



# **TIGAM PRINCE2 Standaard**

voor het managen van succesvolle projecten met PRINCE2



# **Projects **IN** Controlled Environments**

Standaard voor projectmanagement

Tweede geheel herziene editie  
**TIGAM**

© 2005 TIGAM

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

Voor het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471, en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van ( een ) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

## Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding.....</b>	<b>3</b>
1.1 Introductie .....	3
<b>2 De PRINCE2-methodiek .....</b>	<b>4</b>
2.1 Ontstaan van PRINCE2 .....	4
2.2 Een project volgens PRINCE2 .....	5
2.3 Kenmerken van PRINCE2 .....	5
2.4 De projectorganisatie .....	6
2.4.1 Stuurgroep.....	6
2.4.2 Projectmanager .....	7
2.4.3 Teammanager .....	7
2.5 Het PRINCE2-procesmodel .....	8
2.5.1 Opstarten van het project .....	9
2.5.2 Initiëren van een project .....	9
2.5.3 Dirigeren van een project .....	9
2.5.4 Beheersen van een fase.....	9
2.5.5 Managen van faseovergangen .....	9
2.5.6 Opstellen van een plan (teamplanning) .....	10
2.5.7 Afsluiten van het project .....	10
<b>3 Afstemming PRINCE2 op het project.....</b>	<b>11</b>
3.1 Klein project .....	11
3.2 Middelgroot project.....	11
3.3 Groot project .....	12
<b>4 De projectaanloop .....</b>	<b>13</b>
4.1 Project mandaat.....	13
4.1.1 Projectdefinitie .....	13
4.1.2 Kwaliteits(verwachting).....	14
4.1.3 Business Case.....	15
4.2 Project brief .....	15
4.3 Faseplan .....	16
4.3.1 Hoofddijnen van de fase .....	16
4.3.2 Randvoorwaarden .....	16
4.3.3 Afhankelijkheden .....	16
4.3.4 Toleranties.....	16
4.3.5 Beheersmethoden .....	16
4.3.6 Aannames faseplanning .....	17
4.3.7 Faseplanning .....	18
4.3.8 Fasekosten .....	18

<b>5 De projectinitiatie .....</b>	<b>19</b>
5.1 Projectinitiatie autoriseren.....	19
5.2 Project Initiatie Document .....	20
5.2.1 Managementsamenvatting .....	20
5.2.2 Projectdefinitie .....	22
5.2.3 Initiële businesscase .....	23
5.2.4 Organisatiestructuur .....	24
5.2.5 Projectplanning.....	24
5.2.6 Beheersmechanismen.....	25
5.2.7 Projectrisico's .....	25
5.2.8 Bijlage 1: Kwaliteitsplan .....	26
5.2.9 Bijlage 2: Productomschrijving .....	26
<b>6 Projectuitvoering en beheersing .....</b>	<b>27</b>
6.1 Autorisatie advies.....	27
6.2 Werkpakketten .....	28
6.3 Voortgangsrapporten .....	29
6.4 Teamplan .....	29
6.5 Rapportages .....	29
<b>7 Managen van faseovergangen .....</b>	<b>30</b>
7.1 Faseplan .....	30
7.1.1 Faseplan autoriseren.....	30
7.2 Fase-eindrapport.....	30
7.2.1 Bereikte resultaten.....	31
7.2.2 Belangrijkste cijfers na deze fase .....	31
7.2.3 Gebeurtenissen van invloed op de projectvoortgang.....	31
7.2.4 Toetsing businesscase .....	31
7.2.5 Toetsing risico's.....	31
7.2.6 Kwaliteitscontroles.....	31
<b>8 Projectafsluiting .....</b>	<b>32</b>
8.1 Projecteindrapport.....	32
8.2 Leerpuntenrapport .....	32
8.3 Einde project .....	32
<b>9 Bronnen / verwijzingen .....</b>	<b>33</b>
Boeken .....	33
Internet.....	33
<b>10 Overzicht van de PRINCE2 processen.....</b>	<b>35</b>
<b>11 Begrippenlijst.....</b>	<b>37</b>
<b>12 Vertaallijst Nederlands – Engels .....</b>	<b>45</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 *Introductie*

Binnen TIGAM wordt voor ieder project gebruik gemaakt van een projectmanagementmethodiek om er voor te zorgen dat alle projecten gestructureerd aangepakt worden. De meest gebruikte projectmanagementmethodiek binnen TIGAM op het moment van schrijven is de PRINCE2 methodiek. Hiervoor is gekozen omdat PRINCE2 gebruikt kan worden voor vrijwel ieder project en een goede structuur binnen projecten met zich meebrengt. Deze standaard is geschreven voor het toepassen van PRINCE2 binnen projecten en als naslagwerk tijdens het uitvoeren van de projectmanagement taken.

## 2 De PRINCE2-methodiek

### 2.1 *Ontstaan van PRINCE2*

PRINCE2 is de opvolger van PROMPT, een projectmanagementmethode die al in 1975 is ontwikkeld door Simfact Systems Ltd. Deze methode werd in 1979 door de Britse Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) geïntroduceerd als standaard voor de ontwikkeling van informatiesystemen binnen de Engelse overheid. In 1989 lanceerde de CCTA, nu het Office of Government Commerce (OGC) geheten, een opvolger voor deze methode onder de naam Prince. De eerste versie van Prince was nog steeds vooral bedoeld voor het managen van complexe IT-projecten. In 1996 werd de opvolger van Prince geïntroduceerd onder de naam PRINCE2. Van deze methode verscheen in 2002 een herziene versie.

De verschillen tussen PRINCE2 en zijn voorgangers zijn de toevoeging van een procesmodel en de algemene toepasbaarheid van de methode door deze los te koppelen van de IT-sector. In de begintijd werd de methode vooral gebruikt door de Britse overheid, maar de laatste jaren wordt de methode ook buiten Engeland door veel organisaties gebruikt als dé methode voor projectmanagement. Inmiddels heeft PRINCE2 zich ontwikkeld als de de-factostandaard op het gebied van projectmanagement. Een de-factostandaard is een standaard die in de praktijk ontstaat en waaraan organisaties op den duur vrijwillig voldoen om hun producten en diensten te laten aansluiten bij producten en diensten van andere organisaties. Het grote voordeel van een de-factostandaard is het gebruik van een gemeenschappelijk referentiekader. Alle begrippen die in de PRINCE2-boeken worden beschreven zijn eenduidig, zodat organisaties gemakkelijker met elkaar kunnen samenwerken omdat dezelfde taal wordt gebruikt. Dit verkleint de kans op communicatieproblemen en vergroot de kans op een succesvolle afronding van een project.

## 2.2 Een project volgens PRINCE2

Volgens PRINCE2 is een project een managementomgeving die is opgezet met het doel om een of meer businessproducten op te leveren volgens een vooraf gespecificeerde business case. Een PRINCE2-project is een tijdelijke organisatievorm die nodig is om een uniek en van tevoren bepaald eindresultaat op te leveren op een van tevoren bepaald tijdstip, gebruik makend van een beperkte hoeveelheid hulpbronnen.

Elk PRINCE2-project heeft de volgende kenmerken:

- Een van tevoren bekende en eindige levensloop
- Gedefinieerde en meetbare businessproducten
- Een uniek eindresultaat
- Een beperkte hoeveelheid hulpbronnen
- Een managementomgeving om het project te besturen

Het is belangrijk dat een project deze kenmerken heeft, omdat anders het risico bestaat dat de werkzaamheden óf op ad-hocbasis worden uitgevoerd, waarbij er te weinig controle en sturing van de activiteiten mogelijk is, óf routinematig worden uitgevoerd waarbij de werkzaamheden te weinig aandacht krijgen naast de dagelijkse werkzaamheden.

## 2.3 Kenmerken van PRINCE2

De methode PRINCE2 is gebaseerd op bestaande projectmanagementmethoden. Doordat de methode inmiddels al weer enkele jaren bestaat, is de werking ervan in de praktijk getoetst en aangepast. De belangrijkste kenmerken van de PRINCE2 methodiek zijn:

- Procesmatige aanpak: Door uit te gaan van een procesmatige aanpak, komt het doel van een proces centraal te staan. Een procesmatige aanpak biedt meer mogelijkheden dan een functiegerichte aanpak, die voor de meeste projecten te eenvoudig is. Een functionele aanpak betekent dat er per opdracht gewerkt wordt.
- Public-domaingedachte: Het gebruik van de methode is vrij, iedereen kan een boek over PRINCE2 aanschaffen en de methode invoeren. Voor het toepassen van PRINCE2 is geen licentie nodig. Voor het aanbieden van PRINCE2-producten en –diensten als software, cursussen en advies is wel accreditatie vereist.
- Gebruik van best practices: De methode wordt voortdurend aangepast aan de praktijk. Er zijn veel gebruikersgroepen actief, die via Internet hun ervaringen met de methode publiceren. Voor alle PRINCE2-producten zijn standaarddocumenten en templates beschikbaar die via Internet kunnen worden gedownload.

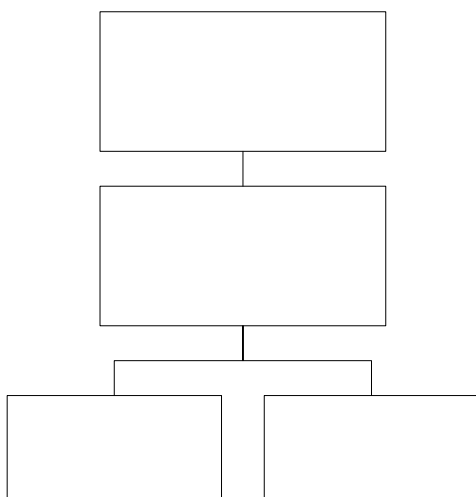


## 2.4 De projectorganisatie

De complete projectorganisatie bestaat uit zes onderdelen, die afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project worden ingevuld. Voor elk project, hoe groot of hoe klein dan ook, moet er overstemming worden bereikt over de volgende zaken:

- Wie voert de projectwerkzaamheden uit?
- Wie neemt welke beslissingen?
- Wie gaat er over de voortgang?
- Wie ontwikkelt de producten?
- Wie beoordeelt de opgeleverde producten?
- Wie stelt de financiële middelen beschikbaar?
- Wie stelt de andere middelen als menskracht beschikbaar?
- Wie beoordeelt de impact van wijzigingen?
- Wie stelt de normen op waaraan moet worden voldaan?

In een klein project kan een aantal zaken door dezelfde persoon worden afgehandeld, in een groter project zullen de rollen meer worden gescheiden. Het is in ieder geval essentieel om vanaf het allereerste begin van een project de rollen van de opdrachtgever en de opdrachtnemer te scheiden, dit omdat een juiste invulling van deze rollen essentieel is voor het slagen van het project. De projectorganisatie ziet er volgens PRINCE2 als volgt uit:



**Figuur 1 Projectorganisatie volgens PRINCE2**

### 2.4.1 Stuurgroep

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het project, neemt beslissingen over de voortgang en stelt middelen ter beschikking. Op essentiële momenten in de projectlevenscyclus neemt de stuurgroep de beslissingen over de voortgang van het project. In de opstartfase geeft de stuurgroep op basis van het projectvoorstel toestemming om het project te initiëren. De stuurgroep moet voldoende daadkracht en bevoegdheden hebben om besluiten te kunnen nemen en geld, tijd en middelen beschikbaar te stellen. De leden van de stuurgroep zijn bereid beslissingen te nemen en keuzes te maken die nodig zijn voor de voortgang van het project. De stuurgroep maakt het voor de projectmanager mogelijk de projectwerkzaamheden uit te voeren die leiden tot de oplevering van producten of diensten die belangrijk zijn voor de organisatie.

**Stuurgroep**

### 2.4.2 Projectmanager

De projectmanager vervult de rol van opdrachtnemer en is de uitvoerder van de projectwerkzaamheden. De projectmanager is verantwoordelijk voor de oplevering van de met de stuurgroep overeengekomen producten, met de overeengekomen kwaliteit, binnen de overeengekomen tijd en voor het overeengekomen budget. De projectmanager stuurt de dagelijkse projectwerkzaamheden aan en stelt rapporten op die voor de stuurgroep bepalend zijn voor de overgang naar een volgende projectfase. De projectmanager kan zelfstandig functioneren binnen de met de stuurgroep overeengekomen grenzen volgens het principe 'Management by exception' waarbij de stuurgroep in uitzonderingssituaties ingrijpt. Voor bepaalde onderdelen van de projectwerkzaamheden kan de projectmanager de verantwoordelijkheden bij een teammanager leggen. Deze teammanager stuurt meestal een deel van het projectteam aan voor het uitvoeren van specialistische deelproducten.

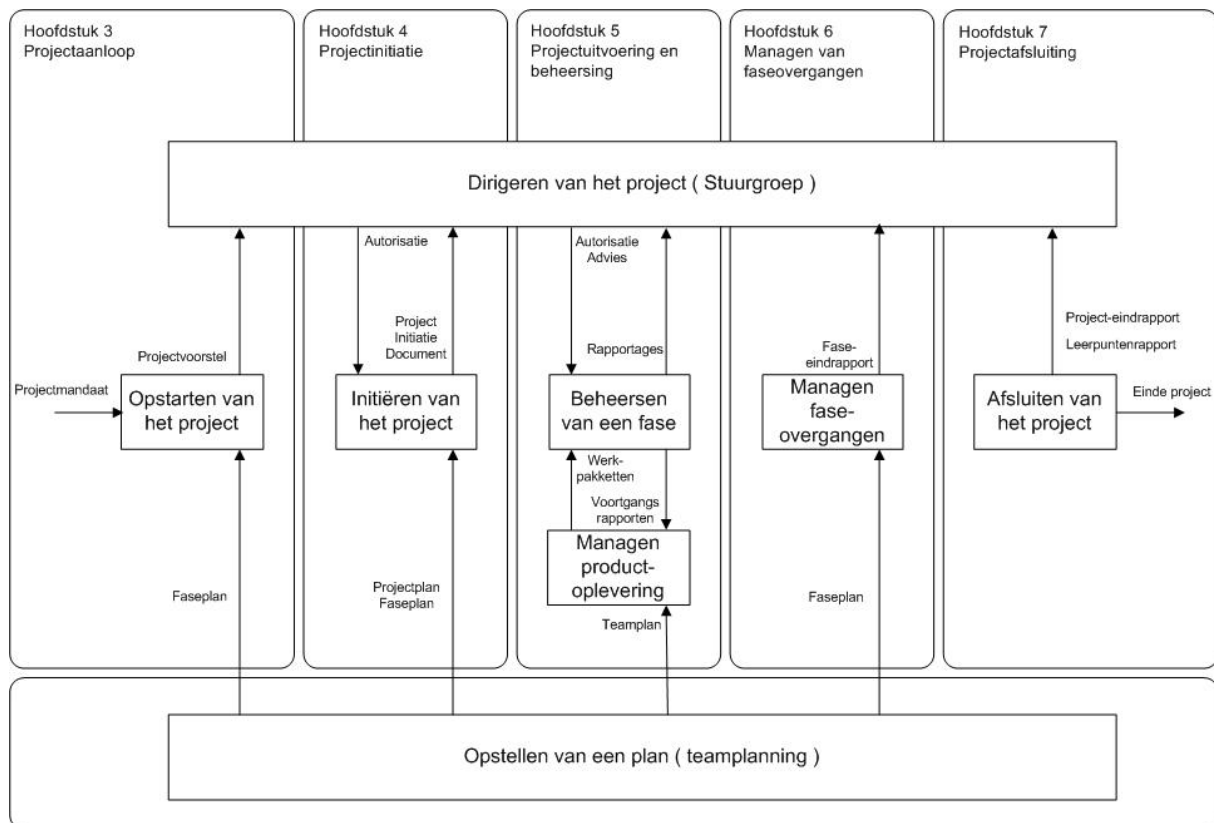
### 2.4.3 Teammanager

De teammanager is verantwoordelijk voor de oplevering van specialistische producten. De rol van de teammanager is optioneel. Met andere woorden zal bij grote projecten de projectmanager het uit te voeren werk uitbesteden aan teams van specialisten, in kleinere projecten zal de projectmanager de werkzaamheden zelf uitvoeren of de teams rechtstreeks aansturen. Het werk dat door een team wordt uitgevoerd wordt binnen PRINCE2 een werkpakket genoemd.

## 2.5 Het PRINCE2-procesmodel

Zoals al eerder genoemd is een procesmatige aanpak een belangrijk kenmerk van de PRINCE2 methodiek. Door de werkzaamheden binnen het project op te delen in verschillende processen kunnen eenvoudig taakverdelingen gemaakt worden en verantwoordelijkheden aan personen worden toegewezen.

De processen van PRINCE2 beschrijven de projectmanagementactiviteiten die gedurende het project moeten worden uitgevoerd. Elk proces heeft een duidelijk omschreven doel en levert managementinformatie op die bepalend is voor het verdere verloop van het project. De processen volgen globaal de fasering van een projectaanloop tot aan de projectafsluiting. Elk PRINCE2-project maakt op de een of andere manier gebruik van alle processen. De mate waarin dit gebeurt is afhankelijk van de grootte en complexiteit van het project. Het succes voor elk project wordt bepaald door de vraag in hoeverre het PRINCE2-procesmodel kan worden aangepast aan de uitgangspunten van het project. Bij elk PRINCE2-proces moet de vraag worden gesteld in welke mate het proces van toepassing is op dit specifieke project. Binnen PRINCE2 worden de volgende processen onderscheiden:



Figuur 2 De PRINCE2-processen en de hoofdstukken in de standaard

### **2.5.1 Opstarten van het project**

Dit proces beschrijft het werk dat moet worden gedaan in de aanloopfase (initiatiefase) van een project en gaat dus eigenlijk aan het project vooraf. Het proces begint met het idee of een verzoek (het projectmandaat) om een project te starten. Om beslissingen te kunnen nemen in de aanloopfase van een project worden een projectmanager en een stuurgroep benoemd. De projectmanager stelt op basis van het projectmandaat het projectvoorstel op met daarin de rechtvaardiging van het project. Het projectvoorstel moet de stuurgroep inzicht geven in het project. De stuurgroep beslist of het project de volgende fase in mag gaan. Na goedkeuring van het projectvoorstel door de stuurgroep kan er begonnen worden met de initiatiefase, waarin de producten worden gespecificeerd die door het project worden opgeleverd.

### **2.5.2 Initiëren van een project**

Dit proces beschrijft de activiteiten die de projectmanager uitvoert nadat hij goedkeuring heeft gekregen om aan het project te beginnen. Het verschil met de opstartfase is dat er nu goedkeuring is van de stuurgroep om met de projectinitiatie te beginnen. Op basis van het projectvoorstel uit de vorige fase wordt het Project Initiatie Document (PID) opgesteld, waarin de vijf w's van het project worden omschreven (wie, wat, waar, waarom en wanneer). In het PID moet precies worden omschreven welke producten er worden opgeleverd en aan welke kwaliteitseisen deze moeten voldoen. Het PID is een overeenkomst tussen de projectmanager en de stuurgroep.

### **2.5.3 Dirigeren van een project**

Dit proces geeft de rol van de stuurgroep aan. In de stuurgroep kunnen beslissers namens de organisatie, de gebruikers en de leveranciers zitten. De stuurgroep is actief vanaf de aanloopfase tot aan de afsluiting van het project. Voor de start van elke fase geeft de stuurgroep een 'go' of een 'no go' aan de projectmanager. Als een project buiten de afgesproken toleranties komt geeft de stuurgroep ad-hoc advies en richtlijnen aan de projectmanager. Hier wordt het principe van 'management by exception' toegepast: de stuurgroep grijpt alleen in als iets fout dreigt te gaan. De stuurgroep bepaalt de mate waarin de projectmanager zelfstandig over de uitzonderingssituaties beslist door middel van tolerantiegrenzen.

### **2.5.4 Beheersen van een fase**

Dit proces beschrijft het dagelijkse werk van de projectmanager. Gedurende de levensloop van een project voert de projectmanager voortdurend activiteiten uit als het bepalen van het uit te voeren werk, het bewaken van de voortgang en het ondernemen van correctieve maatregelen.

### **2.5.5 Managen van faseovergangen**

Dit proces is ervoor verantwoordelijk dat de geplande producten worden gemaakt en afgeleverd. Het werk om de producten te maken wordt door de projectmanager overeengekomen met de teammanager van het team dat het product gaat ontwikkelen. De projectmanager beheerst met behulp van dit proces de uitvoering van het werk door de teammedewerkers en de acceptatie van het opgeleverde werk. In dit proces bepaalt de projectmanager of het uitgevoerde werk voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria, hij controleert de rapportage over de voortgang en de kwaliteit en geeft goedkeuring aan de producten die klaar zijn.

### **2.5.6 Opstellen van een plan (teamplanning)**

Dit proces is loopt gedurende een geheel project, van het opstarten tot aan het afsluiten van een project. Plannen maken heeft relaties met alle andere PRINCE2-processen. Er wordt voortdurend gewerkt aan een globaal projectplan voor het gehele project en een gedetailleerd faseplan voor de volgende fase. Daarnaast is het proces actief bij het opstellen van een productdecompositie structuur. Een productdecompositie structuur is een lijst met alle producten die moeten worden opgeleverd.

### **2.5.7 Afsluiten van het project**

Dit proces zorgt voor een beheerst einde van het project. Het projectresultaat wordt geaccepteerd door de gebruikers en overgedragen aan de opdrachtgever. De projectmanager stelt het leerpuntenrapport op en doet aanbevelingen voor de vervolgactiviteiten. Tot slot wordt de projectorganisatie opgeheven. Ook bij een voortijdig afsluiten van het project wordt dit proces ingeschakeld. Het komt nooit voor dat een voortijdig einde van het project plotseling stopt zonder een gestructureerde projectafsluiting. De werkzaamheden binnen dit proces hebben voornamelijk betrekking op het verschaffen van informatie aan de stuurgroep om toestemming te krijgen het project af te sluiten.

### 3 Afstemming PRINCE2 op het project

Tijdens de Initiatiefase van een project moet gekeken worden in welke mate de PRINCE2 processen moeten worden toegepast. Hier zijn geen concrete eisen aan te geven aangezien dit per project verschillend is. Om hier toch een duidelijker beeld te geven zullen er in dit hoofdstuk adviezen worden gegeven omtrent de mate waarin de processen worden toegepast bij verschillende groottes van projecten. Hoewel de grootte van een project uiteraard relatief gezien kan worden, wordt hiermee mogelijk gemaakt dat iedere projectmanager zal kunnen beslissen welke documentatie zal worden opgesteld voor het beheersen van het project. Uiteraard is aan de projectmanager en de stuurgroep (in het geval van voldoende kennis van PRINCE2) in welke mate de processen worden toegepast en welke documentatie wordt gebruikt om het project te beheersen.

#### 3.1 *Klein project*

Een klein project kan worden gezien als een project waarbij een weinig arbeidsintensief product dient te worden gerealiseerd. Hierbij is de levenscyclus van het project ook van belang. Gesteld kan worden dat een project van minder dan drie maanden als klein project kan worden benoemd. Hierbij is het van weinig belang om veel tijd te spenderen aan het initiatieproces en het managen van verschillende fases maar meer aan het managen van de productoplevering. Hierbij kan vaak het Projectvoorstel en het Project Initiatie Document als één document worden gezien. Door het combineren van verschillende fases is het mogelijk om minder documentatie rond de fasering op te leveren om een korte projectlevenscyclus te bereiken. Voor volgende projecten is het wel van belang om het afsluitingsproces van het project in ruime mate toe te passen. Hiermee kunnen toekomstige gelijkmatige projecten eenvoudig opgepakt worden.

#### 3.2 *Middelgroot project*

Een middelmatig project kan worden gezien als een project waarbij meerdere eindproducten dienen te worden gerealiseerd. Wat betreft de levenscyclus van het project zal deze gemiddeld tussen drie maanden en één jaar liggen. Vanwege de planning van het realiseren van meerdere producten is het vooral van belang om de beginfase van het project gestructureerd te volbrengen. In het geval de opdrachtgever advies wil krijgen over de te realiseren producten zal dit vaak in combinatie met een projectvoorstel worden opgesteld. Voor de rest van het project is vooral het Project Initiatie Document van belang. Dit document verzorgt een duidelijke overeenkomst tussen de projectgroep en de stuurgroep. Hiermee kan per fase bekeken worden of de in het PID gestelde businesscase nog steeds aansluit bij de huidige situatie. Aan de hand hiervan kan sturing aan het project worden gegeven om deze bij de huidige situatie aan te laten sluiten. Aangezien de fases zich relatief snel opvolgen is het meestal verstandig om hierbij geen eindrapport op te stellen maar de autorisatie door de stuurgroep bij de verschillende faseplannen neer te leggen. Om de druk bij het initiëren van het project weg te nemen is het verstandig pas bij het afsluiten van de initiatiefase te starten met het opstellen van faseplannen. Hierbij kan het PID als eerste faseplan dienen indien de opvolgende fase in dit document grondig is beschreven. Als laatste is net als bij een klein project het afsluitingsproces belangrijk.

### **3.3 Groot project**

Een groot project kan worden gezien als een project waarbij meerdere arbeidsintensieve eindproducten dienen te worden gerealiseerd. Wat betreft de levenscyclus van het project zal deze veelal langer dan één jaar zijn. Vanwege de planning van het realiseren van meerdere producten is het vooral van belang om de beginfase van het project gestructureerd te volbrengen. In het geval de opdrachtgever advies wil krijgen over de te realiseren producten zal bij een groot project dit meestal als afzonderlijke fase worden gepland. Aangezien bij grote projecten meerdere afzonderlijke projectteams worden gebruikt is het handig om alle processen zo volledig mogelijk toe te passen. Ook hierbij is de initiatiefase van het grootste belang.

## 4 De projectaanloop

In deze stap wordt beoordeeld of het voorgestelde idee haalbaar is en of de te leveren producten voldoende bijdragen aan de organisatie. De vraag of het zinvol is om een project op te starten, moet hier worden beantwoord. Dit proces is van beperkte omvang en omvat de activiteiten die voorafgaan aan de goedkeuring van de opdrachtgever voor de start van de initiatiefase.

Het doel van deze fase is de inhoud en de organisatie van het project globaal te beschrijven in de projectbrief (Adviesrapport); dit document is het eindproduct van het proces “Opstarten van het project”. Na dit projectvoorstel worden ook het faseplan, het risico logboek, en het Project Initiatie Document opgeleverd. Om met een project te mogen beginnen zal de stuurgroep eerst toestemming moeten geven. Vandaar dat er ook een activiteit van de stuurgroep bij de projectaanloop is betrokken.

### 4.1 Project mandaat

Het Projectmandaat is een document dat gebruikt wordt als aanleiding om met het proces “opstarten van het project” te beginnen. Er moet voldoende informatie in staan om minstens de beoogde voorzitter van de stuurgroep (Business Executive) te kunnen aanduiden en de hoofdzaken van het project te kunnen beschrijven. De informatie die in het Projectmandaat wordt opgenomen kan gezien worden als een externe bron die het referentiekader voor een project vormt en aan de basis van het projectvoorstel ligt. Het mandaat dient tevens het onderwerp van het project te beschrijven.

Omdat met dit document het kader van het project wordt neergezet, wordt dit direct een heel belangrijk document voor het opstarten van een nieuw project. Doordat TIGAM onder andere aan deze stap veel waarde hecht bij het uitvoeren van haar projecten zal dit document in de opstart-fase een belangrijke plaats innemen.

Aan de hand van dit document en daarbij het kennismakingsgesprek is het team in staat om tot een projectvoorstel, ook wel een projectbrief, te komen. Mocht dit voorstel goedgekeurd worden door de stuurgroep, dan zal het project werkelijk van start gaan. Met de projectbrief probeert het team de opdracht voor TIGAM binnen te halen.

#### 4.1.1 Projectdefinitie

In dit hoofdstuk wordt het project in globale lijnen weergegeven. Meestal komt het projectmandaat voort uit de ideeën van de stuurgroep. Omdat de stuurgroep ook haar ideeën heeft over het te realiseren project beslaat dit document voornamelijk de aanleiding, de wensen, en de doelstelling van de opdrachtgever. Verder worden de voorwaarden van het project geschetst; er kan bijvoorbeeld voor gekozen worden om bepaalde onderdelen van de huidige situatie in tact te houden.

##### 4.1.1.1 Opdrachtgever

In dit hoofdstuk komen de gegevens te staan van de opdrachtgever. Op deze manier wordt vastgesteld welk bedrijf de opdrachtgever is en wat de adres gegevens van dit bedrijf zijn. Dit kan makkelijk zijn voor de communicatie en de eventueel verschillende afspraken. Tevens wordt hier besproken wie van het bedrijf verantwoordelijk is tijdens het realiseren van het project, deze persoon is dan onder andere lid van de stuurgroep.



#### **4.1.1.2 Aanleiding**

Wat is de aanleiding tot het opzetten van het project. Op een bepaald moment heeft de opdrachtgever gekozen voor het inzetten van TIGAM om haar wensen en doelstellingen te realiseren. In deze paragraaf wordt hier aandacht aan besteed.

#### **4.1.1.3 Projectdoelstelling**

Ook de opdrachtgever heeft bij het begin van het project een bepaald beeld van hoe hij/zij het graag zou willen. Naast deze wensen is er ook een bepaald doel dat de opdrachtgever wil bereiken met het opzetten van het project. In deze paragraaf wordt het doel van de opdrachtgever vastgesteld zodat hier tijdens het realiseren van het project rekening mee gehouden kan worden.

#### **4.1.1.4 Omvang**

Elk project is anders, qua grootte, qua budget of qua mankracht. In deze paragraaf wordt de omvang van het project vastgesteld. Onderdelen waar dan onder andere aan gedacht kan worden zijn bijvoorbeeld het aantal medewerkers, het beschikbare budget, het aantal beschikbare uren. Op deze manier kan tijdens het opstarten van het project en het opstellen van het projectvoorstel een goede inschatting gemaakt worden van de totale omvang van het project.

#### **4.1.1.5 Randvoorwaarden en beperkingen**

Voor het realiseren van een project kan het mogelijk zijn dat het bedrijf afhankelijk is van meerdere, misschien externe, factoren. Aangezien het, bij het opstarten van een project, heel belangrijk is om hier rekening mee te houden kan deze paragraaf gebruikt worden om deze eventueel aanwezige randvoorwaarden en/of beperkingen weer te geven.

#### **4.1.1.6 Relaties met andere projecten**

Het kan voorkomen dat een project wordt uitgevoerd zodat het eindresultaat weer als “input” voor een volgend project gebruikt zal gaan worden. Ook kan het voorkomen dat andere projecten bij het te realiseren project betrokken moeten worden omdat deze grote invloed hebben op het te bereiken doel. Als er bij het realiseren van het project andere projecten komen kijken dan zal dit in deze paragraaf opgenomen moeten komen.

#### **4.1.2 Kwaliteits(verwachting)**

Meestal heeft de klant ook een aantal verwachtingen aan het begin van het project. Om aan zoveel mogelijk verwachtingen te kunnen voldoen, is het verstandig om deze in deze paragraaf op te nemen. Hier kan onder andere gedacht worden aan bijvoorbeeld de uiteindelijke functies van het eindproduct. Dit is een heel belangrijk punt, want hoe meer het product aansluit aan de verwachtingen van de klant, des te minder verrassingen er te verwachten zijn tijdens het realiseren van het project.

### 4.1.3 Business Case

Projecten komen niet zonder een reden tot stand, er moet binnen een organisatie een zekere noodzaak zijn om een project op te starten. Elk project heeft een zakelijke rechtvaardiging, dit wordt binnen PRINCE2 de Business case genoemd.

De Business case kan gezien worden als de rechtvaardiging voor het opzetten en continueren van een project. In dit hoofdstuk worden dus de onderdelen opgenomen die de redenen voor een project aangeven. De business case geeft antwoord op de vraag “waarom moet dit project worden uitgevoerd en wat zijn de kosten en baten?” Na het lezen van dit hoofdstuk is het mogelijk dat je in grote lijnen weet waarom de opdrachtgever het project wil gaan uitvoeren. In de Business case wordt dus informatie beschreven die nodig is om te kunnen beslissen over het opzetten, continueren en afsluiten van een project. Het moet dus in de loop van een project mogelijk zijn om de business case bij te werken als nodig. Om de inhoud en dus de kwaliteit van de Business case in stand te kunnen houden wordt de Business case meestal aan het einde van een projectfase tegen het licht gehouden om te kijken of de oorspronkelijke Business case niet veranderd is.

## 4.2 Project brief

Op basis van het project mandaat en het eerste gesprek met de klant vergaart de projectmanager informatie over het project, zoals het projectresultaat, het bereik en de randvoorwaarden. Deze projectbrief noemen we ook wel het adviesrapport. Onderwerpen van de projectbrief waar onder andere aan gedacht kan worden zijn:

- De projectachtergrond
- De projectdefinitie
- Outline Business Case
- Kwaliteitsverwachtingen
- Criteria
- Risico's
- Het advies

Het kan nuttig zijn om de andere resultaten van het proces “opstarten van het project” als bijlagen aan de project brief toe te voegen. Op deze manier heeft de stuurgroep alle informatie in één document en kan deze een zo goed mogelijk besluit nemen om het project te autoriseren. Aan de volgende resultaten uit het proces “opstarten van het project” kan het team denken om toe te voegen als bijlagen:

- Organisatiestructuur
- Projectaanpak
- Faseplan
- Risico logboek

### 4.3 Faseplan

Het faseplan is over het algemeen een verfijning van het Project Initiatie Document. Dit document wordt voor het begin van iedere fase opgeleverd aan de stuurgroep om deze te informeren over de resultaten die verwacht kunnen worden aan het eind van de fase, welke activiteiten gepland zijn en welke middelen nodig zijn voor het afronden van de fase.

#### 4.3.1 Hoofddijnen van de fase

Om de stuurgroep op een duidelijke manier te informeren is het naast een beschrijving van het document ook noodzakelijk om een beschrijving te geven van de fase waarvoor dit faseplan geschreven is. Daarvoor wordt dit hoofdstuk gebruikt. In dit hoofdstuk is het van belang om duidelijk te maken welke fase nu ingegaan wordt en welke benadering gekozen is.

#### 4.3.2 Randvoorwaarden

Net als in het Project Initiatie Document is het in het faseplan handig om extra randvoorwaarden te stellen voor het afronden van de fase. Op deze manier is het mogelijk om misverstanden te voorkomen.

##### Voorbeelden van randvoorwaarden

- Ondertekening meerjarencontract <klant> - <organisatie>/aangaan nieuwe SLA's
- Resultaten moeten passen in het accountplan <klant>
- Resultaten moeten passen binnen SLA 2000/SLA 2001
- Medewerking bij/instemming met professionaliseringsproject door <klant>
- Motivatie medewerkers B&O team <klant>
- Beschikbaar krijgen/maken van de middelen (geld en tijd)
- Benodigde kennis binnen huidige organisatie aanwezig
- Prioriteit ten opzichte van andere projecten
- Ondersteuning door service line B&O

#### 4.3.3 Afhankelijkheden

Tijdens een bepaalde fase is het mogelijk dat het projectteam afhankelijk is van bijvoorbeeld leveranciers die in het Project Initiatie Document nog niet genoemd waren. Deze afhankelijkheden worden in deze paragraaf beschreven.

#### 4.3.4 Toleranties

Tijdens het plannen van een fase worden vaak concretere zaken bekeken. Daarom kan het voorkomen dat voor bepaalde onderdelen de tolerantie aangepast dient te worden om hier geen struikelblok tussen de stuurgroep en het projectteam te maken.

#### 4.3.5 Beheersmethoden

Omdat fases een diepere kijk op het project zijn is het vaak verstandig om de methoden waarmee het project beheerst worden te verfijnen. Tijdens de verschillende fases is het verstandig om te kijken naar hoe de voortgang tijdens deze fase wordt gevolgd. Daarnaast kan gekeken worden hoe er voor gezorgd wordt dat het project op tijd afgerond wordt.

#### **4.3.6 Aannames faseplanning**

Om snel een planning op te kunnen stellen dienen vaak enkele aannames gemaakt te worden. Deze aannames worden in deze paragraaf vermeld.

#### **4.3.7 Faseplanning**

De projectplanning dient te allen tijden realistisch opgesteld te worden. Daarmee dient rekening gehouden te worden met factoren als controles en dergelijke waardoor uitloop veroorzaakt kan worden. Voor het overzicht is het verstandig de planning op te delen per fase.

#### **4.3.8 Fasekosten**

Hierin is het mogelijk om de kostendefiniëring per fase te verfijnen. Daardoor is het mogelijk om de kosten van de fase te veranderen. Hier moet de stuurgroep het echter wel mee eens zijn. Over het algemeen zullen kosten niet snel veranderen indien er geen verandering in de business case is.

## 5 De projectinitiatie

Tijdens de projectinitiatiefase wordt de fundering voor het project neergelegd in de vorm van het Project Initiatie Document (PID). De activiteiten om hiertoe te komen vallen binnen dit proces. Van het PID is het projectplan een belangrijk onderdeel. Voordat er met het PID begonnen kan worden is het belangrijk dat er eerst een goedkeuring van de kant van de stuurgroep is gekomen omtrent de projectaanloop en daarbij de projectbrief. Voordat de project brief is goedgekeurd kan er nog geen definitief PID worden opgeleverd aan de stuurgroep.

### 5.1 *Projectinitiatie autoriseren*

Het autoriseren van de projectinitiatie is de eerste belangrijkste activiteit van de stuurgroep. Na de opstartfase moet de stuurgroep beslissen of het project verder mag gaan met de volgende fase, hier hebben we het dan over de initiatiefase. Afhankelijk van de grootte van het project en de omstandigheden kan dit gebeuren in een formele vergadering, maar de autorisatie kan ook schriftelijk worden gegeven op basis van de door de projectmanager opgeleverde documenten, waarvan de projectbrief het belangrijkste is. Het doel van het proces is toestemming te krijgen voor projectinitiatie door formeel de afspraken met het projectmanagementteam te bevestigen en de projectbrief goedgekeurd te krijgen door directie of programmamanagement. Deze projectbrief (adviesrapport) is de basis voor het verder verloop van het project. Daarnaast geeft de stuurgroep goedkeuring aan het ininitiatiefaseplan en zegt het toe de middelen te zullen leveren die in het initiatiefaseplan zijn voorzien.

Door de start van een project officieel aan te kondigen worden alle betrokkenen ervan op de hoogte gesteld dat het project is begonnen. De stuurgroep moet erop toezien dat is voorzien in voldoende communicatie- en rapportagemogelijkheden voor de initiatiefase, en moeten er met de projectmanager toleranties worden afgesproken met betrekking tot de projectinitiatie. Het autoriseren van de projectinitiatie vergt nogal wat tijd en inspanning, ook van de stuurgroepleden. Het is belangrijk dat deze tijd beschikbaar is om een goede basis te leggen voor een succesvol project. Voorkom dat de autorisatie van de projectinitiatie onnodig veel tijd kost door bureaucratie binnen de besluitvorming of vertraging omdat de stuurgroepleden niet beschikbaar zijn. Vooral in het begin is het belangrijk om de vaart er goed in te houden. Als de projectinitiatie eenmaal is goedgekeurd kan er begonnen worden met het samenstellen van het Project Initiatie Document.

## 5.2 Project Initiatie Document

Het Project Initiatie Document (PID) is een document dat alle relevante informatie samenvoegt die nodig is om het project een goede start te geven en alle betrokkenen te informeren over de aanpak. Hiermee wordt de basis gelegd voor het project. Met een goedgekeurd PID committeert de stuurgroep zich aan het project, kan de projectvoortgang worden beoordeeld tijdens het project, kan de levensvatbaarheid van het project worden vastgesteld en kan er over wijzigingen worden besloten.

Vanwege de grote impact van dit document op het gehele project wordt in dit hoofdstuk duidelijk gemaakt wat dit document precies inhoudt. Hiermee wordt bereikt dat binnen TIGAM alle projectteams een eenduidig PID schrijven.

### 5.2.1 Managementsamenvatting

Klanten hebben vaak weinig tijd om ieder document volledig te lezen. Voor het management geldt dit meestal nog vaker. Daarom is het noodzakelijk het document samen te vatten. Voor een nuttige managementsamenvatting is het van belang dat deze het volledige document reflecteert. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het doel van het project
- Beoogd resultaat
- Fasering
- Belangrijke mijlpaalproducten
- Planning
- Kosten en baten
- Overzicht van alle beslispunten voor de klant

Hier kunnen natuurlijk altijd nog dingen aan worden toegevoegd indien deze van belang zijn voor het management en de klant.

#### Voorbeeld management samenvatting

##### Projectopdracht

Het Ziekenhuis heeft door middel van een stuurgroep, aangesteld uit haar gelederen, een opdracht geformuleerd. Deze houdt in dat alle administraties (al dan niet geautomatiseerd), procedures en apparatuur worden voorbereid op een migratie naar de euro per 1 januari 2002. De stuurgroep heeft de heer Janssen verzocht op te treden als eindverantwoordelijke voor deze uit te voeren werkzaamheden. Om hem te ondersteunen is een externe projectmanager van Siemens Nederland aangetrokken. Tevens is een begin gemaakt met het opzetten van projectteams, die elk een eigen aandachtsgebied vertegenwoordigen. Een gedetailleerd projectorganogram treft u aan in hoofdstuk 6.5 (projectorganisatie).

### **Omvang van het project**

De euromigratie zal vrijwel alle onderdelen van de organisatie raken.

Dit omvat systemen, procedures, administraties en apparatuur. Alle onderdelen zullen worden geïnventariseerd om te kunnen vaststellen wat wel en wat niet bij de migratie betrokken is.

Tot dit moment zijn de volgende besluiten genomen:

- De externe communicatie zal vanaf 1 juli aanstaande duaal worden uitgevoerd.
- De (geautomatiseerde) administraties van de aan het ziekenhuis gerelateerde stichtingen zullen in het project worden meegenomen voor zover deze onder verantwoordelijkheid van het ziekenhuis vallen. Voor de overige aspecten kunnen zij (met eigen middelen) participeren in de projectgroep

Ten einde de veelheid van aandachtspunten goed te kunnen verwerken is binnen het project de volgende onderverdeling gemaakt:

- Leiding en controle
- Communicatie
- ICT, hieronder valt ook alle apparatuur
- AO (Administratieve Organisatie)

De voorbereiding en het uitvoeren van de daadwerkelijke migratie zal door alle vier de aandachtsgebieden worden behandeld. Dit geldt ook voor het uitvoeren van integrale testen.

### **Globale planning**

In deze fase van projectuitvoering is het slechts mogelijk om tot een globale planning te komen.

Een planning (MS Project) is als bijlage bij dit projectplan toegevoegd.

De planning valt grofweg in 3 fasen onder te verdelen:

- Projectdefinitie, inventarisatie en impactanalyse. Deze fase is gepland te eindigen op 1 mei as
- Implementatie. Deze fase is gepland te eindigen op 1 november as.
- Opleiding en migratie (in gebruikname). Deze fase is gepland te eindigen op 1 januari 2002
- Toegevoegd moet worden dat duale externe communicatie per 1 juli as. gerealiseerd dient te zijn

### **Resultaten**

Conform de opdracht kan het project alle aanpassingen voor 1 januari 2002 hebben verwerkt.

De stuurgroep zal volgens afspraak tweewekelijks worden geïnformeerd omtrent de voortgang, de risico's met bijbehorende maatregelen alsmede de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden.

Daarnaast zal zij op de hoogte worden gehouden over de bezetting van de beschikbare resources (Mensen en middelen).

Alle producten behorend bij de gedefinieerde mijlpalen (zie paragraaf 6.4) zullen ter accordering aan de stuurgroep worden voorgelegd. Mochten zich onvoorziene omstandigheden voordoen, die negatieve consequenties hebben ten aanzien van de voortgang of de gewenste kwaliteit zullen voorstellen voor correctieve maatregelen aan de stuurgroep worden voorgelegd.



## **5.2.2 Projectdefinitie**

De projectdefinitie in het PID levert de klant alle globale informatie over het project. Hierbij is het van belang dat de klant te weten komt hoe het einddoel eruit zal zien, hoe de aanpak tot het bereiken van dit doel er uit ziet, in welke fases het project op te delen is, welke hoofdproducten het project op zal leveren en wat de projectgrenzen zijn.

### **5.2.2.1 Doelstellingen**

Bij het opstellen van een doelstelling is het altijd handig om deze S.M.A.R.T. op te stellen. Wat hiermee bedoeld wordt is dat de opgestelde doelstelling Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en tijdsgebonden is.

### **5.2.2.2 Aanpak fasering**

Voor het bereiken van de doelstelling dient een aantal producten te worden opgeleverd. Dit zijn voornamelijk eindproducten, maar sommige daarvan bestaan weer uit deelproducten. Het opleveren van deze producten gebeurt in fases.

Elke fase heeft zijn eigen planning en controle. Deze controle zal door TIGAM gedaan worden en door de stuurgroep. In het geval van TIGAM zal deze controle plaatsvinden doormiddel van zogenoemde audits. In het geval van de stuurgroep zal de opdrachtgever het desbetreffende product beoordelen.

### **5.2.2.3 Resultaten**

Onder resultaten worden alle producten verstaan die aan het einde van het project worden opgeleverd. Van belang is hierbij aan welke voorwaarden de producten moeten voldoen.

### **5.2.2.4 Projectgrenzen**

Door middel van de paragraaf projectgrenzen is het mogelijk om de scope van het project te definiëren. Hiermee kunnen misverstanden worden voorkomen waarbij de stuurgroep meer resultaten verwacht.

### **5.2.2.5 Randvoorwaarden en beperkingen**

In deze paragraaf kunnen alle voorwaarden worden opgenomen die nodig zijn om het project volgens de planning te laten verlopen. Hierbij kan gedacht worden aan zaken die betrekking hebben met de stuurgroep en het projectteam.

### **5.2.3 Initiële businesscase**

In de Initiële businesscase wordt beschreven waarom het project eigenlijk wordt uitgevoerd. Tijdens projecten is het altijd van belang dat de reden van het bestaan van het project niet uit het oog wordt verloren. Daarnaast komt in deze paragraaf wat dit project gaat kosten en op zal leveren.

#### **5.2.3.1 Redenen**

Vaak kunnen meerdere redenen genoemd worden voor het bestaan van het project. Deze redenen dienen in het gesprekken met de klant naar te komen.

#### **5.2.3.2 Aannames**

Ter ondersteuning van de businesscase worden meestal enkele aannames gemaakt. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een bepaalde stijging van de omzet, klanten of kostenbesparing.

#### **5.2.3.3 Kosten**

Voor zowel de klant als TIGAM is een duidelijk en een realistisch kostenplaatje van belang. Hierbij is het van belang dat er een scherpe prijs gerekend kan worden waarmee wel de minimale winst behaald wordt. Ook moet een bepaalde marge in ogenschouw genomen worden voor eventuele onverwachte omstandigheden.

Ter verduidelijking naar de klant dienen kosten altijd gespecificeerd te worden. Hierbij is het vooral van belang dat de klant exact weet welke kosten voor ieder onderdeel gemaakt worden. Zo is een verdeling van eenmalige kosten en periodieke kosten vooral voor de klant van belang maar daarom niet minder noodzakelijk.

#### **5.2.3.4 Baten**

Aangezien het project waarschijnlijk niet zou bestaan indien er niets tegenover staat is dit ook een belangrijk onderdeel van het PID. Bij veel projecten hoeven de baten niet in geld uit te drukken zijn. Deze kunnen dan uit te drukken zijn in voordelen die behaald worden. In het geval er financiële baten behaald moeten worden is het van belang dat deze richting klant op een concrete en realistische manier worden verwoord.

### **5.2.4 Organisatiestructuur**

Bij veel projecten zijn de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen meestal onduidelijk. Binnen het PID wordt dit opgelost door middel van deze paragraaf. Hiermee kan duidelijk worden gemaakt wat de verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden zijn en welke verantwoordelijkheden de stuurgroep heeft. Hierbij is het natuurlijk belangrijk welke personen de stuurgroep vormen. Meestal is dit een combinatie tussen klanten, gebruikers en eventueel nog een derde partij.

### **5.2.5 Projectplanning**

De projectplanning geeft aan welke acties wanneer door wie worden ondernomen en wat de bijbehorende kosten zijn. Deze planning kan gedurende de loop van het project aangepast worden op basis van ervaringen in het project en / of nieuwe gegevens.

#### **5.2.5.1 Randvoorwaarden**

Voor het behalen van het project is het projectteam altijd afhankelijk van meerdere factoren. Enkele factoren zijn eenvoudig op te vangen, echter andere niet. Om deze van te voren aan te geven aan de klant kan deze paragraaf gebruikt worden.

#### **5.2.5.2 Externe afhankelijkheden**

Naast de factoren binnen het projectteam en de stuurgroep kun je ook afhankelijk zijn van externe factoren als bijvoorbeeld een leverancier.

#### **5.2.5.3 Productdecompositie**

In deze paragraaf worden alle deelproducten van het project beschreven. Hiermee wordt het voor de klant direct duidelijk wat verwacht kan worden. Van belang is hier ook welke afhankelijkheden tussen de verschillende deel producten zitten.

#### **5.2.5.4 Planning aannames**

In deze paragraaf kunnen de aannames staan die gemaakt zijn voor het opstellen van de huidige planning. Hierbij kan eventueel gedacht worden aan uitloop van controles.

#### **5.2.5.5 Projectplanning**

De projectplanning dient realistisch opgesteld te worden. Daarmee dient rekening gehouden te worden met factoren als controles en dergelijke waardoor uitloop veroorzaakt kan worden. Voor het overzicht is het verstandig de planning op te delen per fase.

#### **5.2.5.6 Benodigde hulpbronnen**

Voor de te gebruiken hulpbronnen is het noodzakelijk deze te definiëren. Verstandig is deze wederom per fase op te delen zodat hier beter een overzicht van gemaakt kan worden.

### **5.2.5.7 Kosten**

Voor het overzicht is het verstandig om de kosten per fase in deze paragraaf te beschrijven. Hiermee kan een duidelijk overzicht worden gecreëerd.

### **5.2.6 Beheersmechanismen**

In deze paragraaf wordt aangegeven welke mechanismen worden toegepast om te waarborgen dat het project beheersbaar blijft.

#### **5.2.6.1 Toleranties**

Tijdens de uitvoering van het project controleert de Projectmanager regelmatig de voortgang. Indien de afwijking van de plannen naar verwachting groter is dan de afgesproken tolerantie, wordt daarover apart gerapporteerd aan de stuurgroep.

De toleranties kunnen per fase aangegeven worden en eventueel in de faseplannen worden uitgediept.

##### **Voorbeeld van toleranties**

- doorlooptijd plus of min 10%
- kosten plus of min 10%

#### **5.2.6.2 Kwaliteitsrapportages**

Om de kwaliteit van de producten op een acceptabel niveau te houden is het van belang dat deze geregeld getoetst worden. De informatie van deze audits dienen aan de stuurgroep gemeld te worden. In deze paragraaf komt te staan waar deze kwaliteitsrapportages aan moeten voldoen.

#### **5.2.6.3 Uitzonderingsprocedure ('Management by Exception')**

De uitzonderingsprocedure treedt in werking als van een fase of van het project verwacht wordt dat deze niet binnen de afgesproken tolerantiegrenzen ten aanzien van tijd en geld blijft. In deze paragraaf wordt dan besproken welke stappen ondernomen worden om dit op te lossen of te verminderen.

### **5.2.7 Projectrisico's**

Tijdens projecten zijn er altijd bepaalde risico's welke een bedreiging voor het project kunnen veroorzaken. Om deze risico's meetbaar te kunnen beschrijven wordt gebruik gemaakt van een standaard methode. Voor deze methode wordt er in een schaal van 1 tot 5 (waar 1 klein is en 5 erg groot) de kans van optreden van de bedreiging en in hoeverre het een negatief effect heeft op het project aangegeven. Aan ieder risico dient een tegenmaatregel te worden beschreven om de bedreigingen te verminderen of weg te nemen.

### 5.2.7.1 Voorbeeld

Bedreiging	Tegenmaatregel	Kans	Effect
Een van de teamleden kan tijdelijk niet meer meewerken aan het project (door bijvoorbeeld ziekte of een ongeluk).	Bij een korte afwezigheid (d.w.z. één tot twee weken) zal er binnen het team extra inzet moeten komen om ook het werk van het afwezige teamlid af te krijgen.	2	4

### 5.2.8 Bijlage 1: Kwaliteitsplan

Door in de projectgroep goed het verschil aan te geven wat de taak van iedere medewerker is, kan er volledig worden toegespitst op de omgeving waar hij voor staat. Verder is er ook een duidelijke functie scheiding binnen het bedrijf. Hierdoor ontstaat een hogere productiviteit en kwaliteit. De kwaliteit wordt ook mede gewaarborgd door het werken volgens standaarden, welke eventueel door de organisatie ontwikkeld zijn. Door het gebruik van standaarden kan er duidelijk worden gecommuniceerd binnen het bedrijf en kwaliteitscontroles worden ingezet.

#### 5.2.8.1 Verantwoordelijkheden

In deze paragraaf wordt aangegeven wie welke verantwoordelijkheden heeft betreffende het behouden van kwalitatief goede producten.

#### 5.2.8.2 Aansluiting bij (bedrijfs) standaarden & Kwaliteit producten

Deze paragraaf beschrijft welke (bedrijfs) standaarden worden gebruikt binnen het project en waarop deze kwalitatief gezien worden beoordeeld. Bij standaarden kan gedacht worden aan methodes als PRINCE2 en technische platformen als bijvoorbeeld Java.

#### 5.2.8.3 Kwaliteitscontrole

De paragraaf kwaliteitscontrole beschrijft welke procedures gevolgd worden tot het behoud van een acceptabel kwaliteitsniveau. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de kwaliteit van het projectmanagement en de kwaliteit van (deel) producten.

### 5.2.9 Bijlage 2: Productomschrijving

In dit hoofdstuk zal de een globale schets gegeven moeten worden van de functionaliteit van de verschillende eindproducten. Aan de hand van deze schets dienen de eindproducten in gesprekken met de klant te worden vormgegeven.

## 6 Projectuitvoering en beheersing

De eindproducten van een project worden in een aantal projectfasen gerealiseerd. Op basis van een door de stuurgroep goedgekeurd Project Initiatie Document richt de projectuitvoering en beheersing zich op het zodanig beheersen van de fase dat de producten op tijd worden opgeleverd, binnen het budget en conform de gestelde kwaliteitseisen. Voor de activiteiten tijdens de projectuitvoering en beheersing zijn twee PRINCE2-processen gedefinieerd: “beheersen van een fase” en “managen productoplevering”. Daarnaast vindt er overleg plaats met de stuurgroep tijdens activiteiten van het proces “dirigeren van een project”. Voordat dit proces van start kan gaan is het heel belangrijk dat de stuurgroep het opgeleverde PID goedkeurt. Omdat het PID een uiterst belangrijke plaats in het project inneemt is het van groot belang dat het gehele document is goedgekeurd. Op deze manier weet zowel de stuurgroep en het team wat te verwachten van de rest van het project; vooral de businesscase mag niet uit het oog verloren worden.

### 6.1 Autorisatie advies

Aan het einde van de initiatiefase autoriseert de stuurgroep de voortgang van het project. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van het Project Initiatie Document dat is gemaakt tijdens de initiatiefase. De stuurgroep controleert of er nog een geldige businesscase is en of het project nog past binnen de strategie van de organisatie. Een goedgekeurd PID geeft de projectmanager het vertrouwen dat het project op het juiste spoor zit en wordt ondersteund door de stuurgroep en de directie of het programmamanagement. Het PID bevat alle managementinformatie over het project, zoals risico's, planning en een inschatting van tijd en geld. Als het PID wordt goedgekeurd door de stuurgroep, wordt deze versie ‘bevroren’ en wordt opgeleverd aan de directie of het programmamanagement. Dit betekent dat er niets meer in mag worden gewijzigd, zodat aan het einde kan worden gecontroleerd of het project succesvol geweest is en heeft voldaan aan de oorspronkelijke doelen. Een andere versie van het PID blijft natuurlijk bij de projectmanager, zodat het kan worden aangepast als zich nieuwe risico's voordoen, als de businesscase verandert of als de opdrachtgever de specificaties van producten wijzigt. Deze punten worden natuurlijk bijgewerkt in de versie van het PID die in het bezit is van de projectmanager, maar er moet ook een versie van het oorspronkelijke PID beschikbaar blijven. Dit proces wordt in feite tegelijkertijd uitgevoerd met het volgende proces, het autoriseren van het faseplan voor de volgende fase. Het kan immers niet zo zijn dat de stuurgroep wél toestemming geeft voor het vervolg van het project, maar niet voor de volgende fase.

## 6.2 Werkpakketten

Een werkpakket is een bundeling van alle informatie die nodig is om een of meer producten te kunnen maken. Naast de productbeschrijving bevatten de werkpakketten aanvullende informatie over rapportage, kwaliteitscontrole en oplevering.

In principe is de teammanager verantwoordelijk voor de oplevering van de desbetreffende producten. De rol van teammanager is optioneel; bij grotere projecten zal de projectmanager het uit te voeren werk uitbesteden aan teams van specialisten. In kleinere projecten zal de projectmanager deze werkzaamheden zelf uitvoeren of de teams rechtstreeks aansturen. De rol van teammanager kan ook worden gebruikt wanneer de projectmanager deel uitmaakt van de organisatie van de klant en het werk wordt uitgevoerd door derden. Het werk dat door een team wordt uitgevoerd wordt binnen PRINCE2 ook wel een werkpakket genoemd.

Het takenpakket van een teammanager kan er als volgt uit zien:

- Onderhandelen met de projectmanager over de werkpakketten
- Accepteren van werkpakketten
- Plannen en verdelen van het werk binnen het team
- Rapporteren aan de projectmanager over de voortgang van de werkzaamheden
- Onderhouden van contacten met degenen die zijn belast met de kwaliteitsborging
- Gegevens bijhouden over de kwaliteitscontroles
- Aansturen van de teamleden

In principe is een werkpakket een document dat binnen het team samengesteld wordt zodat het werk goed verdeeld wordt en de taken binnen het team duidelijk neergezet worden. Naast het feit dat een werkpakket binnen een team wordt gebruikt is het een goed middel om het overzicht binnen het project te kunnen bewaren. Je weet altijd hoeveel uur een teamlid in welk product heeft gestoken, of hoeveel tijd het team aan een product heeft gewerkt. Op deze manier kan er door de teammanager goed in de gaten gehouden worden of het project verloopt zoals volgens de planning zou moeten, en niet uitloopt op het desbetreffende werkpakket.

### **6.3 Voortgangsrapporten**

Een voortgangsrapportage is een rapport over de voortgang van de werkzaamheden in het team, dat wordt opgesteld door de teamleider en bestemd is voor de projectmanager. In het PID worden meestal afspraken gemaakt over de inhoud van het voortgangsrapport.

De projectmanager moet voortdurend op de hoogte zijn van de voortgang van het werk. Het is de taak van de projectmanager om de planning van de teamwerkzaamheden te vergelijken met de daadwerkelijke voortgang. Het is belangrijk dat de teamleider de projectmanager voortdurend van informatie voorziet over de voortgang van het project, om te voorkomen dat de projectmanager voor onverwachte verrassingen komt te staan. Er is dus een voortdurende wisselwerking tussen het beheersen van een fase en het managen van een productoplevering. De belangrijkste informatiebron voor deze voortgangsbeoordeling is een periodieke beoordeling van het teamwerk, deze beoordeling wordt meestal door de teamleider gedaan. Hoe vaak en wanneer een voortgangsbeoordeling plaats vindt wordt vastgelegd in het desbetreffende werkpakket, op deze manier bewaak je de voortgang van een fase en uiteindelijk de planning van het gehele project.

Mochten er binnen een fase punten zijn waarop de werkelijke voortgang afwijkt van de geplande voortgang, dan komen deze ter sprake in de voortgangsbeoordeling. De informatie uit de voortgangsbeoordeling wordt vastgelegd in een voortgangsrapport, dat wordt overhandigd aan de projectmanager.

### **6.4 Teamplan**

Het teamplan beschrijft de samenwerking tussen de teamleden bij de tot standkoming van de verschillende producten. Het plan beschrijft onder andere de planning, de werkzaamheden en de opleverdata van de producten die door het team moeten worden opgeleverd. Teamplannen worden vooral gebruikt door de teamleider om de planning van de oplevering van een (deel van)product te bewaken. Teamplannen zijn optioneel; bij kleinere projecten worden de werkzaamheden beschreven in het projectplan.

Het voordeel dat een team kan doen met een teamplan, is het document zien als bijvoorbeeld een logboek van haar werkzaamheden, hierbij kan de vraag gesteld worden; halen we de producten binnen de gestelde kaders (uren en kosten), etc? Dit zijn weer onderdelen die van pas kunnen komen in reflectieverslagen of gesprekken met een coach.

### **6.5 Rapportages**

Onder rapportages wordt binnen de PRINCE2 methodiek de verschillende deelproducten verstaan. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld ontwerpdocumenten en performancerapporten. Deze documenten kunnen enkel aan de stuurgroep opgeleverd worden waarbij zij de controle uitvoeren of de oplevering kan via externe controleurs of auditeurs worden geregeld. Hiermee kan de kwaliteit van de deelproducten en documenten worden gecontroleerd door specialisten.



## 7 Managen van faseovergangen

De eindproducten van een project worden in een aantal projectfasen gerealiseerd. De processen “beheersen van een fase” en “managen productoplevering” richten zich op het zodanig beheersen van deze fasen, dat de producten op tijd worden opgeleverd, binnen het budget en conform de gestelde kwaliteitseisen. Voordat er met de volgende fase wordt begonnen, zal opnieuw de businesscase van het project worden getoetst. Indien nodig zal de richting van het project worden bijgestuurd. In het uiterste geval kan het project zelfs worden gestaakt.

Als het team met een volgende fase wil beginnen zullen er eerst een aantal activiteiten nodig zijn. Als het einde van de huidige fase nadert, kan als voorbereiding op de komende fase aan de volgende dingen gedacht worden:

- Wat is het gedetailleerde plan voor de volgende fase?
- Is het projectplan nog in overeenstemming met de huidige situatie en verwachting gezien de huidige projectinformatie en het fasenplan voor de volgende fase?
- Zijn er veranderingen in de projectomgeving?
- Wat is de status van geïdentificeerde risico's?
- Zijn er misschien nieuwe risico's bijgekomen?
- Wat zijn de resultaten van de fase met betrekking tot de bestede middelen en geleverde producten?

De inhoud van het faseplan is verder hetzelfde als het faseplan dat het team heeft opgeleverd tijdens de projectaanloop. Het wordt alleen aangepast aan de fase waarin het team zich op het moment bevindt.

### 7.1 Faseplan

Voor de inhoud van het faseplan verwijzen wij de lezer naar hoofdstuk 3 “De projectaanloop”. In dit hoofdstuk is het faseplan al opgenomen.

#### 7.1.1 Faseplan autoriseren

Om te voorkomen dat een project alleen wordt doorgezet omdat niemand er aan heeft gedacht om het te stoppen, moet de stuurgroep aan het einde van iedere fase aan de projectmanager toestemming geven om verder te mogen gaan met de volgende fase. Door een project op te delen in fasen, wordt automatisch aan het einde van een fase een beslismoment ingebouwd voor de stuurgroep. Door goedkeuring te geven aan het faseplan voor de volgende fase zegt de stuurgroep ook de benodigde middelen toe aan de projectmanager. Bovendien stelt de stuurgroep in overleg met de projectmanager de toleranties vast voor de volgende fase. In het uiterste geval, als de stuurgroep geen toestemming geeft om verder te gaan met de volgende fase, stopt het project.

### 7.2 Fase-eindrapport

Het fase-eindrapport levert een afsluitingsmoment van iedere opeenvolgende fase. Hiermee is het mogelijk om op een eenvoudige wijze aan de stuurgroep te rapporteren hoe de fase is gelopen en welke resultaten zijn behaald. Dit verzorgt een controlepunt voor zowel de stuurgroep als de projectleider zodat eventuele aanpassingen aan het project tussentijds gemaakt kunnen worden.

### **7.2.1 Bereikte resultaten**

In dit hoofdstuk dient beschreven te worden welke resultaten de afgeronde fase heeft opgeleverd. Hierbij kan het gaan om (deel)producten, ontwerpen en prototypes. Van belang is hierbij natuurlijk dat deze afgerond zijn en goedgekeurd.

### **7.2.2 Belangrijkste cijfers na deze fase**

Dit hoofdstuk is voor de beheersbaarheid van het project van belang. Hiermee kunnen de reële kosten en tijd naast de geplande kosten en tijd worden uiteengezet. Op deze manier kan bekeken worden of het project nog verloopt zoals gepland was.

### **7.2.3 Gebeurtenissen van invloed op de projectvoortgang**

Hier zouden alle gebeurtenissen moeten komen die een positieve en/of negatieve invloed op de projectvoortgang hebben gehad. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een afgekeurd ontwerp of een vroegtijdig opgeleverd document.

### **7.2.4 Toetsing businesscase**

In dit hoofdstuk dient bekeken te worden of de bestaande businesscase aan de hand van de afgeronde fase aangepast dient te worden. Indien dit voorgesteld wordt dienen alle consequenties voor de businesscase worden beschreven zodat de stuurgroep hier een beslissing in kan nemen.

### **7.2.5 Toetsing risico's**

Hier kunnen eventuele wijzigingen van de risico's zoals deze in het Project Initiatie Document staan en welke effect dit heeft op de te nemen tegenmaatregelen.

### **7.2.6 Kwaliteitscontroles**

Dit hoofdstuk laat de controle van de kwaliteit van de producten in de afgeronde fase zien. Daarvoor is het van belang dat hier alle kwaliteitscontroles worden vermeld en de resultaten hiervan.

## 8 Projectafsluiting

Deze stap richt zich op de gestructureerde afsluiting van het project na het bereiken van het afgesproken eindresultaat. Een project dient ook ordelijk afgesloten te worden bij een tussentijdse stopzetting van het project door de stuurgroep, bijvoorbeeld omdat de businesscase van het project niet meer voldoende aansluit bij de (veranderde) organisatiedoelstellingen.

Om de producten aan de stuurgroep over te dragen en het project formeel af te kunnen sluiten voert de projectmanager drie processen uit:

- Is er opgeleverd wat er werd verwacht en zijn de producten overgedragen?
- Wat zijn de losse eindjes? Welke acties zijn aan te raden na afronding van het project?
- Wat valt er te leren van het project?

### 8.1 Projecteindrapport

Het projecteindrapport is een rapport dat aan het einde van het project wordt opgesteld. Met dit document legt de projectmanager verantwoording af aan de stuurgroep over het verloop van het project, het werkelijke verloop van het project wordt dus vergeleken met het oorspronkelijke PID. Het rapport wordt door de stuurgroep gebruikt om het einde van het project te autoriseren.

De onderwerpen die onder andere in een projecteindrapport aan de orde kunnen komen zijn:

- Evaluatie van de projectdoelstellingen
- Evaluatie van de resultaten
- Effecten van de wijzigingen
- Evaluatie van de producten
- Gerealiseerde kosten en tijd versus de planning
- Evaluatie van de kwaliteit
- Samenvatting en conclusies
- Post-projectbeoordelingsplan

### 8.2 Leerpuntenrapport

Het leerpuntenrapport, vaak ook wel reflectieverslag genoemd, verzorgt een blik op alle successen en fouten binnen de projectgroep. Hierbij wordt meestal gekeken naar het functioneren van het team, het functioneren van de verschillende teamleden en de methode van kwaliteitscontrole. Het leerpuntenrapport dient als verzameling van de door de verschillende leden van de projectgroep opgestelde documenten, dat een antwoord geeft op de vraag: 'Wat moeten we de volgende keer anders doen?' In een gesprek kunnen de opgestelde documenten van de verschillende leden van de projectgroep worden besproken om tot een eenduidig antwoord op de eerder gestelde vraag te komen. Meestal wordt er zowel op het einde, als op de helft van het project een leerpuntenrapport geschreven.

### 8.3 Einde project

Als het project afgerond is en alle producten zijn opgeleverd en het project geëvalueerd is, is het project ten einde. Eventuele aanpassingen aan producten en updates zullen binnen TIGAM aan een projectteam worden overgenomen.

## 9 Bronnen / verwijzingen

### **Boeken**

#### **Nederlandstalig**

- Projectmanagement volgens PRINCE2  
*ISBN nummer: 9043006971*
- PRINCE2 zakboekje  
*ISBN nummer: 9076759022*
- De kleine Prince2, gids voor projectmanagement  
*ISBN nummer: 9044003844*
- Prince-heerlijk, methode voor het leiden van succesvolle projecten  
*ISBN nummer: 904400221x*

#### **Engelstalig**

- Managing successful projects with PRINCE2  
*ISBN nummer: 0113308914*
- The Little Prince2, Project Management methodology for small and medium-sized projects  
*ISBN nummer: 9044001523*
- Managing succesfull programmes  
*ISBN nummer: 011330016-6*
- The project Assurance Function Companion  
*ISBN nummer: 0117022977*
- PRINCE2, a practical handbook  
*ISBN nummer: 075063240 2*
- The project board companion  
*ISBN nummer: 0117022950*
- The Project Manager's and Specialist Team Manager's Companion  
*ISBN nummer: 0117022969*

#### **PRINCE2 gerelateerde boeken**

- Earned value project management  
*ISBN nummer: 1880410389*

### **Internet**

- <http://www.pugn.nl>
- <http://www.prince2.nl>
- <http://www.prince2.com>



## 10 Overzicht van de PRINCE2 processen

Opstarten van een Project	OP	Starting Up a Project	SU
Initiëren van een Project	IP	Initiating a Project	IP
Beheersen van een Fase	BF	Controlling a Stage	CS
Managen Productoplevering	MP	Managing Product Delivery	MP
Managen Faseovergangen	MF	Managing Stage Boundaries	SB
Afsluiten van een Project	AP	Closing a Project	CP
Opstellen van een Plan	PL	Planning	PL
Dirigeren van een Project	DP	Directing a Project	DP

<b>OP</b>	<b>Opstarten van een project</b>	<b>Starting Up a Project</b>
OP1	Business manager en projectmanager benoemen	Appointing a PB Executive and a PM
OP2	Projectmanagementteam samenstellen	Designing a Project Management Team
OP3	Projectmanagementteam benoemen	Appointing a Project Management Team
OP4	Projectvoorstel opstellen	Preparing a Project Brief
OP5	Projectaanpak definiëren	Defining Project Approach
OP6	Initiatiefaseplan opstellen	Planning an Initiation Stage
<b>IP</b>	<b>Initiëren van een Project</b>	<b>Initiating a Project</b>
IP1	Kwaliteitsplan opstellen	Planning Quality
IP2	Project plannen	Planning a Project
IP3	Business case en risico's aanscherpen	Refining the Business Case and Risks
IP4	Projectbeheersing opzetten	Setting Up Project Controls
IP5	Projectdossier aanleggen	Setting Up Project Files
IP6	Projectinitiatiedocument samenstellen	Assembling a PID
<b>BF</b>	<b>Beheersen van een fase</b>	<b>Controlling a Stage</b>
BF1	Werkpakket autoriseren	Authorising Work Package
BF2	Voortgang bewaken	Assessing Progress
BF3	Projectaandachtspunten verzamelen	Capturing Project Issues
BF4	Projectaandachtspunten beoordelen	Examining Project Issues
BF5	Status fase beoordelen	Reviewing Stage Status
BF6	Hoofdpunten rapporteren	Reporting Highlights
BF7	Corrigerende maatregelen nemen	Taking Corrective Action
BF8	Aandachtspunten aan de orde stellen	Escalating Project Issues
BF9	Afgerond werkpakket ontvangen	Receiving Completed Work Package
<b>MP</b>	<b>Managen Productoplevering</b>	<b>Managing Product Delivery</b>
MP1	Werkpakket aannemen	Accepting a Work Package
MP2	Werkpakket uitvoeren	Executing a Work Package
MP3	Werkpakket opleveren	Delivering a Work Package
<b>MF</b>	<b>Managen Faseovergangen</b>	<b>Managing Stage Boundaries</b>
MF1	Faseplan opstellen	Planning a Stage
MF2	Projectplan actualiseren	Updating a Project Plan
MF3	Business case actualiseren	Updating a Project Business Case
MF4	Risicologboek actualiseren	Updating the Risk Log

TIGAM – PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) standaard

MF5	Faseafsluiting rapporteren	Reporting Stage End
MF6	Afwijkingsplan opstellen	Producing an Exception Plan
<b>AP</b>	<b>Afsluiten van een Project</b>	<b>Closing a Project</b>
AP1	Project afbouwen	Decommissioning a Project
AP2	Vervolgacties identificeren	Identifying Follow-on Actions
AP3	Project evalueren	Evaluating a Project
<b>PL</b>	<b>Opstellen van een Plan</b>	<b>Planning</b>
PL1	Plan ontwerpen	Designing a Plan
PL2	Producten definiëren en analyseren	Defining and Analysing Products
PL3	Activiteiten en afhankelijkheden identificeren	Identifying Activities and Dependencies
PL4	Schatting maken	Estimating
PL5	Tijdschema opstellen	Scheduling
PL6	Risico's analyseren	Analysing Risks
PL7	Projectplan voltooien	Completing a Plan
<b>DP</b>	<b>Dirigeren van een project</b>	<b>Directing a Project</b>
DP1	Projectinitiatie autoriseren	Authorising Initiation
DP2	Project autoriseren	Authorising a Project
DP3	Fase- of afwijkingsplan autoriseren	Authorising a Stage or Exception Plan
DP4	Ad hoc sturing geven	Giving Ad hoc Direction
DP5	Projectafsluiting bevestigen	Confirming Project Closure

## 11 Begrippenlijst

### **Aanbeveling projectafsluiting [Project closure recommendation]**

Bericht van de projectmanager aan de stuurgroep dat, na goedkeuring, als aankondiging projectafsluiting kan dienen.

### **Aanbevelingen voor vervolgacties [Follow-on action recommendations]**

Een rapport met aanbevelingen die kunnen worden gebruikt als uitgangspunt voor vervolgprojecten. Ook worden vervolgacties met betrekking tot incomplete producten of openstaande aandachtspunten opgenomen en zijn er voorstellen voor post-projectbeoordelingen beschreven.

### **Aandachtspuntenlijst [Issue log]**

Een lijst met alle binnengekomen aandachtspunten, wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificatie. Van elke kwestie wordt beschreven wat het behelst, hoe het wordt beoordeeld, welke besluiten zijn genomen en wat de huidige status is.

### **Aankondiging projectafsluiting [Project closure notification]**

Aankondiging van de stuurgroep om de omgeving op de hoogte te stellen dat het projectteam kan worden ontbonden en dat ondersteunende diensten zoals werkplekken, toegang en pc's kunnen worden vrijgegeven.

### **Aankondiging projectstart [Project start up notification]**

Aankondiging van de stuurgroep om de omgeving op de hoogte te stellen dat het project van start gaat en dat om ondersteunende diensten wordt verzocht.

### **Aanpak wijzigingsbeheer [Change control approach]**

PRINCE2 techniek voor wijzigingsbeheer.

### **Acceptatiecriteria [Acceptance criteria]**

Een prioriteitenoverzicht van criteria waaraan de definitieve producten moeten voldoen om te worden geaccepteerd door de klant. Deze worden opgenomen in het projectvoorstel en per product verijnt in het projectinitiatiedocument. Acceptatiecriteria dienen meetbaar te worden opgesteld.

### **Afwijking [Exception]**

Een situatie waarin duidelijk wordt dat er een discrepantie zal optreden tussen planning en realiteit, groter dan de tolerantiegrenzen qua tijd en geld die tussen stuurgroep en projectmanager zijn afgesproken.

### **Afwijking van specificatie [Off-specification]**

Een onderdeel dat van het project verwacht wordt maar niet door het project geleverd wordt, bijvoorbeeld een product of een specifieke eigenschap van een product.

### **Afwijkingsplan [Exception plan]**

Een plan dat naar aanleiding van een afwijkingsrapport wordt opgesteld. Bij een faseafwijking wordt in het plan de periode tot het einde van de betreffende fase beschreven. Na goedkeuring van de stuurgroep vervangt het afwijkingsplan het huidige faseplan.

### **Afwijkingsrapport [Exception report]**

Een rapport dat een afwijking beschrijft, een analyse daarvan, keuzemogelijkheden voor handelen en een bepaalde keuze adviseert. Wordt opgesteld door de projectmanager voor de stuurgroep.



**Beheersingsinstrumenten [Controls]**

PRINCE2 component die beschrijft hoe een project wordt beheerst, zodat er producten worden opgeleverd die voldoen aan de acceptatiecriteria, in overeenstemming met de geplande inzet en kosten en met een levensvatbare Business Case.

**Beoordelaar [Reviewer]**

Een persoon die wordt gevraagd om aan een kwaliteitsbeoordeling deel te nemen.

**Business case [Business case]**

Rechtvaardiging voor het opzetten en continueren van een PRINCE2-project. Geeft de redenen voor het project; beantwoordt het “waarom”. Wordt periodiek aangepast.

**Business manager [Business Executive]**

De voorzitter van de Stuurgroep, eindverantwoordelijk voor het project, eigenaar van en verantwoordelijk voor de focus op de business case tijdens het project.

**Calamiteitenplan [Contingency plan]**

Een plan met de te nemen beslissingen en maatregelen ingeval bepaalde omstandigheden zich voordoen, buiten de invloedssfeer van het project.

**Communicatieplan [Communication plan]**

Plan waarin voor alle betrokkenen bij het project de benodigde informatie, manier en frequentie van communicatie vastgelegd wordt.

**Configuratiebeheer [Configuration management]**

PRINCE2 component. Een methode, vaak ondersteund door software, voor het beheren van alle producten: het volgen, identificeren, registreren, beheren en zeker stellen van de producten tijdens het project.

**Controlelijst producten [Product checklist]**

Een lijst met faseproducten met geplande en gerealiseerde data met betrekking tot kwaliteitsbeoordeling en oplevering. Deze lijst is te gebruiken als checklist voor stuurgroep en projectmanager.

**Dossierstructuur [Filing structure]**

Het dossier van een Prince-project wordt onderverdeeld in een managementdeel (met project- en fasedocumenten), een specialistisch deel (alle configuratie-items van het project) en een kwaliteitdeel (met productbeschrijvingen, kwaliteitscontroles en project issues).

**Eindproduct [Deliverable]**

Een product dat door het project volgens een specificatie wordt opgeleverd. Enerzijds kan het een volledig afgerond product zijn, anderzijds kan het een product zijn dat een bijdrage levert als tussenproduct voor andere eindproducten.

**Fase [Stage]**

PRINCE2 component. Onderverdeling van het project voor beheersingsdoeleinden. De stuurgroep accordeert de projectvoortgang voor steeds één fase. Er wordt hier bedoeld op managementfasen en niet op technische fasen.

**Fase-eindbeoordeling [End stage assessment]**

Overleg tussen stuurgroep en projectmanager waarin het fase-eindrapport wordt besproken en het faseplan voor de volgende fase wordt goedgekeurd. Deze goedkeuring is een formeel managementproduct.

**Fase-eindrapport [End stage report]**

Een rapport dat de projectmanager aan het eind van elke fase aan de stuurgroep oplevert. Het geeft informatie over de opgetreden gebeurtenissen tijdens de fase en de projectstatus aan het eind van de fase.

**Faseplan [Stage plan]**

Voor elke fase wordt een faseplan opgesteld. Deze bevat dezelfde inhoud als het projectplan, maar gedetailleerder. Het faseplan wordt in de fase-eindbeoordeling geaccordeerd door de stuurgroep.

**Geautoriseerd document [Baseline]**

Het bevriezen van een positie of situatie van één of meerdere producten door deze te beschrijven op te kopiëren. Ook als de positie of een product wijzigt, blijft het oorspronkelijke geautoriseerde product onveranderd en beschikbaar als referentie.

**Gebruiker [User]**

Een persoon of groep die de eindproducten van het project ook daadwerkelijk gaat gebruiken.

**Hoofdpuntenrapport [Highlight report]**

Een periodiek rapport van de projectmanager aan de stuurgroep over de voortgang in de betreffende projectfase.

**Klant [Customer]**

Een persoon of groep die opdracht heeft gegeven en voordeel zal hebben van het uiteindelijke resultaat.

**Kwaliteit [Quality]**

PRINCE2 component die de belangrijkste kwaliteitsaspecten in een projectomgeving beschrijft en deze relateert aan de ISO-standaard.. Kwaliteit is het totaal aan kenmerken en karakteristieken van een product of dienst die ten grondslag liggen aan vastgelegde en impliciete wensen. In de PRINCE2 aanpak worden kwaliteitsverwachtingen van de klant waargemaakt door het gebruik van het projectkwaliteitsplan, productbeschrijvingen, acceptatiecriteria en kwaliteitsbeoordelingen.

**Kwaliteitsbeheersysteem [Quality management system]**

Verzameling kwaliteitsstandaarden, procedures en verantwoordelijkheden van een organisatie of organisatieonderdeel.

**Kwaliteitsbeoordeling (Quality Review)**

Een inspectie met specifieke rollen, een specifieke structuur en procedure om een document te beoordelen op volledigheid en juistheid. Deelnemers hebben ieder een bepaald belang bij het betreffende document en/of hebben bepaalde kennis om het document te kunnen beoordelen. Rollen tijdens een kwaliteitsbeoordeling zijn: beoordelaar, voorzitter, notulist en producent.

**Kwaliteitslogboek [Quality log]**

In het kwaliteitslogboek zijn alle kwaliteitscontroles opgenomen: relatie met product, datum gepland/gerealiseerd en resultaten.

**Kwaliteitsplan [Project Quality plan]**

Onderdeel van projectinitiatiedocument, waarin staat beschreven hoe de leverancier de producten volgens de kwaliteitsverwachtingen van de klant denkt op te leveren. Tevens staan hierin de betreffende kwaliteitsstandaarden vermeld.

**Kwaliteitsproduct [Quality product]**

Producten die ten behoeve of als gevolg van het proces kwaliteit worden geproduceerd, bijvoorbeeld productbeschrijvingen of aandachtspuntenlijst.

**Kwaliteitssysteem [Quality System]**

Het complete systeem met daarin beschreven alle standaarden, procedures en verantwoordelijkheden ten aanzien van bepaalde disciplines en de organisatie.

**Leerpuntenrapport [Lessons learned report]**

Een rapport dat de leerpunten uit het project beschrijft, inclusief de resultaten van de kwaliteitscontrole van managementproducten. Na accordering door de stuurgroep wordt dit rapport beschikbaar gesteld voor toekomstige projecten.

**Leverancier [Supplier]**

De groep of groepen die verantwoordelijk zijn voor het verstrekken van de producten.

**Managementproduct [Management product]**

Producten die een onderdeel van het projectmanagement vormen, bijvoorbeeld contracten, faseplannen en risicologboek.

**Organisatie [Organisation]**

PRINCE2 component die de rollen binnen de projectorganisatie in een klant/leverancier-omgeving beschrijft.

**Plannen [Plans]**

PRINCE2 component die de voordelen en de inhoud van plannen beschrijft. PRINCE2 gaat uit van verschillende niveaus van plannen (projectplan, faseplan, teamplan). Daarnaast is er het afwijkingsplan.

**Post-projectbeoordeling [Post project review]**

Eén of meer beoordelingsacties na afsluiting van het project om te bepalen of de verwachte baten inderdaad zijn verkregen.

**Prince (Projects in Controlled Environments)**

Public domain-projectmanagementmethode geschikt voor alle typen projecten, gebaseerd op 'best practice'-ervaringen. De methodiek bestaat een gedefinieerd deel van het projectmanagementvakgebied.

**Proces [Process]**

Al datgene dat moet worden gedaan om een bepaald resultaat te bereiken. Hierbij valt te denken aan de informatie die verzameld dient te worden, de activiteiten die moeten worden uitgevoerd en de beslissingen die moeten worden om resultaat te behalen.

**Producent [Producer]**

Een rol die de eigenaar van een bepaald document, dat onderhevig is aan een kwaliteitsbeoordeling, weergeeft. Per definitie wordt deze rol toebedeeld aan degene die het product heeft gemaakt of aan degene die het team heeft geleid dat verantwoordelijk is voor het opleveren van een specifiek product.

**Product [Product]**

PRINCE2 maakt onderscheid tussen een drietal producten, namelijk management-, specialistische en kwaliteitsproducten. Een bepaald product kan uit meerdere subproducten bestaan. Een project heeft producten als invoer en levert producten als uitvoer.

**Productbeschrijving [Product description]**

Een beschrijving van het doel, de samenstelling, de benodigde bronnen en de kwaliteitscriteria van een product. Het wordt opgesteld een product tijdens het planningsproces wordt geïdentificeerd.

**Productdecompositiestructuur [Product breakdown structure]**

Een hiërarchische weergave van alle producten die gemaakt gaan worden.

**Productgerichte planning [Product-based planning]**

PRINCE2 techniek om een productdecompositiestructuur, productbeschrijvingen en een productstroomschema te maken.

**Productstroomschema [Product flow diagram]**

Een schema dat de volgorde van productie en de onderlinge afhankelijkheden tussen de producten uit de productdecompositiestructuur toont.

**Programma [Programme]**

Een programma bestaat uit een verzameling projecten, die zodanig geselecteerd, gepland en uitgevoerd worden dat deze samen bijdragen aan een strategisch belang voor de organisatie.

**Project [Project]**

Een tijdelijke organisatievorm die is opgezet met het doel één of meer producten op te leveren die een bijdrage leveren aan de gedefinieerde business case.

**Projectaandachtspunt [Project issue]**

Algemene kwesties en wijzigingsverzoeken die in de loop van het project aan de orde komen. Een aandachtspunt kan betrekking hebben op vragen, tips, wijzigingverzoeken en afwijkingen van specificaties. Iedereen kan een aandachtspunt indienen.

**Projectborging [Project Assurance]**

De verantwoordelijkheid van de stuurgroep om er verzekerd van te zijn dat het project op een correcte manier wordt uitgevoerd, zodat de belangen van de seniorleveranciers, business manager en seniorgebruiker worden gewaarborgd.

**Projectbureau [Project Support Office]**

Een team dat is samengesteld om de projectmanager te ondersteunen op administratief vlak. In veel gevallen ondersteunt dit team meerdere projecten. Het projectbureau kan dus de projectondersteuningsrol vervullen voor meerdere projecten.

**Projectdossier [Project records]**

Verzameling van alle goedgekeurde management-, kwaliteits- en specialistische producten. Dus geen werkbestanden.

**Projecteindrapport [End project report]**

Hierin wordt de overdacht van alle producten bevestigd, wordt de geactualiseerde business case beschreven en wordt de werkelijke loop van het project vergeleken met het oorspronkelijke projectinitiatiedocument. Het rapport wordt door de projectmanager aan de stuurgroep overhandigd.

**Projectinitiatiedocument [Project initiation document]**

Een document dat alle relevante informatie samenvoegt die nodig is om het project een goede start te geven en alle betrokkenen te informeren over de aanpak. Hiermee wordt de basis gelegd voor het project. Met een goedgekeurde PID commiteert de stuurgroep zich aan het project, kan de projectvoortgang worden beoordeeld tijdens het project, kan de levensvatbaarheid van het project worden vastgesteld en kan er over wijzigingen worden besloten.

**Projectkwaliteitsplan [Project quality plan]**

Plan waarin wordt aangegeven hoe kwaliteitsverwachtingen van de klant worden waargemaakt door de producten die het project levert. Het projectkwaliteitsplan is onderdeel van het projectinitiatiedocument.

**Projectmanagement [Project Management]**

De planning, het bewaken en het beheersen van alle aspecten van het project. Hieronder valt ook de motivatie van iedereen die betrokken is bij het project, met het doel de projectdoelstellingen binnen de gestelde tijd, kosten, kwaliteit en manier van uitvoeren.

**Projectmanagementteam [Project Management Team]**

Een team met daarin zowel de leden van de stuurgroep, de projectmanager, de teamleiders als degenen die zich bezighouden met de borging van het project.

**Projectmanager [Project Manager]**

Degene die verantwoordelijk en bevoegd is om het project te leiden. Verantwoordelijk om alle vereiste producten op te leveren binnen de gestelde grenzen die zijn overeengekomen met de stuurgroep.

**Projectmandaat [Project mandate]**

Informatie vanuit een externe bron dat het referentiekader voor een project vormt en aan de basis van het projectvoorstel ligt.

**Projectondersteuning [Project Support]**

Zie projectbureau.

**Projectplan [Project plan]**

Een plan waarin de belangrijkste projectproducten met opleverdata en kosten beschreven worden. Is onderdeel van het projectinitiatiedocument. Het plan wordt in de loop van het project aangepast en is een belangrijke informatiebron voor de stuurgroep om geplande en werkelijke voortgang te vergelijken.

**Projectvoorstel [Project brief]**

Een beschrijving van het voorgenomen project: een uitgewerkte versie van het projectmandaat dat, na goedkeuring door de stuurgroep, de basis legt voor de projectinitiatie.

**Resultaat [Outcome]**

Het resultaat van een project. Dit begrip wordt veelal gehanteerd op het moment dat het resultaat van een project niet resulteert in een tastbaar product.

**Risicologboek [Risk log]**

Een document met de identificatie, inschatting, impactbeoordeling en tegenmaatregelen met betrekking tot alle geïdentificeerde risico's voor het project. Wordt opgesteld tijdens het opstarten van een project en gedurende het gehele project bijgehouden.

**Risicomangement [Management of risk]**

PRINCE2 component die de omgang met risico's beschrijft.

**Seniorgebruiker [Senior User]**

Rol binnen de stuurgroep. De seniorgebruiker vertegenwoordigt de gebruikers die gebruik gaan maken van de op te leveren producten. Verzekert een goede aansluiting op de gebruikerseisen in termen van kwaliteit, functionaliteit en gebruiksgemak.

**Seniorleverancier [Senior Supplier]**

Rol binnen de stuurgroep. De seniorleverancier vertegenwoordt de leveranciers van middelen aan het project en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van deze producten. De leverancier levert de benodigde menskracht, goederen en/of diensten voor het project, verzekert zich van de degelijkheid van ontwerpen en producten en het volgen van standaarden. Ook beoordeelt de seniorleverancier de haabaarheid om producten op tijd en binnen het budget op te leveren.

**Specialistisch product [Specialist product]**

Bestaan uit tussen- en eindproducten die, onder de sturing van het project, voor de klant worden geproduceerd.

**Stuurgroep [Project board]**

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het project. Deze groep vertegenwoordigt de belangen van zowel de organisatie als de gebruikers en de leverancier.

**Teamleider [Team manager]**

De teamleider is verantwoordelijk [tijd, geld en kosten] voor een product, meerdere producten of een deel van het project dat de projectmanager aan hem/haar heeft gedelegeerd.

**Techniek voor projectarchivering [Project filing technique]**

PRINCE2 techniek waarmee de projectarchivering wordt gestroomlijnd.

**Techniek voor kwaliteitsbeoordeling [Quality review technique]**

PRINCE2 techniek waarin de kwaliteitsbeoordeling wordt beschreven.

**Tolerantie [Tolerance]**

De toegestane afwijkingen boven of onder de geplande tijd en/of kosten. Hierbinnen hoeft de projectmanager niet te rapporteren aan de stuurgroep met een afwijkingsrapport.

**Tussentijdse fasebeoordeling [Mid stage assessment]**

Overleg met de stuurgroep dat naar aanleiding van een afwijkingsrapport plaatsvindt en waarin het afwijkingsplan wordt goedgekeurd.

**Voortgangsbeoordeling [Checkpoint]**

Het periodiek bekijken van de voortgang op teamniveau.

**Voortgangsrapport [Checkpoint report]**

Dit rapport vormt een samenvatting van de voortgangsbeoordeling en wordt vanuit het team aan de projectmanager overhandigd. De inhoud wordt bepaald in het projectinitiatiedocument.

**Werkpakket [Work package]**

Alle informatie die nodig is om één of meer producten te maken, wordt gebundeld in een werkpakket.. Het omvat de productbeschrijving(en), beperkingen zoals tijd en kosten en koppelingen met andere producten. Het werkpakket vormt de wederzijdse bevestiging van de afspraken tussen de projectmanager en de persoon of teamleider die het werkpakket gaat uitvoeren.

**Wijzigingsbeheer [Change control]**

PRINCE2 component die er voor zorgt dat de afhandeling – dus de registratie, analyse en besluitvorming - van projectaandachtspunten wordt geborgd.

**Wijzigingsbevoegdheid [Change authority]**

De groep aan wie de Project Board de verantwoordelijkheid kan delegeren voor het beoordelen van wijzigingsverzoeken. De wijzigingsbevoegdheid krijgt een budget toegewezen en kan daarbinnen wijzigingsverzoeken goedkeuren.

**Wijzigingsbudget [Change budget]**

Het bedrag dat aan de wijzigingsbevoegdheid toegewezen wordt om te besteden aan goedgekeurde wijzigingsverzoeken.

**Wijzigingsverzoek [Request for change]**

Middel, bijvoorbeeld een formulier, om een aanpassing aan productspecificaties voor te stellen.

## 12 Vertaallijst Nederlands – Engels

Nederlands	Engels
<b>A</b>	
Aanbeveling projectafsluiting	Project Closure Recommendation (CP1)
Aanbevelingen voor vervolgacties	Follow-on Action Recommendations
Aandachtspuntenlijst	Issue Log
Aankondiging projectafsluiting	Project Closure Notification (DP5)
Aankondiging projecteinde	Notification of Project End (CS5)
Aankondiging projectstart	Project Start Up Notification
Aanpak wijzigingsbeheer	Change Control Approach
Acceptatiecriteria	Acceptance Criteria
Afwijking	Exception
Afwijking van specificatie	Off-Specification
Afwijkingsplan	Exception Plan
Afwijkingsrapport	Exception Report
<b>B</b>	
Beheersingsinstrumenten	Controls
Beoordelaar	Reviewer
Business case	Business Case
Business manager	Business Executive
<b>C</b>	
Calamiteitenplan	Contingency Plan
Communicatieplan	Communication Plan
Configuratiebeheer	Configuration Management
Controlelijst producten	Product Checklist
<b>D</b>	
Dossierstructuur	Project Filing Structure
<b>E</b>	
Eindproduct	Deliverable
<b>F</b>	
Fase	Stage
Fase-eindbeoordeling	End Stage Assessment
Fase-eindrapport	End Stage Report
Faseplan	Stage Plan
<b>G</b>	
Geautoriseerd product	Baseline
Gebruiker(s)	User(s)
Goedkeuring door stuurgroep	Project Board Approval
<b>H</b>	
Hoofdpuntenrapport	Highlight Report



<b>K</b>	
Klant	Customer
Kwaliteit	Quality
Kwaliteitsbeheersysteem	Quality Management System
Kwaliteitsbeoordeling	Quality Review
Kwaliteitslogboek	Quality Log
Kwaliteitsplan	(Project) Quality plan
Kwaliteitsproduct	Quality Product
Kwaliteitssysteem	Quality System
<b>L</b>	
Leerpuntenrapport	Lessons Learned Report
Leverancier	Supplier
<b>M</b>	
Managementproduct	Management Product
<b>O</b>	
Organisatie	Organisation
<b>P</b>	
Plannen	Plans
Postprojectbeoordeling	Post Project Review
PRINCE	Projects IN Controlled Environments
Proces	Process
Producent	Producer
Product	Product
Productbeschrijving	Product Description
Productdecompositiestructuur	Product Breakdown Structure
Productgerichte planning	Product Based Planning
Productstroomschema	Product Flow Diagram
Programma	Programme
Project	Project
Projectaandachtspunt	Project Issue
Projectaanpak	Project Approach
Projectborging	Project Assurance
Projectbureau	Project Support Office
Projectdossier	Project Files
Projecteindrapport	End Project Report
Projectinitiatiedocument (PID)	Project Initiation Document (PID)
Projectmanagement	Project Management
Projectmanagementteam	Project Management Team
Projectmanager	Project Manager
Projectmandaat	Project Mandate
Projectondersteuning	Project Support
Projectplan	Project Plan
Projectvoorstel	Project Brief

<b>R</b>	
Resultaat	Outcome
Risicologboek	Risk Log
Risicomanagement	Management of Risk
<b>S</b>	
Seniorgebruiker	Senior User
Seniorleverancier	Senior Supplier
Specialistisch product	Specialist Product
Stuurgroep	Project Board
<b>T</b>	
Teamleider	Team Manager
Techniek voor kwaliteitsbeoordeling	Quality Review Technique
Techniek voor projectarchivering	Project Filing Technique
Tolerantie	Tolerance
Tussentijdse fasebeoordeling	Mid Stage Assessment
<b>V</b>	
Voortgangsbeoordeling	Checkpoint
Voortgangsrapport	Checkpoint Report
Vrijgave van werkpakket	Work Package Authorisation
<b>W</b>	
Werkpakket	Work Package
Wijzigingsbeheer	Change Control
Wijzigingsbevoegdheid	Change Authority
Wijzigingsbudget	Change Budget
Wijzigingsverzoek	Request For Change