P			12
		Productstatusoverzicht	Maken				R		R	P 18
		Projectplan	Actualiseren				P		R	16

G = Goedgekeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

Proces		Rollen									
Activiteit		Product	Actie	Bedr./Prog.Mngt.	Opdrachtgever	Seniorgebruiker	Seniorleverancier	Projectmanager	Teammanager	Projectborging	Projectsupport
AP	producten overdragen	acceptatierecord(s)	Verkrijgen	(G)	(G)	(R)	(G)	P		R	
		Benefits-reviewplan	Actualiseren		(R)						1
		Configuratie-itemrecord(s)	Actualiseren					G		R	5
		aanbevelingen voor vervolgacties	Maken/Actualiseren		(G)	(G)	(G)	P		R	
AP	project evalueren	Projecteindrapport	Maken		(G)	(G)	(G)	P			8
		Leerpuntenrapport	Maken	(G)	(R)	(R)	(R)	P		R	15
		Dagelijks logboek	Sluiten					P			7
		Issueregister	Sluiten					P			12
AP	projectafsluiting aanbevelen	Leerpuntenlogboek	Sluiten					P			14
		aankondiging projectafsluiting	Voorbereiden		(G)	(G)	(G)	P		R	
		Kwaliteitsregister	Sluiten					P			23
		Risicoregister	Sluiten					P			25

G = Goedkeurder, P = Producent, R = Reviewer, () = Afgedekt in een ander proces of activiteit

BIJLAGE C. TRIGGERS VAN PROCESSEN

Triggers op naam

Trigger	Van/Naar/Intern	Proces
Aankondiging van afsluiting	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Bedrijf of programma
Aankondiging van initiatie	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Bedrijf of programma
Aankondiging van projectautorisatie	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Bedrijf of programma
Afsluiting aanbevolen	Afkomstig van	Afsluiten van een Project
	Gaat naar	Sturen van een Project
Bedrijfsadvies en -beslissingen	Afkomstig van	Bedrijf of programma
	Gaat naar	Sturen van een Project
Bevoegdheid om een Werkpakket te leveren	Afkomstig van	Beheersen van een Fase
	Gaat naar	Managen Productoplevering
Bevoegdheid om het project te initiëren	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Initiëren van een Project
Corrigerende maatregel	Intern	Beheersen van een Fase
Faseautorisatie	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Beheersen van een Fase
Gereed Werkpakket	Afkomstig van	Managen Productoplevering
	Gaat naar	Beheersen van een Fase
Goedgekeurd Afwijkingsplan	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Beheersen van een Fase
Ingediende afwijking	Afkomstig van	Beheersen van een Fase
	Gaat naar	Sturen van een Project
Naderend fase-einde	Afkomstig van	Initiëren van een Project
	Afkomstig van	Beheersen van een Fase
	Gaat naar	Managen van een Faseovergang
Naderend projecteinde	Afkomstig van	Beheersen van een Fase
	Gaat naar	Afsluiten van een Project

Trigger	Van/Naar/Intern	Proces
Nieuw issue	Intern	Sturen van een Project
Nieuw risico	Intern	Beheersen van een Fase
Nieuw Werkpakket	Intern	Beheersen van een Fase
Projectmandaat	Afkomstig van	Bedrijf of programma
	Gaat naar	Opstarten van een Project
Stuurgroepadvies	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Beheersen van een Fase
Tolerantiebedreiging	Intern	Beheersen van een Fase
Verzoek om advies	Afkomstig van	Beheersen van een Fase
	Gaat naar	Sturen van een Project
Verzoek om een Afwijkingsplan	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Managen van een Faseovergang
Verzoek om advies van de Stuurgroep	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Bedrijf of programma
Verzoek tot goedkeuring Afwijkingsplan	Afkomstig van	Managen van een Faseovergang
	Gaat naar	Sturen van een Project
Verzoek tot goedkeuring Faseplan volgende fase	Afkomstig van	Managen van een Faseovergang
	Gaat naar	Sturen van een Project
Verzoek tot projectinitiatie	Afkomstig van	Opstarten van een Project
	Gaat naar	Sturen van een Project
Verzoek tot projectuitvoering	Afkomstig van	Initiëren van een Project
	Gaat naar	Sturen van een Project
Voortijdige afsluiting	Afkomstig van	Sturen van een Project
	Gaat naar	Afsluiten van een Project

Triggers per proces

Proces	Input/Output/Intern	Trigger
Afsluiten van een Project	Input	Naderend projecteinde
	Input	Voortijdige afsluiting
	Output	Afsluiting aanbevolen
Bedrijf of programma	Input	Aankondiging van afsluiting
	Input	Aankondiging van initiatie
	Input	Aankondiging van projectautorisatie
	Input	Verzoek om advies van de Stuurgroep
	Output	Bedrijfsadvies en -beslissingen
	Output	Projectmandaat
Beheersen van een Fase	Input	Faseautorisatie
	Input	Gereed Werkpakket
	Input	Goedgekeurd Afwijkingsplan
	Input	Stuurgroepadvies
	Intern	Corrigerende maatregel
	Intern	Nieuw issue
	Intern	Nieuw risico
	Intern	Nieuw Werkpakket
	Intern	Tolerantiebedreiging
	Output	Bevoegdheid om een Werkpakket te leveren
	Output	Ingediende afwijking
	Output	Naderend fase-einde
	Output	Naderend projecteinde
	Output	Verzoek om advies
Initiëren van een Project	Input	Bevoegdheid om het project te initiëren
	Output	Naderend fase-einde
	Output	Verzoek tot projectuitvoering
Managen Productoplevering	Input	Bevoegdheid om een Werkpakket te leveren
	Output	Gereed Werkpakket
Managen van een Faseovergang	Input	Naderend fase-einde
	Input	Verzoek om een Afwijkingsplan
	Output	Verzoek tot goedkeuring Afwijkingsplan
	Output	Verzoek tot goedkeuring Faseplan volgende fase

Proces	Input/Output/Intern	Trigger
Opstarten van een Project	Input	Projectmandaat
	Output	Verzoek tot projectinitiatie
Sturen van een Project	Input	Afsluiting aanbevelen
	Input	Bedrijfsadvies en -beslissingen
	Input	Ingediende afwijking
	Input	Verzoek om advies
	Input	Verzoek tot goedkeuring Afwijkingsplan
	Input	Verzoek tot goedkeuring Faseplan volgende fase
	Input	Verzoek tot projectinitiatie
	Input	Verzoek tot projectuitvoering
	Output	Aankondiging van afsluiting
	Output	Aankondiging van initiatie
	Output	Aankondiging van projectautorisatie
	Output	Bevoegdheid om het project te initiëren
	Output	Faseautorisatie
	Output	Goedgekeurd Afwijkingsplan
	Output	Stuurgroepadvies
	Output	Verzoek om een Afwijkingsplan
	Output	Verzoek om advies van de Stuurgroep
	Output	Voortijdige afsluiting

BIJLAGE D. ONDERSTEUNING VAN PRINCIPES

Overzicht

		Principe						
Type	Naam	1. Voortdurende zakelijke rechtvaardiging	2. Leren van ervaringen	3. Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden	4. Managen per fase	5. Manage by exception	6. Productgerichte aanpak	7. Op maat maken voor de projectomgeving
Proces	1. Opstarten van een Project	1	2	3			6	
	2. Sturen van een Project	8			11	12		14
	3. Initiëren van een Project	15	16	17	18	19	20	21
	4. Beheersen van een Fase					26	27	
	5. Managen Productoplevering					33	34	
	6. Managen van een Faseovergang	36			39		41	
	7. Afsluiten van een Project	43	44				48	
Thema	1. Business case	50						
	2. Organisatie			59				
	3. Kwaliteit		65				69	
	4. Plannen				74	75	76	
	5. Risico	78						
	6. Wijziging					89		
	7. Voortgang	92	93		95	96		

Uitleg

ID	Algemene uitleg
1	Tijdens het proces Opstarten van een Project wordt de Business case op hoofdlijnen opgesteld.
2	Tijdens het proces Opstarten van een Project kijkt de Projectmanager én de Stuurgroep nadrukkelijk naar leerpunten/ervaringen uit voorgaande projecten.
3	Tijdens het proces Opstarten van een Project wordt de projectmanagementteamstructuur opgezet, worden rolbeschrijvingen gemaakt en worden de mensen benoemd.
6	Tijdens het proces Opstarten van een Project maakt de Projectmanager - in samenspraak met de Stuurgroep en als onderdeel van het Projectvoorstel - een Projectproductbeschrijving, zodat er een eenduidig en gezamenlijk beeld bestaat over het eindresultaat/eindproduct van het project.
8	Tijdens het proces Sturen van een Project beoordeelt de Stuurgroep op ieder belangrijk besismoment de Business case en bepalen zij of het project nog voldoende wordt gerechtvaardigd.
11	Tijdens het proces Sturen van een Project bepaalt de Stuurgroep in hoeveel fasen zij het project willen opdelen om voldoende grip op het project te houden en goed te kunnen sturen.
12	Tijdens het proces Sturen van een Project beslist de Stuurgroep per fase hoeveel fasetolerantie zij aan de Projectmanager willen geven alvorens een probleem naar hen moet worden geëscaleerd.
14	Tijdens het proces Sturen van een Project keurt de Stuurgroep de Projectproductbeschrijving en het Projectplan met onderliggende productbeschrijvingen goed.
15	Tijdens het proces Initiëren van een Project maakt de Projectmanager als onderdeel van de PID een gedetailleerde Business case waarmee het project wordt gerechtvaardigd.
16	Tijdens het proces Initiëren van een Project neemt de Projectmanager leerpunten uit het verleden in overweging bij schrijven van de strategieën en het inrichten van de project-beheersing.
17	Tijdens het proces Initiëren van een Project completeert de Projectmanager zijn project-(management)team en voorziet hen van rolbeschrijvingen.
18	Tijdens het proces Initiëren van een Project maakt de Projectmanager een Projectplan met daarin een aanbeveling voor de Stuurgroep in hoeveel fasen het project zal worden opgedeeld.
19	Tijdens het proces Initiëren van een Project stelt de Projectmanager een Configuratiemanagementstrategie op en richt hij de projectbeheersing in zodat er een duidelijke escalatie-procedures is voor het afhandelen van afwijkingen buiten tolerantiegrenzen.
20	Tijdens het proces Initiëren van een Project maakt de Projectmanager het Projectplan waarbij hij de techniek productgerichte planning heeft gebruikt.
21	Tijdens het proces Initiëren van een Project stelt de Projectmanager passende strategieën op, waarbij de verschillende factoren van het project zijn afgewogen.

ID	Algemene uitleg
26	Tijdens het proces Beheersen van een Fase escaleert de Projectmanager die issues en risico's die buiten de toegekende fasetolerantiegrenzen (dreigen te) vallen.
27	Tijdens het proces Beheersen van een Fase autoriseert de Projectmanager Werkpakketten voor het door het team uit te voeren werk die 1 of meerdere productenbeschrijvingen bevatten en waarbij de Projectmanager stuurt op oplevering van die producten.
33	Tijdens het proces Managen Productoplevering escaleert de Teammanager knelpunten die buiten de toegekende werkpakkettoleranties (dreigen) te vallen.
34	Tijdens het proces Managen Productoplevering voert de Teammanager de werkzaamheden uit zoals beschreven in het Werkpakket en conform de bijgeleverde Productenbeschrijvingen, waarbij de Teammanager verantwoordelijk is voor de oplevering van die producten.
36	Tijdens het proces Managen van een Faseovergang werkt de Projectmanager de Business case bij met de laatste inzichten.
39	Tijdens het proces Managen van een Faseovergang verzamelt de Projectmanager die informatie die de Stuurgroep nodig heeft om te kunnen beslissen om door te gaan met de volgende fase.
41	Tijdens het proces Managen van een Faseovergang maakt de Projectmanager een Faseplan voor de aankomende fase gebruik makend van de techniek productgerichte planning.
43	Tijdens het proces Afsluiten van een Project rapporteert de Projectmanager de ontwikkeling van de Business case tot op heden en zorgt hij voor een bijgewerkt Benefits-reviewplan.
44	Tijdens het proces Afsluiten van een Project maakt de Projectmanager een Leerpuntenrapport met een samenvatting van de ervaringen uit dit project.
48	Tijdens het Afsluiten van een Project draagt de Projectmanager formeel de producten over aan gebruik, beheer en onderhoud.
50	Het thema Business case definieert de inhoud en totstandkoming van de Business case en de wijze waarop deze tijdens en na het project wordt beoordeeld met behulp van het Benefits-reviewplan.
59	Het thema Organisatie definieert de projectmanagementteamstructuur met de bijbehorende rollen en doet suggesties voor de inhoud van taken en verantwoordelijkheden.
65	Het thema Kwaliteit maakt gebruik van leerpunten en ervaringen uit het verleden om de kwaliteit van product en proces zo goed mogelijk te definiëren, te beheersen en te controleren.
69	Het thema Kwaliteit maakt gebruik van de kwaliteitscriteria zoals vastgelegd in de Productbeschrijving om van individuele producten de kwaliteit te toetsen en van de kwaliteitsverwachtingen van de klant en de acceptatiecriteria zoals vastgelegd in de Projectproductbeschrijving om te controleren of het eindresultaat voldoet alvorens het project op te leveren.
74	Het thema Plannen gebruikt Faseplannen om de in het Projectplan gedefinieerde fasen in meer detail te plannen.

ID	Algemene uitleg
75	Het thema Plannen legt per plan vast welke toleranties van toepassing zijn, zodat de verantwoordelijke voor dat plan ook weet wanneer hij/zij buiten de bevoegdheidsgrenzen dreigt te komen en dient te escaleren naar het volgende niveau van bevoegdheid.
76	Het thema Plannen gebruikt de techniek productgerichte planning om de verschillende niveaus van plannen te kunnen maken.
78	Het thema Risico analyseert de onzekerheid waar het project mee te kampen heeft en gebruikt dat als tegenhanger van de Business case om een goede afweging te kunnen maken of de benefits voldoende opwegen tegen de risico's.
89	Het thema Wijziging gaat over issues, inclusief wijzigingsverzoeken die reden kunnen zijn voor herziening van gemaakte scope/kwaliteitsafspraken waardoor escalatie naar de Stuurgroep wenselijk is.
92	Het thema Voortgang verschaft de instrumenten voor bewaking en beheersing en maakt daarmee de beoordeling van continue zakelijke rechtvaardiging mogelijk.
93	Het thema Voortgang gebruikt ervaring uit het verleden om valkuilen in dit project zoveel mogelijk te voorkomen en legt gedurende het project ook eigen ervaringen vast in het Leerpuntenlogboek om ook tijdens het project van eigen goede en slechte ervaringen te leren.
95	Het thema Voortgang definieert fase-eindbeoordelingen die op ieder geplande fase-einde worden gehouden om de afgelopen fase netjes af te sluiten.
96	Het thema Voortgang gebruikt toleranties om de grenzen van bevoegdheid aan te geven waarbinnen de verantwoordelijke persoon zelf mag beslissen zonder te hoeven escaleren naar het volgende niveau van bevoegdheid.

BIJLAGE E. INDEX

A

aanbeveling tot afsluiting, 91, 94

aanbevelingen voor vervolgacties, 50, 64, 90, 94

aankondiging projectafsluiting, 94

aankondiging projectautorisatie, 94

aankondiging projectinitiatie, 94

aankondiging van afsluiting, 94

aanname, 94

acceptatie, 12, 44, 83, 84, 89, 94, 99, 105, 106

acceptatie voor gebruik, beheer en onderhoud, 62, 90, 94

acceptatiecriteria, 43, 44, 70, 74, 87, 94, 95, 106

accepteren (risicomaatregel), 54, 95, 97

actielijst, 48, 62

afwijking, 7, 39, 67, 86, 87, 95, 96, 100, 109, 111

afwijking van de specificatie, 62, 64, 65, 67, 95, 97, 100, 104, 112

afwijkingsbeoordeling, 40

Afwijkingsplan, 12, 22, 28, 40, 41, 66, 67, 78, 86, 87, 95, 96, 103

Afwijkingsrapport, 40, 41, 66, 67, 78, 87, 95, 98, 109

afwijzen (risicomaatregel), 55, 96, 97

B

baseline, 11, 61, 63, 65, 66, 67, 96, 111, 112, 113

baselines (type managementproduct), 31, 96, 102

basisproduct, 32

bedreigingen, 50

beheersinstrumenten, 9

benefit, 5, 8, 12, 23, 96

benefits, 18

Benefits-reviewplan, 18, 87, 90, 96, 103

benefits-tolerantie, 7, 39, 96, 111

benutten (risicomaatregel), 54, 96, 97

beoordeling Afwijkingsplan, 96

Business case, 3, 6, 8, 11, 12, 16, 17, 18, 22, 23, 25, 34, 40, 41, 65, 72, 73, 75, 80, 81, 86, 87, 88, 89, 96, 97, 102, 103, 105

C

categorie van risicomaatregelen, 53, 97

Checkpointinrapport, 31, 37, 40, 41, 55, 56, 85, 97, 111

Communicatiemanagementstrategie, 11, 19, 26, 56, 75, 87, 90, 91, 96, 97, 110

concessie, 67, 97

configuratie-audit, 61

configuratiebeheerder, 26

Configuratie-itemrecord, 43, 47, 60, 61, 64, 67, 97

configuratiemanagement, 9, 11, 21, 26, 58, 59, 71, 73, 85, 97

Configuratiemanagementstrategie, 11, 60, 65, 74, 87, 90, 96, 97, 110

configuratiemanagementsysteem, 62, 98

D

Dagelijks logboek, 11, 31, 64, 70, 98, 102, 111

delen (risicomaatregel), 53, 55, 97, 98

dis-benefit, 17, 98

doorlooptijd, 5

E

eindresultaat, 5, 12, 22, 32, 63, 96, 98

event driven, 37, 98

extern product, 33, 34, 106

F

fase-eindbeoordeling, 40, 50, 78, 98

Fase-eindrapport, 55, 56, 76, 88, 94, 98, 99, 102

Faseplan, 22, 28, 38, 39, 40, 41, 43, 46, 48, 50, 65, 66, 67, 76, 77, 78, 81, 82, 86, 87, 98, 99, 102, 103, 111

fasetolerantie, 22, 39, 86, 111

G

gebruikersacceptatie, 12, 49, 99

geplande afsluiting, 99, 112

goedkeurder, 99

H

Hoofdpuntenrapport, 31, 37, 40, 41, 55, 56, 99, 102, 111

I

impact (van issue), 38, 52, 59, 64, 65, 66, 77, 81, 95

impact (van risico), 18, 38, 51, 52, 53, 54, 56, 64, 77, 81, 96, 99, 102, 103, 107, 108, 112

inherent risico, 55, 99

Initiatiefaseplan, 78, 103

issue, 60, 62, 63, 64, 65, 81, 100, 104, 113

Issuerapport, 31, 55, 64, 66, 67, 78, 89, 100

Issueregister, 31, 64, 66, 67, 100, 107, 111

K

kans, 52, 53, 54, 55, 96, 98, 99, 100, 107, 108, 112

kansen, 50

klant/leveranciersomgeving, 12

kosten, 5

kostentolerantie, 7, 39, 100, 111

kwaliteit, 5

kwaliteitsbeheersing, 100, 101

kwaliteitsborging, 24, 44, 97, 100, 101

kwaliteitscriteria, 12, 30, 33, 43, 45, 47, 101, 104, 110

kwaliteitsinspectie, 101, 110

Kwaliteitsmanagementstrategie, 11, 34, 42, 43, 44, 45, 74, 87, 90, 96, 101, 110

kwaliteitsmanagementsysteem, 45, 101

kwaliteitsrecords, 101

Kwaliteitsregister, 31, 42, 43, 45, 46, 48, 85, 101, 107, 111

kwaliteitsreview, 45, 46, 47, 48, 49, 62, 63, 101, 110

kwaliteitstolerantie, 7, 39, 101, 111

kwaliteitsverwachtingen van de klant, 8, 11, 43, 44, 74, 87, 101, 106

L

Leerpuntenlogboek, 31, 71, 86, 101, 102

Leerpuntenrapport, 56, 88, 90, 102

M

managementfase, 38, 40, 98, 99, 102, 111

managementproducten, 31, 74, 102, 103, 104, 107

N

nabijheid (van een risico), 52, 102

noodvoorziening treffen (risicomaatregel), 54, 102, 103

O

Opdrachtgever, 21, 22, 23, 39, 60, 71, 103, 105, 110

overdragen (risicomaatregel), 54, 97, 103

P

PDS. *Zie productdecompositiestructuur*

PID. *Zie Projectinitiatiedocumentatie*

Plan, 30, 31, 95, 102

prestatiedoelen, 104, 106

principes, 5, 6, 11, 104

probleem. *Zie punt van zorg*

producent, 104, 107

Productbeschrijving, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 43, 45, 47, 59, 60, 61, 64, 101, 104, 106, 107, 109, 110, 112

productcontrolelijst, 104

productdecompositiestructuur, 32, 33, 34, 59, 104, 105, 109

productgerichte planning, 27, 30, 31, 43, 45, 104

Productstatusoverzicht, 31, 61, 104

productstroomschema, 30, 32, 33, 34, 59, 105

productvertegenwoordiger, 47, 48, 49

programma, 16, 52, 63, 72, 96, 98, 101, 103, 105, 110

projectaanpak, 17, 70, 72, 74, 105

projectbeheersing, 75, 96

Projectborging, 22, 23, 24, 44, 46, 47, 60, 71, 97, 101, 105, 106

projectbureau, 105

Projecteindrapport, 56, 64, 90, 94, 105

Projectinitiatiedocumentatie, 11, 12, 27, 38, 40, 43, 75, 76, 89, 98, 105, 106, 107

projectmanagementteam, 7, 8, 11, 20, 24, 70, 71, 75, 78, 86, 106

projectmanagementteamstructuur, 106

Projectmanager, 11, 12, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 48, 50, 51, 55, 60, 64, 65, 66, 67, 71, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 112

projectmandaat, 16, 21, 39, 72, 78, 106

projectorganisatie, 87

Projectplan, 7, 11, 12, 22, 27, 28, 31, 38, 41, 74, 75, 81, 86, 87, 88, 89, 95, 103, 106, 111

Projectproductbeschrijving, 32, 34, 43, 101, 106

Projectsupport, 25, 42, 47, 62, 64, 65, 67, 72, 85, 105, 106

projectteam, 20

projecttolerantie, 21, 39, 111

Projectvoorstel, 16, 39, 41, 70, 72, 75, 76, 103, 107

PSS. *Zie productstroomschema*

punt van zorg, 62, 64, 98, 100, 104

Q

QMS. *Zie kwaliteitsmanagementsysteem*

R

rapporten (type managementproduct), 31, 102, 107

records, 62, 90

records (type managementproduct), 31, 102, 107

reduceren (risicomaatregel), 53, 54, 97, 102, 107

registers, 90, 91, 107

release, 9, 61, 62, 97, 103, 107

restrisico, 55, 107

reviewer, 46, 47, 48, 107

risico, 5, 7, 8, 9, 11, 18, 27, 29, 31, 38, 40, 41, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 70, 73, 74, 75, 80, 81, 82, 86, 88, 94, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109

risicoactiehouder, 55, 56, 108

risicobereidheid, 5, 56, 87, 108

risicobudget, 57

risico-effect, 52

risico-eigenaar, 55, 56, 108

risico-evaluatie, 108

risicogebeurtenis, 52

risicomaatregel, 52, 53, 56, 95, 96, 97, 98, 102, 103, 107, 108, 112

Risicomanagementstrategie, 11, 74, 87, 90, 96, 108, 109, 110

risico-oorzaak, 52

risicoprofiel, 56, 57, 108, 109

Risicoregister, 41, 51, 52, 107, 108, 111

risicoschatting, 108

risicotolerantie, 7, 39, 53, 56, 74, 109, 111

risicotolerantielij, 109

rolbeschrijving, 20, 71, 109

S

scope, 5, 39, 62, 72, 74, 80, 104, 106, 109

scopetolerantie, 7, 109, 111

secretaris, 47

secundair risico, 55

Seniorgebruiker, 22, 23, 105, 109

Seniorleverancier, 22, 23, 24, 105, 109

specialistisch product, 74, 102, 103, 104, 110

specialistische producten, 31

stakeholder, 26, 51, 56, 75, 82, 90, 94, 95, 96, 97, 98, 110

Stuurgroep, 7, 11, 12, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 47, 50, 53, 58, 60, 63, 64, 65, 66, 67, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 105, 106, 107, 109, 110, 112

T

Teammanager, 12, 25, 32, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 48, 66, 72, 84, 85, 106, 110, 112

Teamplan, 28, 41, 46, 85, 103, 110, 111

technische fase, 38, 98, 102, 111

testen, 49

tijdschema, 111

tijdtolerantie, 7, 39, 111

time driven, 37, 97, 99, 111

tolerantie, 7, 8, 28, 39, 40, 65, 66, 82, 86, 95, 96, 100, 101, 109, 111

trigger, 52, 106, 109, 111

tussenproduct, 32, 33

V

verankeren, 5, 112

verantwoordelijkheden, 3, 6, 7, 8, 19, 20, 22, 24, 45, 50, 60, 64, 73, 75, 101, 108, 109, 110

vergroten (risicomaatregel), 54, 96, 97, 112

vermijden (risicomaatregel), 53, 97, 112

voortijdige afsluiting, 12, 112

voorzitter, 46, 47, 48, 49, 103

vragenlijst, 47

W

Werkpakket, 12, 25, 31, 40, 41, 42, 43, 45, 66, 81, 83, 84, 85, 97, 102, 110, 112

werkpakkettolerantie, 39, 63, 111

Wijzigingsautoriteit, 24, 60, 63, 64, 66, 67, 112, 113

wijzigingsbeheer, 9, 11, 63, 73, 83, 96, 113

wijzigingsbudget, 24, 60, 112, 113

wijzigingsverzoek, 50, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 100, 104, 112, 113

