



**Global Project
Performance**

project- en
competentieontwikkeling

P2F V7

Volledige Documentatie

PRIVÉDOCUMENT

Dit document is privé en niet bedoeld voor commercieel gebruik.

Alle rechten voorbehouden.



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 1: Inleiding

Op welke vragen geeft hoofdstuk 1 van het boek antwoord?

Niet elke activiteit in een organisatie leent zich voor een projectmatige aanpak. In het eerste hoofdstuk van het boek worden o.a. de volgende vragen beantwoord:

1. Wat is een project?
2. Wat is projectmanagement?
3. Wat zijn de kenmerken van een project?
4. Wat willen we beheersen tijdens een project?
5. Wat zijn de onderdelen van PRINCE2?
6. Wat zijn de voordelen van PRINCE2?
7. In welke context kunnen projecten worden uitgevoerd?

Examentermen hoofdstuk 1

In een PRINCE2-examen worden de volgende leerdoelen getoetst. BL1 staat voor kennis en BL2 voor inzicht. Dit betekent dat je de begrippen onder 1.1 uit je hoofd moet kennen en dat je de begrippen onder 1.2 moet begrijpen en herkennen.



Leerresultaat	Beoordelingscriteria	Bloom's level
1. Begrijp de belangrijkste concepten die zijn gerelateerd aan projecten en PRINCE2	1.1 Onthoud de belangrijkste concepten met betrekking tot projectmanagement: a) de definitie van de geïntegreerde elementen van PRINCE2: principes, mensen, practices, processen en de projectcontext (1.2, fig. 1.1) b) de definitie van een project en projectmanagement (1.3, 1.4) c) de aspecten van projectprestaties die moeten worden gemanaged (1.4) d) de definitie van opleveringsaanpakken: lineair-sequentieel iteratief-incrementeel, hybride (1.5.3)	BL1
	1.2 Beschrijf de belangrijkste concepten met betrekking tot projectmanagement: a) de algemene redenen waarom projectmanagement wordt gebruikt (1.3) b) de veelvoorkomende uitdagingen waarvoor PRINCE2 is ontworpen (1.4) c) de kenmerken van een project (1.3) d) projecten in context/projectomgeving (1.5 - met uitzondering van 1.5.3) e) de kenmerken en benefits van PRINCE2 (1.6)	BL2



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
1.1	Definitie project.....	4
1.2	De 5 kenmerken van een project	5
1.3	De 7 beheersaspecten	6
1.4	De 5 geïntegreerde elementen van PRINCE2	9
1.5	De 7 benefits van PRINCE2.....	15
1.6	De projectcontext	16



1. Inleiding

1.1 Definitie project

Een project is een tijdelijke organisatie die wordt opgericht met als doel het opleveren van één of meer producten voor de organisatie op basis van een afgesproken Business Case.

Term	Toelichting
Tijdelijke organisatie	Net als de dagelijkse organisatie bestaat een projectorganisatie uit een structuur van rollen en verantwoordelijkheden + werkwijzen die worden gebruikt om besluiten voor te bereiden, te controleren, te nemen en beheerst uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan werkwijzen voor het managen van plannen, de voortgang, kwaliteit, risico's, issues, wijzigingen, communicatie, verandering en benefits.
	Voorbeeld: Het projectmanagementteam van de peuter- en kleuterschool die samen gaan werken aan een betere lesmethode om de kinderen te leren rekenen.
Producten	Dit zijn de outputs die binnen het project gedefinieerd en ontwikkeld gaan worden om vervolgens te worden over gedragen aan gebruik beheer en onderhoud. Zij gaan de producten exploiteren om daar een verandering mee te realiseren die de organisatie nodig heeft om financiële en niet-financiële voordelen te realiseren ten opzichte van de optie "niets doen".
	Voorbeeld: Als we niets doen dan halen de kinderen slechts een 4 gemiddeld en missen ze een goede aansluiting op de lagere school. Er een paar potentieel betere lesmethodes overwogen. Ieder met hun eigen voor en nadelen en kosten. Er is gekozen voor optie 2: EDI de "Easy Does It"-methode. De doelstelling van het project is om het projectproduct (EDI) binnen 3 maanden op te leveren voor en aan gebruik, beheer en onderhoud: het didactische team (de leraren).
Business case	De Business Case definieert de zakelijke rechtvaardiging voor de investering in het project. Een project onttrekt schaarse middelen, tijd, geld en energie aan de begroting van de dagelijkse organisatie. Daar is een zakelijke rechtvaardiging voor nodig in termen van kosten, baten, doorlooptijden en risico's. De Business Case moet de verwachte gebruiksduur van de te ontwikkelen producten omvatten.
	Voorbeeld: In jaar 1 na oplevering van de nieuwe methodiek en training van de leraren zorgt de school ervoor dat iedere leraar het programma kan uitvoeren zoals het is bedoeld. Aan het eind van jaar 2 zijn de leerresultaten gemiddeld van een 4 naar een 5 en aan het eind van jaar 3 naar een 7. De ontwikkeling van de methode wordt volledig betaald door sponsors. Het ontwikkelen en opleveren en trainen van de leraren duurt 3 maanden. Voor de eerste twee jaar wordt gewerkt met een plan om de realisatie van de verandering en benefits te



	borgen. De Business Case beschrijft de zakelijke rechtvaardiging voor de investering (tijd, geld en energie) in de ontwikkeling van EDI en de invoering, inbedding en verandering ervan in de dagelijkse bedrijfsvoering.
--	---

1.2 De 5 kenmerken van een project

Het is zinvol om werkzaamheden projectmatig uit te voeren in plaats van via de dagelijkse lijnorganisatie (de business as usual) als een initiatief aan vijf kenmerken voldoet:

	Kenmerk	Toelichting
1	Verandering	Met een project ontwikkelen we producten die de organisatie nodig heeft om een verandering en voordelen te realiseren. De dagelijkse organisatie (business as usual) is juist bedoeld om gedefinieerde diensten en producten op een voorspelbare manier te leveren en in stand te houden.
		Voorbeeld: Het “Target Operating Model” staat model voor de te realiseren eindresultaten (outcomes). Dit betreft dus het systematisch toepassen van de nieuwe lesmethode aan het eind van jaar 2 na oplevering van de nieuwe lesmethodiek. Kort: de in de bedrijfsvoering verankerde nieuwe lesmethode. Deze verandering is noodzakelijk om de benefits van het project te realiseren: een verbetering van de lesprestaties voor rekenen met 3 punten.
2	Tijdelijk	De organisatie heeft de projectproducten op tijd nodig om haar (strategische) doelstellingen te kunnen realiseren. Als dit eenmaal is volbracht dan wordt het project opgeheven.
		Voorbeeld: EDI moet binnen 3 maanden worden opgeleverd. Dan kan de school in de twee jaren daarna de verbetering van de leerprestaties realiseren.
3	Uniek	In een project ontwikkelen we nieuwe oplossingen, op bestaande en/of nieuwe manieren. Omdat een project uniek is moeten de aanpakken van een project specifieke voor het project worden ontwikkeld om het in goede banen te leiden.
		Voorbeeld: De ontwikkeling en implementatie van EDI is geen “business as usual” of “routine” voor de school. De gevestigde werkwijzen ondersteunen de ontwikkeling en implementatie van EDI niet goed. Er is een gerichte aanpak nodig om te bepalen wat er precies moet worden opgeleverd, wie betrokken moeten worden, wie wat besluit et cetera. Daarbij is het van belang dat EDI optimaal wordt afgestemd op de te realiseren onderwijsprestaties en de huidige competenties van de leraren. Dit rechtvaardigt een projectmatige aanpak.



4	Multidisciplinair	Om de projectproducten te ontwikkelen zijn mensen en middelen nodig vanuit diverse disciplines. Vaak is er sprake van een klant die een projectproduct nodig heeft en één of meer leveranciers die de projectproducten maken. Om de samenwerking in goede banen te leiden moet een projectmanagementteamstructuur worden ontwikkeld.
		Voorbeeld: Er zijn zowel mensen van de klant nodig (de school) als van een externe leverancier (de maker van EDI). Binnen de school moeten naast de leraren en het hoofd van de school ook de logistieke afdeling en finance worden betrokken. Met elkaar moet worden afgesproken wie welke projectverantwoordelijkheid draagt en hoe besluitvorming en communicatie worden ingericht. Een bijzonder punt van aandacht daarbij is het leiden van de verandering die de leraren door moeten gaan maken.
5	Onzeker	Ten opzichte van de dagelijkse bedrijfsvoering zijn projecten relatief onvoorspelbaar en onzeker. Dit heeft onder andere te maken met het gegeven dat we iets unieks gaan doen in een tijdelijke multidisciplinaire samenwerking. Er is daarom een tijdelijke organisatie nodig die goed in kan spelen op deze mate van onzekerheid.
		Voorbeeld: Succes is niet gegarandeerd. In het verleden is al vaker “geëxperimenteerd” met nieuwe lesmethodes. De ervaring was dat het er op papier mooi uit zag maar dat het niet echt leidde tot de veranderingen die noodzakelijk waren om de leerprestaties duurzaam naar een hoger plan te leiden. Leraren vielen terug in hun oude gedrag. Deze risico’s liggen nu ook weer op de loer. Effectief management van risico’s (bedreigingen maar ook kansen) moet ervoor zorgen dat dit project wél slaagt!

1.3 De 7 beheersaspecten

In een PRINCE2-project definiëren we 7 soorten doelstellingen waarvan we de realisatie willen beheersen. Deze worden gemanaged aan de hand van een zogenaamde “Demming-cycle” ook wel bekend als de “Plan – Do – Check – Act” cyclus.

	Beheersaspecten	Toelichting
1	Doorlooptijd	De organisatie moet op tijd beschikken over de projectproducten die ze nodig heeft. Daarom moeten we de doorlooptijd plannen en beheersen.
		Voorbeeld: Het project mocht 3 maanden duren inclusief de initiatiefase (planfase). Alleen wanneer EDI op tijd werd opgeleverd zou de school in staat zijn om de leerprestaties in de komende twee jaar van een 4 naar een 7 te leiden. Het is belangrijk om mijlpalen op te



		nemen in de plannen van het project zodat de voortgang kan worden beheerst.
2	Benefits	Met een project onttrekken we schaarse middelen aan de begroting om oplossingen te ontwikkelen. Dit moet tot meetbare voordelen leiden ten opzichte van de optie “niets doen”. Als er geen voordelen worden gerealiseerd met de projectproducten dan is de investering niet de moeite waard. Daarom moeten we de benefits plannen en beheersen.
		Voorbeeld: Het is belangrijk om de benefits realisatie te plannen zodat deze kan worden beheerst. Hier is de Benefits Management Aanpak voor bedoeld. Het is niet zinvol om par één of twee jaar na in gebruikname van EDI te kijken of de beoogde eindresultaten (de verankerde werkwijze) benefits (van 4 naar 7) gerealiseerd zijn. De school had voor elk kwartaal doelstellingen zodat ze de voortgang kon beheersen.
3	Kosten	Het geld dat we over hebben voor de ontwikkeling van de projectproducten is begrensd. Als de kosten te hoog worden dan is de investering in het project op een gegeven ogenblik niet meer de moeite waard. Daarom moeten we kosten plannen en beheersen.
		Voorbeeld: De leverancier van EDI was verantwoordelijk om te zorgen dat ze door hun te maken kosten (veelal in de vorm van tijd X uurtarieven) konden beheersen. Voor de school was afgesproken dat EDI de producten van het project fixed price zou opleveren. Daarmee was de school gevrijwaard van kosten. Belangrijk hierbij was wel dat de scope duidelijk gedefinieerd was en goed beheerst werd zodat de school niet alsnog met kosten kon worden geconfronteerd.
4	Kwaliteit	Het projectproduct en de deelproducten (sub producten) moeten geschikt zijn voor het doel. Dat wil zeggen dat de organisatie er de beoogde veranderingen en verwachte voordelen mee moet kunnen realiseren tegen acceptabele kosten over de hele verwachte gebruiksduur van de projectproducten. Daarom moeten we de kwaliteit van de producten plannen en beheersen. De kwaliteit van het project zelf moet ook worden gemanaged om te zorgen dat het project de juiste resultaten op tijd realiseert.
		Voorbeeld: De op te leveren producten moest “geschikt voor het doel” zijn (fit for purpose). Ze moesten de leraren in staat stellen om de kinderen op te leiden zodat ze voldoende goed konden rekenen om een goede aansluiting te maken op de lagere school. EDI moest aansluiten op de standaards van het Department of Education en het beleid van de school dat iedere leerling minimaal een 6 moest halen met als streefscore een 7. Alle deelproducten die in het project werden ontwikkeld moesten tegen deze doelstellingen worden getoetst: zijn onze leraren hiermee in staat om die scores te realiseren binnen 2 jaar na ingebruikname van EDI? Goede controle van tussenproducten tijdens het project was belangrijk om te zorgen dat het eindproduct c.q. projectproduct dit vermogen zou leveren.



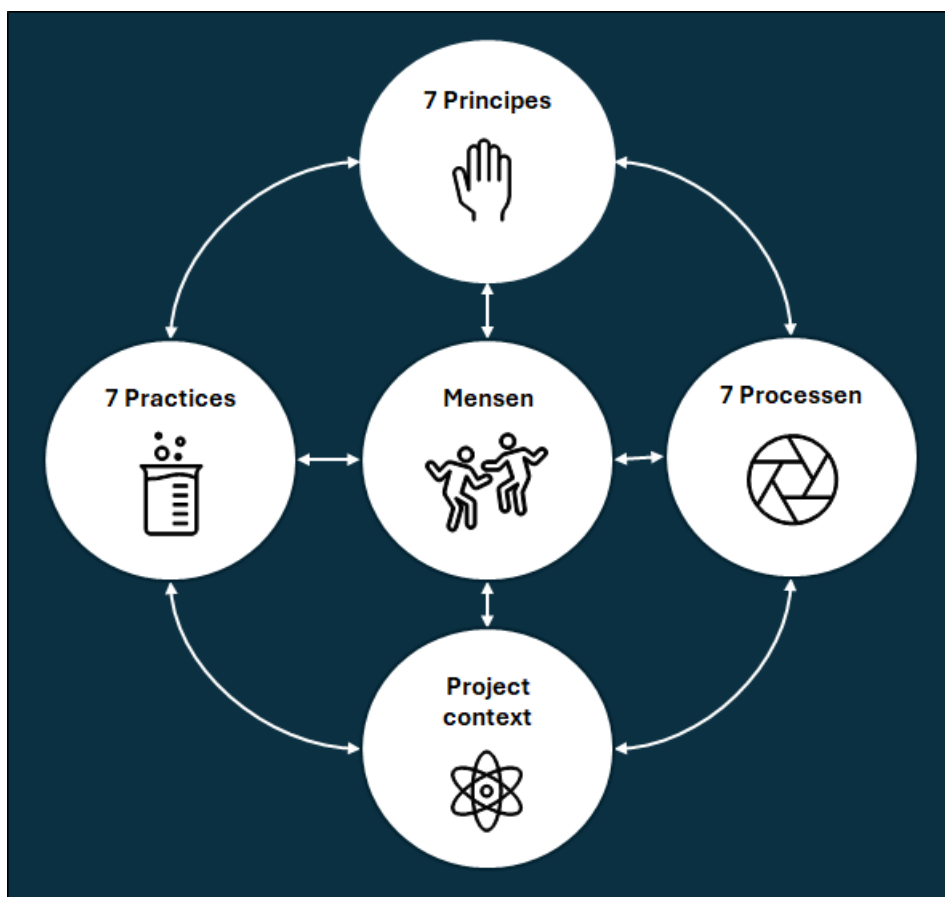
5	Scope	Een project moet duidelijk worden afgebakend door te beschrijven wat er wel en niet gaat worden ontwikkeld en opgeleverd. Alleen dan is het mogelijk om op tijd en binnen budget de juiste producten op te leveren waarmee de organisatie de beoogde veranderingen en benefits kan realiseren. Tijdens een project kan de scope om allerlei (goede en slechte) redenen ter discussie worden gesteld. Wijzigingen moeten alleen worden doorgevoerd als dit een verbetering van de Business Case betekent. En daarom moet de scope worden gedefinieerd en beheerst. Voorbeeld: Tijdens de uitvoering van het project traden er ook enkele ongeplande gebeurtenissen op met effect op de doelstellingen. Het was belangrijk dat de scope van het project werd geborgd en niet onbeheerst ging wijzigen. Toen een lesontwerp bij een test niet werkbaar bleek (probleem), werden er corrigerende maatregelen ingepland om alsnog op tijd met een werkbaar lesontwerp te komen. Toen iemand voorstelde om een extra module toe te voegen aan de goedgekeurde scope werd besloten om dit niet te doen omdat het niet noodzakelijk was en kon leiden tot uitloop van het project (wijzigingsverzoek).
6	Risico	Projecten zijn o.a. gebaseerd op aannames, schattingen, afhankelijkheden en beperkingen. Dit brengt risico's met zich mee die ertoe zouden kunnen leiden dat de projectplannen niet succesvol worden gerealiseerd. Om deze reden is het belangrijk dat risico's worden geïdentificeerd en beoordeeld en dat passende maatregelen worden ingepland en uitgevoerd als uit een risicobeoordeling blijkt dat de risicoblootstelling van het project de risicobereidheid van de organisatie overschrijdt. Voorbeeld: Niet alle leraren hadden in het verleden een lerarenopleiding gehad. Van sommigen was bekend dat ze het vereiste niveau wellicht niet zouden kunnen halen (risico-oorzaak). Als dit het geval zou zijn dan zouden ze de op maat gemaakte EDI niet kunnen toepassen zoals bedacht (risicogebeurtenis). Het effect op de doelstellingen zou zijn dat de leerlingen niet allemaal de voortgang van een 4 naar een 7 zouden boeken in de twee jaar na het project (nabijheid). Om dit risico te reduceren werd een assessment van elke leraar opgenomen in het Projectplan en werd extra training geboden en ondersteuning in de klas zodat ze naar verwachting allemaal mee konden komen (risicobeheersmaatregel: reductie). Het schoolhoofd zou hier op toe zien (risico-eigenaar). De leverancier zou dit monitoren en het schoolhoofd op de hoogte houden (risico-actiehouders).
7	Duurzaamheid	Projecten moeten weten met welke duurzaamheidsdoelstellingen van een organisatie ze rekening moeten houden. Daarom moeten deze worden geïdentificeerd, gepland en beheerst. Voorbeeld: Peuter- en kleuterscholen in Afrika spelen een cruciale rol in het realiseren van de VN-millennium goals. Belangrijk was dat de nieuwe lesmethode en het niveau waarop deze werd uitgevoerd,



		onderdeel werd van het Quality Management Systeem van de school en goed zou worden verankerd zodat dit zou resulteren in “stable operations”. Duurzaam beter onderwijs. De producten die daarvoor nodig waren werden ook opgenomen in de scope van het project (de productdecompositiestructuur van het Projectplan).
--	--	---

1.4 De 5 geïntegreerde elementen van PRINCE2

PRINCE2 bestaat uit 5 geïntegreerde elementen: mensen, 7 Principes, 7 Practices, 7 Processen en de Projectomgeving:



	Element	Toelichting
1	7 principes	Een PRINCE2-project is een project dat aantoonbaar wordt gemanaged in lijn met de 7 principes. Aan de principes wordt handen en voeten gegeven door de practices, processen, de mensen en de projectcontext. Dit zijn de 7 principes: 1. Zorgen voor voortdurende zakelijke rechtvaardiging. 2. Leren van ervaringen. 3. Definiëren van rollen, verantwoordelijkheden en relaties. 4. Managen per fase.



		5. Manage by exception. 6. Focussen op producten. 7. Op maat maken voor het project. Voorbeeld: 1. Principe Zorgen voor voortdurende zakelijke rechtvaardiging Met een inspanning van 3 maanden en ondersteuning bij het in gebruik nemen van EDI gaan de leerresultaten in 2 jaar van een 4 naar een 7. Als wordt verwacht dat deze doelstellingen niet meer gehaald kunnen worden dan heeft het project in zijn huidige vorm geen bestaansrecht meer. 2. Principe Leren van ervaringen In vorige projecten hebben we geleerd dat de verandering niet wordt gerealiseerd als er onvoldoende aandacht is voor het verandermanagement en de ondersteuning van de leraren om de nieuwe lesmethode te incorporeren. 3. Principe Definieren van rollen, verantwoordelijkheden en relaties Didactiek, logistiek, finance en de leverancier van EDI spreken met elkaar af wie waar voor verantwoordelijk wordt. Het hoofd van de school wordt de opdrachtgever en de leverancier levert een projectmanager. 4. Principe Managen per fase Het project wordt eerst gepland en daarna pas uitgevoerd. In dit specifieke korte project is er slechts één uitvoeringsfase. Maar we aannamen bij het plan voor de uitvoeringsfase is dat de op de school toegesneden EDI nog steeds zal resulteren in de verwachte benefits. 5. Principe Manage by exception Als tijdens het project blijkt dat het draagvlak onvoldoende is of er wordt verwacht dat de benefits niet meer kunnen worden gerealiseerd dan moet de projectmanager dit kenbaar maken bij het hoofd van de school zodat zij kan besluiten of en zo ja hoe het project verder moet, al dan niet in aangepaste vorm. 6. Principe Focussen op producten Het projectproduct is EDI en bestaat uit een beschrijving van de lesmethode, reproduceerbare lesmaterialen en getrainde leraren en schoolhoofd. 7. Principe Op maat maken voor het project De planning en de voortgang worden op een uitgeprinte A3 in de kantine gehangen zodat iedereen betrokken blijft. De projectmanager van EDI bereidt tweewekelijks de voortgangsbespreking voor met een standaard agenda.
2	Mensen	Om een project succesvol te realiseren moeten alle stakeholders op een passende manier en effectief worden betrokken. Dit geldt bijvoorbeeld voor de mensen die projectproducten moeten helpen definiëren, ontwikkelen, beoordelen, goedkeuren, overdragen, accepteren en gebruiken. Maar ook voor de projectmanagement teamleden. En voor stakeholders buiten het project. Dit kan zowel binnen of buiten de organisatie zijn.



		Voorbeeld: In het EDI-project worden expliciet diverse lessen uit vorige projecten verwerkt om te zorgen voor optimale betrokkenheid van de belangrijkste stakeholders in het project: leraren, schoolhoofd en de leverancier van EDI. Maar ook Finance en Logistiek. Samen moeten ze het project tot een succes maken. Alles gericht op de benefits en in het belang van de toekomst van de kinderen en de school.
3	7 practices	De 7 practices op welke manier je gedurende het gehele project zicht kunt houden op 7 belangrijke aspecten van het project. Dit wordt omschreven in termen van het doel van de practice, elementaire begrippen en richtlijnen, aanpakken voor het toepassen van de practice, de verantwoordelijkheden van de projectmanagementteamleden met betrekking tot de practice, en de manier waarop de practice invulling geeft aan de principes. Dit zijn de 7 practices: 1. Organiseren. 2. Business case. 3. Plannen. 4. Kwaliteit. 5. Risico. 6. Issues. 7. Voortgang. Voorbeeld: 1. Practice Organiseren We spreken heldere rollen en verantwoordelijkheden af inclusief beslissingsbevoegdheden en zetten deze op papier. Ook hebben we een plan om alle stakeholders te betrekken. Dit betreft ook de ouders van de kinderen en de sponsors van het project. We evalueren elke maand even of voor iedereen nog duidelijk is wie waar over gaat en of het draagvlak en commitment nog voldoende sterk zijn om het project én de Business Case te realiseren. 2. Practice Business case EDI wordt gefinancierd door sponsors: het geld ligt klaar om uit gegeven te worden. De leverancier van EDI doet het met een flinke korting tegen kostprijs (40%). Dit is onderdeel van hun MVO-inspanning voor dit jaar. EDI wordt binnen drie maanden opgeleverd en in gebruik genomen. Binnen 2 jaar daarna zijn de leerprestaties van een 4 naar een 7. Het schoolhoofd managet de voortgang per kwartaal in de eerste twee jaar. 3. Practice Plannen De leverancier en het team van de school maken tijdens de initiatiefase van het project samen het Projectplan. Daar hebben ze allemaal tijd voor gereserveerd en ze leveren het plan op binnen twee maanden na goedkeuring van de offerte van de leverancier. Het Projectplan wordt ook gebruikt voor het beheersen van de ene uitvoeringsfase. Het Projectplan omvat de ontwikkeling van alle deelproducten waaronder: standaard EDI (bronproduct/herkomst), lijst met verwachtingen maatwerk school, maatwerk lesprogramma, maatwerk lesmaterialen (voor leraren en leerlingen), trainingsmaterialen leraren, getrainde



		leraren, aangestelde repro service, aangepaste financiële planning. De producten worden in de planning geplaatst zodat de planuitvoering kan worden beheerst. 4. Practice Kwaliteit De kwaliteit van de maatwerk EDI moet aansluiten op de specifieke eisen van de school en de huidige competenties van de leraren. Voor elk deelproduct van het projectproduct (EDI) wordt een review ingepland waarin leverancier en het klantteam de opgeleverde producten bespreken (review) en aftekenen (sign-off). Dit wordt afgevinkt op de A3 aan de muur in de kantine. Het schoolhoofd keurt de opgeleverde en afgetekende producten officieel goed. Zo wordt er voortgang geboekt en weten zowel de leverancier als het schoolteam waar ze aan toe zijn. 5. Practice Risico We weten uit ervaring dat het risico op onvoldoende draagvlak altijd op de loer ligt. Ook moeten we in de praktijk na afloop van het project zien dat de lesmethode ook daadwerkelijk de betere leerprestaties geeft (van een 4 naar een 7). Dit risico moet worden opgenomen op de risicolijst (Risicoregister) en in de Business Case. De lesmethode wordt in de praktijk en tijdens het project getest. Dit wordt vergeleken met vergelijkbare projecten die de leverancier op andere scholen heeft genomen. Er wordt ruim capaciteit ingepland om de leraren na afloop van het project in de praktijk te ondersteunen om de lesmethode te incorporeren. Daarmee kunnen de waarschijnlijkheid en impact van het risico op een acceptabele manier worden gereduceerd. Ook de risicoblootstelling wordt op de A3 in de kantine gecommuniceerd met “smileys” van de leraren zelf: een “how confident am I that I can achieve the benefits?”. 6. Practice Issues Als een concept deelproduct bij oplevering niet blijkt te voldoen aan de eisen dan wordt dit als issue op een actielijst geplaatst door de Projectmanager en aangepast. De Projectmanager leest de acties voor aan het eind van elke meeting. Goede ideeën voor verbeteringen worden verwelkomd. Deze wijzigingsverzoeken worden eerst besproken voordat er een besluit over wordt genomen. Het is niet gewenst dat het project onnodig vertraagd. Alleen noodzakelijke wijzigingsverzoeken worden ingewilligd. 7. Practice Voortgang Tijdens de initiatiefase is afgesproken dat de voortgang tweewekelijks wordt besproken in een aparte meeting van een uur op woensdagmiddag. De status van productontwikkeling (kwaliteit), issues, risico, voortgang, communicatie en draagvlak worden besproken. Tezamen wordt vastgesteld of het project op schema ligt en of er corrigerende maatregelen nodig zijn. De A3 in de kantine wordt bijgewerkt. De sponsors worden geïnformeerd. Voordat EDI wordt geaccepteerd voor gebruik, beheer en onderhoud loopt het team alles nog een keer door. Restpunten worden op een actielijst geplaatst die na het project wordt afgewerkt. Het schoolhoofd ziet daar op toe. Het plan om de leraren te ondersteunen in de komende twee jaar wordt nog een keer door gelopen en goedgekeurd. Het schoolhoofd ziet toe op de uitvoering van afloop van het project. De benefits (van een 4 naar een 7) worden aan de sponsors en andere stakeholders
--	--	---



		gecommuniceerd. Zowel aan het eind van het project als een jaar na afloop van het project wordt een leerpuntenrapport opgesteld voor toekomstige projecten.
4	7 processen	De processen beschrijven de activiteiten die nodig zijn om de projectmanagement randvoorwaarden voor een succesvol project tot stand te brengen en te implementeren in elk stadium van het project. Elk proces heeft een doel, activiteiten, een context en het beschrijft de verantwoordelijkheden van de projectmanagement teamleden m.b.t. het proces, en tenslotte de manier waarop het proces de implementatie van de 7 practices ondersteunt. Dit zijn de 7 processen: 1. Opstarten van een Project. 2. Sturen van een Project. 3. Initiëren van een Project. 4. Beheersen van een Fase. 5. Managen van Productoplevering. 6. Managen van een Faseovergang. 7. Afsluiten van een Project. Voorbeeld: 1. Proces Opstarten van een Project Het schoolhoofd heeft samen met de hoofdsponsor enkele besprekingen gehad met de leverancier van EDI. In de goedgekeurde offerte worden alle belangrijke vragen beantwoord: wat is de reden, wat moet er worden opgeleverd, hoe gaat het worden aangepakt, wat zijn de tijdlijnen et cetera. Het schoolhoofd heeft dit met het schoolteam besproken. De leverancier heeft de offerte gepresenteerd aan het hele team en alle vragen beantwoord. Het schoolhoofd heeft de offerte daarna getekend met instemming van het team. De goedgekeurde offerte dient als Project Brief (Projectvoorstel) omdat het alle daarvoor benodigde informatie bevat. Er zat ook een planning bij voor de initiatiefase van het project die 2 weken mocht gaan duren. In die tijd zouden er 3 sessies worden georganiseerd. 2. Proces Sturen van een Project Het schoolhoofd was de Executive en Senior User van het project. De leverancier nam de rol van Seniorleverancier op zich. De hoofdsponsor nam zelf geen zitting in de stuurgroep. Maar er was afgesproken dat als het project niet binnen de kaders van de goedgekeurde offerte kon worden volbracht dat het schoolhoofd dan zou escaleren naar de sponsor. Het goedkeuren van het Projectplan (inclusief de werkafspraken c.q. het equivalent van de PID) was het laatste belangrijke stuurmoment voor de stuurgroep. Geplande bijeenkomsten tijdens de uitvoeringsfase waren voor monitoren en het beslissing over geëscaleerde issues. Ter voorbereiding op de bijeenkomsten diende de Projectmanager een Hoofdpuntenrapport in met status en te nemen beslissingen zodat ieder zich kon voorbereiden. Het project mocht pas



		worden afgesloten nadat de hoofdsponsor daar akkoord op had gegeven. 3. Proces Initiëren van een Project Voor het Initiëren van een Project werden twee weken ingeruimd in lijn met de faseplanning in de goedgekeurde offerte. Het Projectplan bevatte ook de werkafspraken die je in de PRINCE2-PID verwacht: hoe gaan we om met issues, risico's, communicatie, wijzigingen in de baselines, rapportage, leerpunten. Dit was kort en bondig opgeschreven en het hele team stemde in met de werkwijzen. Ook de Business Case was door iedereen begrepen en onderschreven. Net als de Benefits Management Aanpak die beschreef wat er na afloop van het project nog allemaal moest worden gedaan om te borgen dat de leraren de lesmethode goed leerden toepassen en de leerprestaties voor rekenen van een 4 naar een 7 gingen binnen 2 jaar na oplevering van EDI. 4. Proces Beheersen van een Fase De Projectmanager van de leverancier van EDI coördineerde oplevering van alle producten in het Projectplan. Hij rapporteerde de voortgang en bereide de tweewekelijkse bijeenkomsten voor. Op de actielijst werden besluiten bijgehouden en de A3 in de kantine werd geactualiseerd. Hij hield goed contact met het team zodat iedereen zich betrokken bleef voelen en hun bijdrage aan het ontwikkelen, beoordelen en goedkeuren van de projectproducten op tijd leverde. Zo kon de eindstreep van het project op tijd worden gehaald. 5. Proces Managen van Productoplevering De Projectmanager van EDI was zelf ook onderwijsspecialist en ontwikkelde een goed deel van de producten zelf. Hij werkte daarom niet met Werkpakketten en Checkpointrapporten maar direct vanuit het goedgekeurde Projectplan om de voortgang van zijn werk te managen. Maar er waren ook enkele producten die door leraren moesten worden opgeleverd. Denk bijvoorbeeld aan de bestaande lesmethodes die input waren voor het op maat maken van EDI. De onderlinge afspraken voor het op tijd opleveren van deze producten in lijn met de planning werd op de actielijst bijgehouden en de A3 in de kantine. Ook Finance en Logistiek hadden een werkpakket en konden dit aflezen van de A3 en de actielijst. Zo was voor iedereen duidelijk wie wat wanneer moest doen en aan welke kwaliteitseisen op te leveren producten moesten voldoen. 6. Proces Managen van een Faseovergang In dit project met slechts één uitvoeringsfase was dit een weinig gebruikt proces. Het was wel even nodig aan het eind van de initiatiefase. Er werd samen tijdens de meeting door gelopen of alle onderdelen van het Projectplan en de werkafspraken helder en uitvoerbaar waren. Er werd ook even geëvalueerd hoe de samenwerking in de eerste twee weken van het project verliep. Ook werd afgesproken dat het team voorlopig op deze voet zou verder gaan omdat eigenlijk alles soepel was verlopen. Aan het eind van de initiatiefase kon een vinkje worden geplaatst op de A3 en de actielijst. De uitvoeringsfase van het project kon eindelijk beginnen.
--	--	---



		7. Proces Afsluiten van een Project Nadat alle producten waren gemaakt, beoordeeld en goedgekeurd (inclusief de getrainde leraren) werd een meeting georganiseerd met het team en de leverancier en de hoofdsponsor om dit te bevestigen. Er werd bevestigd dat er geen losse eindjes waren en dat iedereen zin had om met de nieuwe lesmethode aan de gang te gaan. Er werd ook afgesproken dat de leraren ondersteuning op maat in de klas kregen (zoals gepland) om de nieuwe lesmethode te incorporeren. De leverancier ging het schoolhoofd na afloop van het project ondersteunen om de effectiviteit van de lesmethode te evalueren en bij te sturen waar dit eventueel nodig was. Zo kon de school na afloop van het project inderdaad binnen 2 jaar de beoogde eindresultaten (outcomes) en verwachte benefits (van een 4 naar een 7) realiseren. Het project werd officieel afgesloten. In de kantine werd een nieuwe A3 opgehangen voor de post project activiteiten in de komende twee jaar.
5	Project context	Als universele standaard methodiek moet PRINCE2 worden verankerd in een organisatie om optimaal te worden ingezet. Dit betekent dat de methodiek moet worden afgestemd op de specialistische aspecten, productontwikkelaanpakken, de commerciële context, schaal en duurzaamheidsaspecten van de organisatie om zo een organisatiestandaard te vormen. Binnen de organisatie moet PRINCE2 ook op maat worden gemaakt voor de projectmanagementbehoeften van een specifiek project. Voor een klein project kan bijvoorbeeld een “fast track” proces. Voorbeeld: De voorgaande beschrijvingen illustreren hoe PRINCE2 werd toegesneden op de specifieke projectomgeving voor dit specifieke project: logisch, natuurlijk, efficiënt, gedragen en in lijn met de PRINCE2-principes. Maar zeker niet bureaucratisch. Er werd een goede balans getroffen tussen ruimte en vrijheid om talent in te zetten en voortgang te boeken en tegelijkertijd te zorgen dat de kwaliteit van projectmanagement adequaat werd geborgd (Project Assurance) om de kans op succes te optimaliseren.

1.5 De 7 benefits van PRINCE2

PRINCE2 kent 7 benefits (voordelen):

	Benefits (voordelen)	Toelichting
1	Bewezen	PRINCE2 wordt wereldwijd gebruikt en is een in de praktijk bewezen methodiek voor projectbesturing (project governance).
2	Universeel	Een organisatie heeft maar één basismethodiek nodig omdat PRINCE2 op ieder type project kan worden toegepast.



3	Flexibel	PRINCE2 maakt flexibiliteit mogelijk in de manier waarop de methodiek concreet vorm krijgt in een organisatie. De methodiek definieert wel wat moet worden bereikt maar laat vrij op welke manier dit precies gebeurt.
4	Gemeenschappelijke taal	PRINCE2 stelt mensen die betrokken zijn bij verschillende projecten in één organisatie in staat om dezelfde taal te delen en dezelfde trainingen te volgen. Dit draagt bij aan goede communicatie.
5	Resultaatgericht	PRINCE2-projecten worden alleen gepland, uitgevoerd en voortgezet bij Faseovergangen en escalaties wanneer wordt verwacht dat de organisatie haar post-projectdoelstellingen (eindresultaten en benefits) kan realiseren met de producten die binnen het project worden ontwikkeld.
6	Organisatievolwassenheid	PRINCE2 maakt het (mede) mogelijk om een standaard voor projectmanagement te ontwikkelen in een organisatie en zo de kwaliteit van projectmanagement te verhogen tot een niveau dat nodig is om voldoende voorspelbaar te zijn in het leveren van projectprestaties.
7	Onderdeel suite van managementmethodieken	PRINCE2 is onderdeel van een suite van methodieken en standaards voor onder andere programmamanagement (MSP), portfoliomanagement (MoP), Project Programme Portfolio Offices (P3O), Management of Risk (M_o_R) en Project Programme Portfolio Management maturity Model (P3M3).

1.6 De projectcontext

De praktische vertaling van de Practices en Processen moet worden toegesneden op de specifieke context van een project zodat er een passende aanpak ontstaat. PRINCE2 belicht verschillende contexten zoals:

	Context	Toelichting
1	Organisatorisch	Staat een project op zichzelf of maakt het onderdeel van een programma of portfolio? Projectmanagementaanpakken moeten in lijn worden gebracht met de standaards en aanpak van de organisatie, een portfolio of programma. <pre> graph TD Bedrijf[Bedrijf] --> Portfolio[Portfolio] Bedrijf --> P1[Programma] Bedrijf --> P2[Programma] Bedrijf --> P3[Project] Portfolio --> P1 Portfolio --> P2 Portfolio --> P3 P1 --> P1_1[Project] P1 --> P1_2[Project] P2 --> P2_1[Project] P2 --> P2_2[Project] P3 --> P3_1[Project] </pre>



2	Opleverings- methode	Worden producten lineair en sequentieel ontwikkeld om daarna te worden opgeleverd? Worden producten iteratief ontwikkeld met agile aanpakken zoals SCRUM en incrementeel opgeleverd? Of wordt er een hybride aanpak gevolgd?
3	Duurzaamheids- context	Ook de duurzaamheidsdoelen (CSRD/MVO) hebben hun invloed op de eisen die aan de invulling van de Practices en Processen worden gesteld. Denk aan stakeholders die betrokken worden en kwaliteitseisen waar producten aan moeten voldoen.
4	Schaal	Een klein eenvoudig project kan vooruit met een passende eenvoudige aanpak. Bijvoorbeeld door managementproducten te combineren of een informelere aanpak te volgen.

EINDE SAMENVATTING HOOFDSTUK 1



PRINCE2® versie 7

Hoofdstuk 2: Principles

Wat is een PRINCE2-project?

Een PRINCE2-project is een project dat een gedefinieerde aanpak gebruikt voor elk van de 7 Practices en de 7 processen is geïmplementeerd en geborgd, op zo'n manier dat kan worden bevestigd dat de 7 Principles zijn geborgd in het management van het project.

Hoe dit er concreet uit ziet, kan en zal verschillen van project tot project en van organisatie tot organisatie.

Op welke vragen geeft hoofdstuk 2 van het boek antwoord?

1. Wat zijn de 7 Principles?
2. Wat betekenen de Principles?
3. Hoe krijgen de Principles concreet vorm?

Examentermen hoofdstuk 2

In een PRINCE2-examen worden de volgende leerdoelen getoetst. BL1 staat voor kennis en BL2 voor inzicht. Dit betekent dat je de begrippen met een code BL1 uit je hoofd moet kennen en dat je de begrippen met een code BL2 moet begrijpen en herkennen.

2. Begrijpen hoe de PRINCE2-principes de PRINCE2-methode onderbouwen	2.1 Verklaar de PRINCE2-principes: • zorgen voor voortdurende zakelijke rechtvaardiging (2.1) • leren van ervaringen (2.2) • definiëren van rollen, verantwoordelijkheden en relaties (2.3) • managen per fase (2.4) • manage by exception (2.5) • focussen op producten (2.6) • op maat maken voor het project (2.7)	BL2
	2.2 Leg uit hoe en waarom de principes de basis vormen voor de toepassing van PRINCE2, en welke factoren van invloed zijn op de manier waarop de PRINCE2-methode op maat kan worden gemaakt en kan worden toegepast, wie verantwoordelijk is en hoe beslissingen over op maat maken worden vastgelegd (2, 2.7, fig. 2.1)	BL2



Inhoudsopgave

2.	De 7 PRINCE2-principes.....	3
2.1	Zorgen voor voortdurende zakelijke rechtvaardiging.....	3
2.2	Leren van ervaringen.....	4
2.3	Definiëren van rollen, verantwoordelijkheden en relaties	5
2.4	Managen per fase	6
2.5	Manage by exception	6
2.6	Focussen op producten	7
2.7	Op maat maken voor het project	8



2. De 7 PRINCE2-principes

2.1 Zorgen voor voortdurende zakelijke rechtvaardiging

Het doel van dit principe is om te zorgen dat de investering in de gekozen optie voor een project en de voortzetting daarvan bij faseovergangen, naar verwachting voldoende voordeel zal opleveren ten opzichte van het scenario “niets doen” en alternatieve scenario’s.

Dit Principe is nauw verbonden met de Practice Business Case.

Projecten moeten alleen worden gemandateerd, voorbereid, geïnitieerd (gepland), uitgevoerd en voortgezet als de voortdurende zakelijke rechtvaardiging kan worden bevestigd. Dit betekent dat bij het goedkeuren van de volgende managementfase door de stuurgroep en tijdens de uitvoeren van Faseplannen, het project alleen moet worden voortgezet als uit de PID van het project kan worden opgemaakt dat het project levensvatbaar, realiseerbaar en wenselijk wordt geacht.

Eis	Toelichting
Levensvatbaar	Kunnen we op tijd en binnen budget de juiste producten opleveren?
	Voorbeeld: Het EDI-project is levensvatbaar als we verwachten dat we de nieuwe lesmethode op tijd, binnen budget en conform acceptatiecriteria kunnen opleveren. Dat wil dus zeggen binnen drie maanden. Om de levensvatbaarheid te beoordelen is inzicht nodig in het Projectplan, de managementaanpakken in de PID, de organisatie van het project, en of de leerpunten uit het verleden zijn verwerkt in de genoemde managementproducten. Een onafhankelijke controle van managementdocumenten is nodig om dit te bevestigen. We noemen dit Project Assurance.
Haalbaar	Zijn gebruik, beheer en onderhoud in staat om met die producten de beoogde eindresultaten en verwachte benefits te realiseren?
	Voorbeeld: Haalbaar wil zeggen dat de school verwacht dat ze de leraren binnen twee jaar na in gebruikname van EDI zo kan ontwikkelen in het toepassen van de nieuwe lesmethode dat daarmee de prestaties van de kinderen structureel van een 4 naar een 7 gaan. Om de haalbaarheid te beoordelen is er in ieder geval een Benefits Management Aanpak nodig waarin de te realiseren eindresultaten en benefits zijn gepland inclusief wie daar precies voor verantwoordelijk is. Maar ook de resources om dit te monitoren en te beoordelen. Ook hier is het belangrijk dat het niet een “wild guess” is. Projectborging namens de Stuurgroep moet dit beoordelen en hier over adviseren. Lessen uit het verleden mogen hierbij niet over het hoofd worden gezien.



Wenselijk	Is de verhouding van kosten, baten, risico's en doorlooptijd acceptabel voor de organisatie? Vertegenwoordigt deze de beste optie en "value for money"?
	Voorbeeld: Het EDI-project wordt bekostigd door een hoofdsponsor en een externe leverancier. De school hoeft geen kosten te maken. Toch is het belangrijk dat de kosten, baten en risico's goed worden afgewogen en dat de beste optie voor het project wordt gekozen in lijn met de risicobereidheid van de investeerders in het project en de school zelf. Als je dit project sponsort dan wil je graag maximale positieve impact maken.

2.2 Leren van ervaringen

Het doel van dit principe is ervaringen uit het verleden worden benut in de projectmanagement aanpakken van projecten.

Dit principe is nauw verbonden met de Practice Voortgang.

Voorbeeld:

Bij de introductie van nieuwe lesmethodes werd in het verleden wel eens te rooskleurig gedacht dat de verandering en de benefits "als vanzelf zouden komen". Door deze ervaringen heeft de school geleerd dat er voldoende aandacht moet zijn en een gedefinieerde aanpak met plan om de toekomstige aanpak goed te definiëren (verandermanagementaanpak) en stakeholders adequaat te betrekken en leraren door de veranderingen heen te leiden en te ondersteunen.

Dit principe wordt gerealiseerd door proactief leerpunten te verzamelen en ze te verwerken in de managementaanpakken, plannen en andere baselines van het project. En door op geplande momenten in het project de effectiviteit van de gevolgde aanpak te evalueren om vervolgens verbeteringen door te voeren in het vervolg van het project. Maar ook om leerpunten door te geven aan de organisatie zodat andere projecten er ook van kunnen profiteren.

Proces	Toelichting
Opstarten van een Project	Leerpuntenlogboek opzetten, leerpunten verzamelen en deze verwerken in Projectvoorstel en Faseplan initiatiefase.
Sturen van een Project	Controleren (Project Assurance) bij faseovergangen en rapportages dat leerpunten worden verzameld en verwerkt en dat ze worden geïmplementeerd in het project.
Initiëren van een Project	Leerpunten verzamelen en verwerken in de PID.
Beheersen van een Fase	Implementeren leerpunten door middel van Faseplan en managementaanpakken in PID en opnemen leerpunten in Hoofdpuntenrapport.
Managen van Productoplevering	Implementeren van leerpunten door middel van Werkpakket en leerpunten rapporteren in Checkpointrapport.



Managen van een Faseovergang	Evaluëren effectiviteit van de PID en Faseplan en leerpunten verwerken in geactualiseerde PID en Faseplan volgende fase.
Afsluiten van een Project	Evaluëren effectiviteit van de PID en Faseplan en leerpunten rapporteren en door geven aan de organisatie.

Leren van ervaringen & PRINCE2-procesmodel

Pre-project	Initiatiefase (managementfase 1)	Volgende uitvoeringsfase (Managementfase 2)	Laatste uitvoeringsfase (managementfase 3)
OP Leerpunten Logboek aanleggen/Leerpunten verzamelen en verwerken in Faseplan initiatiefase	SP Controleren (Projectborging) dat leerpunten zijn verwerkt in PID en Faseplan en goedkeuren		
	MFO Leerpunten in PID en Faseplan	MFO Leerpunten in PID en Faseplan	AP Leerpunten rapporteren
	IP Leerpunten in PID verwerken	BF Leerpunten implementeren/ nieuwe leerpunten in Leerpunten Logboek	BF Leerpunten implementeren/ nieuwe leerpunten in Leerpunten Logboek
		MPO Leerpunten implementeren en nieuwe leerpunten indienen bij Projectmanager	MPO Leerpunten implementeren en nieuwe leerpunten indienen bij Projectmanager

2.3 Definieren van rollen, verantwoordelijkheden en relaties

Het doel van dit Principe is om te zorgen dat de juiste stakeholders op het juiste moment en op de juiste manier betrokken worden bij de voorbereiding, het controleren, het nemen, het uitvoeren en het evalueren van besluiten zodat het project voldoende kans van slagen heeft.

Dit Principe krijgt onder meer vorm aan de hand van de projectmanagementteamstructuur, rolbeschrijvingen, de Verandermanagementaanpak en de Communicatiemanagementaanpak.

Dit Principe is nauw verbonden met het PRINCE2-element "Mensen" en de Practice "Organisatie".

Voorbeeld:

Voor het EDI-project waren de verantwoordelijkheden geïdentificeerd in de overeenkomst met de leverancier die EDI op maat zou maken voor de school en die de leraren zou trainen. Tijdens het opstarten van een project werden er namen gekoppeld aan de projectmanagementrollen. De Opdrachtgeversrol en Senioregebruiker werd vervuld door het schoolhoofd. De leverancier leverde de Projectmanager.

Ook stakeholders werden in kaart gebracht: leverancier, kinderen, leraren, schoolhoofd, Finance, Logistiek, ouders, hoofdsponsor, andere sponsors, "vrienden van de school" en de Department of Education. Er werd Communicatiemanagementaanpak opgesteld waarin stond hoe iedere stakeholder zou worden betrokken, wanneer, door wie en wat de belangrijkste communicatie boodschappen en het doel waren. Deze acties werden genoemd op de A3 die in de kantine hing.



2.4 Managen per fase

Het doel van dit Principe is dat een project pas wordt uitgevoerd als er adequate plannen en managementaanpakken zijn afgesproken waardoor de kans op een succesvol project groeit.

Voorbeeld:

Het EDI-project bestond uit twee managementfasen: de initiatiefase (planfase) en de uitvoeringsfase. Tijdens de initiatiefase werden het Projectplan en werkwijzen verder uitgewerkt, afgestemd en afgesproken (gelijksoortig aan de managementaanpakken in de PID). Tijdens de uitvoeringsfase werd de lesmethode ontwikkeld, beoordeeld en goedgekeurd. Ook de leraren werden getraind en getest op hun vermogen om de lesmethode toe te passen. Toen alle producten waren goedgekeurd werden ze geaccepteerd voor en door gebruik, beheer en onderhoud. Er was ook een plan om de leraren te ondersteunen na afloop van het project en om de eindresultaten en benefitsrealisatie te beheersen.

Het Principe zorgt er ook voor dat de Stuurgroep eindverantwoordelijkheid kan nemen voor het slagen van het project als geheel en dat ze de dagelijkse leiding van het project aan de Projectmanager kunnen delegeren door middel van het goedkeuren van Faseplannen en de PID.

Dit Principe resulteert erin dat ieder PRINCE2 project minimaal twee managementfasen heeft: namelijk een initiatiefase en één of meer uitvoeringsfasen. Voor elke managementfase is een Faseplan nodig. Het Faseplan voor de initiatiefase wordt door de Projectmanager voorbereid in het proces Opstarten van een Project. Het Faseplan voor de eerste en opvolgende uitvoeringsfasen wordt door de Projectmanager opgesteld in het proces Managen van een Faseovergang.

Dit Principe is nauw verbonden met het thema Plannen.

Pre-project	Initiatiefase (managementfase 1)	Volgende uitvoeringsfase (Managementfase 2)	Laatste uitvoeringsfase (managementfase 3)
Opstarten van een Project FASEPLAN MAKEN	Sturen van een Project FASEPLAN CONTROLEREN (PROJECTBORING) EN GOEDKEUREN		
	Managen van een Faseovergang FASEPLAN MAKEN	Managen van een Faseovergang FASEPLAN MAKEN	Managen van een Faseovergang
	Initiëren van een Project	Beheersen van een Fase	Beheersen van een Fase
		Managen van Productoplevering	Managen van Productoplevering

2.5 Manage by exception

Het doel van dit principe is om beheerst te delegeren van managementniveau tot managementniveau in de projectmanagementteamstructuur en tegelijkertijd voldoende kwaliteit van projectmanagement te borgen.



Voorbeeld:

De geplande tweewekelijkse voortgangsbesprekingen werden gebruikt om de voortgang te communiceren en het draagvlak te borgen. Ook werden besluiten genomen over geëscaleerde issues. Maar het Projectplan en de werkwijzen stonden als een huis.

Alleen wanneer de Projectmanager verwachtte dat de afgesproken projectproducten niet binnen 3 maanden konden worden opgeleverd voor gebruik zonder aanpassing van het goedgekeurde Projectplan, moest hij escaleren naar de Opdrachtgever met een Afwijkingsrapport (Exception Report).

De Opdrachtgever (het schoolhoofd) moest naar de hoofdsponsor escaleren indien zij verwachtte dat met de huidige plannen de prestatieverbetering van een 4 naar een 7 binnen 2 jaar niet zou kunnen worden gerealiseerd als de plannen niet zouden worden aangepast.

Teamleden moesten direct escaleren naar de Projectmanager met een issue als zij de producten van hun Werkpakket niet op tijd verwachten te kunnen opleveren. Dan kon de Projectmanager corrigerende maatregelen treffen om het Projectplan alsnog volgens plan te realiseren.

Een project is een teaminspanning en kan alleen worden volbracht als er effectief en efficiënt wordt gedelegeerd. In een PRINCE2-project worden beslissingsbevoegdheden gedelegeerd met behulp van toleranties en Projectborging:

Element	Toelichting
Toleranties	Toleranties zijn toegestane afwijkingen t.o.v. goedgekeurde doelstellingen in plannen waarbinnen iemand zelf bevoegd is, en van deze persoon verwacht wordt dat hij of zij corrigerende maatregelen treft om weer terug te komen op plan. Als wordt verwacht dat dit met het goedgekeurde plan niet gaat lukken dan moet er direct worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau: van Teammanager naar Projectmanager (Werkpakkettoleranties), van Projectmanager naar de Stuurgroep (fasetoleranties) en van de Stuurgroep naar Bedrijfs- of programmanagement (projecttoleranties).

2.6 Focussen op producten

Het doel van dit principe is dat er pas aan de ontwikkeling van producten wordt begonnen als duidelijk is wat er moet worden ontwikkeld en opgeleverd. De PRINCE2-techniek van productgericht plannen ondersteunt de implementatie in een project van dit principe.

Dit principe is nauw verwant aan de Practice Plannen en de Practice Kwaliteit.

Het project wordt afgesloten wanneer het projectproduct is opgeleverd en overgedragen aan en geaccepteerd door gebruik beheer en onderhoud. Met de Projectproductbeschrijving die wordt opgenomen in de Project Brief (Projectvoorstel) heeft het project een duidelijke doelstelling en kan



deze goed worden afgebakend. De deelproducten in het productstroomschema leveren mijlpalen aan de hand waarvan de voortgang goed kan worden beheerst.

Voorbeeld:

EDI is het projectproduct. Het is samengesteld uit deelproducten die elk moeten worden ontwikkeld, beoordeeld en goedgekeurd ten opzichte van van tevoren afgesproken specificaties (kwaliteitscriteria). Er werd ook van tevoren afgesproken welke leraren bijvoorbeeld werden ingeschakeld voor het beoordelen van opgeleverde (concept) lesmodules. De lesmodules werden bijvoorbeeld gecontroleerd op volledigheid, uitvoerbaarheid en begrijpelijkheid.

Voor veel mensen is een productgerichte aanpak iets nieuws. Maar het is één van de meest effectieve technieken die projectmanagement op basis van PRINCE2 levert. Het vereist vaak een omslag in het denken van **“wat ga ik doen?”** naar **“wat moet ik wanneer en voor wie opleveren conform welke eisen?”**. Dit helpt om voortgang te boeken omdat je weet wanneer “tussendoelen” bereikt worden. Nadat een product is goedgekeurd is het onderhevig aan een formele procedure voor issue management en wijzigingsbeheer. Zo kan worden voorkomen dat er “eindeloos” wordt terug gekomen op werk dat al is afgerond. Uiteraard vereist dit wel dat aan de voorkant van het project of een managementfase goed wordt afgestemd wat er precies moet worden opgeleverd.

2.7 Op maat maken voor het project

Het doel van dit principe is dat de managementaanpak “fit for purpose” is ofwel geschikt voor het doel. Hierbij moeten de werkwijzen in de PID optimaal afgestemd worden op de context van het project waaronder de standaards van de organisatie en de cultuur. Maar ook de omvang en de vereiste formaliteit van het project.

Voorbeeld:

In het EDI-project hing bijvoorbeeld een A3 in de kantine. Zo kon iedereen zien welke activiteiten er waren en wat de status van het project was. Op deze manier konden alle PRINCE2-principes op een efficiënte manier worden geïmplementeerd in het project.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 3: Mensen

Welke rol spelen mensen in een project?

“Het draait allemaal om mensen.” Dat is een uitspraak die je misschien wel eens gehoord hebt wanneer het over projecten en veranderingen in organisaties ging. Zonder een passende betrokkenheid van de juiste mensen en partijen is het niet mogelijk om duurzame verbeteringen te realiseren. Het onderdeel “Mensen” heeft tot doel om te zorgen dat een project adequaat wordt verbonden met het project. Dit kunnen mensen binnen en buiten het project en binnen en buiten de eigen organisatie zijn.

Op welke vragen geeft hoofdstuk 3 van het boek antwoord?

1. Hoe stem je een project goed af op zijn omgeving?
2. Op welke manier worden veranderingen georganiseerd en geleid?
3. Hoe identificeer en betrek je stakeholders effectief?
4. Hoe geef je de communicatie in een project vorm?
5. Welke rol speelt cultuur in succesvolle projecten en hoe speel je daar op in?
6. Hoe ontwikkel, onderhoud en leidt je een succesvol team?
7. Hoe geef je leiding over organisatorische grenzen heen?



Examentermen hoofdstuk 3

In een PRINCE2-examen worden de volgende leerdoelen getoetst. BL1 staat voor kennis en BL2 voor inzicht. Dit betekent dat je de begrippen met een code BL1 uit je hoofd moet kennen en dat je de begrippen met een code BL2 moet begrijpen en herkennen.

Leerresultaat	Beoordelingscriteria	Bloom's Level
3. Begrijp het belang van mensen in succesvolle projecten	3.1 Definieer belangrijkste concepten met betrekking tot het element mensen: - organisatorisch ecosystem (3.1, fig 3.1) - projectecosysteem (3.1, fig 3.1) - verandermanagement (3.2.1) - stakeholder (3.2.2) - cultuur (3.2.3) - samenwerking en co-creatie (3.3) - leiderschap (3.3) - management (3.3)	BL1
	3.2 Leg het verschil uit tussen concepten met betrekking tot het element mens: - mensen binnen het project en mensen die invloed ondervinden van het project (3.1) - leiderschap en management (3.3)	BL2
	3.3 Leg belangrijke concepten met betrekking tot het element mensen uit: - verandermanagement en waarom het belangrijk is (3.2.1) - stakeholderbetrokkenheid (3.2.2) - communicatie (3.4) - effectieve teams, inclusief diversiteit, capabiliteit en competentie (3.3)	BL2
	3.4 Leg het doel uit van de managementproducten die nodig zijn om het element mensen van projecten te ondersteunen: - PID: verandermanagementaanpak (3.2.1) - PID: communicatiemanagementaanpak (3.4)	BL2
	3.5 Leg uit hoe menselijke aspecten integreren met andere PRINCE2-elementen (3.5 inclusief alle subsecties)	BL2



Inhoudsopgave

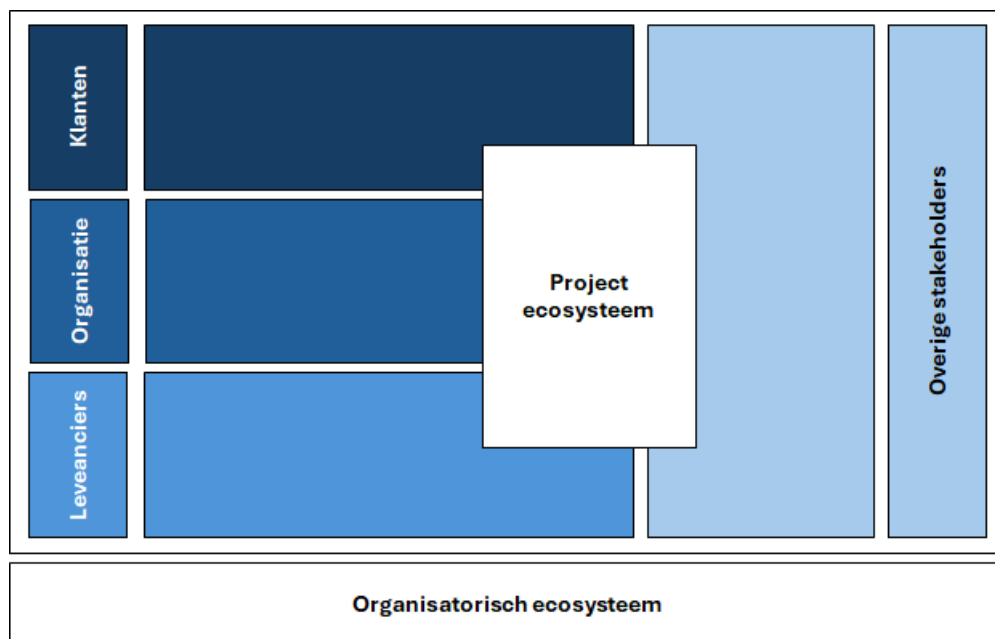
3.	Mensen in PRINCE2	4
3.1	Mensen staan centraal in de methode	4
3.2	Een succesvolle verandering leiden.....	4
3.3	Succesvolle teams ontwikkelen en leiden.....	6
3.4	Communicatie	7



3. Mensen in PRINCE2

3.1 Mensen staan centraal in de methode

Zonder mensen kunnen projecten en veranderingen niet succesvol worden gerealiseerd. Het is daarom belangrijk om ze te identificeren en effectief te betrekken bij een project. Project stakeholders kunnen zich binnen en buiten het project bevinden en binnen en buiten de organisatie. Als stakeholders niet effectief worden betrokken dan worden verkeerde besluiten worden genomen en kan er onnodig weerstand ontstaan tegen het project en de veranderingen die het voor ogen heeft.



Voorbeeld:

Het ecosysteem van de school in het EDI-project bestaat uit de medewerkers, de kinderen, de ouders, sponsors, de overheid en bestaande leveranciers. Om het project uit te kunnen voeren zullen een aantal stakeholders uit het bestaande ecosysteem van de school betrokken moeten worden. Maar het kan ook zijn dat er stakeholders betrokken moeten worden van buiten het bestaande organisatorische ecosysteem. Denk aan nieuwe leveranciers of doelgroepen. Deze moeten we in het begin van het projectinitiatief allemaal in beeld krijgen om niets over het hoofd te zien.

3.2 Een succesvolle verandering leiden

Projecten vereisen verandermanagement

Om tot een goede Business Cases en Projectplannen te komen is het nodig om een goed beeld te vormen van de toekomstige situatie die de organisatie wil bereiken. Door deze te vergelijken met de huidige situatie ontstaat inzicht in welke hulpmiddelen de organisatie nodig heeft als output van projecten om de beoogde veranderingen en verwachte benefits te kunnen realiseren. Deze kunnen vervolgens worden ontwikkeld door projecten. De **verandermanagementaanpak** beschrijft de toekomstige situatie die model staat voor het beoogde te realiseren eindresultaat en eventuele tussentijdse stadia zodat betrokkenen weten waar het project toe moet leiden.



Voorbeeld:

In de toekomstige situatie werken de leraren van de school met de nieuwe lesmethode en weten ze deze toe te passen zoals bedoeld. Daarmee halen leerlingen geen 4 voor rekenen maar een 7. Om daar te komen heeft de school een betere lesmethode nodig (EDI) en getrainde leraren. Maar na het project zal het schoolhoofd nog verder leiding moeten geven aan de verandering om de beoogde eindresultaten te bereiken waarbij alle leraren de nieuwe aanpak goed in de vingers hebben.

Het model van de situatie over 2 jaar en drie maanden na de start van het project was door de leverancier van EDI beschreven in de offerte. Zo had het hele schoolteam een eenduidig beeld van de eindsituatie waar ze met elkaar naartoe gingen werken.

Stakeholders

Een stakeholder is elk individu, groep of organisatie die een project kan beïnvloeden, erdoor kan worden beïnvloed of meent erdoor te worden beïnvloed.

De verhouding met het project kan positief, neutraal of negatief van aard zijn. Inzicht in de relatie is nodig om te bepalen hoe stakeholders het best kunnen worden betrokken bij of binnen het project. De **Communicatiemanagementaanpak** beschrijft op welke manier stakeholders gaan worden betrokken om te zorgen voor voldoende draagvlak voor en commitment aan het project.

Voorbeeld:

Voor de ouders is het heel fijn om te weten dat de kinderen zich beter zullen ontwikkelen. Zij worden op de hoogte gehouden en krijgen ook een briefing zodat ze hun kinderen thuis ook kunnen begeleiden om beter te leren rekenen. Voor sommige leraren is het misschien spannend. Zij moeten gerust worden gesteld dat ze niet worden ontslagen en goed worden geholpen totdat ze de nieuwe lesmethode ook in de vingers hebben.

Cultuur

Cultuur is het geheel van gedeelde houdingen, waarden, doelen en werkwijzen die een groep kenmerken.

Een project moet rekening houden met de cultuur van betrokkenen om succesvol te kunnen zijn. Het is vaak ook nodig om draagvlak en een gemeenschappelijke cultuur rondom het project te ontwikkelen. De Communicatiemanagementaanpak moet hiertoe bijdragen.

Voorbeeld:

Gelukkig hadden alle betrokkenen bij het EDI-project de toekomst van de kinderen op 1 staan. Om daar aan bij te dragen waren ze allemaal bereid om zich in te spannen om van de nieuwe lesaanpak een succes te maken. Ook leraren die daarbij hun angsten moesten overwinnen.

Definitie stakeholder

Een stakeholder is elk individu, elke groep of organisatie die het project kan beïnvloeden of erdoor kan worden beïnvloed (of meent erdoor te worden beïnvloed).

De **Communicatiemanagementaanpak** voorziet in de identificatie en aanpak om stakeholders effectief te betrekken zodat er voldoende draagvlak en commitment wordt ontwikkeld om het project



en de Business Case te laten slagen. Stakeholders kunnen zich overal binnen en buiten het **projectecosysteem** en het **organisatie-ecosysteem** bevinden.

3.3 Succesvolle teams ontwikkelen en leiden

Projectsuccessen worden per definitie gebaseerd op succesvolle teams. Het multidisciplinaire karakter van projecten maakt dat het ontwikkelen, onderhouden en inzetten van effectieve teams aan de basis staan van een goede projectdefinitie, plannen, managementaanpakken en uiteindelijk tijdige oplevering binnen budget van de producten die de organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken.

Belangrijke activiteiten en technieken voor het ontwikkelen van succesvolle teams zijn onder meer samenwerking, co-creatie, leiderschap en management.

Leiding geven over organisatiegrenzen heen

Opdrachtgevers en stuurgroepleden, projectmanagers, teammanagers en projectondersteuners moeten leiding geven aan de ontwikkeling van het project. Om dit goed te doen is vaak ook inzet en betrokkenheid van mensen en partijen buiten het project en buiten de eigen organisatie nodig. Dit vereist van projectmanagementteamleden dat ze ook leiding kunnen geven zonder daarbij macht te hebben en uit te oefenen. Beïnvloeding is dan een belangrijke leiderschapsvaardigheid.

Voorbeeld:

De Projectmanager van EDI moest binnen het project ook leiding geven aan leraren zonder dat hij hun hiërarchische baas was. Dit vraagt om inlevingsvermogen en een voldoende mate van culturele intelligentie. Concreet moet de Projectmanager een goed inzicht krijgen in hun drijfveren, doelen en noden om ze effectief te kunnen leiden.

Effectieve teams bouwen

Effectieve teams worden onder andere ontwikkeld door teamleden en stakeholders te betrekken bij het ontwikkelen van projectplannen, helder afgesproken rollen en verantwoordelijkheden, een passende Communicatiemanagementaanpak, Projectinitiatiedocumentatie en de inzet van de techniek van productgerichte planning.

Voorbeeld:

In het EDI-project werd het schoolteam door de directeur betrokken bij het definiëren van het project. Tijdens de initiatiefase hebben ze allemaal met elkaar een productdecompositiestructuur en productstroomschema gemaakt. Er is ook uitgebreid gesproken over waar de op te leveren producten aan moesten voldoen. Er werd expliciet naar commitment gestreefd in de gesprekken. Daar waar nodig werd dieper door gepraat over bijvoorbeeld onzekerheden van bepaalde leraren. Die gesprekken konden plenair en individueel zijn.

Het team samen brengen

Samenwerking in projecten kan virtueel, face-to-face of hybride zijn. Los van de manier waarop mensen met elkaar in contact staan, is effectieve samenwerking en het daarvoor benodigde contact onmisbaar. Projectmanagers moeten samen met betrokkenen zorgen dat aan het begin van het project wordt nagedacht en bepaald wat de beste manier is om samen te werken.



Voorbeeld:

De leverancier kwam in ieder geval ook één keer naar de school om de voortgang te bespreken. Dat was de afspraak. Maar hij had ook een aantal individuele bijeenkomsten. Er was afgesproken dat bij korte vragen de telefoon even werd opgepakt zodat er geen tijd werd verloren.

3.4 Communicatie

Tijdens de initiatiefase van een project wordt de Communicatiemanagementaanpak ontwikkeld. Deze heeft als doel om ervoor te zorgen dat er een gedefinieerde aanpak is om stakeholders te identificeren, te definiëren en om te bepalen hoe ze het best kunnen worden betrokken. Hierbij is tweerichtingsverkeer essentieel. Communicatie moet een doel hebben en de effectiviteit van communicatie-activiteiten moet worden beoordeeld en bijgestuurd waar nodig.

Communicatie en het betrekken van stakeholders is altijd ondersteunend aan en gericht op het op tijd opleveren van de projectproducten in lijn met de specificaties en acceptatiecriteria. Maar ook op het voorbereiden van de organisatie op het in gebruik nemen van de op te leveren producten om daarmee de beoogde eindresultaten en verwachte benefits te realiseren.

Voorbeeld:

Communicatie ging in het EDI-project over meer dan alleen de teambijeenkomsten. Er waren ook activiteiten gepland om de ouders te betrekken en de sponsors. Het hoofd van de school ging ook bij andere scholen kijken waar EDI was opgezet om te kijken hoe ze het daar hadden aangepakt.

De effectiviteit communicatie werd in het EDI-project gemonitord door periodiek het enthousiasme voor de nieuwe lesmethode te peilen. Hierbij werd de prioriteit bij het lerarenteam gelegd. Zij zijn uiteindelijk immers degenen (gebruikers) die de lesmethode moeten gaan gebruiken en de leerprestaties van een 4 naar een 7 moeten leiden.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 4: Inleiding tot de Practices

De 7 Practices vormen één van de 5 hoekstenen van de PRINCE2-methodiek.

Op welke vragen geeft hoofdstuk 4 van het boek antwoord?

1. Wat is een Practice?
2. Wat is het doel van een Practice?
3. Hoe krijgen Practices concreet vorm, in casu hoe breng je ze in de praktijk?
4. Wat zijn de 7 Practices?
5. Wat is het doel van elk van de 7 Practices?
6. Wat zijn belangrijke managementproducten bij elk van de 7 Practices?

Examentermen hoofdstuk 4

In een PRINCE2-examen worden de volgende leerdoelen getoetst. BL1 staat voor kennis en BL2 voor inzicht. Dit betekent dat je de begrippen met een code BL1 uit je hoofd moet kennen en dat je de begrippen met een code BL2 moet begrijpen en herkennen.

4. Begrijp de PRINCE2-practices en hoe ze worden toegepast binnen het project	4.1 Leg het doel uit van PRINCE2-managementproducten, inclusief: • PID (4.3.1) • Projectlogboek (4.3.2)	BL2
---	---	-----



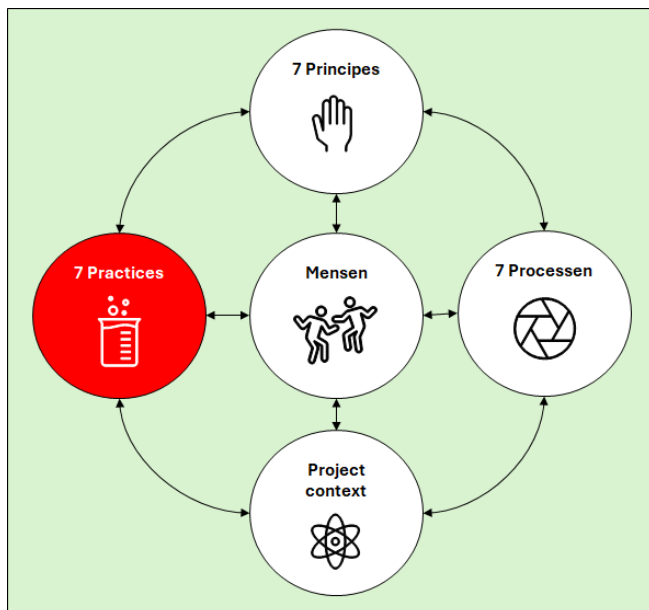
Inhoudsopgave

4.	De PRINCE2-practices en hoe ze worden toegepast in een project	3
4.1	Wat is een Practice?.....	3
4.2	Wat is het doel van een Practice?	4
4.3	Managementproducten.....	4



4. De PRINCE2-practices en hoe ze worden toegepast in een project

De 7 Practices vormen één van de 5 geïntegreerde elementen van de PRINCE2-methodiek.



4.1 Wat is een Practice?

Practices zijn aspecten van projectmanagement waar in elk project aandacht aan moet worden besteed vanaf de voorbereiding en initiatie van het project tot en met de uitvoering en afsluiting. Je komt deze aspecten in elk project tegen:

Voorbeeld	Practice
Waarom is EDI eigenlijk noodzakelijk?	Business Case
Wie moeten er worden betrokken, wie beslist waarover en hoe werken we samen?	Organisatie
Waar bestaat EDI uit, hoe breken we het op in stukken en plannen we de activiteiten om de producten te ontwikkelen, beoordelen en goed te keuren maar ook om het project te managen?	Plannen
Wanneer is de nieuwe lesmethode geschikt voor het doel om de kinderen beter te leren rekenen?	Kwaliteit
Hoe houden we rekening met het feit dat misschien niet elke leraar de nieuwe lesmethode meester kan worden?	Risico
Wat doen we als iemand tijdens het project met een verbetervoorstel komt of als blijkt dat een onderdeel van de lesmethode niet werkt zoals we hadden bedacht en gehoopt?	Issues



Hoe zorgen we ervoor dat het project inderdaad binnen 3 maanden wordt afgerond zodat we de nieuwe lesmethode in gebruik kunnen nemen?	Voortgang
---	-----------

4.2 Wat is het doel van een Practice?

Practices hebben tot doel dat er binnen en met een project heldere afspraken worden gemaakt over de manier waarop de bovengenoemde voorbeelden zullen worden gemanaged binnen het project. Als hier van tevoren niet goed over na wordt gedacht en als er geen duidelijke afspraken over worden gemaakt dan liggen tegenvallende prestaties op de loer.

In belangrijke projecten is het van groot belang dat deze aanpakken op papier worden gezet, worden beoordeeld (Project Assurance) en formeel goedgekeurd. Zo is er een basis (baseline) waar op kan worden terug gegrepen. Op deze manier kan voldoende kwaliteit van projectmanagement worden gedefinieerd, geborgd en verbeterd.

Voorbeeld:

Ook in het EDI-project waren tijdens het offertestadium en de planfase duidelijke afspraken gemaakt over hoe om te gaan met elk van de 7 Practices. De A3 aan de muur in de kantine en de actielijst van de Projectmanager waren de fysieke attributen waarmee deze afspraken werden geborgd. Daar kon als het nodig was op worden terug gegrepen.

4.3 Managementproducten

De volgende managementproducten ondersteunen de definitie van de Practices voor een specifiek project:

Managementproduct	Doel
Projectvoorstel (Project Brief)	Een antwoord op een hoog aggregatieniveau voor elk van de 7 Practices. Bijvoorbeeld: wat gaan we opleveren (Projectproductbeschrijving), waarom is dit nodig (Business Case op hoofdlijnen), de op dit moment bekende rollen en verantwoordelijkheden, et cetera
PID	Een voldoende gedetailleerde verdere uitwerking voor elk van de thema's, voortbouwend op de informatie in het goedgekeurde Projectvoorstel.
Project Log	Een dynamisch bestand (bijvoorbeeld in Excel) waarin het overzicht wordt bij gehouden van op te leveren producten en hun status, kwaliteitsreviews en goedkeuringen, risico's, issues, leerpunten en andere relevante informatie. De opzet van het Projectlog moet aansluiten op de definities in de PID.



EINDE SAMENVATTING



PRINCE2® versie 7

Hoofdstuk 5: Business Case

Business Case is één van de 7 PRINCE2-Practices.

Op welke vragen geeft hoofdstuk 5 van het boek antwoord?

1. Wat wordt er verstaan onder voortdurend zakelijke rechtvaardiging?
2. Hoe geeft de Practice Business Case daar invulling aan?
3. Wat is een Business Case en wat is het doel?
4. Wat is de Duurzaamheidsaanpak en wat is het doel?
5. Wat is een Benefitsmanagementaanpak en wat is het doel?
6. Wat is een output, een beoogd eindresultaat en een verwachte benefit?
7. Hoe zijn de projectmanagementteamverantwoordelijkheden m.b.t. de Practice Business Case georganiseerd?

Examentermen hoofdstuk 5

In een PRINCE2-examen worden de volgende leerdoelen getoetst. BL1 staat voor kennis en BL2 voor inzicht. Dit betekent dat je de begrippen met een code BL1 uit je hoofd moet kennen en dat je de begrippen met een code BL2 moet begrijpen en herkennen.

4. Begrijp de PRINCE2-practices en hoe ze worden toegepast binnen het project		
	4.1.1 Leg het doel uit van de practice 'business case' (5.1)	BL2
	4.1.2 Beschrijf de belangrijke relaties tussen de practice 'business case' en de principes (5.7, tabel 5.2)	BL2
	4.1.3 Leg het doel uit van de belangrijkste managementproducten die nodig zijn om de practice 'business case' (5.5) te ondersteunen: • projectvoorstel • business case • PID: benefitsmanagementaanpak • PID: duurzaamheidsmanagementaanpak	BL2

Leerresultaat	Beoordelingscriteria	Bloom's Level
	4.1.4 Definieer de belangrijkste concepten met betrekking tot de practice 'business case': (5.1) • output • eindresultaat • benefit • dis-benefit • bedrijfsdoelstelling	BL1
	4.1.5 Beschrijf de richtlijnen voor effectief management van de business case, inclusief: (5.2) • levenscyclus business case (5.2.1, fig 5.2, fig 5.3) • producten afstemmen op bedrijfsdoelstellingen en -toleranties (5.2.2) • zakelijke rechtvaardiging vaststellen (5.2.3)	BL2
	4.1.6 Beschrijf de PRINCE2-techniek voor de practice 'business case' (5.3.1)	BL2



Inhoudsopgave

5.	Business Case	3
5.1	Doel	3
5.2	Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Business Case	4
5.3	Technieken voor Business Case management (niet verplicht, alternatieven toegestaan)	7
5.4	Managementproducten voor Business Case management	8



5. Business Case

5.1 Doel

Het doel van de Practice Business Case is om te zorgen dat de voortdurende zakelijke rechtvaardiging van het project wordt gemanaged in lijn met de bedrijfsdoelstellingen van de organisatie.

Voorbeeld:

Voor het EDI-project geldt dat het project ertoe moet leiden dat 2 jaar en 3 maanden na de start van het project de kinderen geen 4 maar een 7 hebben op hun rapport voor rekenen. Daarbij komt dat het project en het gebruik van EDI niet meer mogen kosten dan gepland zodat deze investering “value for money” vertegenwoordigt zoals afgesproken.

Definitie: zakelijke rechtvaardiging

Het project wordt levensvatbaar, haalbaar en wenselijk geacht:

	Begrip	Betekenis
1	Levensvatbaar project	Er wordt verwacht dat het project de juiste producten op tijd, binnen budget en conform kwaliteitseisen op te leveren.
	Voorbeeld:	Denken we in staat te zijn om EDI binnen 3 maanden na de start van het project op te leveren zodat de methode kan gaan worden gebruikt? Binnen budget en geschikt voor het doel?
2	Haalbaar project	Er wordt verwacht dat de organisatie met de projectproducten de beoogde veranderingen en verwachte benefits zal realiseren.
	Voorbeeld:	Denken we dat het de school en de leraren gaat lukken om de lesmethode in de vingers te krijgen en de rapportcijfers inderdaad van een 4 naar een 7 te krijgen binnen 2 jaar na oplevering en ingebruikname van de nieuwe lesmethode?
3	Wenselijk project	De verhouding van kosten, baten en risico's van het project is acceptabel voor de organisatie
	Voorbeeld:	Kunnen we de nieuwe lesmethode inderdaad ontwikkelen binnen het budget dat de hoofdsponsor en de leverancier van EDI beschikbaar hebben gesteld? En passen de reproductiekosten van de lesmaterialen binnen de operationele budgetten van de school? Kortom: hebben we een goede deal? Of zijn er wellicht alternatieve opties die meer “waar voor hun geld” zouden kunnen opleveren?



5.2 Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Business Case

	Begrip	Toelichting
1	Bedrijfsdoelstelling	De (strategische beleids-) doelstellingen die de organisatie wil realiseren
	Voorbeeld:	Kinderen moeten minimaal een 6 op hun rapport hebben voor rekenen maar de ambitie van de school is een 7. Dit is ook de norm van de Department of Education. Kleuters hebben dit nodig om de aansluiting op de lagere school goed te kunnen maken.
2	Redenen	Waarom heeft de organisatie het project nodig om haar doelstellingen te kunnen realiseren?
	Voorbeeld:	Een onafhankelijk assessment wees uit dat er gemiddeld een 4 wordt gescoord. Er is niet echt een lesmethode en de leraren beheersen de stof zelf onvoldoende. Het project is noodzakelijk om dit te veranderen en de organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren.
3	Output	De producten die het project ontwikkelt, oplevert en over draagt aan gebruik, beheer en onderhoud
	Voorbeeld:	De nieuwe lesmethode (EDI) die onder andere bestaat uit een lesprogramma, lesmaterialen, aangepaste logistiek en inkoop, en finance en getrainde leraren.
4	Capability (vermogen/werkende oplossing/bekwaamheden)	Werkende oplossing waarmee de organisatie de beoogde eindresultaten en verwachte benefits kan realiseren die ze nodig heeft om haar bedrijfsdoelstellingen te kunnen behalen. Vaak levert één project maar een deel van de oplossing en leveren andere projecten de overige outputs die nodig zijn.
	Voorbeeld:	Een nieuw lesprogramma alleen levert niet het vermogen om de leerprestaties van een 4 naar een 7 te leiden. Daar zijn onder andere ook getrainde leraren voor nodig en aanpassing van logistiek en finance. Samen vormen deze outputs wel een capability.
5	Transitie	De voorbereiding, uitvoering en borging van de implementatie van de projectproducten in de organisatie totdat hiermee voldoende stabiele prestaties kunnen worden geleverd door de “business as usual”, de dagelijkse organisatie.
	Voorbeeld:	Pre-transitie: tijdens het project worden leraren betrokken en voorbereid op wat gaat veranderen en ze worden getraind. Transitie: leraren worden geleid door de verandering totdat ze de nieuwe lesmethode volledig in de hand hebben en er sprake is van “stable operations”. Dit is nodig om de leerprestaties duurzaam te verbeteren. Post-transitie: de oude lesmaterialen worden verwijderd en als onderdeel van het kwaliteitssysteem



		van de school wordt één keer per kwartaal beoordeeld of de lesmethode nog wordt gebruikt en de goede resultaten oplevert
6	Eindresultaat (outcome)	Het beoogde eindresultaat is de verandering die de organisatie wil realiseren omdat ze daar benefits aan ontleent die ze nodig heeft voor het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen.
	Voorbeeld:	Stable operations: de school staat bekend om haar systematische benadering van leren. Leraren, kinderen, ouders, sponsors en de Department of Education zijn enthousiast. De lesmethode werkt en gemiddeld is de score elk jaar een 7.
7	Current Operating Model (Huidige blauwdruk, As Is, Current State)	De huidige blauwdruk is een beschrijving van de huidige situatie/organisatie en biedt inzicht in de redenen voor het project en helpt om ik kaart te brengen wat er allemaal moet veranderen en wie daarbij betrokken zijn.
	Voorbeeld:	Uit een onafhankelijk assessment kwam naar voren dat er geen lesprogramma's werden gebruikt en elke leraar op een andere manier les gaf. De kinderen haalden gemiddeld slechts een 4 voor rekenen.
8	Target Operating Model (Toekomstige blauwdruk/To be/Future State)	De toekomstige blauwdruk is het model dat wordt gebruikt om het eindresultaat te definiëren zodat helder is hoe de "Future State" van de organisatie eruit ziet waar naar wordt toegewerkt.
	Voorbeeld:	Op vaste tijden van de week en dag voeren leraren het EDI-lesprogramma voor rekenen uit. Het schoolhoofd laat één keer per kwartaal een coach mee kijken in de klas. Er worden standaard testen gebruikt om te beoordelen of de kinderen voldoende kennis opnemen. Als het nodig is dan wordt er proactief bij gestuurd zodat leerlingen alsnog mee komen. Als het nodig is, worden de ouders betrokken of krijgen kinderen bijles.
9	GAP-analyse	De GAP-analyse resulteert in een beschrijving van wat er allemaal moet worden ontwikkeld (project outputs) en wat er nodig is om daar te komen.
	Voorbeeld:	Uit een vergelijking tussen de huidige werkwijze en de gewenste werkwijze kwam naar voren dat er een aantal hulpmiddelen nodig waren die er nu niet waren zoals een lesprogramma en getrainde leraren. Maar ook dat leraren zouden moeten worden ondersteund om de methode in de vingers te krijgen. Hiervoor moest ook een plan worden gemaakt en bekostigd.
10	Benefit	Een benefit is de meetbare prestatieverbetering die mogelijk wordt gemaakt door het beoogde eindresultaat. Benefits kunnen financieel en niet-financieel zijn.
	Voorbeeld:	Een verbetering van gemiddeld 3 punten binnen 2 jaar na ingebruikname van EDI. De school monitorde elk kwartaal of er voldoende voortgang werd geboekt en stuurde bij als het nodig was. Dit ging specifiek om het bijsturen van de leraren om



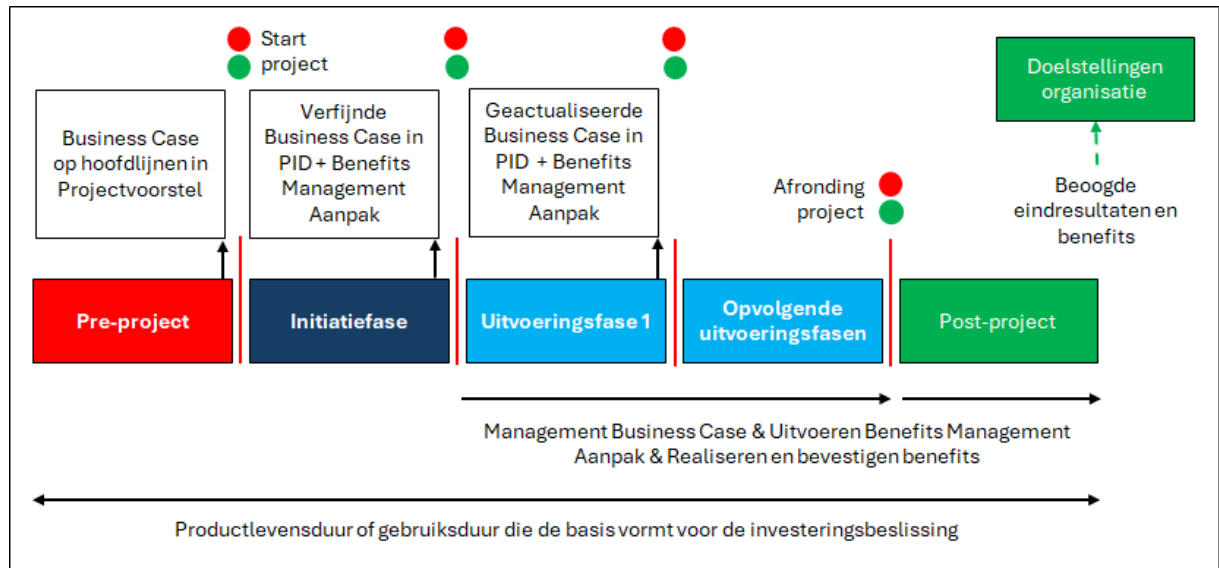
		“stable operations” te realiseren voor een duurzame transformatie van de lessen.
11	Disbenefit	Disbenefits zijn de meetbare verslechtering van prestaties die die het gevolg zijn van de verandering (het beoogde eindresultaat). We gaan ervan uit dat ze optreden.
	Voorbeeld:	Een meetbaar nadeel was dat er nu elk kwartaal gecontroleerd moest worden en dat er kosten moesten worden gemaakt om de leraren en leerlingen bij te sturen. Deze nadelen waren onderdeel van de kosten-baten-afweging van het EDI-project. Er werd rekening mee gehouden door middel van een plan en jaarlijkse bekostiging (OPEX).
12	Risico	Een onzekere gebeurtenis die als die zou optreden een effect op de doelstellingen zou hebben. Risico's moeten niet alleen in kaart worden gebracht voor de duur van het project maar ook voor de post-project-periode tot en met het terug “verdienen” van de investering in het project.
	Voorbeeld:	Een aantal leraren hadden zelf nooit een schoolopleiding gehad (oorzaak). Er werd daarom rekening mee gehouden dat ze wellicht niet allemaal volledig mee zouden kunnen komen met de verandering. Het effect zou zijn dat de beoogde resultaten van de kinderen niet zouden worden gehaald (van een 4 naar een 7). Het team ging met elkaar in gesprek welke oplossingen ze konden bedenken als deze situatie zich voor zou doen. De lesmethode EASY DOES IT stelde wel in staat om de aanpak optimaal te laten aansluiten en het risico te reduceren naar acceptabele proporties.



5.3 Technieken voor Business Case management (niet verplicht, alternatieven toegestaan)

PRINCE2 reikt de PRINCE2-techniek voor Business Case management aan. Als de organisatie andere technieken gebruikt en voorschrijft dan dient dit te worden vernoemd in de Project Initiatie Documentatie bij op maat maken PRINCE2.

PRINCE2-techniek voor Business Case management



Voorbeeld:

In het EDI-project werd de Business Case op hoofdlijnen opgenomen in de offerte van de leverancier. Er werd beschreven waarom het project noodzakelijk was (redenen), welke lesmethoden en projectaanpakken er werden afgewogen) en welke keuze er werd gemaakt. EDI was de gekozen oplossing die naar verwachting “best value for money” zou opleveren.

Tijdens de initiatiefase werd de Business Case verder uitgewerkt en onderbouwd. Er was slechts één uitvoeringsfase dus de Business Case werd één keer als baseline vast gelegd. Er werden wel projecttoleranties afgesproken voor doorlooptijd, projectkosten, operationele kosten, benefits en disbenefits. Als verwacht werd dat deze overschreden zouden worden als het project niet zou worden bijgesteld, dan moest er worden geëscaleerd naar het schoolhoofd en de hoofdsponsor.

De belangrijkste doelstellingen van het project inclusief de verwachte benefits hingen in de kantine aan de muur op de A3. Als er zorgen waren dan zochten de teamleden elkaar op voor overleg.



5.4 Managementproducten voor Business Case management

	Managementproduct	Toelichting
1	De Business Case van een project	De Business Case definieert waarom de investering in het project de moeite waard is (en blijft). Dit gebeurt in termen van overwogen alternatieven, het gekozen alternatief, de investering, de jaarlijks terugkerende operationele kosten, doorlooptijden project, doorlooptijden gebruik product, verwachte benefits en verwachte disbenefits voor de gehele gebruiksperiode van de producten voor zover de organisatie deze mee neemt in het beoordelen van projectinvesteringen.
2	De Benefits Management Aanpak van een project	Een Business Case moet je niet schrijven om “door de governance te komen”. Je schrijft hem omdat je het beschreven rendement wilt gaan realiseren. De Benefits Management Aanpak beschrijft welke benefits wanneer en door wie gerealiseerd moeten worden, hoe en door wie dit gaat worden gemeten.
3	De Duurzaamheid Management Aanpak van een project	De Duurzaamheid Management Aanpak beschrijft welke duurzaamheidsdoelstellingen gerealiseerd moeten worden, door wie, wanneer en hoe dit gemeten gaat worden, op welke manier en door wie.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 6: Organisatie

Organisatie is één van de 7 PRINCE2-Practices en geeft onder andere invulling aan het principe rollen, verantwoordelijkheden en relaties definiëren.

Op welke vragen geeft hoofdstuk 6 van het boek antwoord?

1. Wat zijn de 4 managementlagen in de projectmanagementteamstructuur?
2. Wat zijn de drie primaire projectbelangen?
3. Hoe worden deze vertegenwoordigd in het Projectmanagementteam?
4. Welke projectmanagementteamrollen zijn er?
5. Wanneer wordt de projectmanagementteamstructuur opgezet?

Examentermen hoofdstuk 6

In een PRINCE2-examen worden de volgende leerdoelen getoetst. BL1 staat voor kennis en BL2 voor inzicht. Dit betekent dat je de begrippen met een code BL1 uit je hoofd moet kennen en dat je de begrippen met een code BL2 moet begrijpen en herkennen.

4.2.1 Leg het doel uit van de practice 'organisatie' (6.1)	BL2
4.2.2 Beschrijf de belangrijke relaties tussen de practice 'organisatie' en de principes (6.7, tabel 6.5)	BL2
4.2.3 Leg het doel uit van de belangrijkste managementproducten die nodig zijn om de practice 'organisatie' te ondersteunen: (6.5) • PID: projectmanagementteamstructuur • PID: rolbeschrijvingen • PID: commerciële managementaanpak	BL2
4.2.4 Definieer de belangrijkste concepten met betrekking tot de practice 'organisatie': • stuurgroep (6.2.1, 6.2.4.4) • projectteam (6.2.3)	BL1
4.2.5 Beschrijf de richtlijnen voor het effectief organiseren van: • de drie projectbelangen (6.2.1) • PRINCE2-rollen (6.2.4) • werkdecompositiestructuur (6.2.5)	BL2
4.2.6 Beschrijf de PRINCE2-techniek voor de practice 'organisatie' (6.3.1)	BL2



Inhoudsopgave

6. Organisatie	3
6.1 Doel	3
6.2 Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Organisatie.....	3
6.3 De 4 managementniveaus in de projectmanagementteamstructuur	4
6.4 Projectmanagementteamrollen	5
6.5 Spelregels projectmanagementteamrollen	7
6.6 Managementproducten voor Organisatie management	8
6.7 Technieken voor Organisatie (niet verplicht, alternatieven toegestaan).....	8
6.8 Werkdecompositiestructuur	9



6. Organisatie

De Practice Organisatie geeft invulling aan het principe van rollen, verantwoordelijkheden en relaties definiëren.

6.1 Doel

Het doel van de Practice Organisatie is om te zorgen voor adequate besluitvorming en daarbij benodigde stakeholdervertegenwoordiging om het project en de Business Case te laten slagen.

Dit brengt met zich mee dat er een projectmanagementteamstructuur en rollen en verantwoordelijkheden daarbinnen moet worden gedefinieerd. Op deze manier is voor alle betrokkenen duidelijk wie waar over beslist, wie opdrachten aanneemt van wie en wie rapporteert aan wie. Daarbij wordt ook gezorgd dat elke stakeholder in het project een eigenaar in de Stuurgroep heeft die eindverantwoordelijk is voor voldoende draagvlak en commitment om het project en de Business Case te laten slagen.

Voorbeeld:

In het geval van EDI was het bijvoorbeeld noodzakelijk dat de leraren goed werden vertegenwoordigd in de besluitvorming van het project. In dit geval was het schoolhoofd daarvoor verantwoordelijk.

6.2 Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Organisatie

Definitie stakeholder

Een stakeholder is elk individu, elke groep of organisatie die het project kan beïnvloeden of erdoor kan worden beïnvloed (of meent erdoor te worden beïnvloed). Stakeholders kunnen het project actief steunen, neutraal zijn of zich verzetten. Daarom is het belangrijk om hen goed in beeld te hebben en adequaat te betrekken zodat het project kan slagen.

PRINCE2 onderscheidt 3 soorten belangen en stakeholders:

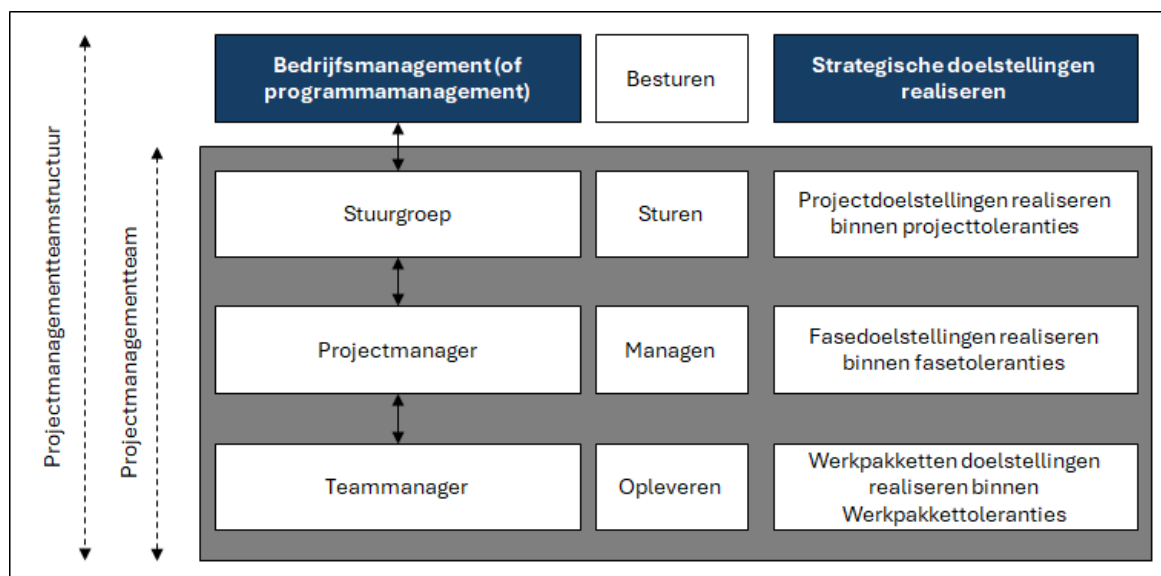
	Stakeholders & belangen	Toelichting
1	Bedrijf	Stakeholders die de investering in het project nodig hebben om de bedrijfsdoelstellingen te kunnen realiseren moet adequaat betrokken en vertegenwoordigd worden bij de investeringsbeslissingen.
	Voorbeeld:	De hoofdsponsor en het schoolhoofd vertegenwoordigden het strategisch perspectief, de organisatiedoelstellingen en de investering in het project. Binnen het project was het schoolhoofd verantwoordelijk voor de Business Case van de investering.
2	Gebruiker	Gebruikers moeten adequaat betrokken en vertegenwoordigd worden omdat zij de beoogde veranderingen en verwachte benefits moeten gaan realiseren met de project outputs (projectproducten). Of omdat ze de producten moeten gaan beheren, onderhouden en ondersteunen. Of omdat ze geraakt zullen worden door de beoogde veranderingen en het project.



	Voorbeeld:	De leraren waren de belangrijkste gebruikers van de projectproducten. Zij moesten met EDI gaan werken. Maar ook de kinderen en ouders worden tot gebruikers gerekend.
3	Leverancier	Leveranciers zijn de interne en externe partijen die de expertise en resources zullen leveren om de projectproducten te ontwikkelen. Daarom is het belangrijk dat ze vanaf de voorbereiding tot en met de afsluiting van een project adequaat worden betrokken en vertegenwoordigd .
	Voorbeeld:	Er is capaciteit, kennis, expertise en ervaring nodig om EDI op maat te maken voor de school. De externe leverancier is een stakeholder met een leveranciersbelang. Maar ook Finance en Logistiek moesten een paar producten opleveren en worden daarom tot het leveranciersbelang gerekend.

6.3 De 4 managementniveaus in de projectmanagementteamstructuur

PRINCE2 onderscheidt 4 managementlagen in de projectmanagementteamstructuur. Doelstellingen en beslissingsbevoegdheden worden van laag naar laag gedelegeerd inclusief toleranties. Als bij het analyseren van de voortgang wordt verwacht dat de doelstellingen niet gerealiseerd kunnen worden binnen gedelegeerde toleranties dan moet deze niet-toegestane afwijking (exception) worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau zodat zij kunnen beslissen over het vervolg.



In een PRINCE2-project delegeert het bedrijfs- of programmamanagement de verantwoordelijkheid voor het **sturen** van een project aan een opdrachtgever die namens hen zorgt dat de projectdoelen worden gesteld in lijn met de organisatiestrategie en die erop toe ziet dat de projectmanagementstandaards van de organisatie worden geïmplementeerd in het management van het project.

Voorbeeld:

Het schoolhoofd vertegenwoordigt het bedrijfsbelang binnen het project. Omdat het een kleine organisatie betreft was het schoolhoofd ook het hoofd van de Stuurgroep van het project in haar rol als Opdrachtgever c.q. Executive. De Projectmanager werd geleverd door de leverancier van EDI. De



Projectmanager was ook Teammanager en verantwoordelijk om de oplevering van alle producten te plannen en daarmee de teamleden te ontlasten van teveel projectwerk. Zij konden zich zo concentreren op de productontwikkeling en beoordeling. Uiteraard zocht de Projectmanager wel input van hen om tot een levensvatbaar Projectplan te komen.

6.4 Projectmanagementteamrollen

In een PRINCE2-project moeten alle standaard PRINCE2-rollen aan iemand worden toegewezen. Dat is nodig omdat deze verbonden zijn aan de 7 Practices, de 7 Processen en de 15 managementproducten in appendix A van de PRINCE2-manual. Zo worden alle gedefinieerde projectmanagementactiviteiten uit het PRINCE2-procesmodel door iemand worden uitgevoerd.

	Rol	Verantwoordelijkheden
1	Opdrachtgever	- Vertegenwoordigen stakeholders met bedrijfsbelang en zorgen voor voldoende draagvlak en commitment. - Realiseren projectdoelstellingen binnen door bedrijfsmanagement gedelegeerde projecttoleranties. - Legt verantwoording af aan <i>bedrijfsmanagement</i> of programmamanagement. - Borgen voortdurende zakelijke rechtvaardiging in afstemming met de organisatiestrategie met focus op wenselijkheid. - Benoemen projectmanagementteamleden. - Zorgen voor adequate financiering project in lijn met Business Case. - Projectborging vanuit bedrijfsperspectief. - Borgen van <i>geïntegreerde sturing</i> aan het project door de Stuurgroep.
	Voorbeeld:	Het schoolhoofd was de aangewezen persoon om te zorgen dat het EDI-project goed afgestemd bleef op het doel om gemiddeld een 7 te scoren voor rekenen en om te bewaken dat het project een aantrekkelijke en betaalbare “value for money” zou opleveren.
2	Seniorgebruiker	- Vertegenwoordigen stakeholders met gebruikersbelang en zorgen voor voldoende draagvlak en commitment. - Legt verantwoording af aan <i>Opdrachtgever</i>. - Definiëren, borgen en realiseren beoogde eindresultaten en verwachte benefits tijdens en na afloop project: de realiseerbaarheid van het project. - Beschikbaar stellen gebruikers voor definiëren eindresultaten, benefits, disbenefits, projectproductbeschrijving, productbeschrijvingen, beoordelen en goedkeuren ontwikkelde specialistische producten, acceptatie projectproducten. - Projectborging vanuit gebruikersperspectief.
	Voorbeeld:	Het schoolhoofd vertegenwoordigde de leraren en was verantwoordelijk om in te schatten hoe ze elk van hen kon ondersteunen en leiden tot ze uiteindelijk EDI goed in de vingers hadden en de leerlingen in elke klas van de school gemiddeld een 7 scoorden. Het was niet de bedoeling dat de ene klas goede scores heeft en de andere minder. Het schoolhoofd hield dus ook haar oog gericht op gebruiker gerelateerde risico's. En ze zorgde dat de leraren



		beschikbaar waren om input te leveren bij het ontwikkelen van EDI en het beoordelen van opgeleverde lesmodules en middelen.
3	Seniorleverancier	- Vertegenwoordigen stakeholders met een leveranciersperspectief en zorgen voor voldoende draagvlak en commitment. - Legt verantwoording af aan <i>Opdrachtgever</i>. - Verantwoordelijk voor de <i>technische integriteit</i> van het project. - Focus op de levensvatbaarheid van het project: zijn we in staat om de gevraagde producten op tijd en binnen budget op te leveren conform specificatie? - Beschikbaar stellen van ontwikkelresources (mensen, middelen, geld en energie) voor het ontwikkelen, uitvoeren en borgen voor uitvoering plannen.
	Directeur EDI	EDI investeerde zelf ook in het project en wilde dit graag efficiënt doen zodat het project niet meer zou kosten dan noodzakelijk. Er was afgesproken tussen de directeur van de leverancier (EDI), de hoofdsponsor en het schoolhoofd dat de directeur van EDI verantwoordelijk zou worden voor tijdige oplevering van EDI en dat het product voldeed aan alle overheidseisen en door de school gestelde eisen. Deze waren vastgelegd in een lijst van acceptatiecriteria.
4	Projectborging	- Projectborging is een Stuurgroepverantwoordelijkheden. Ieder stuurgroeplid moet bepalen of hij of zij deze rol delegeert. - Onafhankelijke controle (<i>en aftekenen</i>) van de plannen van de projectmanager en de teams voordat de stuurgroep deze goedkeurt. - Onafhankelijk toezicht op uitvoering van de plannen zoals goedgekeurd (de baselines) o.a. aan de hand van review van bestanden en rapportages.
	Voorbeeld:	In dit kleine project werd de controle van de Projectplannen en rapportages van de Projectmanager gecontroleerd door het schoolhoofd en de directeur van EDI zelf. Het werd wel in het tweewekelijkse teamoverleg ook door gesproken.
5	Projectmanager	- Dagelijkse leiding aan project. - Ontwikkelen project baselines (Projectvoorstel, Project Initiatie Documentatie inclusief: projectaanpak, Projectplan, Business Case, managementaanpakken, op maat maken), Faseplannen, Werkpakketten. - Voortgang beheersen en rapporteren aan Stuurgroep ten opzichte van de door hen goedgekeurde baselines. - Werkpakketten autoriseren in lijn met goedgekeurde Faseplan. - Management van de Teammanagers (deelprojectleiders). - Projectsupport.
	Voorbeeld:	De school had zelf geen ervaring met projectmanagement. De leverancier van EDI wel. Zij stelden daarom de Projectmanager beschikbaar voor het project. Omdat er geen commerciële belangen op het spel stonden hadden de hoofdsponsor en het schoolhoofd er wel vertrouwen in dat de (externe) Projectmanager de Business Case en benefits van de school centraal zou blijven stellen.



6	Projectsupport	- Is verantwoordelijkheid van de Projectmanager en kan gedelegeerd worden aan aparte persoon of personen. - Legt of leggen verantwoording af aan de Projectmanager. - Ondersteunen van de projectmanager bij alle voorkomende projectmanagementtaken m.b.t. het voorbereiden van baselines, implementeren van de procedures uit de PID, Checkpointrapportages Teammanagers verzamelen, bijhouden van de projectbestanden (kwaliteit, issues, risico's, leerpunten, productstatus), voortgang Werkpakketten en managementfase als geheel, analyseren tolerantiestatus, voorbereiden rapportages van de Projectmanager aan de Stuurgroep.
	Voorbeeld:	De EDI-Projectmanager hield zelf de projectadministratie bij aan de hand van de A3 in de kantine en de actielijst.
7	Teammanager	- Aannemen en afspreken Werkpakketten (inclusief Productbeschrijvingen) met Projectmanager. - Maken van een Teamplan voor het Werkpakket in lijn met Werkpakkettoleranties. - Uitvoeren Werkpakket inclusief procedures voor kwaliteit, producten, issues, risico's, communicatie en rapportage. - Regelmatig Teamplan actualiseren en voortgang ten opzichte van Werkpakkettoleranties analyseren. - Projectsupport informeren in lijn met procedures Werkpakket. - Checkpointrapportage in lijn met afspraken Werkpakketten.
	Voorbeeld:	De werkpakketten waren allemaal tezamen al ingepland als onderdeel van het ene Projectplan. Het in gang zetten van opvolgende Werkpakketten in het Projectplan ging mondeling en werd tijdens de tweewekelijkse voortgangsbesprekingen afgestemd. Er was afgesproken dat de Projectmanager wekelijks elk teamlid even zou bellen om te vragen hoe het gaat met de ontwikkeling, beoordeling en goedkeuring van aan hem of haar toegewezen taken.

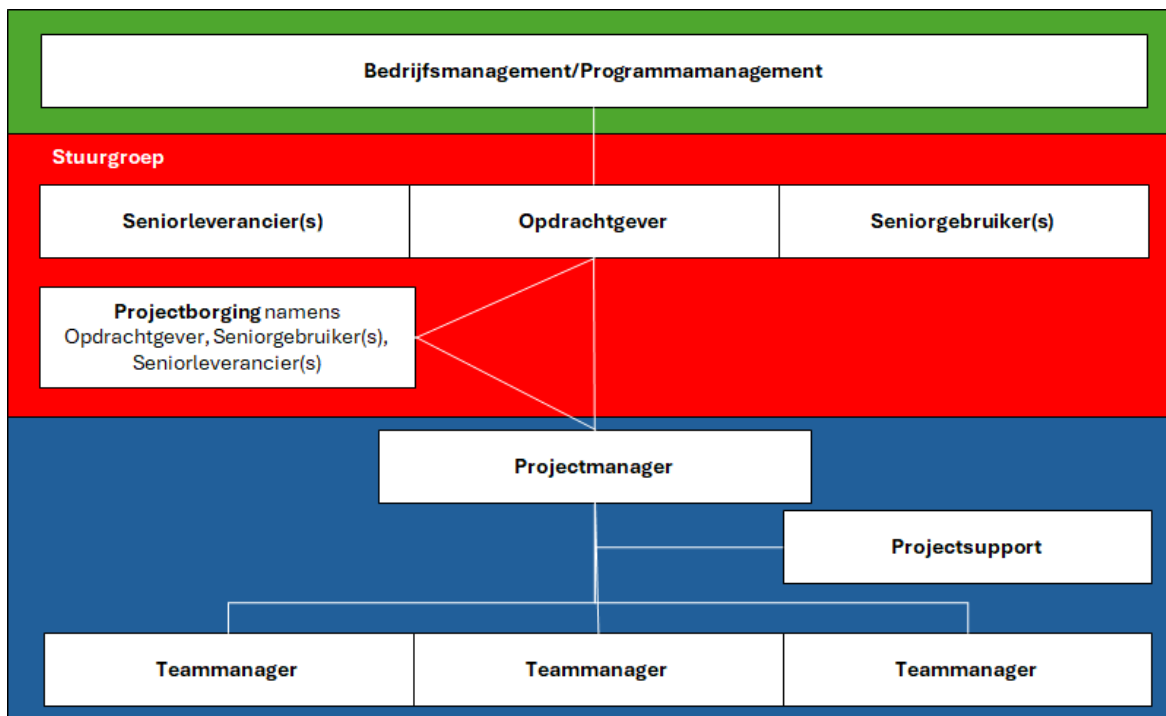
6.5 Spelregels projectmanagementteamrollen

Het werken met **projectmanagementteamrollen** biedt flexibiliteit, schaalbaarheid en markeert een duidelijk onderscheid van **functies in de dagelijkse organisatie** (business as usual). De volgende spelregels zijn van toepassing:

	Regel	Toelichting
1	Eén Opdrachtgever	Er kan slechts één Opdrachtgever zijn in een project. De projectmanager heeft éénheid van sturing nodig. Het is de verantwoordelijkheid van de Opdrachtgever om deze tot stand te brengen en te borgen. Kortom 1 kapitein op het schip.
2	Eén Projectmanager	Er kan slechts één Projectmanager zijn die alle plannen, de voortgang en de rapportages integreert en verantwoording aflegt aan de Opdrachtgever.



3	Rollen wel/niet combineren	De rollen in het rode kader kunnen niet worden gecombineerd met de rollen in het blauwe kader. Binnen elk van de kaders kunnen de rollen wel worden gecombineerd.
4	Meerdere personen voor één rol	Je kunt meerdere Senioregebruikers en meerdere Seniorleveranciers hebben. Echter moet de Stuurgroep omvang worden beperkt zodat deze effectief kan blijven. Alle projectmanagementrollen kunnen in een klein project ook worden gecombineerd.



6.6 Managementproducten voor Organisatie management

	Managementproduct	Toelichting
1	Projectmanagementteamstructuur	Deze is onderdeel van het Projectvoorstel (Project Brief) en van de Project Initiatie Documentatie (PID).
2	Rolbeschrijvingen en benoemingen	Deze is onderdeel van het Projectvoorstel (Project Brief) en van de Project Initiatie Documentatie (PID).

6.7 Technieken voor Organisatie (niet verplicht, alternatieven toegestaan)

PRINCE2 reikt de PRINCE2-techniek voor organisationeel ontwerp en ontwikkeling aan om de projectmanagementteamstructuur vorm te geven en te implementeren. Als de organisatie andere technieken gebruikt en voorschrijft dan dient dit te worden vernoemd in de Project Initiatie Documentatie bij op maat maken PRINCE2.



Techniek voor organisationeel ontwerp en ontwikkeling

Om van een projectmanagementteam en de projectteams (teamleden) een geïntegreerd, effectief en efficiënt geheel te maken, moet aandacht worden besteed aan het ontwerpen, ontwikkelen, managen en afbouwen van de bij het project betrokken mensen:

	Stap	Toelichting
1	Begrijpen organisationeel ecosysteem	- Hoe zit besluitvorming betrokken organisaties in elkaar? - Hoe worden mensen geleid, ontwikkeld en gemanaged? - Welke procedures en werkwijzen worden gebruikt? - Wanneer moeten mensen aan boord van het project komen en weer van boord gaan?
2	Ontwerpen project ecosysteem	- Bepaal projectmanagementteamstructuur. - Bepaal benodigde mensen en resources. - Ontwikkel geïntegreerde werkwijzen. - Definieer vereiste gedragingen en cultuur.
3	Ontwikkelen project ecosysteem	- Breng mensen aan boord. - Ontwikkel een team. - Zorg dat iedereen goed is voorbereid op zijn taken. - Verzorg training waar nodig.
4	Manage veranderingen in het project ecosysteem	- Implementeer de werkwijzen in het project. - Doorloop de voorgaande stappen bij geplande en ongeplande wijzigingen in het project.
5	Transitie project in organisationeel ecosysteem	- Borg dat alle projectproducten geaccepteerd zijn in de dagelijkse bedrijfsvoering. - Zorg dat de ingezette mensen weer goed terecht komen in de dagelijkse betrokken organisaties. - Zorg dat leerpunten uit het project worden geborgd.
	Voorbeeld:	In het EDI-project was vooral de Benefitsmanagementaanpak belangrijk die in de kantine op een A3 hing. Aan het begin van het project was de les “gevangen” dat in vorige projecten er vaak te rooskleurig werd gedacht over de introductie van nieuwe lesmethodes. In dit geval werd niets aan het toeval over gelaten. Er was een uitgebreid plan met de post project activiteiten en verantwoordelijkheden om de integratie van EDI te borgen en de benefits te realiseren.

6.8 Werkdecompositiestructuur

De werkdecompositiestructuur is een hiërarchische beschrijving van al het werk dat moet worden gedaan tijdens het project en vormt de link tussen de productdecompositiestructuur en de Werkpakketten. De werkdecompositiestructuur helpt om te bepalen welk werk er verdeeld moet gaan worden en aan welke Teammanager of teamlid in het project dit het best opgedragen kan worden.



Voorbeeld		
Deelproducten	Werk (activiteiten)	Welke PMT-rol
Functionele eisen aan lesprogramma	• Verzamelen van de huidige werkwijzen in elke klas • Evalueren met leraren en schoolhoofd • Overzicht maken van wat goed en minder goed werk • Bepalen aansluiting op overheidsstandaards voor rekenen en ambitie school • Maken lijst functionele eisen. • Beoordelen door team. • Goedkeuren door directeur EDI en schoolhoofd.	Specialist EDI
...	...	...

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 7: Plannen

Op welke vragen geeft hoofdstuk 7 van het boek antwoord?

1. Wat is het doel van de Practice Plannen?
2. Wat is een plan & wat is het doel van een Plan?
3. Welke niveaus van plannen worden er onderscheiden in een PRINCE2-project?
4. Welke soorten plannen zijn er in een PRINCE2-project?
5. Hoe maak je een plan?
6. Hoe helpen plannen om de communicatie en voortgang te beheersen?

Examentermen hoofdstuk 7

BL1 zijn begrippen die je uit je hoofd moet kennen. BL2 betekent dat je de begrippen moet begrijpen en herkennen.

4.3.1 Leg het doel uit van de practice 'plannen' (7.1)	BL2
4.3.2 Beschrijf de belangrijke relaties tussen de practice 'plannen' en de principes (7.7, tabel 7.2)	BL2
4.3.3 Leg het doel uit van de belangrijkste managementproducten die nodig zijn om de practice 'plannen' te ondersteunen: (7.5) • werkpakketbeschrijving • projectproductbeschrijving • plan (inclusief project-, fase-, team- & afwijkingsplan)	BL2
Beoordelingscriteria	Bloom's Level
4.3.4 Definieer de belangrijkste concepten met betrekking tot de practice 'plannen': • tijdschema (7.3.1.4) • afhankelijkheid (7.3.1.2) • projectplan (7.2.2.1) • faseplan (7.2.2.2) • teamplan (7.2.2.3) • afwijkingsplan (7.2.2.4) • scope (7.1.2)	BL1
4.3.5 Beschrijf de richtlijnen voor effectief management van plannen: • de planningshorizon (7.2.1) • projectfasen (7.2.3) • productgerichte planning (7.2.5) • toleranties gebruiken om beperkingen te managen (7.2.4) • duurzaamheid van oplevering (7.4.4)	BL2
4.3.6 Beschrijf de PRINCE2-techniek voor de practice 'plannen' (7.3.1)	BL2



Inhoudsopgave

7. Plannen	3
7.1 Doel	3
7.2 De 4 niveaus van plannen	3
7.3 Afwijkingsplan op faseniveau: verwachte overschrijding fasetoleranties	4
7.4 Afwijkingsplan op projectniveau: verwachte overschrijding projecttoleranties	5
7.5 Definitie: managementfase	5
7.6 Aantal en lengte managementfasen	6
7.7 Technieken voor Plannen (niet verplicht, alternatieven toegestaan)	6
7.8 Definiëren en analyseren van producten.....	7
7.9 Schrijf Productbeschrijvingen (zie appendix A PRINCE2-manual)	8
7.10 Maak een productstroomschema	9
7.11 Tijdschema	9
7.12 Afhankelijkheden	9



7. Plannen

7.1 Doel

Het doel van de Practice Plannen

Het doel van de Practice Plannen is dat een project een effectieve en efficiënte aanpak definieert en implementeert voor het maken van plannen om daarmee de voortgang te kunnen beheersen en communiceren.

Wat is een plan?

Een plan beschrijft wie, wat en wanneer moet doen, en welke inspanning en resources dit vereist (geld, mensen en middelen) om te zorgen dat het project op tijd de juiste producten oplevert.

Plannen omvatten zowel de **specialistische activiteiten** (productontwikkeling) als de **managementactiviteiten** (plannen en aanpakken ontwikkelen en uitvoeren).

Wat is het doel van een plan (waarom maken we plannen)?

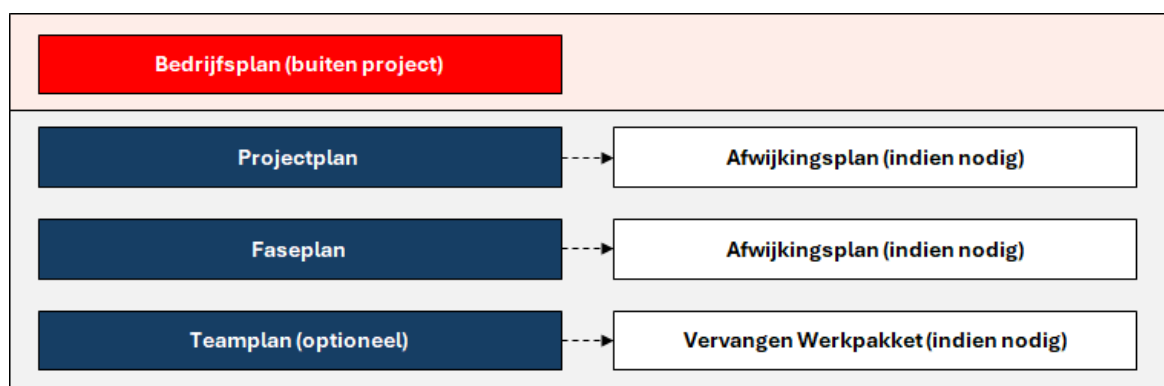
Plannen leveren de basis (baseline) om de voortgang te beheersen en te communiceren in termen van doorlooptijden, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's.

7.2 De 4 niveaus van plannen

	Begrip	Betekenis
1	Bedrijfsplan of programmaplan	Het bedrijfsplan of programmaplan definieert de strategische doelstellingen waaraan het project moet bijdragen.
	Voorbeeld	Voor de school was dit het aantal leerlingen dat ze ging opleiden in de komende jaren en de leerprestaties die ze wilde leveren. In het bedrijfsplan stond dat de school in twee jaar en 3 maanden tijd van een 4 naar een 7 gemiddeld wilde gaan. Het EDI-project was opgenomen in het bedrijfsplan voor het komende jaar.
2	Projectplan	Het projectplan is een plan op hoofdlijnen dat de belangrijkste op te leveren producten per managementfase omvat. En inzicht in de projectkosten en -doorlooptijden.
	Voorbeeld:	In het plan stond een productstroomschema dat op de A3 was geplaatst. Elk deelproduct had een opleverdatum, reviewdatum en goedkeuringsdatum. De overdracht en acceptatie aan “gebruik, beheer en onderhoud” was ook ingepland voor 3 maanden na de start van het project. Elke twee weken waren er voortgangsbesprekingen. Er hoefden geen kosten te worden gemaakt. Maar er was wel gekeken of de leraren, Finance en Logistiek voldoende tijd hadden gereserveerd om hun taken in het project op tijd en goed uit te voeren.
3	Faseplan (inclusief Initiatie-Faseplan)	Een Faseplan is een plan voor de op te leveren producten van de managementfase dat door de Projectmanager wordt gemaakt en uitgevoerd. Het moet voldoende gedetailleerd zijn om de voortgang adequaat te kunnen beheersen. Het beschrijft hoe een



		deel van het project wordt uitgevoerd en wordt opgesteld kort voor de aanvang van een volgende managementfase. Voor elke managementfase moet een Faseplan worden geschreven. Dus in ieder geval een Initiatie-Faseplan en Faseplannen voor de uitvoeringsfasen.
	Voorbeeld:	Tijdens het Opstarten van een Project, het offertetraject, was ook in kaart gebracht wie er allemaal betrokken moesten worden om het project verder uit te plannen en werkafspraken te maken (het equivalent van de PID in PRINCE2). Voor de ene uitvoeringsfase van het project werd het Projectplan gebruikt. Er werd in dit geval niet met aparte Faseplannen gewerkt. Dit is een voorbeeld van het op maat maken van PRINCE2 voor het project.
4	Teamplan optioneel	Het Teamplan wordt door de Teammanager geschreven en uitgevoerd voor het met de Projectmanager overeen gekomen Werkpakket. Teamplannen zijn optioneel m.n. omdat dit in de context van een commerciële klant-leverancier-omgeving vaak niet wordt gebruikt.
	Voorbeeld:	Uiteraard moesten de Werkpakketten wel worden gepland en moest de voortgang wel worden beheerst, gerapporteerd en gecommuniceerd. Maar daar waren in het EDI-project geen aparte Teamplannen voor nodig. Het Projectplan op de A3 in de kantine werd zowel als Projectplan als Faseplan als Teamplan gebruikt.



7.3 Afwijkingsplan op faseniveau: verwachte overschrijding fasetoleranties

Als een **Projectmanager** verwacht dat het Faseplan niet meer binnen afgesproken **fasetoleranties** gerealiseerd zal kunnen worden dan moet de Projectmanager een Afwijkingsrapport (Exception Report) indienen bij de Stuurgroep inclusief optionele response-opties en een advies. De Stuurgroep kan dan opdracht geven om de huidige managementfase voortijdig af te ronden en een vervangend Faseplan te ontwikkelen (via het proces Managen van een Faseovergang).

Voorbeeld:

Tijdens het maken van het lesprogramma kwam de Projectmanager er achter dat hij meer tijd nodig had dan was afgesproken in het huidige Projectplan. Hij had wat extra resources nodig maar zou er



wel in slagen om EDI alsnog op tijd op te leveren als hij het Projectplan mocht aanpassen. Het schoolhoofd en de directeur stemden daarmee in. De Projectmanager paste het plan aan. Dit werd besproken in het eerste teamoverleg zodat iedereen kon instemmen. Daarna werd het aangepaste plan officieel goedgekeurd en kon het project verder.

7.4 Afwijkingsplan op projectniveau: verwachte overschrijding projecttoleranties

Als de **Stuurgroep** geen mogelijkheden meer ziet om het projectplan binnen projecttoleranties te realiseren, dan moet de Opdrachtgever naar bedrijfs- of programmamanagement escaleren met een Afwijkingsrapport. Zij kunnen dan besluiten of en zo ja hoe het project te vervolgen. Dit kan erin resulteren dat de Projectmanager via het proces Managen van een Faseovergang opdracht krijgt om het Projectplan te vervangen en vervolgens een Faseplan te ontwikkelen.

Voorbeeld:

Tijdens een test van één van de lesmodules kwam naar boven dat enkele leraren grote moeite hadden om met de gekozen opzet te werken. Dit werd door de Projectmanager als issue opgenomen en besproken met het schoolhoofd. Want hij was tot de conclusie gekomen dat zonder aanpassing van het goedgekeurde Projectplan de beoogde eindresultaten en verwachte benefits niet zouden gaan worden gerealiseerd.

De opdrachtgever (het schoolhoofd) heeft dit met het team besproken in de eerst volgende bespreking in de kantine. De hoofdsponsor werd ook direct op de hoogte gesteld van de situatie.

De Projectmanager kreeg opdracht om uit te zoeken welke technieken voor de betreffende module beter zouden passen en welke aanvullende ondersteuning er nodig was. Met het voorstel van de Projectmanager was geen noemenswaardige extra kosten gemoeid maar wel een extra inspanning van de leverancier en het team.

Het schoolhoofd en de directeur van EDI legden hun voorstel voor aan de hoofdsponsor die instemde. De Projectmanager kreeg opdracht om het bestaande Projectplan te vervangen.

7.5 Definitie: managementfase

Een managementfase is een stuk van een project waar de Projectmanager namens de Project Board de dagelijkse leiding.

Een door de Stuurgroep goedgekeurd Faseplan vormt de basis voor het management van elke managementfase. De initiatiefase is altijd de eerste managementfase. Daarna volgen één of meer uitvoeringsfasen waarin de specialistische producten worden ontwikkeld.

Voorbeeld:

Voor het EDI-project waren er slechts twee managementfasen: de initiatiefase waarin het Projectplan werd ontwikkeld en de werkafspraken werden gemaakt (PID) en de uitvoeringsfase waarin de nieuwe lesmethode werd ontwikkeld en de leraren getraind. De gekozen opzet gaf voldoende mogelijkheid aan de directeur van EDI en het schoolhoofd om de voortdurende zakelijke rechtvaardiging te monitoren en te borgen. Er waren duidelijke afspraken gemaakt over voortgangsrapportage en het afhandelen en escaleren van issues.



Managementfasen begrenzen de bevoegdheden van de Projectmanager. Een managementfase-overgang is een No-Go-Go-moment. Dit biedt de Stuurgroep een gepland moment om de voortdurende zakelijke rechtvaardiging van het project te beoordelen en te bepalen of en zo ja hoe ze het project willen voortzetten. Managementfasen kunnen nooit overlappen (in tegenstelling tot technische- of ontwikkelfasen).

Pre-project	Managementfase 1	Managementfase 2	Managementfase 3
Projectvoorbereiding	Initiatiefase	Uitvoeringsfase 1 Ontwerpfase	Uitvoeringsfase 2 Afwerking & Inrichting
Managementproducten: Projectvoorstel Faseplan initiatiefase Dagelijks Logboek Leerpuntenlogboek	Managementproducten: PID Faseplan Ontwerpfase Projectlogboek	Specialistische producten: Grafische ontwerpen Technische ontwerpen Managementproducten: Geactualiseerde kostenschattting Geactualiseerde planning	Specialistisch producten: Electra Water Wanden en plafonds Geverfd en behangen interieur Verlichting Nieuwe spullen Huis (projectproduct) Managementproducten: Oplevering huis Acceptatie en ingebruikname huis

7.6 Aantal en lengte managementfasen

Een zinvol aantal en de lengte van managementfasen kan van een aantal factoren afhangen zoals:

	Overweging	Waarschijnlijke implicatie
1	Complexiteit	Hoe complexer hoe meer managementfasen
2	Risicoblootstelling	Hoe meer risico hoe meer managementfasen
3	Planning horizon	Hoe ver vooruit plannen is mogelijk en zinvol?
4	Beslispunten	Waar worden de belangrijkste besluiten genomen in het project?
5	Programma-afstemming	De managementfasering moet afgestemd worden op de programmaplanning.

7.7 Technieken voor Plannen (niet verplicht, alternatieven toegestaan)

PRINCE2 reikt de PRINCE2-techniek voor plannen aan voor het ontwikkelen van elk niveau van plannen inclusief de Afwijkingsplannen. Als de organisatie andere technieken gebruikt en voorschrijft dan dient dit te worden vermeld in de Project Initiatie Documentatie bij op maat maken PRINCE2.

PRINCE2-techniek voor plannen

	Planstap	Korte beschrijving
	Producten definiëren en analyseren	Projectproductbeschrijving, productdecompositiestructuur, Productbeschrijvingen, productstroomschema als basis voor plan
	Organiseren van Werkpakketten	Techniek: Work Breakdown Structure. Eerst wordt in kaart gebracht welk werk er moet worden gedaan om de



Bij elke stap:		producten te ontwikkelen, beoordelen en goed te keuren. Daarna worden deze toegewezen aan Werkpakketten die bij de uitvoering van een Faseplan kunnen worden toegewezen aan een intern of extern team.
Risico's analyseren		
En waar nodig maatregelen opnemen in plan	Vorbereiden schattingen	Hoe lang schatten we dat activiteiten gaan duren? Welke resources (mensen en middelen) hebben we daarbij nodig in welke hoeveelheden? Wat gaat het kosten? Welke benefits levert het naar verwachting op? (mede) Afhankelijk van de betrouwbaarheid van de schattingen kunnen toleranties worden bepaald.
	Vorbereiden planning	Op basis van de beschikbaarheid van resources kan nu een planning worden gemaakt.
	Vorbereiden budget	Het budget van het project of een deelplan moet de volgende kosten omvatten: specialistische activiteiten, managementactiviteiten, wijzigingsbudget, risicobudget (bekostigen risicomatregelen) en tolerantie.
	Documenteren van het plan	Het plan moet worden gedocumenteerd zodat het kan worden voorgelegd ter beoordeling (Project Assurance, Quality Assurance) en goedkeuring.

7.8 Definiëren en analyseren van producten

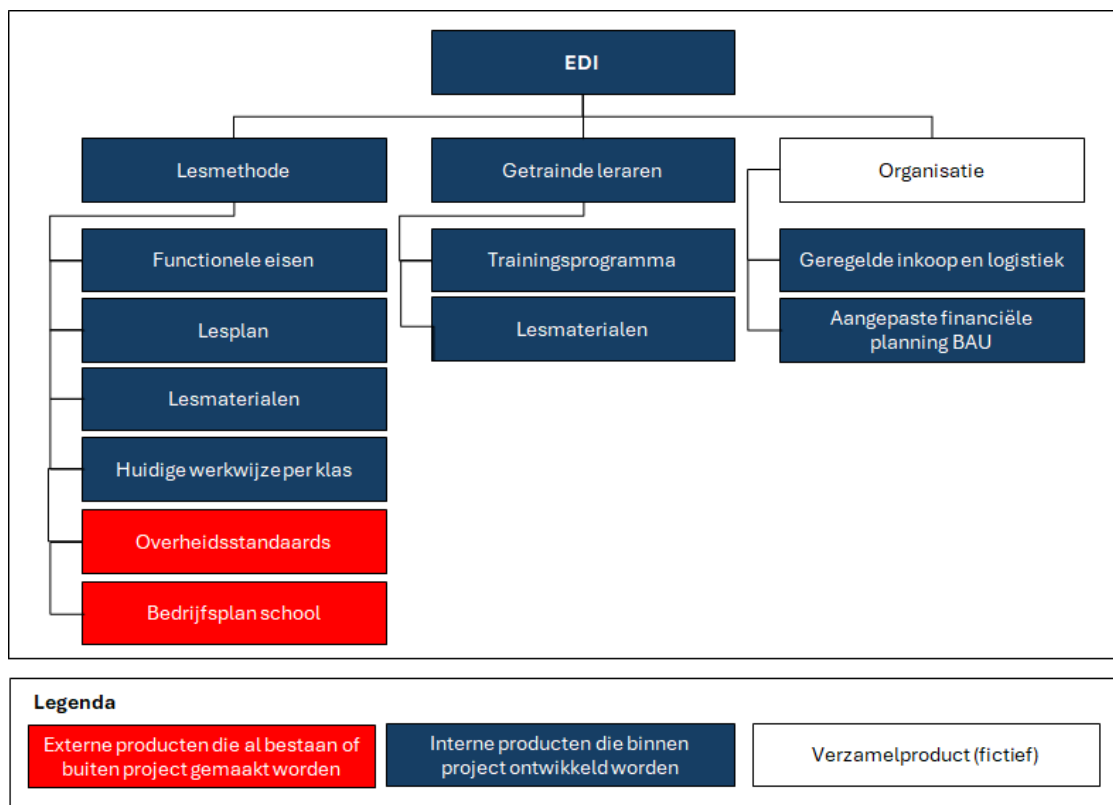
Het definiëren en analyseren is sinds het onstaat van PRINCE2 een leidende aanpak geweest voor elk niveau van plannen. Deze activiteit bestaat uit 4 stappen die een goede basis bieden voor elk niveau van PRINCE2-plannen:

1. Schrijf een Projectproductbeschrijving (zie appendix A PRINCE2-manual)

De Projectproductbeschrijving definieert wat het project moet opleveren om acceptatie te verkrijgen van de ontvangende organisatie(s) c.q. de klant van het project.

2. Maak een productdecompositiestructuur

De productdecompositiestructuur beschrijft uit welke onderdelen het projectproduct bestaat: hoe het projectproduct is *opgebouwd*. De **externe producten** zijn wel nog maar worden niet in het project ontwikkeld. Ze vallen in die zin "*buiten de scope*" van het project. Ze moeten als risico worden aangemerkt omdat ze een (externe) afhankelijkheid vormen. De productdecompositiestructuur omvat **geen** volgorde.



7.9 Schrijf Productbeschrijvingen (zie appendix A PRINCE2-manual)

De Productbeschrijvingen definiëren het doel, de samenstelling, de herkomst (bronproducten in het productstroomschema), de kwaliteitscriteria, de kwaliteitsverantwoordelijkheden (maker, beoordelaar(s), goedkeurder(s)), de kwaliteitsmethode en kwaliteitstolerantie. In een product met agile-ontwikkelaanpakken kan bijvoorbeeld ook met een User Story worden gewerkt.

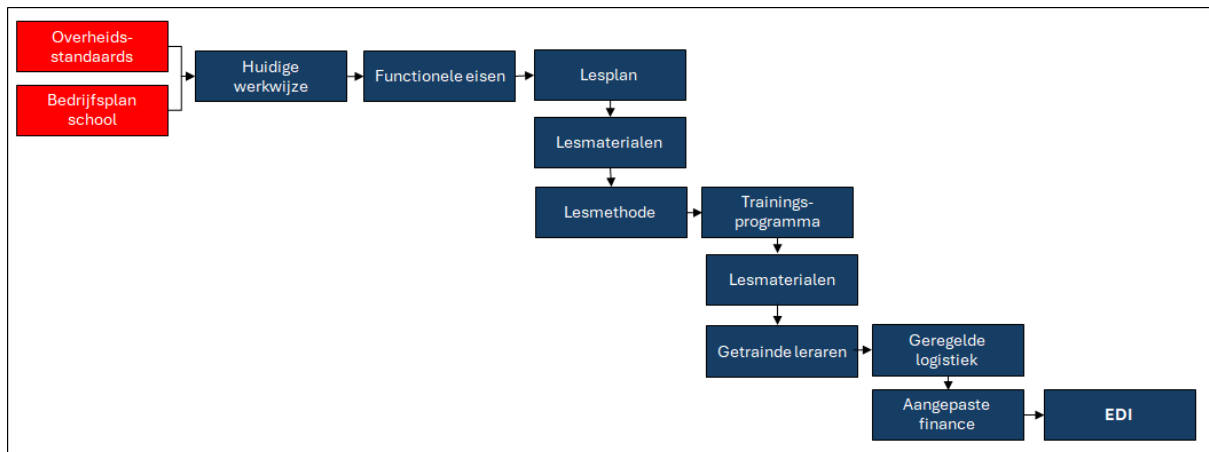
Voorbeeld:

Bekijk appendix A in je boek en maak zelf een productbeschrijving voor één van de deelproducten in de productdecompositiestructuur om te ervaren wat dit inhoudt.



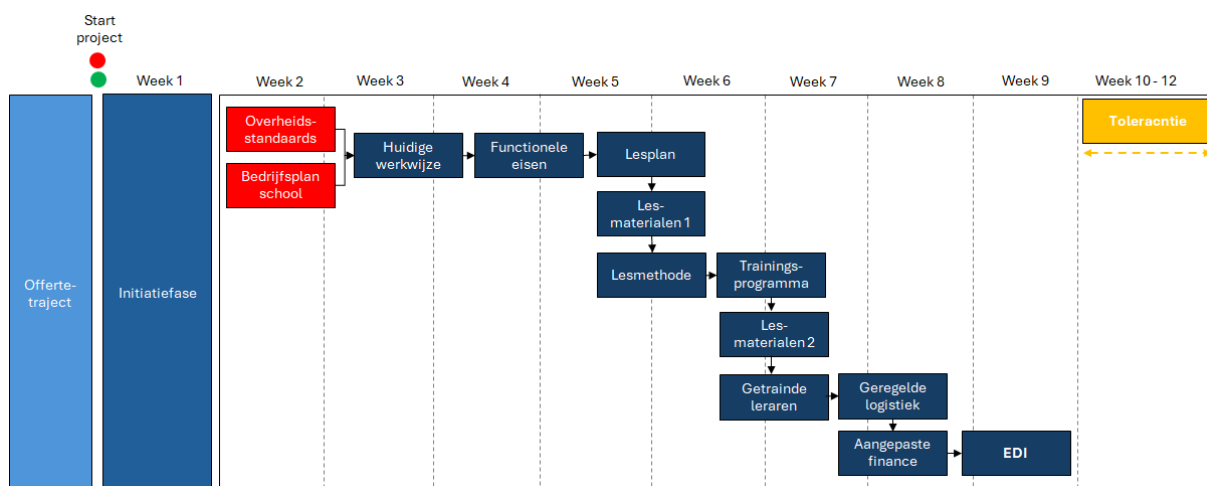
7.10 Maak een productstroomschema

Het productstroomschema definieert in welke volgorde de producten zullen worden opgeleverd en levert de basis voor de Work Breakdown Structure inclusief de uit te voeren activiteiten.



7.11 Tijdschema

Een productstroomschema levert een mooie opmaat naar een tijdschema. Voor elk van de producten kun je in kaart brengen welke activiteiten er nodig zijn om ze te maken, te beoordelen en goed te keuren, hoeveel tijd ermee is gemoeid en wanneer de mensen die het werk moeten doen beschikbaar zijn. Dan heb je alle ingrediënten voor een planning c.q. tijdschema waarmee je de voortgang in de tijd kunt gaan beheersen. In dit geval mocht het project inclusief planfase niet langer duren dan 3 maanden zodat de nieuwe lesmethode op tijd in gebruik kon worden genomen.



7.12 Afhankelijkheden

In de planning kunnen verschillende afhankelijkheden een rol spelen:

Soort afhankelijkheid	Toelichting
Intern	Afhankelijkheden tussen producten in het productstroomschema. Het ene product moet



	klaar zijn voordat kan worden begonnen met het volgende product.
Intern	Afhankelijkheden tussen activiteiten. Bijvoorbeeld om één product te maken. De ene activiteit kan pas beginnen als de andere is afgerond.
Extern	Producten van buiten het project die nodig zijn om het projectproduct op te leveren.

Het management van afhankelijkheden heeft tot doel dat de planning en ontwikkeling van alle producten en activiteiten in het plan goed op elkaar aansluiten. De afhankelijkheden moeten ook onderzocht worden op risico's. Dat geldt in het bijzonder voor de externe producten. Dit zijn producten die buiten de scope van het project worden gemaakt. Of het kunnen bestaande producten zijn. We hebben ze ook (op tijd) nodig en in het juiste format.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 8: Kwaliteit

Op welke vragen geeft hoofdstuk 8 van het boek antwoord?

1. Hoe zorgen we dat de kwaliteit van de projectproducten in staat stelt om de beoogde eindresultaten en verwachte benefits te realiseren?
2. Wat wordt er verstaan onder kwaliteit?
3. Hoe definiëren, plannen, controleren en beheersen we de kwaliteit van de ontwikkelen producten en uiteindelijk het projectproduct?
4. Hoe zorgen we dat de kwaliteit van projectmanagement ook gedefinieerd is en aan onderling afgesproken eisen voldoet?
5. Hoe houden we overzicht over de status van producten en de kwaliteitsactiviteiten om deze te beoordelen en goed te keuren en uiteindelijk over te dragen voor acceptatie?

Examentermen hoofdstuk 7

BL1 zijn begrippen die je uit je hoofd moet kennen. BL2 betekent dat je de begrippen moet begrijpen en herkennen.

4.4.1 Leg het doel uit van de practice 'kwaliteit' (8.1)	BL2
4.4.2 Beschrijf de belangrijke relaties tussen de practice 'kwaliteit' en de principes (8.7, tabel 8.3)	BL2
4.4.3 Leg het doel uit van de belangrijkste managementproducten die nodig zijn om de practice 'kwaliteit' te ondersteunen: (8.5) • productbeschrijving • PID: kwaliteitsmanagementaanpak • projectlogboek: kwaliteitsregister • projectlogboek: productregister	BL2
4.4.4 Definieer de belangrijkste concepten met betrekking tot de practice 'kwaliteit': • kwaliteitsverwachtingen van de gebruiker (8.1.1, 8.2.1.1) • acceptatiecriteria (8.1.1) • kwaliteitsspecificaties (8.1.1) • requirements (8.1.1)	BL1
4.4.5 Beschrijf de richtlijnen voor effectief kwaliteitsmanagement: • kwaliteitsplanning (8.2.1) • kwaliteitsbeheersing (8.2.2) • kwaliteitsborging (8.2.3)	BL2
4.4.6 Beschrijf de PRINCE2-techniek voor de practice 'kwaliteit' (8.3.1)	BL2



Inhoudsopgave

8.	Kwaliteit.....	3
8.1	Doel	3
8.2	Definitie: kwaliteit.....	3
8.3	Definitie: requirements	3
8.4	Definitie : kwaliteitsverwachtingen van de gebruikers	3
8.5	Definitie : acceptatiecriteria	4
8.6	Definitie: kwaliteitsspecificaties	4
8.7	Definitie: Kwaliteitstolerantie.....	4
8.8	Definitie: Kwaliteitsplanning	5
8.9	Definitie: Kwaliteitsbeheersing	5
8.10	Definitie: kwaliteitsborging	5
8.11	Managementproducten voor Kwaliteit	6
8.12	Kwaliteitsregister voorbeeld	7
8.13	Technieken voor Kwaliteit (niet verplicht, alternatieven toegestaan)	7
8.14	Productregister.....	7



8. Kwaliteit

8.1 Doel

Het doel van de Practice Kwaliteit is om te zorgen dat het project de producten oplevert die geschikt zijn voor het doel (fit for purpose). Dat wil zeggen dat daarmee de beoogde eindresultaten en verwachte benefits mee moeten kunnen worden gerealiseerd.

Voorbeeld:

De EDI-lesmethode is geschikt voor het doel als deze de leraren op de school in staat stelt om de aanpak te implementeren in hun dagelijkse werk en er daarmee voor te zorgen dat de kinderen geen 4 maar een 7 halen voor rekenen.

De Practice Kwaliteit in PRINCE2 is productgericht en adresseert zowel de kwaliteit van specialistische producten als van managementproducten.

Voorbeeld:

Een *lesprogramma* voor een lesmodule is geschikt voor het doel als de stof binnen de gestelde tijd (bijvoorbeeld een uur) kan worden over gedragen door de leraar aan en geoefend met de kinderen.

Een *Faseplan* is pas geschikt als het onder andere is voorzien van de resources die nodig zijn om het werk in het plan te kunnen uitvoeren.

8.2 Definitie: kwaliteit

Kwaliteit is wat een product, dienst, systeem, proces, organisatie of middel geschikt voor het doel maakt (fit for purpose). De doelstelling van een project is om producten (outputs) op te leveren die geschikt zijn voor het doel. Een gedefinieerde aanpak van kwaliteit is daarom nodig.

8.3 Definitie: requirements/vereisten

Requirements/vereisten zijn alle eisen en verwachtingen waar een **project** en de op te leveren **producten** aan moeten voldoen. Ze worden vastgelegd in formeel goedgekeurde managementproducten zoals een Productbeschrijving (product) of Risicomanagementaanpak (project) en bakenen de scope van het project af.

8.4 Definitie : kwaliteitsverwachtingen van de gebruikers

De kwaliteitsverwachtingen van de gebruikers beschrijven wat de gebruikers belangrijk vinden. Ze geven richting aan het definiëren van de acceptatiecriteria. Bijvoorbeeld: het op te leveren moet zo snel zijn dat we de concurrentie ermee af kunnen troeven en moet innovatief zijn.



Voorbeeld:

Het lesprogramma waarmee de leraren getraind gaan worden moet vooral veel gelegenheid bieden om te oefenen, concrete lessituaties te simuleren voor alle relevante lesstof met betrekking tot rekenen in lijn met overheidsstandaard. De oefeningen moeten betrekking hebben op alledaagse situaties en voorwerpen die kinderen makkelijk herkennen en onthouden.

8.5 Definitie : acceptatiecriteria

De acceptatiecriteria omvatten een lijst van geprioriteerde eisen waar het projectproduct moet voldoen om acceptatie te krijgen. Deze moeten objectief en bij voorkeur meetbaar zijn. Bijvoorbeeld: de responsetijd voor het draaien van een rapportage mag niet meer dan 10 seconden zijn. En het systeem moet voldoen aan de volgende ISO-standaards.

Voorbeeld:

De checklijst met alle onderdelen van de overheidsstandaard met nummer LS/R/123.2016 moeten onderdeel uit maken van de lesstof. Dit omvat: tellen van 1 tot en met 10, et cetera.

8.6 Definitie: kwaliteitsspecificaties

Een beschrijving van de kwaliteitsmaatstaven (kwaliteitscriteria) die zullen worden gebruikt om de kwaliteit van een afgerond product te beoordelen en controleren.

Voorbeeld:

Voor de lesmodule waarin kinderen leren tellen tot 10 moet worden gewerkt met dieren die voor komen in de Afrikaanse jungle.

8.7 Definitie: Kwaliteitstolerantie

Toegestane kwaliteitsafwijking van een product voordat deze naar het bovenliggende managementniveau moet worden geëscaleerd.

Voorbeeld:

De leeuw, giraffe, olifant, het nijlpaard en de arend moeten in ieder geval onderdeel uit maken van de 10 dieren. De andere 5 Afrikaanse jungledieren kunnen door het team zelf worden gekozen.

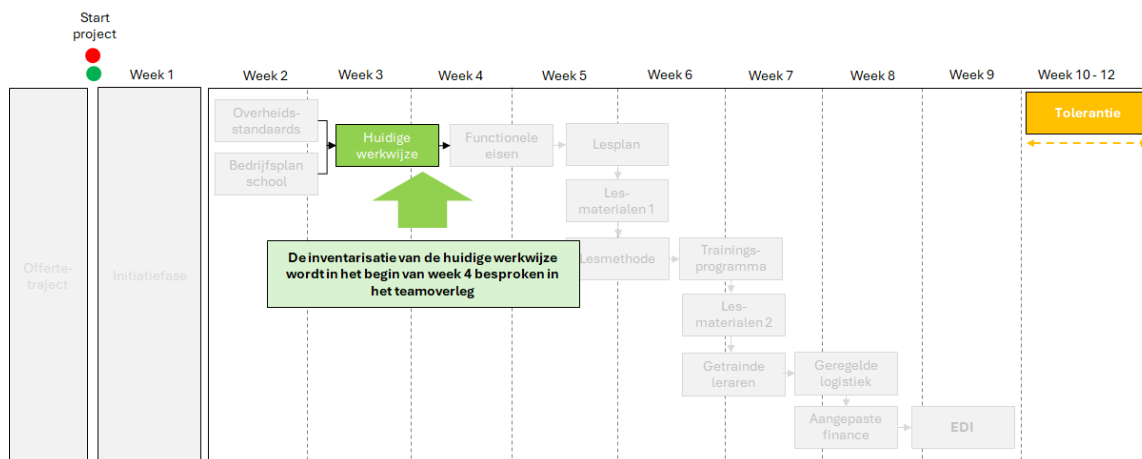


8.8 Definitie: Kwaliteitsplanning

Alle voorbereidende acties om de kwaliteit van op te leveren projectproducten te definiëren en om beoordelingen, goedkeuringen en acceptatie te plannen en vast te leggen in het Kwaliteitsregister.

Voorbeeld:

De inventarisatie van de huidige werkwijze wordt in het begin van week 4 tijdens het teamoverleg besproken en hopelijk afgetekend zodat we verder kunnen met het volgende product in het productstroomschema: de functionele eisen.



8.9 Definitie: Kwaliteitsbeheersing

Alle activiteiten die worden ondernomen om te controleren of de ontwikkelde producten voldoen aan de specificaties om deze daarna goed te keuren en uiteindelijk over te dragen voor acceptatie door gebruik, beheer en onderhoud.

Voorbeeld:

De inventarisatie van de huidige werkwijze is besproken zoals gepland op de woensdag van het teamoverleg in de kantine. Er werd geconstateerd dat er ergens nog een paar goed werkende aanpakken uit het verleden moesten liggen die we ook mee moesten nemen. Er werd afgesproken dat één van de leraren die deze week nog zou op zoeken en zou afstemmen met het schoolhoofd. Daarna zou het schoolhoofd de inventarisatie goedkeuren. Dan kon de Projectmanager van EDI verder met het ontwikkelen van het volgende product: de functionele eisen. Deze afspraak werd door de Projectmanager vastgelegd in de actielijst (het Kwaliteitsregister).

8.10 Definitie: kwaliteitsborging

Een geplande systematische activiteit die vertrouwen moet bieden aan het **bedrijfsmanagement** dat de gedefinieerde producten bij oplevering zullen voldoen aan de kwaliteitsspecificaties. Kwaliteitsborging is **onafhankelijk van het project** en ziet er in ieder geval toe dat organisatiestandaards voor kwaliteit worden gevolgd.



Voorbeeld:

Het schoolhoofd had de klapper met de overheidsstandaards voor rekenen op haar bureau staan. Zij controleerde dat alle relevante standaards werden opgenomen in de functionele eisen van de te ontwikkelen lesmethode.

8.11 Managementproducten voor Kwaliteit

	Managementproduct	Toelichting
1	Projectproductbeschrijving	Definitie van het op te leveren c.q. de op te leveren projectproducten met daarin de kwaliteitsverwachtingen van de gebruikers en de acceptatiecriteria.
	Voorbeeld:	De Projectproductbeschrijving voor EDI was opgenomen in de goedgekeurde offerte.
2	Kwaliteitsmanagementaanpak	Definitie van de manier waarop het project kwaliteit gaat plannen, beheersen en borgen. Dit omvat zowel de kwaliteit van de te ontwikkelen producten als het management van het project zelf.
	Voorbeeld:	Tijdens de initiatiefase was afgesproken dat de Projectmanager alle te plannen kwaliteitsbeoordelingen zou bijhouden en dat de uitkomsten zouden worden besproken in het teamoverleg.
3	Kwaliteitsregister	Een bestand waarin de geplande <i>beoordelingen</i> en <i>goedkeuringen</i> van te ontwikkelen producten worden vastgelegd en bijgehouden.
	Voorbeeld:	De beoordelingen van de te ontwikkelen producten waren opgenomen op de A3 die in de kantine hing. De Projectmanager hield op de actielijst netjes bij wanneer een (deel-)product was beoordeeld, afgetekend en goedgekeurd. Maar ook er eventuele aanpassingen nodig maken en wie dat dan moest doen en voor welke datum.
4	Productbeschrijving	Definitie van het op te leveren product inclusief doel, samenstelling, bronproducten, kwaliteitsspecificaties, kwaliteitstoleranties, beoordelingsmethoden en kwaliteits-verantwoordelijkheden: de verantwoordelijke maker c.q. producent, de reviewer(s) en de goedkeurder(s).
5	Productregister (Onderdeel Productlogboek)	Een lijst met daarin alle op te leveren producten uit de productdecompositiestructuur inclusief hun status: productbeschrijving goedgekeurd, in ontwikkeling, afgetekend, goedgekeurd, geaccepteerd.

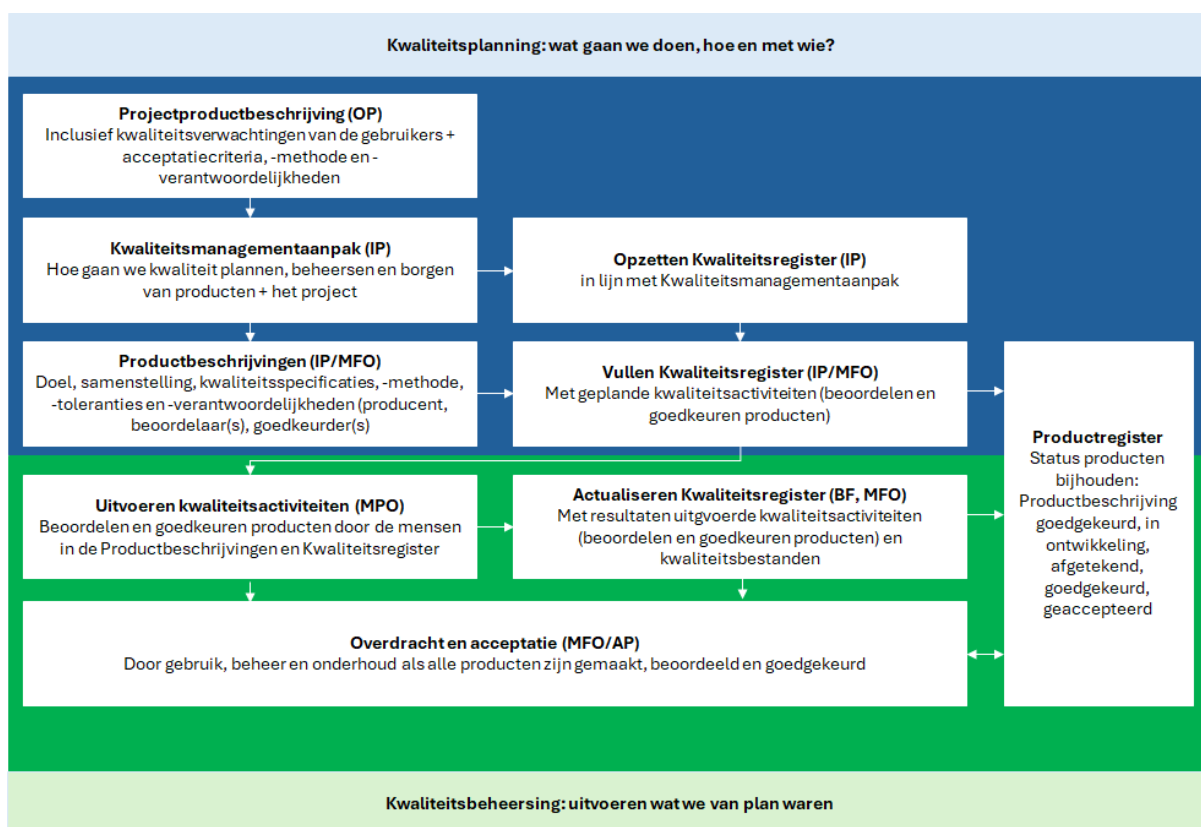


8.12 Kwaliteitsregister voorbeeld

Kwaliteitsregister											
ID kwaliteits-activiteit	Product ID	Productnaam	Kwaliteits-methode	Producent	Beeoordelaar(s)	Goedkeurder(s)	Plandatum beoordeling	Werkelijke datum beoordeling	Plandatum goedkeuring	Werkelijke datum goedkeuring	Resultaat
1	2.2	Ontwerptekening huiskamer	Review	Architect	Gezin	Vader en moeder	15-mrt-24	18-mrt-24	22-mrt-24	28-mrt-24	Afgerond
2	3.3	Gainstalleerd sanitair	Test	Loodgieter	Moeder	Vader en moeder	24-jun-24	24-jun-24	28-jun-24		Mislukt
3	3.3	Gainstalleerd sanitair	Test	Loodgieter	Moeder	Vader en moeder	14-jul-24	14-jul-24	18-jul-24	18-jul-24	Afgerond

8.13 Technieken voor Kwaliteit (niet verplicht, alternatieven toegestaan)

PRINCE2 omvat een kwaliteitsprocedure die uit 3 stappen bestaat: kwaliteit plannen, kwaliteit beheersen en accepteren goedgekeurde producten door gebruik, beheer en onderhoud.



8.14 Productregister

Het Productregister maakt onderdeel uit van het Projectlog en wordt gebruikt om de versies en status van producten bij te houden. Zo kan het project overzicht houden over de volgende informatie:

- Is er al een Productbeschrijving voor een te ontwikkelen product?
- En zo ja in welke versie en is deze goedgekeurd en definitief vastgesteld?



- Is het product al in ontwikkeling?
- Ligt het voor in concept ter beoordeling?
- Is het al afgetekend?
- Ligt het al voor ter goedkeuring?
- Is het al goedgekeurd?
- Is het projectproduct al overgedragen?
- Is het al formeel geaccepteerd zodat het project kan worden geëvalueerd en afgesloten?
- Is het product al in gebruik?

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 9: Risico

Op welke vragen geeft hoofdstuk 9 van het boek antwoord?

1. Wat is het doel van de Practice Risico?
2. Wat is een risico?
3. Wat is het verschil tussen een bedreiging en een kans?
4. Wat is het verschil tussen een issue en een risico?
5. Hoe kun je risico's beheersen?
6. Wie is waarvoor verantwoordelijk in het project m.b.t. risico's en risicomanagement?
7. Wat is een Risicomanagementaanpak?
8. Wat is een Risicoregister?

Examentermen hoofdstuk 8

BL1 zijn begrippen die je uit je hoofd moet kennen. BL2 betekent dat je de begrippen moet begrijpen en herkennen.

4.5.1 Leg het doel uit van de practice 'risico' (9.1)	BL2
4.5.2 Beschrijf de belangrijke relaties tussen de practice 'risico' en de principes (9.7, tabel 9.4)	BL2
4.5.3 Leg het doel uit van de belangrijkste managementproducten die nodig zijn om de practice 'risico' te ondersteunen: (9.5) • PID: risicomanagementaanpak • Projectlogboek: risicoregister	BL2
4.5.4 Definieer de belangrijkste risico's gerelateerd aan de practice 'risico': • een risico: bedreiging of kans op basis van onzekerheid (9.1) • risicobereidheid (9.2) • risicotolerantie (9.2) • risicogebeurtenis, oorzaak en gevolg (9.2.1) • risicoblootstelling (9.2) • risico-eigenaar en risicoactie-eigenaar (9.2) • waarschijnlijkheid van een risico (9.2) • risico-impact (9.2)	BL1
4.5.5 Beschrijf de richtlijnen voor effectief risicomanagement: • risicoplaning (9.2.1) • risicoanalyse (9.2.2) • risicobeheersing (9.2.3) • risicocultuur (9.2.4) • beslissingen bias begrijpen (9.2.4) • aanbevolen soorten risicomaatregelen (9.2.3.1, tabel 9.1) • gebruik van gegevens (9.3.2.6)	BL2
4.5.6 Beschrijf de PRINCE2-techniek voor de practice 'risico' (9.3.1)	BL2



Inhoudsopgave

9.	Risico	3
9.1	Doel	3
9.2	Definitie van een risico	3
9.3	Techniek: risicobeschrijving.....	3
9.4	Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Risico	4
9.5	Managementproducten voor Risico.....	6
9.6	Risicoregister voorbeeld.....	7
9.7	PRINCE2-techniek voor risicomanagement	7
9.8	Risicomaatregelen.....	8



9. Risico

9.1 Doel

Het doel van de Practice Risico is om ervoor te zorgen dat het project een gedefinieerde aanpak gebruikt om risico's te identificeren, te beoordelen, te evalueren, indien nodig beheersmaatregelen op te nemen in de plannen en deze maatregelen uit te voeren. Het doel daarvan is dat de risicoblootstelling van het project de risicobereidheid van de organisatie niet overschrijdt.

9.2 Definitie van een risico

Een risico is een onzekere gebeurtenis die, als die zou optreden, effect zou hebben op de doelstellingen. Als een risico een verwacht **positief effect** heeft dan noemen we het een **kans**. Als het verwachte effect een **negatief effect** op de doelstellingen heeft dan noemen we het een **bedreiging**.

Voorbeeld bedreiging:

Het is niet helemaal met zekerheid te voorspellen hoeveel “iteraties” er nodig zijn om te komen tot lesmaterialen die “goed in de hand liggen” van de leraren. In de planning is rekening gehouden met maximaal 3 beoordelingen (en aanpassingen) om tot goede lesmaterialen te komen.

Als zou blijken dat er meer nodig zijn dan zal dit leiden tot uitloop van de planning. Als het heel waarschijnlijk is dat dit gebeurt dat ligt het voor de hand dat een passende maatregel is om bijvoorbeeld op voorhand al een extra iteratie op te nemen in het plan.

Voorbeeld kans:

Het zou ook kunnen dat er minder iteraties nodig zijn. Dat zou betekenen dat het project juist eerder zou kunnen worden afgerond. Als de waarschijnlijkheid heel groot is dan ligt het voor de hand dat er bijvoorbeeld op voorhand al een iteratie minder wordt opgenomen in het plan.

9.3 Techniek: risicobeschrijving

Risico's moeten altijd in de vorm van een “drietrapsraket” worden beschreven: oorzaak – gebeurtenis – effect. Door dit met betrokkenen goed door te denken ontstaat er een goed inzicht in het risico, ook als basis om maatregelen te bedenken. Maar net zo belangrijk is dat we allemaal hetzelfde verstaan onder het risico; een eenduidige definitie.

Onderdeel	Beschrijving
Oorzaak	Het is moeilijk om precies in te schatten hoeveel iteraties er nodig zijn voor het ontwikkelen van een werkbaar lesprogramma.
Gebeurtenis	In plaats van de ingeplande 3 iteraties zijn er 4 of 5 nodig om tot een voor de leraren werkbaar product te komen.
Effect op de doelstellingen	Als de risicogebeurtenis zou optreden dan zou dat een uitloop van twee weken kunnen betekenen ten opzichte van de afgesproken planning.



9.4 Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Risico

Begrip	Toelichting																						
Risico	Een risico is een onzekere gebeurtenis die, als die zou optreden, effect zou hebben op de doelstellingen. Als een risico een verwacht positief effect heeft dan noemen we het een kans . Als het verwachte effect een negatief effect op de doelstellingen heeft dan noemen we het een bedreiging .																						
Risicobereidheid	De hoeveelheid risico die de organisatie bereid is om te nemen voor het realiseren van bepaalde doelstellingen.																						
Voorbeeld:	De schoolleiding en hoofdsponsor zijn niet bereid om grote risico's te nemen met de verwachte benefits. Het gaat ten slotte om de toekomst van de kinderen. Dus als het gaat om risico's met effect op het vermogen van EDI en de leraren om de resultaten te ontwikkelen van een 4 naar een 7 binnen twee jaar, dan moeten er sowieso maatregelen worden ingepland om de waarschijnlijkheid te reduceren of het risico te vermijden.																						
Risicoblootstelling	De hoeveelheid risico waar het project daadwerkelijk bloot aan staat. Dit is de optelsom van alle risico's van het project en hun onderlinge afhankelijkheden.																						
Voorbeeld:	Een beperkte uitloop van 10% met betrekking tot de oplevering en ingebruikname van EDI wordt acceptabel gevonden, als de kans daarop maar niet te groot is. Als een risico wordt beoordeeld in het rode gebied dan moeten er beheersmaatregelen worden opgenomen in het plan of moet het plan worden aangepast. In het onderstaande voorbeeld wordt het plan aangepast zodat de kans op uitloop als gevolg van extra iteraties tot acceptabele proporties is terug gebracht. <table><tr><td rowspan="4">Impact</td><td>Hoog</td><td colspan="2">We plannen Op voorhand meer interacties in en maken wat extra tijd beschikbaar</td><td>Meer iteraties nodig</td></tr><tr><td>Midden</td><td colspan="2"></td><td>1</td></tr><tr><td>Laag</td><td colspan="2">1</td><td>Restrisico</td></tr><tr><td></td><td>Laag</td><td>Midden</td><td>Hoog</td></tr><tr><td></td><td colspan="4">Waarschijnlijkheid</td></tr></table>	Impact	Hoog	We plannen Op voorhand meer interacties in en maken wat extra tijd beschikbaar		Meer iteraties nodig	Midden			1	Laag	1		Restrisico		Laag	Midden	Hoog		Waarschijnlijkheid			
Impact	Hoog		We plannen Op voorhand meer interacties in en maken wat extra tijd beschikbaar		Meer iteraties nodig																		
	Midden				1																		
	Laag		1		Restrisico																		
		Laag	Midden	Hoog																			
	Waarschijnlijkheid																						



Risicotolerantielij	De risicotolerantie definieert op welk punt de Projectmanager risico's moet escaleren naar de Stuurgroep en de Stuurgroep naar bedrijfsmanagement.
Voorbeeld:	De grens tussen het groene en rode gebied tekent de tolerantelijst voor uitloop van het project.
Inherent risico	Het inherente risico is de risicoblootstelling voordat er maatregelen zijn ingepland. In de bovenstaande afbeelding is dat nummer 1.
Restrisico	Het restrisico is de risicoblootstelling nadat de maatregelen zijn getroffen. In de bovenstaande afbeelding is dat nummer 2.
Risicobudget	Een onderdeel van het projectbudget dat gereserveerd wordt om risicomaatregelen te bekostigen .
Voorbeeld:	De tijd die beschikbaar wordt gesteld voor de extra iteratie in het bovenstaande voorbeeld is expliciet bedoeld om het beoogde risico te beheersen. Die tijd mag niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Dit is een voorbeeld van een tijdbudget in plaats van een geldbudget.
Risico-eigenaar	De persoon die verantwoordelijk is voor het management van het risico en het periodiek informeren van de Projectmanager over de status van het risico en het effect van de maatregelen.
Voorbeeld:	De directeur van EDI werd als risico-eigenaar benoemd voor het risico van de uitloop. Ze hadden dit soort projecten al vaker gedaan en konden die soort risico's altijd goed inschatten en passende maatregelen voorstellen, afstemmen en uitvoeren als het nodig bleek.
Risico-actiehoud	De persoon of personen die de risico-eigenaar ondersteunen bij het opzetten, implementeren en monitoren van de maatregel. Deze rol hoeft niet per sé te worden gedelegeerd door de risico-eigenaar.
Voorbeeld:	De Projectmanager moest de maatregel uitvoeren namens de directeur van EDI en het Projectplan aanpassen met een extra iteratie.
Risico-oorzaak	Inzicht in de oorzaak van een mogelijke risicogebeurtenis is nodig voor een eenduidige definitie van het risico zodat alle betrokkenen een gelijk beeld hebben. <u>Bijvoorbeeld</u> : we weten dat er mogelijk grote rotsblokken onder de grond zitten.
Risico-gebeurtenis	De daadwerkelijke gebeurtenis die optreedt. <u>Bijvoorbeeld</u> : we treffen bij het graven grote rotsblokken aan.
Risico-effect	Het effect op de doelstellingen van doorlooptijd, kwaliteit, budget, scope en benefits. <u>Bijvoorbeeld</u> : Er moeten extra activiteiten worden ondernomen om het geplande werk te volbrengen. Dit heeft effect op de kosten en doorlooptijd.



9.5 Managementproducten voor Risico

	Managementproduct	Toelichting
1	Risicomanagementaanpak	Een beschrijving van de manier waarop risico's gedurende het project gemanaged zullen worden.
	Voorbeeld:	Er was tijdens het offertetraject en de initiatiefase afgesproken dat de Projectmanager het risicomanagementproces zou managen en dat het schoolhoofd en de directeur van EDI namens de hoofdsponsor eindverantwoordelijk waren voor adequaat risicomanagement. Als het waarschijnlijk of zeer waarschijnlijk werd dat een risico een negatieve impact op de te realiseren benefits zou hebben dan zouden het schoolhoofd en de directeur van EDI moeten escaleren naar de hoofdsponsor met een Afwijkingsrapport. Dat mocht mondeling of schriftelijk als zij niet bereikbaar was.
2	Risicoregister	Een bestand waarin risico's worden genoteerd inclusief de geschatte waarschijnlijkheid van optreden en impact op de doelstellingen, risicomaatregelen, risico-eigenaar en risico-actiehouders, restrisico (na implementatie van de maatregel).
	Voorbeeld:	De Projectmanager had in zijn klapper de actielijst waar ook de risico's in werden bijgehouden. Deze werden wekelijks besproken tijdens de teammeeting in de kantine op woensdag.
3	Rapportages	De risicostatus maakt onderdeel uit van de diverse PRINCE2-voortgangsrapportages.
	Voorbeeld:	In het EDI-project werden risico's mondeling gerapporteerd. Maar iedereen was vrij om mee te kijken in de actielijst van de Projectmanager. Hij las risicomaatregelen ook voor aan het eind van elke meeting met het team.



9.6 Risicoregister voorbeeld

Risicoregister		
ID	1	2
Naam	Late levering loodgieter	Lagere energietarieven
Soort	Bedreiging	Kans
Risicobeschrijving-oorzaak	Loodgieter behoudt zich het recht voor om leverdata aan te passen	We hebben gehoord dat energiebedrijven over twee maanden hun energietarieven mogelijk verlagen
Risicobeschrijving-gebeurtenis	Waterleiding en sanitair later aangesloten	Energieleveranciers verlagen daadwerkelijk hun tarieven
Risicobeschrijving-effect	We kunnen pas later in trekken	Lagere jaarlijkse energiekosten
Inherente waarschijnlijkheid (geschat)	15%	85%
Inherente impact (geschat)	4 weken uitloop	Besparing € 80,- per maand
Nabijheid	Uitvoeringsfase 2 project, week 14	Rond het eind van ons project
Risicomaatregel	Goed bespreken met loodgieter wat het belang is. Maar het plan zal niet worden gewijzigd.	Plan aanpassen: energiecontract later in project afsluiten dan gepland
Risicocategorie	Accepteren	Kans vergroten
Risico-eigenaar	Moeder	Moeder
Risico-actiehouders	Moeder	Moeder
Waarschijnlijkheid na maatregel (geschat)	15%	95%
Impact na maatregel (geschat)	4 weken uitloop	Besparing € 80,- per maand
Toelichting	We houden er rekening mee dat het project 4 weken uit zou kunnen lopen	Het is nog niet zeker dat het gebeurt voor het eind van het project
Bestanden (records)	Map met overeenkomst loodgieter	Nieuwsberichten

9.7 PRINCE2-techniek voor risicomanagement

	Managementproduct	Toelichting
1	Identificeren – context	Breng doelstellingen in kaart, plannen, stakeholders, standaards. Stel Risicomanagementaanpak op en richt Risicoregister in.
2	Identificeren – risico's	Identificeer bij het maken van Projectplannen, Faseplannen en het autoriseren van Werkpakketten de risico's die realisatie van de doelstellingen kunnen bedreigen of verbeteren. Actualiseer het Risicoregister.
3	Beoordelen – schatten	Schat de waarschijnlijkheid, impact (effect op gedefinieerde doelstellingen) en nabijheid.
4	Beoordelen – evalueren	Vorm een totaal geïntegreerd overzicht van alle risico's bij elkaar om de inherente risicoblootstelling ten aanzien van specifieke doelstellingen te bepalen. Stel vast of deze de risicobereidheid van de organisatie overschrijdt (gedefinieerd aan de hand van de risicotolerantielijnen).
5	Plannen	Bepaal in overleg met betrokkenen en de Stuurgroep of en zo ja welke maatregelen moeten worden opgenomen in de plannen zodat de risicoblootstelling acceptabel is. Bepaal wie risico-eigenaar en risico-actiehouders van gedefinieerde risico's is en laat deze benoemen door de Stuurgroep(-leden).
6	Implementeren	Voer de maatregelen uit en monitor op periodieke basis in lijn met de Risicomanagementaanpak hoe de geschatte waarschijnlijkheid en impact zich ontwikkelen. De risico-eigenaar informeert de Projectmanager/Projectsupport zodat zij het Risicoregister kunnen bijhouden en de totale



		risicoblootstelling van het project kunnen monitoren en beheersen.
7	Communiceren	Betrek stakeholders op een manier die tot een productieve risicomanagementcultuur in het project leidt. Rapporteer risicostatus via voortgangsrapportages. Escaleer als de risicotoleranties overschreden worden. Informeer stakeholders in lijn met de Communicatiemanagementaanpak.

9.8 Risicomaatregelen

	Risicomaatregel	Bedreiging: voorbeeld	Kans: voorbeeld
1	Vermijden/Benutten	Een projectteam besluit de bouwlocatie te verplaatsen naar een gebied met minder overstromingsrisico.	Een projectteam kiest ervoor om een innovatief product als eerste op de markt te brengen om marktaandeel te winnen.
2	Verkleinen/Vergroten	Extra kwaliteitscontroles worden ingevoerd om het risico op productiefouten te verkleinen.	Het team verhoogt marketinginspanningen op een veelbelovend product om meer klanten te bereiken.
3	Overdragen	Een bedrijf sluit een verzekering af om financiële risico's bij schade aan een projectlocatie over te dragen.	Een organisatie schakelt een externe partner in om een kansrijk maar complex project uit te voeren.
4	Delen	Twee organisaties delen de financiële last van potentiële boetes bij het mislukken van een gezamenlijk project.	Twee bedrijven werken samen in een joint venture om gezamenlijk nieuwe markten te betreden.
5	Accepteren	Een projectteam accepteert een klein risico op vertraging omdat het nemen van maatregelen te duur is.	Het team accepteert de mogelijkheid dat extra vraag naar een product kan ontstaan zonder aanvullende investeringen.
6	Calamiteitenplan opstellen	Voor een software-implementatieproject wordt een fallback-plan gemaakt voor het geval de nieuwe software niet werkt.	Een plan wordt opgesteld om snel extra personeel in te zetten als een plotselinge kans op markuitbreiding zich voordoet.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 10: Issues

Op welke vragen geeft hoofdstuk 10 van het boek antwoord?

1. Wat is het doel van de Practice Issues?
2. Wat is een issue?
3. Wat is de procedure om issues te managen?
4. Wat is een Issuemanagementaanpak en wat is het doel?
5. Wat is een issueregister en wat is het doel?

Examentermen hoofdstuk 10

BL1 zijn begrippen die je uit je hoofd moet kennen. BL2 betekent dat je de begrippen moet begrijpen en herkennen.

4.6.1 Leg het doel uit van de practice 'issues' (10.1)	BL2
4.6.2 Beschrijf de belangrijkste relaties tussen de practice 'issues' en de principes (10.7, tabel 10.3)	BL2
4.6.3 Het doel uitleggen van de belangrijkste managementproducten die nodig zijn om de practice 'issues' te ondersteunen: (10.5) • PID: issuemanagementaanpak • projectlogboek: issueregister • issuerapport	BL2
4.6.4 Definieer de belangrijkste concepten gerelateerd aan de practice 'issues': • issue (inclusief typen issues: gebeurtenis buiten het project, probleem/punt van zorg, zakelijke kans, wijzigingsverzoek, afwijking van de specificatie) (10.1, 10.2.2, 10.2.3) • projectbaseline (10.1) • wijzigingsbeheer (10.2.3)	BL1
4.6.5 Beschrijf de richtlijnen voor effectief issuemanagement: • baselines (10.2.1) • oplossen van issues (10.2.2) • wijzigingsbeheer (10.2.3) • bevoegdheid delegeren voor wijzigingen (10.2.4) • wijzigingsbudget (10.2.5)	BL2
4.6.6 Beschrijf de PRINCE2-techniek voor de practice 'issues' (10.3.1)	BL2



Inhoudsopgave

10.	Issues	3
10.1	Doel	3
10.2	Issues	3
10.3	Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Issues	3
10.4	Soorten issues.....	5
10.5	Managementproducten voor “Issues”	6
10.6	Issueregister voorbeeld	6
10.7	Technieken voor “Issues” (niet verplicht, alternatieven toegestaan)	6



10. Issues

10.1 Doel

Het doel van de Practice “Issues” is om te zorgen dat er een gedefinieerde aanpak wordt gebruikt voor het management van **issues** en **wijzigingen** in de **baselines** van het project. Op deze manier kan het project ervoor zorgen dat de baselines van het project niet onbeheerst veranderen, maar alleen als dit bijdraagt aan het verbeteren van de Business Case.

10.2 Issues

Het project is gedefinieerd, georganiseerd, gepland en de PID is ook goedgekeurd. Sommige mensen verwachten dat vanaf dan alles van een leien dakje moet gaan. Maar iedere ervaren projectmanager weet dat dit zelden het geval is. Er kunnen allerlei dingen gebeuren die het project “uit haar koers kunnen drukken”. Als er tenminste niet goed op deze ongeplande gebeurtenissen wordt gereageerd.

Definitie issue

Een issue is een ongeplande gebeurtenis die gemanaged moet worden om de doelstellingen van het project (alsnog) te kunnen realiseren.

Voorbeeld:

Eén van de leraren kreeg in de periode van het project een verkeersongeluk en was 4 maanden uitgeschakeld. Uiteraard stond deze gebeurtenis niet in het Projectplan. Als er niets gedaan zou worden dan zou de realisatie van de benefits in het geding komen: de verbetering van de leerprestaties van de kinderen voor rekenen van een 4 naar een 7. De Projectmanager nam dit probleem op in zijn actielijst en besprak met het schoolhoofd welke opties er konden worden bedacht om de verwachte benefits van het project zeker te stellen. Toevallig kende de directeur van EDI een leraar die ervaring had met de lesmethode en die beschikbaar was voor een periode van 4 maanden. Het Projectplan werd aangepast en er werden ook activiteiten gepland om de uitgevallen leerkracht bij terugkomst te trainen en te begeleiden in het gebruik van de nieuwe lesmethode.

10.3 Begrippen, definities en concepten m.b.t. de Practice Issues

Begrip	Toelichting
Issue	Een ongeplande (feitelijke) gebeurtenis die gemanaged moet worden om de doelstellingen te realiseren.
Voorbeeld:	De hoofdsponsor was enthousiast geraakt en stelde in week 4 van het project voor om de scope van het project uit te breiden met een andere lesmodule: taal. Het schoolhoofd was geïnteresseerd maar was bang dat dit teveel energie zou kosten en ten koste zou kunnen gaan van de resultaten van dit eerste project. Er werd afgesproken om dit wijzigingsverzoek aan te houden tot na afloop van dit project. Als deze eerste verandering goed zou zijn ingebed zou er ook weer



	ruimte zijn om de nieuwe lesmethode op andere vakken toe te gaan passen.
Wijziging	Een wijziging is een aanpassing in een eerder goedgekeurde baseline.
Voorbeeld:	De leerkrachten gaven aan dat het goed zou zijn als de ouders van de kinderen ook werd geleerd hoe ze de aanpak met hun kinderen thuis konden oefenen. Dit product was geen onderdeel van het Projectplan. En dus betrof dit een wijzigingsverzoek. Omdat het relatief weinig extra moeite zou kosten en het rendement van de projectinvestering waarschijnlijk flink zou kunnen versterken, werd besloten om deze scope van het Projectplan uit te breiden. Deze wijziging werd opgenomen in een volgende versie van het Projectplan.
Projectbaseline	Een goedgekeurde versie van een managementproduct of een specialistisch product dat onderhevig is aan formeel wijzigingsbeheer.
Voorbeeld:	Het goedgekeurde aangepaste Projectplan was nu de nieuwe baseline voor het management van het project. Je zou het kunnen vergelijken met een aangepast vaarplan. Ook de specialistische producten zoals bijvoorbeeld de goedgekeurde lesplannen werden “bevroren”. Deze mochten na goedkeuring niet meer zomaar gewijzigd worden. Als iemand van mening was dat dit toch nodig was dan moest er een issue worden ingediend en moest de PRINCE2-techniek voor issuemanagement worden doorlopen.
Wijzigingsbudget	Het deel van het projectbudget dat gereserveerd wordt om de kosten van wijzigingen in de baselines als gevolg van issues te bekostigen. In de Issuemanagementaanpak moet worden vastgelegd wie bevoegd is of zijn om over de toewijzing van dit budget te beslissen.
Voorbeeld	Het projectteam wist dat het best zou kunnen dat er tijdens het project goede ideeën op konden komen die geld zouden kosten als het team deze door zou willen voeren. De leverancier van EDI had deze ervaring ook bij andere scholen opgedaan. Met maatwerk is het belangrijk om rekening te houden met enige flexibiliteit. Daarom werd 10% van het budget gereserveerd om goedgekeurde wijzigingen in de baselines van het project te bekostigen. Dit budget mocht alleen worden aangewend met goedkeuring van de hoofdsponsor.
Issue: afwijking van de specificatie	Een Afwijking van de specificatie die zonder corrigerende maatregel is geaccepteerd door de Stuurgroep. De baseline moet worden aangepast in lijn met de concessie.
Voorbeeld	Er was bij het maken van het Projectplan besloten dat de lesmaterialen op “eco-papier” moesten worden geprint. Dit was



	geen MUST HAVE kwaliteitsverwachting van de klant maar een SHOULD HAVE. Er was afgesproken dat de “should have” requirements onder de kwaliteitstolerantie vielen van het project. Toen bleek dat het niet leverbaar was, werd besloten om gewoon voor wit gebleekt papier te gaan. Het besluit over deze afwijking van de specificatie werd vastgelegd in de besluitenlijst van de Projectmanager.
Concessie	Een Afwijking van de specificatie die zonder corrigerende maatregel is geaccepteerd door de Stuurgroep. De baseline moet worden aangepast in lijn met de concessie.
Voorbeeld	Er werd geaccepteerd dat het “eco-papier” niet leverbaar was.
Delegeren “Wijzigingsautoriteit”	Als er relatief veel kleine issues mogen worden verwacht dan kan het verstandig zijn om beslissingen over niet bij de Stuurgroep te laten omdat dit onnodige vertraging kan opleveren voor het project. In de Issuemanagementaanpak kan worden vastgelegd wie over welke issues mag beslissen (en het wijzigingsbudget mag aanwenden) zodat besluiten op tijd worden genomen.
Voorbeeld:	Over wijzigingen in de baselines met impact op de benefits werd door de hoofdsponsor besloten. Besluiten over wijzigingen in de baselines met effect op de planning mochten door het schoolhoofd en de directeur van EDI worden genomen.

10.4 Soorten issues

Soort issue	Toelichting en voorbeeld
Probleem	Een gebeurtenis met een onmiddellijke negatieve impact. <u>Bijvoorbeeld</u> : de energieprijzen stijgen waardoor de projectkosten hoger worden.
Punt van zorg	Een gebeurtenis waarvan de actualiteit en impact moeten worden beoordeeld. <u>Bijvoorbeeld</u> : Prijzen van energie stijgen. Maar het is niet duidelijk of een leverancier deze zal door berekenen.
Een gebeurtenis buiten het project	<u>Bijvoorbeeld</u> : er treedt een recessie in waardoor de vraag daalt naar het product dat we aan het ontwikkelen zijn met ons project.
Zakelijke kans	Een gebeurtenis die onverwacht een positieve impact heeft op het project. <u>Bijvoorbeeld</u> : de energieprijzen gaan omlaag waardoor de projectkosten lager worden.
Wijzigingsverzoek	Een voorstel om een wijziging in de baseline van een project door te voeren. <u>Bijvoorbeeld</u> : het verzoek om een extra functionaliteit toe te voegen aan het productproduct.
Afwijking van de specificatie	Een opgeleverd product dat niet voldoet aan de specificaties of als een productleverancier er niet aan kan voldoen. <u>Bijvoorbeeld</u> : een bepaald product is niet meer leverbaar.



10.5 Managementproducten voor “Issues”

	Managementproduct	Toelichting
1	Issuemanagementaanpak	Een beschrijving van de manier waarop issues en wijzigingen in de baselines van het project gemanaged zullen worden.
2	Issueregister	Een bestand waarin de issues (wijzigingsverzoeken, afwijkingen van de specificatie, problemen of zorgpunten), besluiten en status worden bijgehouden.
3	Rapportages	De status van (de belangrijkste) issues maakt onderdeel uit van de diverse PRINCE2-voortgangsrapportages.

10.6 Issueregister voorbeeld

Issueregister			
ID	1	2	3
Datum	21-1-2025	20-1-2025	18-1-2025
Type Issue	Wijzigingsverzoek	Afwijking van de specificatie	Probleem
Beschrijving	De klant wil een extra functionaliteit toevoegen aan de mobiele app: meldingen via push-notificaties.	Een cruciale component in het ontwerp voldoet niet aan de gespecificeerde veiligheidseisen.	Testresultaten tonen aan dat de gebruikersinterface van de app traag reageert bij hoge belasting.
Aangemeld door	Klant	Technisch team	QA-team
Impact	Tijd: +2 weken en Kosten: +€10.000	Impact: Vertraging bouw en Risico: Boetes bij niet-naleving	Gebruikers-ontevredenheid
Prioriteit	Hoog	Kritiek	Hoog
Ernst			
Actie	Bespreken in projectboard, beoordelen business case.	Escaleren naar stuurgroep, herzien ontwerp en leverancier aanspreken.	Performance-optimalisaties uitvoeren en opnieuw testen.
Status	Open	Open	Open

10.7 Technieken voor “Issues” (niet verplicht, alternatieven toegestaan)

PRINCE2-techniek voor issuemanagement

	Managementproduct	Toelichting
1	Vastleggen	Bepaal type issue, bepaal prioriteit (urgentie) en ernst (op welk niveau moet worden besloten), registreer in Issueregister.
2	Beoordelen	Impact op Business Case en risicoblootstelling project beoordelen, indien nodig prioriteit en ernst bijstellen.



3	Aanbevelen	Opties in kaart brengen, opties evalueren en afwegen, opties aanbevelen.
4	Beslissen	Escaleren als toleranties worden overschreden. Besluiten op het juiste niveau in het project. Issueregister actualiseren.
5	Implementeren	Het besluit implementeren en indien van toepassing baselines aanpassen, Issueregister bijwerken, status op gesloten.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2® versie 7

Hoofdstuk 11: Voortgang

Op welke vragen geeft hoofdstuk 11 van het boek antwoord?

1. Wat is het doel van de Practice Voortgang?
2. Wat is voortgang?
3. Welke rapportages worden gebruikt om de voortgang te rapporteren en te monitoren?
4. Wat zijn toleranties?
5. Wanneer moet er worden geëscaleerd en wie beslist er dan?
6. Wat is een Afwijdingsrapport of Exception Report?

Examentermen hoofdstuk 11

BL1 zijn begrippen die je uit je hoofd moet kennen. BL2 betekent dat je de begrippen moet begrijpen en herkennen.

4.7.1 Leg het doel uit van de practice 'voortgang' (11.1)	BL2
4.7.2 Beschrijf de belangrijke relaties tussen de practice 'voortgang' en de principes (11.7, tabel 11.4)	BL2
4.7.3 Leg het doel uit van de belangrijkste managementproducten die nodig zijn om de practice 'voortgang' te ondersteunen: (11.5) • checkpointrapport • hoofdpuntenrapport • fase-eindrapport • projecteindrapport • leerpuntenrapport • afwijdingsrapport • projectlogboek: dagelijks logboek • projectlogboek: leerpuntenlogboek • PID: digitale en gegevensmanagementaanpak	BL2
4.7.4 Definieer de belangrijkste concepten met betrekking tot de practice 'voortgang': • prognose (11.1) • afwijking (11.1) • tolerantie (11.2.1) • gebeurtenisgedreven en tijdsgedreven beheersinstrumenten (11.2.2)	BL1
4.7.5 Beschrijf de richtlijnen voor effectief voortgangsmanagement: • toleranties voor voortgangsbeheersing (11.2.1 – met uitzondering van tabel 11.1) • typen beheersing (11.2.2) • voortgang en leerpunten reviewen (11.2.3) • voortgang en leerpunten rapporteren (11.2.4) • voorspellen (11.2.5) • escaleren (11.2.6) • gebruik van gegevens en systemen in voortgangsmanagement (11.2.7)	BL2
4.7.6 Beschrijf de PRINCE2-techniek voor de practice 'voortgang' (11.3.1)	BL2



Inhoudsopgave

11.	Voortgang	3
11.1	Doel	3
11.2	Voortgang	3
11.3	Tolerantie	3
11.4	Groen Oranje Rood (RAG – Red Amber Green)	3
11.5	De 7 soorten toleranties	4
11.6	Managementniveaus en toleranties.....	4
11.7	Formele en informele issues.....	4
11.8	Tijdgedreven beheersinstrumenten	5
11.9	Gebeurtenis-gedreven beheersinstrumenten.....	5
11.10	Overige managementproducten voor “Voortgang”	6
11.11	PRINCE2-techniek voor afwijkingsmanagement.....	6



11. Voortgang

11.1 Doel

Het doel van de Practice Voortgang is om te zorgen dat het project een gedefinieerde aanpak heeft om de voortgang te managen. Hierbij gaat het in het bijzonder om de vraag welke instrumenten het bedrijfsmanagement, de stuurgroep, de Projectmanager en de Teammanager hebben om de voortgang te beheersen, ieder op hun eigen niveau.

11.2 Voortgang

Voortgang is de maatstaf voor het beoordelen van uitgevoerd werk en geboekte resultaten ten opzichte van goedgekeurde plannen.

Voorbeeld:

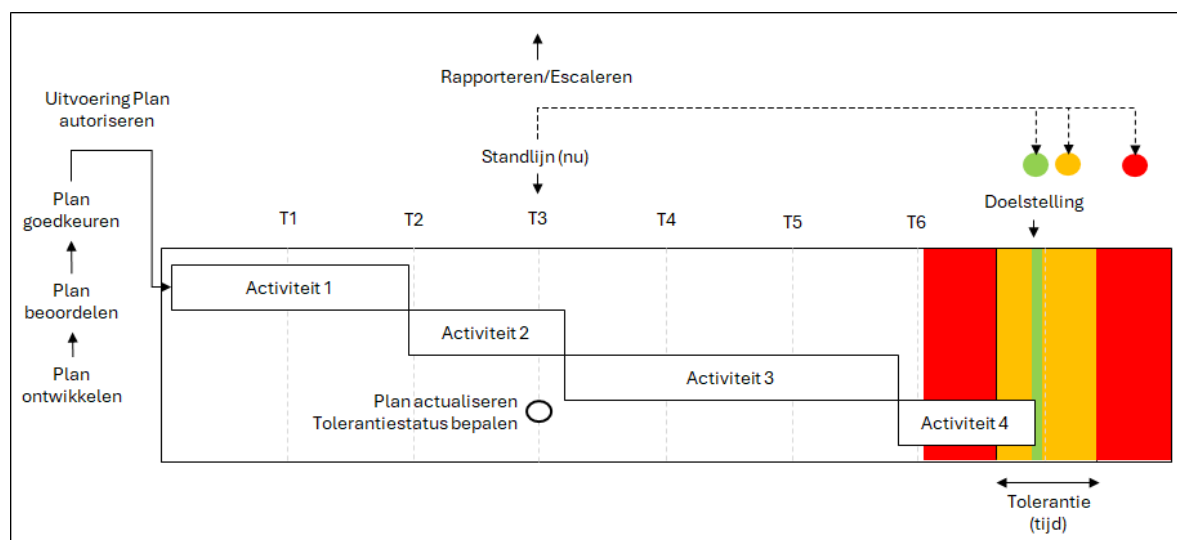
De hoofdsponsor wilde zicht houden op het verwachte sociale rendement van zijn investering. Het schoolhoofd en de directeur wilden zicht en grip houden op de tijdige oplevering van EDI maar ook het verbeteren van de leerprestaties voor rekenen van een 4 naar een 7. De Projectmanager wilde voldoende zicht en grip houden op de tijdige oplevering van EDI binnen 3 maanden.

11.3 Tolerantie

PRINCE2-projecten zijn gebaseerd op het principe van “managen by exception”. Een exception is een situatie waarbij verwacht wordt dat geplande doelstellingen niet meer gerealiseerd kunnen worden als de goedgekeurde baselines niet worden aangepast. Op dat moment moet er worden geëscaleerd. Het vast stellen of er sprake van van een exception is dus gebaseerd op een prognose c.q. “forecast”. Dit zijn inschattingen die worden gebaseerd op de geboekte ervaring tot op dit moment en de vooruitzichten voor de rest van het plan.

11.4 Groen Oranje Rood (RAG – Red Amber Green)

De doelstelling in de tijd is de groene lijn in de onderstaande afbeelding. De toegestane afwijking (tolerantie) is het oranje gebied. Als wordt verwacht dat het plan niet binnen de oranje tijdlijnen kan worden gerealiseerd dan moet er direct worden geëscaleerd.



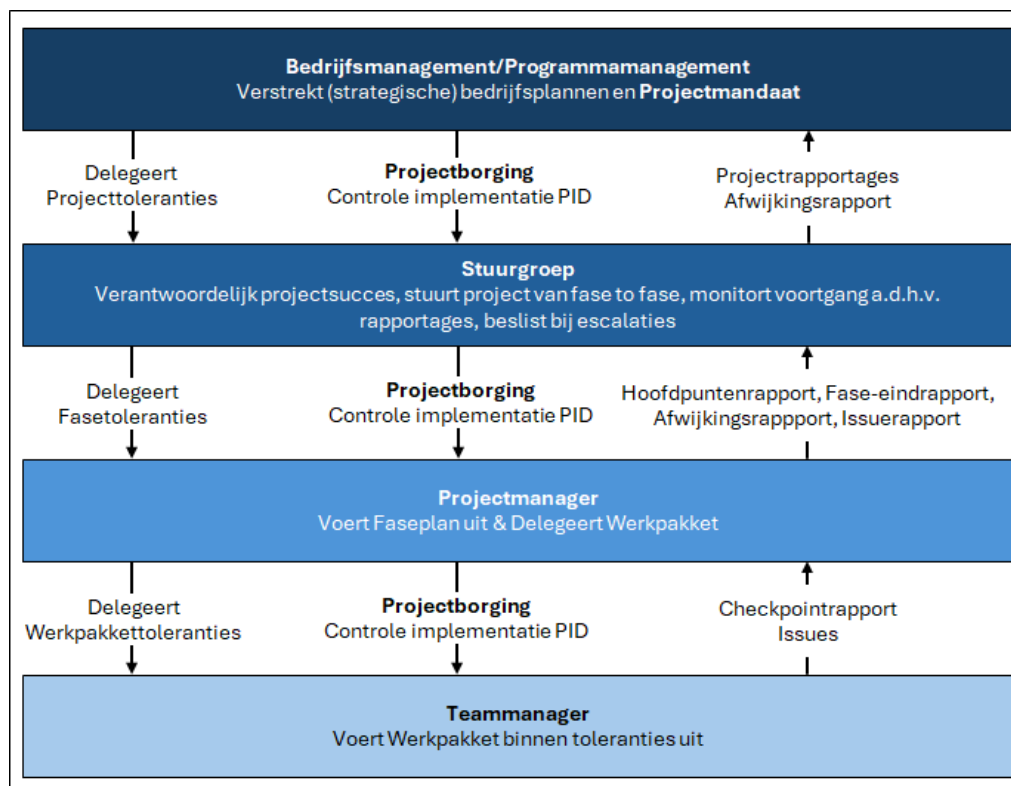


11.5 De 7 soorten toleranties

In een PRINCE2-project worden toleranties afgesproken voor doelstellingen met betrekking tot de doorlooptijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits, risico en duurzaamheid. In de onderstaande tabel is afgebeeld in welke **baselines** de toleranties worden vastgelegd.

Soort tolerantie	Projectniveau	Faseniveau	Werkpakketniveau
Benefits	Business Case	Faseplan	N.v.t.
Tijd	Projectplan	Faseplan	Werkpakket
Kosten	Projectplan	Faseplan	Werkpakket
Kwaliteit	Projectproductbeschrijving	Faseplan in Productbeschrijving	Werkpakket in Productbeschrijving
Scope	Projectplan	Faseplan	Werkpakket
Duurzaamheid	Business Case	Faseplan	Werkpakket in Productbeschrijving
Risico	Business Case	Faseplan	N.v.t.

11.6 Managementniveaus en toleranties



11.7 Formele en informele issues

Formele issues zijn issues waar een formeel besluit over moet worden genomen op een ander managementniveau. Een **Issuerapport** wordt gebruikt als input voor het nemen van dit besluit. Alle formele issues moeten worden opgenomen in het **Issueregister**. Informele issues mogen worden geregistreerd in het **Dagelijks Logboek** en kunnen eventueel na een eerste beoordeling alsnog een formele afhandeling nodig hebben.



11.8 Tijdgedreven beheersinstrumenten

PRINCE2 kent maar 2 tijdgedreven beheersinstrumenten: het **Checkpointrapport** van de Teammanager aan de Projectmanager en het **Hoofdpuntenrapport** van de Projectmanager aan de Stuurgroep. Beide rapportages moeten op van tevoren vast gestelde momenten worden ingediend zodat het daarboven liggende managementniveau de geboekte voortgang en de vooruitzichten ten opzichte van de goedgekeurde baselines (Faseplan respectievelijk Werkpakket) kan monitoren.

De inzet van Projectborging zorgt ervoor dat ook onafhankelijk wordt gecontroleerd of de rapportages op de juiste manier tot stand zijn gekomen en betrouwbare informatie verschaffen.

11.9 Gebeurtenis-gedreven beheersinstrumenten

Alle andere PRINCE2-beheersinstrumenten worden getriggerd door gebeurtenissen:

	Managementproduct	Toelichting
1	Issuerapport	Bijvoorbeeld als er een formeel besluit moet worden genomen over een wijzigingsverzoek.
2	Fase-eindrapport	Deze wordt opgesteld als het eind van de managementfase nadert.
3	Projecteindrapport	Deze wordt opgesteld als het eind van het project nadert.
4	Leerpuntenrapport	Deze wordt opgesteld als er lessen worden geleerd die moeten worden door gegeven. Leerpunten maken ook onderdeel uit van het Checkpointrapport en het Hoofdpuntenrapport.
5	Afwijkingsrapport (Exception Report)	Deze wordt door de Projectmanager opgesteld voor de Stuurgroep als wordt verwacht dat het Faseplan niet langer binnen fasetoleranties kan worden gerealiseerd. Het Afwijkingsrapport bevat te overwegen alternatieve response-opties en een advies. Als verwacht wordt dat de projecttoleranties zullen worden overschreden zonder dat er een vervangend plan komt (Afwijkingsplan) dan moet de Stuurgroep ook naar bedrijfsmanagement escaleren.

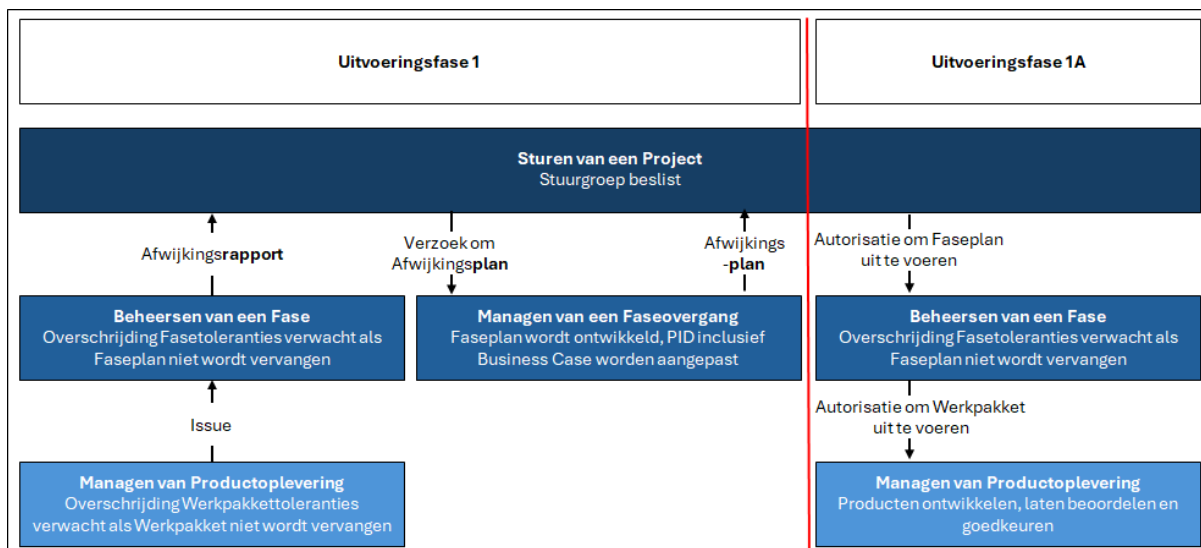


11.10 Overige managementproducten voor “Voortgang”

	Managementproduct	Toelichting
1	Werkpakketten	Werkpakketten beschrijven de overeenkomst tussen een Projectmanager en Teammanager en leveren (indien van toepassing) de baseline voor een door de Teammanager te ontwikkelen Teamplan.
2	Projectlogboek	Een samengesteld logboek of bestand met daarin: het Dagelijks Logboek voor het registreren van informele issues + het Risicoregister, Issueregister, Kwaliteitsregister, Productregister en Leerpuntenlogboek.

11.11 PRINCE2-techniek voor afwijkingsmanagement

In de onderstaande afbeelding zie je hoe een Faseplan via een gestandaardiseerd proces wordt vervangen door een Afwijkingsplan voor de managementfase. Op deze manier wendt de Stuurgroep haar beslissingsbevoegdheid aan om te zorgen dat het Projectplan als geheel alsnog binnen de met het bedrijfsmanagement afgesproken projecttoleranties te realiseren.



EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 12: Inleiding tot de processen

Op welke vragen geeft hoofdstuk 12 van het boek antwoord?

1. Wat moet er voor, tijdens en na afloop van het project gebeuren?
2. Wat zijn de 7 PRINCE2-processen?
3. Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van elk van de processen?
4. Hoe zijn de processen opgebouwd?
5. Wat is het verschil tussen een proces en een fase?
6. Hoe zien de processen eruit voor een project met slechts één uitvoeringsfase?
7. Hoe ziet de toepassing van het procesmodel eruit voor het EDI-model?

Examentermen hoofdstuk 12

Er zijn geen aparte exameneisen voor de inleiding van de processen. Deze zijn gedefinieerd op het niveau van elk van de 7 processen zelf. Voor elk proces moet je het volgende weten voor het examen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

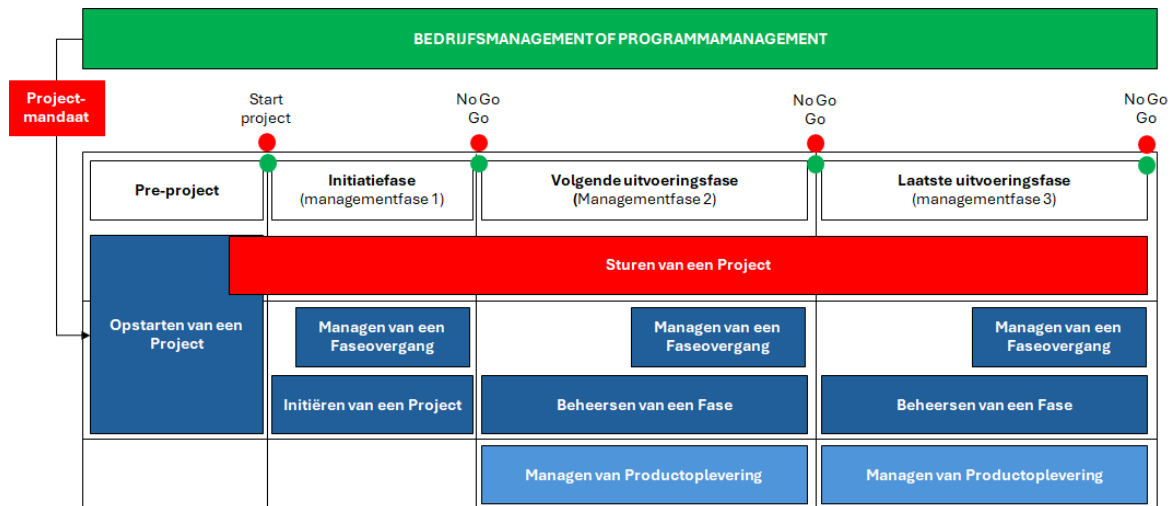
12.1	Overzicht PRINCE2-procesmodel	2
12.2	Wie is verantwoordelijk voor het uitvoeren van welk proces?	2
12.3	Globale procesbeschrijving	2
12.4	Een project met slechts één uitvoeringsfase	4
12.5	Een paar dingen om te onthouden.....	5
12.6	Het EDI-project in het kort	5
12.7	Globale procesbeschrijving EDI-project.....	6



12. De PRINCE2-processen en hoe ze worden toegepast in een project

12.1 Overzicht PRINCE2-procesmodel

In de onderstaande afbeelding zijn de 7 PRINCE2-processen ingetekend in een project met 3 managementfasen:



Voor elke managementfase is een Faseplan nodig waarin staat wat er gaat worden opgeleverd, welke resources nodig zijn en wat de planning is. Op deze manier kan de Stuurgroep de voortgang van het project sturen, monitoren en beheersen. Het dagelijks management van de Faseplannen wordt aan de Projectmanager gedelegeerd. Bij elke Faseovergang moet worden beoordeeld of het project nog zakelijk gerechtvaardigd is (levensvatbaar, realiseerbaar, wenselijk).

12.2 Wie is verantwoordelijk voor het uitvoeren van welk proces?

Binnen het project zijn 3 managementlagen: Stuurgroep, Projectmanager en Teammanager. De Stuurgroep is verantwoordelijk voor de rode processen, de Projectmanager voor de donkerblauwe processen en de Teammanager voor de lichtblauwe processen:

12.3 Globale procesbeschrijving

Proces/Stap	Beschrijving
Projectmandaat	Bedrijfsmanagement geeft opdracht tot het voorbereiden van het project a.d.h.v. een Projectmandaat. Deze moet duidelijk maken welk probleem het project moet oplossen en opgedragen worden aan een eindverantwoordelijke voor het project: de Opdrachtgever.
Opstarten van een Project	Het Projectmandaat is de trigger om het project te gaan voorbereiden. Dit gebeurt tijdens het proces Opstarten van een Project. Er wordt een Projectvoorstel gemaakt en een Faseplan voor de initiatiefase. Het Projectvoorstel bevat de projectdefinitie, de business case op hoofdlijnen, de projectmanagementteamstructuur, rolbeschrijvingen en projectaanpak. Dit proces moet zo kort mogelijk worden gehouden zodat geen onnodige energie wordt verspild als de zakelijke rechtvaardiging nog niet bevestigd is.



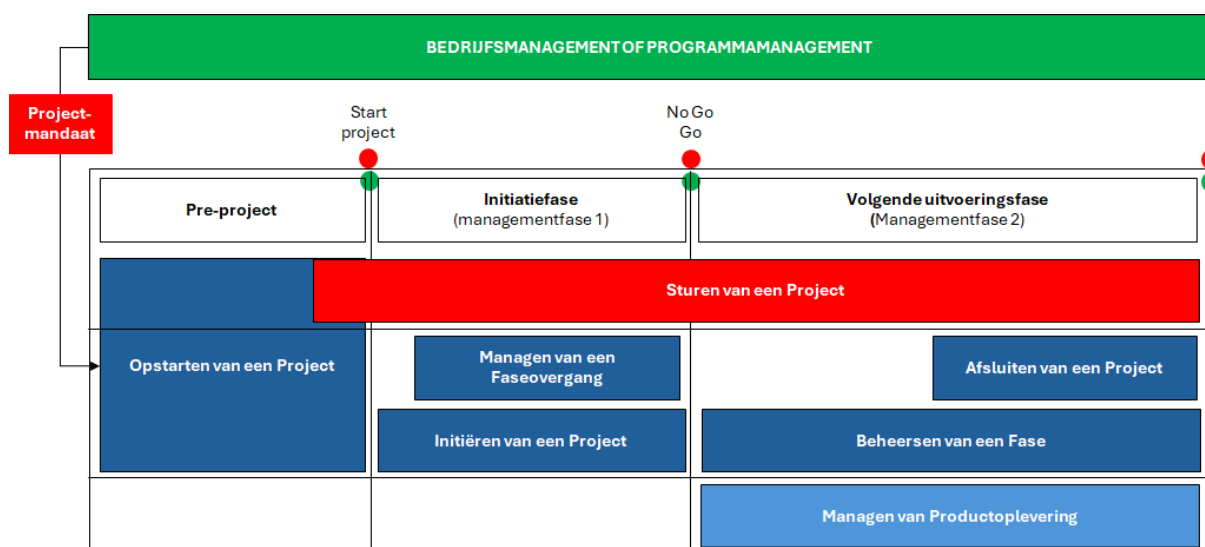
Sturen van een Project	De Stuurgroep gebruikt dit proces om het bedrijfsmanagement op de hoogte te houden en om de voorbereiding van elke managementfase en uitvoering van de Faseplannen te delegeren aan de Projectmanager. De Projectmanager houdt de Stuurgroep op de hoogte met Hoofdpuntenrapporten. Eventuele issues of exceptions die om een Stuurgroepbesluit vragen, worden door de Projectmanager geëscaleerd. Sturen van een Project voorziet ook in de onafhankelijke controle van de Projectmanager: Project Assurance. Bijvoorbeeld het reviewen van plannen, managementaanpakken, Leerpuntenrapporten, Hoofdpuntenrapporten en het Projectlog.
Initiëren van een Project	Tijdens het Initiëren van een Project ontwikkelt de Projectmanager de PID en wordt het Projectlog verder opgezet met daarin onder andere het Risicoregister, Kwaliteitsregister, Productlog en Issueregister. De PID bevat de projectdefinitie, de projectmanagementteamstructuur, het Projectplan, de verfijnde Business Case, de managementaanpakken en een beschrijving van hoe PRINCE2 op maat is gemaakt voor het project.
Managen van een Faseovergang	Tijdens het Managen van een Faseovergang controleert de Projectmanager of alle producten zijn gemaakt, beoordeeld en goedgekeurd door de juiste mensen of er eventueel nog losse eindjes zijn. Er wordt een Faseplan gemaakt voor de volgende managementfase. De effectiviteit van de managementaanpakken in de PID wordt geëvalueerd en eventuele verbeteringen verwerkt voor de volgende managementfase. In de geactualiseerde PID zit ook het geactualiseerde Projectplan en de geactualiseerde Business Case & Benefitsmanagementaanpak.
Beheersen van een Fase	Dit proces beschrijft hoe de Projectmanager werk opdraagt aan en afsprekt met Teammanagers aan de hand van Werkpakketten. Daarin worden ook afspraken gemaakt over periodieke voortgangsrapportages (Checkpointreports) en escalatie van issues als verwacht wordt dat de toleranties van het Werkpakket overschreden zullen worden. De Projectmanager werkt periodiek het Faseplan bij, stelt de tolerantiestatus vast en rapporteert met een Hoofdpuntenrapport "Rood, Oranje of Groen" aan de Stuurgroep. Als er issues optreden die leiden tot een verwachte overschrijding van de fase- of projecttoleranties, dan escaleert de Projectmanager direct naar de Stuurgroep.
Managen van Productoplevering	Dit proces beschrijft hoe de Teammanager de Werkpakketten aanneemt, uitvoert en oplevert. De Teammanager is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, laten beoordelen en laten goedkeuren van de specialistische producten die onderdeel uitmaken van het



	afgesproken Werkpakket. Als de Teammanager verwacht het Werkpakket niet binnen afgesproken toleranties te kunnen opleveren dan moet hij of zij direct een issue indienen bij de Projectmanager in lijn met de procedure zoals afgesproken in het Werkpakket. De Teammanager moet Projectsupport informeren over statuswijzigingen van producten en bestanden van reviews en goedkeuringen van producten.
Afsluiten van een Project	Tijdens het Afsluiten van een Project worden de projectproducten formeel overgedragen aan en geaccepteerd door gebruik, beheer en onderhoud nadat is gecontroleerd of aan de acceptatiecriteria in de Projectproductbeschrijving is voldaan. Het project en de effectiviteit van de PID worden geëvalueerd. De Business Case en Benefitsmanagementaanpak worden geëvalueerd en met de projectproducten overgedragen aan de staande organisatie. De Projectmanager stelt een Projecteindrapport op waarna hij of zij decharge krijgt van de Opdrachtgever.
Na afloop van het project	Na afloop van het project moeten de beoogde eindresultaten en verwachte benefits over het algemeen nog worden gerealiseerd. De staande organisatie kan dit besturen, beheersen en monitoren aan de hand van de Benefitsmanagementaanpak.

12.4 Een project met slechts één uitvoeringsfase

Een project met slechts één uitvoeringsfase uit zoals hieronder afgebeeld. In een dergelijk project zullen de werkzaamheden aan het eind van de initiatiefase tijdens het proces Managen van een Faseovergang minimaal zijn. Er is maar één managementfase waarbinnen specialistische producten worden ontwikkeld.





12.5 Een paar dingen om te onthouden

Een managementfase is géén proces

Maak daarom een duidelijk onderscheid tussen het proces Initiëren van een Project en de initiatiefase.

Maak onderscheid tussen het proces Opstarten van een Project en wat sommige mensen noemen een “opstartfase”. Deze laatste bestaat niet in PRINCE2. Opstarten van een Project is een proces.

Er is ook geen afsluitfase. Afsluiten van een Project is een proces.

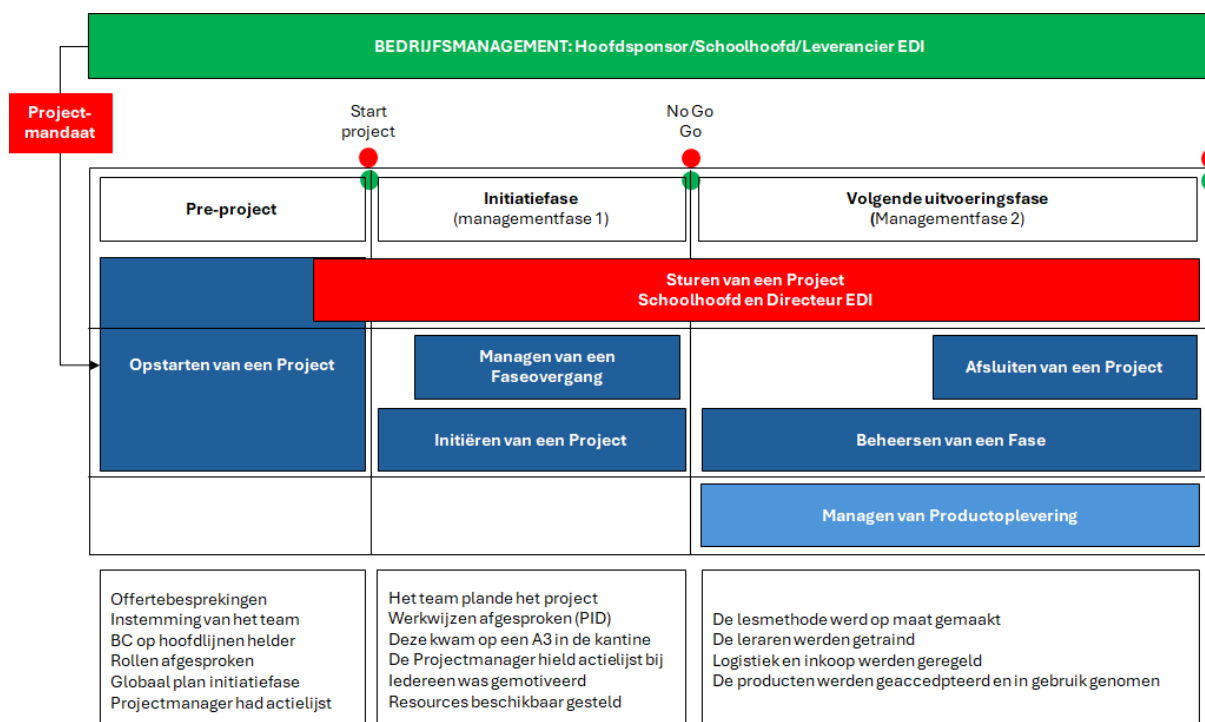
De initiatiefase is altijd de eerste managementfase

De initiatiefase is altijd de eerste managementfase. Elke managementfase moet vooraf worden gegaan door een goedgekeurd Faseplan dat door de Projectmanager wordt gemaakt.

Voor het uitvoeren van managementfasen zijn resources nodig. En er moet duidelijk zijn welke producten er moeten worden opgeleverd. Dit zijn managementproducten, specialistische producten of een combinatie van beiden. Het ontwikkelen, beoordelen en goedkeuren van beiden vereist een inspanning van van tevoren daartoe aangewezen mensen.

12.6 Het EDI-project in het kort

Het EDI-project zag er als volgt uit:





12.7 Globale procesbeschrijving EDI-project

Proces/Stap	Beschrijving
Projectmandaat	De hoofdsponsor was geïnspireerd door EDI en de school en wilde graag het project sponsoren zodat de kinderen beter konden leren rekenen. De bedrijfsdoelstelling van de school was om van een 4 naar een 7 te gaan in 2 jaar na afloop van het project. De ambitie was om het project in 3 maanden na goedkeuring van de offerte af te ronden.
Opstarten van een Project	Tijdens het offertetraject werden de alternatieve lesmethodes en projectaanpakken besproken. Er werd gekozen voor een maatwerk EDI-aanpak: Easy Does It. Er werd afgesproken wat de leverancier van EDI zou doen en wat er van de school werd verwacht tijdens en na afloop van het project om te zorgen dat de EDI-werkwijze een duurzaam onderdeel zou worden van de bedrijfsvoering. De leverancier has een basisprojectaanpak die ze ook bij andere scholen hadden toegepast. Op basis van ervaringen in eerdere projecten werd afgesproken dat er ruim aandacht zou worden besteed aan het ondersteunen van de leraren om de aanpak goed in de vingers te krijgen.
Sturen van een Project	Het schoolhoofd was de Opdrachtgever en Senioregebruiker. De directeur van EDI nam de rol van Seniorleverancier op zich. Er werd afgesproken dat het schoolhoofd moest escaleren naar de hoofdsponsor als de benefits in het geding zouden komen en als verwacht werd dat het project meer dan een paar weken uit zou lopen. Het schoolhoofd en de directeur van EDI gaven tezamen sturing aan de Projectmanager die door EDI werd geleverd. Voordat ze plannen goedkeurden werden deze goed door gesproken. Ze werden op de hoogte gehouden door de Projectmanager in de tweewekelijkse bijeenkomst in de kantine.
Initiëren van een Project	De Projectmanager sprak in de kantine de voorgestane werkwijzen door met alle teamleden en de Stuurgroep. Het Projectplan werd een paar keer aangepast waarna het goed stond. Het werd aan de muur gehangen zodat iedereen de voortgang kon zien. De actielijst van de Projectmanager werd gebruikt om belangrijke afspraken, issues, risico's, leerpunten en uitkomsten van kwaliteitsreviews en goedkeuring van producten bij te houden.
Managen van een Faseovergang	Dit proces was in dit kleine project aan het eind van de initiatiefase een formaliteit en kon zo goed als worden over geslagen. Alle informatie die nodig was, was beschikbaar uit het proces Initiëren van een Project en was nog "vers".
Beheersen van een Fase	De Projectmanager ging aan de slag met de ontwikkeling van de lesmodules en lesmaterialen. Toen deze uiteindelijk waren beoordeeld, afgetekend en goedgekeurd, begon de Projectmanager met het voorbereiden van de Train the



	Trainer. Het schoolhoofd en de directeur van EDI keuren het lesprogramma en de materialen goed. Daarna werden de leraren getraind. Er werden leveranciers geselecteerd voor de cursusmaterialen en de financiële bedrijfsplanning werd aangepast. Toen alle leraren getraind waren, accepteerde het schoolhoofd de nieuwe lesmethode voor gebruik, beheer en onderhoud.
Managen van Productoplevering	De Projectmanager van EDI coördineerde alle Werkpakketten als onderdeel van het Projectplan. Het plannen van Werkpakketten en het rapporteren erover hoefde hij dus niet aan iemand te delegeren. Er waren diverse mensen betrokken van EDI en de school bij het ontwikkelen, beoordelen en goedkeuren van de lesmodules, materialen en de training voor de leraren.
Afsluiten van een Project	Tijdens het Afsluiten van een Project werd bevestigd dat de leraren in staat waren om de lesmethode uit te voeren. Er was ook een goed beeld van de ondersteuning die ze na afloop van het project nog nodig zouden hebben om de methode goed in de vingers te krijgen. Het schoolhoofd zou ervoor zorgen dat de voortgang per kwartaal in ieder geval werd gecontroleerd, met hulp van de leverancier van EDI. De hoofdsponsor had daar alle vertrouwen in.
Na afloop van het project	Na afloop van het project werden de leraren in de klas ondersteund en kregen ze EDI steeds beter in de vingers. Uiteindelijk na 2 jaar waren de prestaties van de kinderen inderdaad verbeterd van een 4 naar een 7. Niet alleen het project maar ook de investering waren geslaagd.



EINDE SAMENVATTING



PRINCE2® versie 7

Hoofdstuk 13: Opstarten van een Project

Op welke vragen geeft hoofdstuk 13 van het boek antwoord?

1. Wat moet er worden bereikt voorafgaand aan de start van een project?
2. Hoe draagt het proces Opstarten van een Project daar aan bij?
3. Wat is de trigger voor het proces opstarten van een Project?
4. Wat zijn de outputs van het proces Opstarten van een Project?

Examentermen hoofdstuk 13

Om goed voorbereid te zijn moet je het volgende weten en begrijpen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

13.	Opstarten van een Project	2
13.1	Doel	2
13.2	Activiteiten en belangrijke outputs	2
13.3	Korte toelichting	2



13. Opstarten van een Project

13.1 Doel

We doen het minimale dat nodig is om te beoordelen of we verwachten dat dit een levensvatbaar, realiseerbaar en wenselijk project is voor de organisatie. En als we dat verwachten dan moet worden gezorgd dat de randvoorwaarden voor een succesvolle initiatie van het project worden ontwikkeld.

13.2 Activiteiten en belangrijke outputs

Input	Activiteiten	Output
Projectmandaat	Benoemen van de Opdrachtgever en de Projectmanager	Dagelijks logboek en rolbeschrijvingen
	Vorige leerpunten beoordelen	Leerpuntenlogboek
	Business Case op hoofdlijnen opstellen	Projectproductbeschrijving Business Case op hoofdlijnen
	Het projectmanagementteam benoemen	Projectvoorstel
	De projectaanpak selecteren	
	Het Projectvoorstel samenstellen	
	Initiatiefase plannen	Faseplan initiatiefase
	Verzoeken om projectinitiatie	Verzoek aan Stuurgroep

13.3 Korte toelichting

Alle ontwikkelde informatie tijdens het proces Opstarten van een Project wordt opgenomen in één van de 4 volgende managementproducten:

1. Dagelijks logboek.
2. Leerpuntenlogboek.
3. Projectvoorstel.
4. Faseplan initiatiefase.

De informatie wordt gecontroleerd door Projectborging en goedgekeurd door de Stuurgroep in het proces Sturen van een Project. Let op: een Projectvoorstel is een *samengesteld managementproduct* en bevat onder meer de projectdefinitie, de Projectproductbeschrijving, de projectmanagementteamstructuur, de projectaanpak en de Business Case op hoofdlijnen.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2® versie 7

Hoofdstuk 14: Sturen van een Project

Examentermen

Om goed voorbereid te zijn moet je voor elk proces het volgende weten en begrijpen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

14.	Sturen van een Project	2
14.1	Doel	2
14.2	Activiteiten en belangrijke outputs	2
14.3	Korte toelichting	2



14. Sturen van een Project

14.1 Doel

De Stuurgroep neemt de belangrijkste beslissingen en is eindverantwoordelijk voor het projectsucces. Om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen, hebben ze betrouwbare stuurinformatie nodig. Het proces Sturen van een Project beschrijft welke stuurinformatie ze nodig hebben om hun taken en verantwoordelijkheden goed uit te kunnen oefenen.

De stuurgroep is verantwoordelijk om te zorgen dat het project wordt en blijft afgestemd op de doelstellingen en de besturing van de organisatie(s). Samen zijn ze verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat het project zakelijk gerechtvaardigd is en blijft.

14.2 Activiteiten en belangrijke outputs

Input	Activiteiten	Output
Verzoek om projectinitiatie van de projectmanager, Projectvoorstel en Faseplan	Initiatie autoriseren	Goedgekeurd Projectvoorstel en Faseplan initiatiefase
Verzoek om projectautorisatie en PID	Het project autoriseren	PID Aankondiging projectautorisatie
Fase-eindrapport, Faseplan, Afwijkingsplan, update PID en aanvraag volgende fase	Fase- of Afwijkingsplan autoriseren	Goedgekeurd Fase-eindrapport en Faseplan of Afwijkingsplan, geactualiseerde PID
Adviesvraag, ingediende Afwijking, Leerpuntenrapport, Hoofdpuntenrapport, Issuerapport, Afwijkingsrapport	Voortdurend sturing geven	Verzoek om Afwijkingsplan, advies en besluiten Stuurgroep, verzoek om het project voortijdig af te sluiten
Aanvraag projectafsluiting, Projecteindrapport, update PIB: Business Case en Benefitsmanagementaanpak	Projectafsluiting autoriseren	Bevestiging acceptatie projectproducten Overgedragen Benefitsmanagementaanpak, Aankondiging projectafsluiting

14.3 Korte toelichting

De stuurgroep laat de volgende **baselines** controleren door Projectborging en keurt deze daarna goed: Projectvoorstel, de PID (met daarin de projectdefinitie, het Projectplan, de managementaanpakken, de projectmanagementteamstructuur, rolbeschrijvingen en benoemingen).

De Stuurgroep laat **Projectborging** ook het **Projectlogboek** controleren met daarin het: Dagelijks Logboek, Kwaliteitsregister, Risicoregister, Issueregister, Leerpuntenregister, Productregister voordat ze de baselines goedkeurt.

De stuurgroep monitort de voortgang op basis van **voortgangsrapportages**: Hoofdpuntenrapport, Fase-eindrapport, Issuerapport, Afwijkingsrapport, Leerpuntenrapport. De Stuurgroep laat deze rapportages beoordelen door Projectborging voordat ze deze goedkeurt.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 15: Initiëren van een Project

Examentermen

Om goed voorbereid te zijn moet je voor elk proces het volgende weten en begrijpen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

15.	Initiëren van een Project	2
15.1	Doel	2
15.2	Activiteiten en belangrijke outputs	2
15.3	Korte toelichting	2



15. Initiëren van een Project

15.1 Doel

Een project moet pas worden uitgevoerd als kan worden bevestigd dat het een solide fundament heeft om het project succesvol te managen en te realiseren.

Een solide managementfundament bestaat onder meer uit een Projectplan, adequate aanpakken voor het management van kwaliteit, benefits, risico's, issues, producten, leerpunten, communicatie, stakeholderbetrokkenheid, verandering en duurzaamheid, en een goede onderbouwing van de zakelijke rechtvaardiging voor de investering in het project in de vorm van een Business Case.

Het proces Initiëren van een Project zorgt dat het project wordt uitgevoerd op basis van een stevig managementfundament waarin projectmanagementlessen uit eerdere projecten zijn geborgd.

15.2 Activiteiten en belangrijke outputs

Input	Activiteiten	Output
Autorisatie om het project te initiëren Projectvoorstel Faseplan initiatiefase Dagelijks Logboek Leerpuntenlogboek	De requirements voor op maat maken vast stellen	Managementaanpakken Projectplan
	De managementaanpakken overeen komen	
	Projectbeheersing vast stellen	
	Het Projectplan opstellen	
Business Case op hoofdlijnen	De volledige Business Case opstellen	Business Case
Projectvoorstel, Business Case, managementaanpakken, Projectplan	De PID samenstellen	PID, Projectlogboek
PID	Verzoeken om projectautorisatie	Verzoek om projectautorisatie

15.3 Korte toelichting

Alle ontwikkelde informatie tijdens het proces Initiëren van een Project wordt opgenomen in één van de 2 volgende managementproducten:

1. Project Initiatie Documentatie.
2. Projectlogboek.

De informatie wordt gecontroleerd door Projectborging en goedgekeurd door de Stuurgroep in het proces Sturen van een Project.

Let op:

De PID is een verdere uitwerking van het Projectvoorstel en een *samengesteld managementproduct* met daarin o.a. de projectdefinitie, projectmanagementteamstructuur, rolbeschrijvingen, benoemingen, projectaanpak, Projectplan (inclusief Projectproductbeschrijving en Productbeschrijvingen voor de belangrijkste producten), Business Case en managementaanpakken



voor verandering, stakeholdermanagement, communicatie, risico's, issues, voortgang, kwaliteit, producten, leerpunten en duurzaamheid.

Het Projectlogboek is ook een samengesteld managementproduct (bestand) met: Dagelijks logboek, Leerpuntenlogboek, Kwaliteitsregister, Productregister, Risicoregister, Issueregister.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2® versie 7

Hoofdstuk 16: Beheersen van een Fase

Examentermen

Om goed voorbereid te zijn moet je voor elk proces het volgende weten en begrijpen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

16.	Beheersen van een Fase.....	2
16.1	Doel	2
16.2	Activiteiten en belangrijke outputs	2
16.3	Korte toelichting	2



16. Beheersen van een Fase

16.1 Doel

Het proces Beheersen van een Fase beschrijft de activiteiten en verantwoordelijkheden van de Projectmanager om een Faseplan beheerst uit te voeren en te realiseren in lijn met afgesproken **fasetoleranties**.

16.2 Activiteiten en belangrijke outputs

Input	Activiteiten	Output
Autorisatie om Faseplan uit te voeren, goedgekeurde PID en Faseplan of Afwijkingsplan	Een Werkpakket autoriseren	Geautoriseerd Werkpakket met daarin Productbeschrijvingen, geactualiseerd Projectlogboek
Checkpointrapport	Werkpakketstatus evalueren	Geactualiseerd Projectlogboek, Faseplan, eventuele issues en verzoek om advies aan Stuurgroep
Nieuwe issues en risico's	Issues en risico's verzamelen	Geactualiseerd Projectlogboek
Geactualiseerd faseplan en tolerantiestatus fase	Corrigerende maatregelen nemen	Geautoriseerd nieuw of gewijzigd Werkpakket, geactualiseerd Projectlogboek en Faseplan
Kennisgeving Teammanager, Goedgekeurde Werkpakket en Checkpointrapporten, Projectlogboek	Afgerond Werkpakket ontvangen	Geactualiseerd Projectlogboek
Faseplan, PID, Projectlogboek	Fasestatus evalueren	Geactualiseerd Projectlogboek en Faseplan, tolerantiestatus fase
Geactualiseerd Faseplan, PID, Checkpointrapporten en Werkpakketten	Hoofdpunten rapporteren	Hoofdpuntenrapport
Issueregister, Risicoregister, geactualiseerd Faseplan, PID	Issues en risico's escaleren	Issuerapport of Afwijkingsrapport

16.3 Korte toelichting

Het proces Beheersen van een Fase beschrijft de taken van de Projectmanager om een Faseplan uit te voeren. De baselines voor dit proces worden geleverd door:

1. Het goedgekeurde Faseplan of Afwijkingsplan voor de fase.
2. De PID die de te volgen managementaanpakken en een aantal toleranties definieert.

De Projectmanager moet:

- Het Faseplan en het Projectlogboek actualiseren met de frequentie zoals dat is bepaald in de PID.
- Daarna de tolerantiestatus bepalen.
- Indien nodig corrigerende maatregelen nemen .
- De voortgang rapporteren.
- Indien nodig escaleren naar de Stuurgroep.
- En waar nodig vragen om advies.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 17: Managen van Productoplevering

Examentermen

Om goed voorbereid te zijn moet je voor elk proces het volgende weten en begrijpen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

17.	Managen van Productoplevering	2
17.1	Doel	2
17.2	Activiteiten en belangrijke outputs	2
17.3	Korte toelichting	2



17. Managen van Productoplevering

17.1 Doel

Het proces Managen van Productoplevering beschrijft de verantwoordelijkheden en activiteiten van de Teammanager om een Werkpakket beheerst uit te voeren en te realiseren in lijn met afgesproken **Werkpakkettoleranties** en **Kwaliteitstoleranties** van de te ontwikkelen **producten** die onderdeel van het Werkpakket uitmaken.

17.2 Activiteiten en belangrijke outputs

Input	Activiteiten	Output
Autorisatie Werkpakket door Projectmanager	Werkpakket aannemen	Teamplan aanbieden aan Projectmanager ter goedkeuring (indien van toepassing), indienen eventuele issues en risico's bij Projectmanager
Werkpakket en Teamplan indien van toepassing	Werkpakket uitvoeren	Specialistische producten (maken, beoordelen, goedkeuren), geactualiseerd Projectlogboek
Werkpakket, Checkpointrapporten, Projectlogboek	Werkpakket evalueren	Geactualiseerd Projectlogboek, Teamplan, Checkpointrapporten
Werkpakket, Teamplan indien van toepassing, Projectlogboek	Aankondiging afronding Werkpakket	Geactualiseerd Teamplan, Projectlogboek, aankondiging bij Projectmanager

17.3 Korte toelichting

Het proces Managen van Productoplevering beschrijft de taken van de Teammanager om een Werkpakket uit te voeren. Indien er gewerkt wordt met Teamplannen dan maakt de Teammanager een Teamplan. De Projectmanager kan deze beoordelen ten opzichte van het Werkpakket en daarna het Werkpakket autoriseren en het Teamplan goedkeuren.

De Teammanager geeft leiding aan het ontwikkelen, beoordelen en goedkeuren van de specialistische producten die onderdeel uitmaken van het Werkpakket. Het Werkpakket moet een beschrijving van te volgen managementaanpakken uit de PID bevatten of daarnaar verwijzen. De Teammanager actualiseert en rapporteert de voortgang van het Werkpakket met de frequentie die met de Projectmanager is afgesproken in het Werkpakket.

Als de Teammanager verwacht dat hij of zij het Werkpakket niet langer binnen afgesproken toleranties verwacht te kunnen realiseren, zonder dat het Werkpakket door de Projectmanager wordt bijgesteld, dan moet de Teammanager direct escaleren en een issue indienen bij de Projectmanager.

De Teammanagers heeft in de meeste projecten ook een belangrijke relatie met de Projectsupportrol(len) omdat zij hem of haar kunnen ondersteunen en helpen met de toepassing van de managementaanpakken uit de PID. De Teammanager zal Projectsupport moeten informeren over de status en uitkomst van kwaliteitsbeoordelingen en goedkeuringen en bijvoorbeeld kwaliteitsbestanden van reviewmeetings, testrapporten en goedkeuringen aanleveren.



EINDE SAMENVATTING



PRINCE2® versie 7

Hoofdstuk 18: Managen van een Faseovergang

Examentermen

Om goed voorbereid te zijn moet je voor elk proces het volgende weten en begrijpen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

18.	Managen van Faseovergang	2
18.1	Doel	2
18.2	Activiteiten en belangrijke outputs	2
18.3	Korte toelichting	2



18. Managen van Faseovergang

18.1 Doel

Het proces Managen van Faseovergang beschrijft de verantwoordelijkheden en activiteiten van de Projectmanager om een managementfase beheerst af te ronden en een volgende managementfase voor te bereiden. Onderdeel van dit proces is het herbevestigen van de voortdurende zakelijke rechtvaardiging van het project en het evalueren van de managementaanpakken in de PID zodat leerpunten kunnen worden verwerkt in het Faseplan of Afwijkingsplan voor de volgende fase.

18.2 Activiteiten en belangrijke outputs

Input	Activiteiten	Output
Naderende faseovergang, Projectplan, Faseplan, Projectlogboek, PID	Het plan voor de volgende fase opstellen	Faseplan, geactualiseerd Projectlogboek, PID
Verzoek Stuurgroep om Afwijkingsplan, Projectplan, Faseplan, Projectlogboek, PID	Het Afwijkingsplan opstellen	Afwijkingsplan, geactualiseerd Projectlogboek, PID
Faseplan, Projectplan, Projectlogboek	Projectplan bijwerken	Geactualiseerd Projectplan
Business Case, Projectplan, Projectlogboek	Business Case bijwerken	Geactualiseerde Business Case en Benefitsmanagementaanpak
Faseplan, Projectlogboek, PID	De fase evalueren	Fase-eindrapport
Fase-eindrapport, Fase- of Afwijkingsplan, geactualiseerde PID	Verzoeken om de volgende fase	Verzoek aan Stuurgroep, Fase-eindrapport, Fase- of Afwijkingsplan, geactualiseerde PID

18.3 Korte toelichting

Het proces Managen van een Faseovergang beschrijft de taken die de Projectmanager uitvoert om de huidige managementfase te evalueren en de volgende managementfase voor te bereiden. Het proces kan worden getriggerd door het naderen van het geplande fase-einde of door het verzoek van de Stuurgroep aan de Projectmanager om Afwijkingsplan te maken n.a.v. een Afwijkingsrapport.

Er moet worden bevestigd dat alle specialistische producten uit het Faseplan zijn gemaakt, beoordeeld en goedgekeurd in lijn met de Productbeschrijvingen in het plan. Als dit zo is dan kan de fase worden geëvalueerd en kunnen leerpunten voor het vervolg van het project worden bepaald. Daar waar nodig moeten de managementaanpakken in de PID worden aangepast. Er moet een Faseplan worden gemaakt voor de volgende managementfase. Het Projectplan moet worden geactualiseerd zodat de meest recente schattingen van de totale doorlooptijd, kosten en benefits van het project kunnen worden verwerkt in de Business Case en Benefitsmanagementaanpak.

De Projectmanager het Fase-eindrapport, het Faseplan of Afwijkingsplan voor de volgende fase, en de geactualiseerde PID in bij de Stuurgroep ter goedkeuring. Zij laten deze baselines en rapporten controleren en aftekenen door Projectborging. Bij goed gevolg zal de Stuurgroep uitvoering van het volgende Faseplan autoriseren.



Gefaseerde overdracht en acceptatie projectproducten

Het is ook mogelijk dat projectproducten tijdens het project al worden overgedragen voor gebruik, beheer en onderhoud. Als dat het geval is dan wordt dit proces ook gebruikt om de formele acceptatie te bevestigen en formaliseren.

EINDE SAMENVATTING



PRINCE2[®] versie 7

Hoofdstuk 19: Afsluiten van een Project

Examentermen

Om goed voorbereid te zijn moet je voor elk proces het volgende weten en begrijpen:

1. Wat is het doel van elk van de processen?
2. Wat zijn de doelstellingen van elk van de processen?
3. Wat is de context van elk van de processen?

Inhoudsopgave

19.	Afsluiten van een Project	2
19.1	Doel	2
19.2	Activiteiten en belangrijke outputs	2
19.3	Korte toelichting	2



19. Afsluiten van een Project

19.1 Doel

Het proces Afsluiten van een Project beschrijft de taken die de Projectmanager uitvoert om afsluiting de laatste managementfase en het project als geheel te evalueren voor te bereiden waarna de Stuurgroep hierover een definitief besluit kan nemen.

Het proces moet de vraag beantwoorden of alle doelstellingen zijn bereikt en moet zorgen dat alle uit te voeren acties na afloop van het project waaronder uitvoering van de Benefitsmanagementaanpak, restpunten en leerpunten worden overgedragen aan de staande organisatie.

19.2 Activiteiten en belangrijke outputs

Input	Activiteiten	Output
Naderend projecteinde, Faseplan, PID, Projectlogboek	Geplande afsluiting voorbereiden	Bijgewerkt Projectplan met uiteindelijke kosten, afgesloten Projectlogboek Concept aankondiging projectafsluiting
Naderend projecteinde, Faseplan, PID, Projectlogboek	Voortijdige afsluiting voorbereiden	Afgesloten Projectlogboek, plan met acties om ontwikkelde producten zeker te stellen, Concept aankondiging projectafsluiting
PID, Projectlogboek	Projectacceptatie bevestigen	Aanbevelingen voor vervolgacties, geactualiseerde Benefitsmanagementaanpak, Acceptatiebestanden
	Project evalueren	Projecteindrapport
	Verzoeken om projectafsluiting	Verzoek aan Stuurgroep om project af te sluiten

19.3 Korte toelichting

Bij een **geplande afsluiting** van een project moet de Projectmanager controleren of alle producten in het Productbestand zijn goedgekeurd en of er geen openstaande issues en risico's zijn die afsluiting van het project in de weg staan. Het Projectlogboek kan dan worden afgesloten.

Bij en **voortijdige afsluiting** moet ook worden gekeken of het zinvol is om nog beperkt te investeren om reeds of deels ontwikkelde producten af te maken zodat ze benut kunnen worden.

Bij de formele overdracht en acceptatie van de projectproducten door gebruik, beheer en onderhoud moeten ook de aanbevelingen voor vervolgacties en de geactualiseerde Benefitsmanagementaanpak worden overgedragen zodat de organisatie realisatie van de post-project-doelstellingen kan monitoren en beheersen.

De uiteindelijke prestaties en het verloop van het project en de effectiviteit van de PID wordt geëvalueerd. Een Leerpuntenrapport wordt opgenomen in het Projecteindrapport.



Daarna verzoekt de Projectmanager de Stuurgroep om het project af te sluiten. Zij zullen dit doen nadat Projectborging de bestanden, rapportages en gevolgde procedures uit de PID heeft gecontroleerd.

EINDE SAMENVATTING