

Polish
Slovenščina
Română
Português
English
Dutch
Español
Ελληνικά
Български
Latviešu
Français
Magyar
Dansk
Suomi
Svenska
Lietuvių
Čeština
Malti



PM² Projectbeheermethodologie

Overzicht

**Overzicht van de
PM² Projectbeheermethodologie**



Noch de Europese Commissie, noch iemand die namens de Commissie optreedt, is verantwoordelijk voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de volgende informatie.

***De Europe Direct service helpt u antwoorden
te vinden op uw vragen over de Europese Unie.***

**Gratis nummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) De informatie is gratis, net als de meeste oproepen (hoewel sommige operators, telefoonsystemen of hotels u kosten kunnen aanrekenen).

Meer informatie over de Europese Unie vindt u op <http://europa.eu>

Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2018

ISBN XXXXXXXX

Doi: XXXXXXXX

© Europese Unie, 2018

Reproductie en hergebruik is toegestaan, op voorwaarde dat de bron wordt vermeld.

Het PM²- logo is eigendom van de Europese Unie en mag niet als handelsmerk of anderszins worden geregistreerd, noch afzonderlijk van deze documenten worden gebruikt.

Noch de publicatie, noch het logo kunnen worden gebruikt op een manier die suggereert dat de Europese Unie een externe organisatie onderschrijft.

Titel: Overzicht van de PM² Projectbeheermethodologie

Huidige editie: v. 1.0, September 2018

Gebaseerd op: De PM² Projectbeheermethodologie van de Europese Commissie



Auteurs van de PM² gids en methodologie:

[Bijlage A: Bijdragen en Erkenningen](#)

Geproduceerd en gepubliceerd door:

Europese Commissie

DIGIT.B.4

Excellentiecentrum voor Projectbeheer (CoEPM²)

E-mailadres: EC-PM2@ec.europa.eu

Word lid van de Open PM² Gemeenschap en blijf in contact voor updates:

<http://europa.eu/lgb87FF>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Over het Open PM ² Initiatief	1
1.2	Excellentiecentrum voor PM ² (CoEPM ²)	2
1.3	Open PM ² Projectondersteuningsnetwerk (PSN)	2
1.4	Nuttige Online Bronnen	2
2	Overzicht van de PM² Methodologie	2
2.1	Het huis van PM ²	2
2.2	De Levenscyclus van het PM ² Project	2
2.3	PM ² Fase Stuurprogramma's en belangrijke artefacten.....	3
2.4	Wat is een PM ² Project?	4
2.5	Projectdocumentatie – de PM ² Artefacten.....	5
2.6	PM ² Mindsets (Denkwijze).....	5
2.7	Maatwerk en Aanpassingen.....	7
3	Projectorganisatie en Rollen	8
3.1	Belanghebbenden van het project.....	8
3.2	Bestuursmodel en -lagen	8
3.3	Rollen & Verantwoordelijkheden	9
3.3.1	Projectstuurgroep (PSC)	9
3.3.2	Projecteigenaar (PO)	9
3.3.3	Leverancier van Oplossingen (SP).....	10
3.3.4	Bedrijfsmanager (BM).....	10
3.3.5	Projectleider (PM)	10
3.3.6	Projectkernteam (PCT)	10
3.3.7	Bedrijfsimplementatiegroep (BIG).....	10
3.3.8	Projectleider van de contractant (CPM)	10
3.3.9	Andere rollen.....	11
3.4	Competenties voor Projectbeheer.....	11
4	Initiatiefase.....	14
4.1	Initiatievergadering.....	15
4.2	Aanvraag tot Projectinitiatie	15
4.3	Business Case	15
4.4	Project Charter.....	16
4.5	Projectfasepoort: RfP (Klaar voor Planning)	16
5	Planningsfase	18
5.1	Plannings-Kick-off-vergadering	20
5.2	Projecthandboek.....	20
5.3	Projectbeheersplannen.....	20
5.4	Matrix voor Projectbelanghebbenden.....	21
5.5	Uitbestedingsplan	21
5.6	Projectwerkplan.....	21
5.7	Productacceptatieplan.....	21
5.8	Transitieplan	21
5.9	Bedrijfsimplementatieplan	22
5.10	Projectfasepoort: RfE (Klaar voor Uitvoering)	22
6	Uitvoeringsfase	24
6.1	Uitvoeren Kick-off Vergadering	25
6.2	Projectcoördinatie	25

6.3	Kwaliteitsverzekering	25
6.4	Projectrapportering	26
6.5	Distributie van informatie	26
6.6	Projectfasepoort: RFC (Klaar voor Afsluiting).....	26
7	Afsluitingsfase	28
7.1	Projecteinde-evaluatievergadering	29
7.2	Geleerde Lessen en Aanbevelingen na het project	29
7.3	Projecteinderapport	29
7.4	Administratieve Afsluiting	29
8	Bewaken & Controleren	30
8.1	Bewaken van Projectprestaties	30
8.2	Controleschema.....	30
8.3	Kosten Beheren	31
8.4	Belanghebbenden Beheren	31
8.5	Behoeften Beheren	31
8.6	Projectwijzigingen Beheren	31
8.7	Risico Beheren	31
8.8	Problemen & Beslissingen Beheren.....	32
8.9	Kwaliteit Beheren	32
8.10	Acceptatie van producten	32
8.11	Transitie Beheren	32
8.12	Bedrijfsimplementatie Beheren	32
8.13	Uitbesteding Beheren.....	32
8.14	Controlelijsten	32
	Bijlage A: Bijdragen en Erkenningen.....	34
	Bijlage B: PM² Uitbreidingen.....	36
	PM ² en Agile Projectbeheer.....	36
	PM ² Programmabeheer (PM ² -PGM).....	37
	PM ² en Portfoliobeheer	40
	Bijlage C: Aanvullende Middelen	43
	PM ² Artefacten & Activiteiten Overzichtstabellen en Diagrammen	43
8.15	De PM ² Artefacten Overzicht	44
	Overzicht van PM ² Activiteiten & Artefacten	45
	Aan de slag met PM ² : Snelstarttips	46
	Beschikbare PM ² sjablonen	47
	Bijlage D: Ethiek en Gedrag	49
	PM ² Code van Professioneel Gedrag	49
	Persoonlijke en Professionele Deugden	50
	Bijlage E: Verklarende woordenlijst	53

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

1 Inleiding

Dit document geeft een overzicht van de PM² Projectbeheermethodologie. Het is zo beperkt mogelijk gehouden, terwijl het nog steeds voldoende informatie verschaft om een effectief begrip van de PM² methodologie mogelijk te maken. Indien u PM² in meer detail wenst te bestuderen, kan u de gratis PM² methodologiegids van de EU Bookshop downloaden en bekijken.

PM² is een projectmanagementmethodologie ontwikkeld en ondersteund door de Europese Commissie. Het doel is om Projectleiders (PMs) in staat te stellen om oplossingen en meerwaarde te bieden aan hun organisaties door het doeltreffend beheren van de werkzaamheden gedurende de hele levenscyclus van een project.

PM² is een methodologie die eenvoudig en gemakkelijk te implementeren is en welke projectteams kunnen aanpassen aan hun specifieke behoeften. Ze is gemaakt om te voldoen aan de omgeving en de behoeften van EU-instellingen en openbare overheidsdiensten; omdat ze echter elementen bevat uit een breed scala aan wereldwijd geaccepteerde beste praktijken, standaarden en methodologieën, kan ze gemakkelijk worden gebruikt door eender welk type organisatie.

1.1 Over het Open PM² Initiatief

Open PM² is een initiatief van de Europese Commissie dat de PM² methodologie en de voordelen ervan dichterbij een breder spectrum van belanghebbenden en de gebruikersgemeenschap brengt.

Het open PM² initiatief biedt alle instellingen en aannemers van de Europese Unie, de overheidsdiensten in de verschillende Europese lidstaten, evenals een breder spectrum van EU-belanghebbenden open toegang tot de PM² projectmanagementmethodologie en de bijbehorende middelen. Het doel ervan is het beheer en de communicatie van projectwerkzaamheden doeltreffender te maken en aldus de doelstellingen van de Europese Unie en de behoeften van de lidstaten en de EU-burgers te dienen.

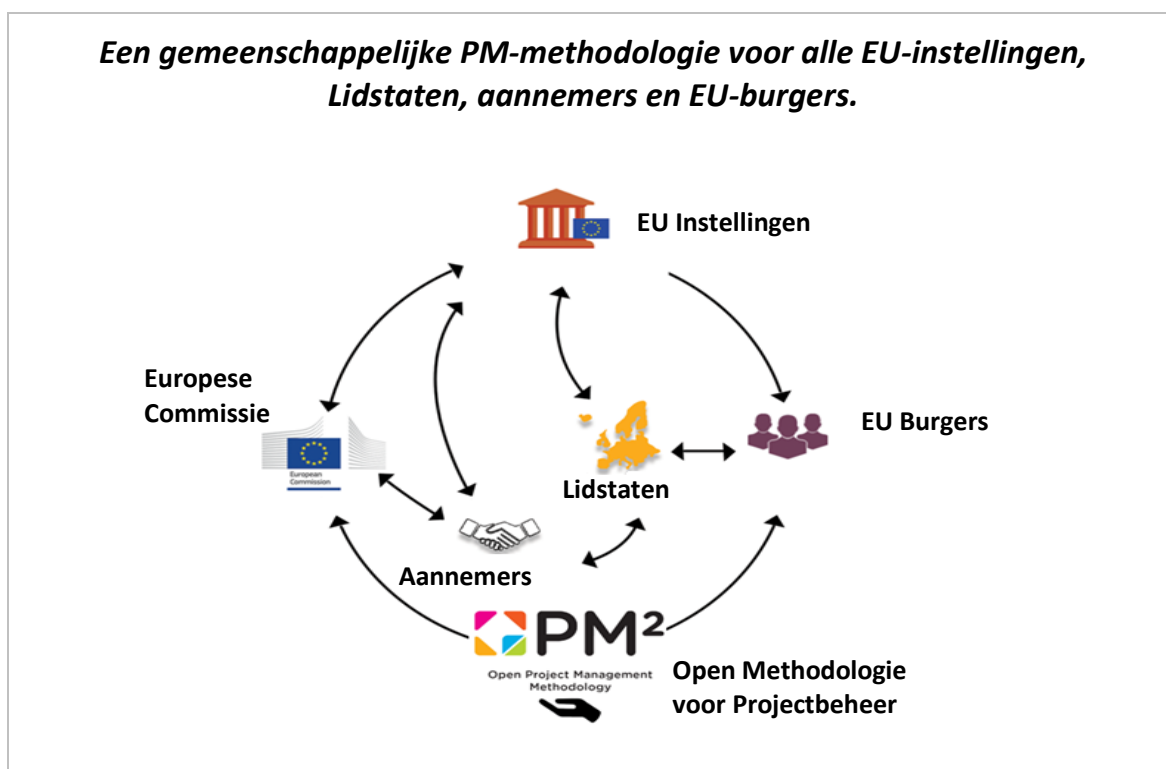


Fig 1.1 Open PM² Synergieën

Het initiatief beoogt ook de herhaling van de fouten uit het verleden te voorkomen. De inspanningen werden toen gedupliceerd en afwijkende projectmanagementbenaderingen werden gesponsord in plaats van convergerende benaderingen op basis van *gelijkenissen en het gemeenschappelijk belang* van de bredere EU-Gemeenschap na te streven.

Door het openstellen van PM² streeft het initiatief ernaar de competentie voor projectbeheer binnen de Europese Unie te verhogen, wat moet leiden tot een betere project-efficiëntie en meer succesvolle projecten. Open PM² bereikt dit door:

- Rationalisering van de projectbeheerbenaderingen in het hele EU-bestuur en daarbuiten.
- Het opzetten van een gemeenschappelijke projecttaal & -processen, resulterend in effectieve projectcommunicatie.
- Het mogelijk maken van een transparante en zichtbare samenwerking tussen projecten over de organisatiegrenzen heen.
- Projectbeheer van hogere kwaliteit mogelijk maken, wat leidt tot een betere kosten-/inspanningsefficiëntie.
- Het mogelijk maken van een betere bewaking en controle van EU gefinancierde projecten en subsidies.
- Toepassing van het besluit van de Europese Commissie van 12 december 2011 (2011/833/EU) betreffende het *"hergebruik van documenten van de Commissie ter bevordering van toegankelijkheid en hergebruik"*.

1.2 Excellentiecentrum voor PM² (CoEPM²)

Het doel van het Excellentiecentrum voor PM² is het voorzien van de Europese Commissie en de EU-instellingen van een projectmanagementinfrastructuur, -ondersteuning en adviesdiensten van hoge kwaliteit. De CoEPM² ondersteunt de PM² methodologie, coördineert een interinstitutioneel Projectondersteuningsnetwerk (PSN) en bevordert de bredere toepassing van PM² via het open PM² initiatief.

1.3 Open PM² Projectondersteuningsnetwerk (PSN)

Het PM² Projectondersteuningsnetwerk (PSN) is een netwerk van Projectondersteuningsbureaus (PSO's) en PM² kampioenen dat wordt gecoördineerd en ondersteund door het Centre of Excellence in PM². Het PM² Projectondersteuningsnetwerk (PSN) streeft ernaar om een gedecentraliseerd ondersteuningsnetwerk voor projectbeheer te worden dat richtlijnen en ondersteuning biedt aan PM² gebruikers over de effectieve toepassing en het gebruik van de PM² methodologie.

Het Projectondersteuningsnetwerk (PSN):

- Bevordert het uitwisselen en delen van kennis, ervaringen en best practices.
- Maakt het mogelijk om feedback te verzamelen, om continu te verbeteren en voort te bouwen op de PM² methodologie.
- Laat toe dat de Projectondersteuningsbureaus (PSO's) elkaar als gemeenschap kunnen ondersteunen.
- Is afhankelijk van de bijdragen van PM² Champions (individueen en organisaties).

Word lid van de open PM² gemeenschap en blijf in contact voor updates:

- <https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2/>
- <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

1.4 Nuttige Online Bronnen

De CoEPM² biedt een centrale locatie voor het downloaden van alle Open PM² informatie, publicaties, etc.

De PM² Gids (PDF)

U kunt de PDF-versie van dit document in meerdere talen downloaden, evenals de volledige PM² Methodologie Gids - Open Editie vanuit de EU Bookshop.

- PM² Methodologie Gids – Open Editie: <http://Europa.EU/!UR34mB>

Open PM² Wiki

De Open PM² Wiki verklaart de PM² [Open Editie] benadering en biedt één centrale plaats voor informatie over de Open PM² methodologie. Om toegang te krijgen tot de Wiki, moet je een persoonlijke EU login hebben. Als u geen EU-login heeft, maak er dan een aan wanneer u daarom wordt gevraagd.

- Open PM² Wiki: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfiSij/WikiSij/display/openPM2/>
- Open PM² Templates: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfiSij/WikiSij/display/openPM2/artefacts>

Open PM² Ondersteuning

Word lid van de Open PM² Gemeenschap: <https://joinup.ec.europa.eu/Community/opm2>

- Bespreek specifieke problemen in verband met projectbeheer, stel vragen en deel ervaringen.
- Leer meer over PM², de PM² artefacten en processen.

- Ontvang hulp en ondersteuning bij het gebruik van PM².
- Profiteer van de kennis van meer ervaren PM² deskundigen.
- Ontvang richtlijnen bij het uitrollen van PM² in uw organisatie.
- Geef feedback en deel je eigen ervaring met het gebruik van PM².

Inschrijven op onze Mailinglijst: <https://ec.Europa.EU/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

2 Overzicht van de PM² Methodologie

2.1 Het huis van PM²

De PM² methodologie is gebaseerd op best practices voor Projectbeheer en wordt ondersteund door vier pijlers:

1. een projectbesturingsmodel (d.w.z. rollen & verantwoordelijkheden)
2. een projectlevenscyclus (d.w.z. projectfasen)
3. een reeks processen (d.w.z. activiteiten m.b.t. projectbeheer)
4. een set projectartefacten (d.w.z. sjablonen en richtlijnen voor documentatie).

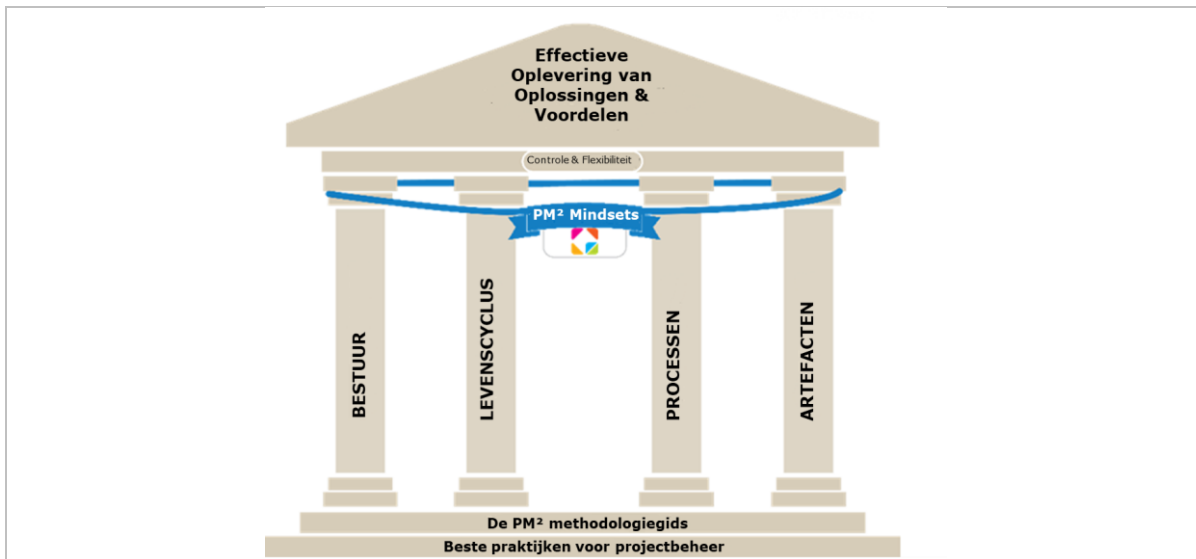


Fig 2.1 Het huis van PM²

De geest van de PM² methodologie wordt verder bepaald door de PM² Mindsets, die de PM² practices aan elkaar lijmt en een gemeenschappelijke reeks van overtuigingen en waarden aanbiedt voor PM² projectteams.

2.2 De Levenscyclus van het PM² Project

Een projectlevenscyclus heeft identificeerbare begin- en eindpunten die kunnen worden gekoppeld aan een tijdschaal, en omvat alle projectactiviteiten vanaf het moment van aanvang tot de uiteindelijke voltooiing van het project.

De levenscyclus van het PM² Project heeft vier fases. In elke fase overheerst een ander type van activiteit, (i.e. tijdens de planningsfase worden voornamelijk activiteiten van het type 'planning' uitgevoerd). In de volgende fasen blijven er activiteiten van dit type aanwezig, maar in mindere mate (bv. planning en herplanningwerkzaamheden in de Uitvoeringsfase.) Een project gaat pas naar de volgende fase wanneer die beslissing die tijdens een fase-exit-vergadering is genomen.

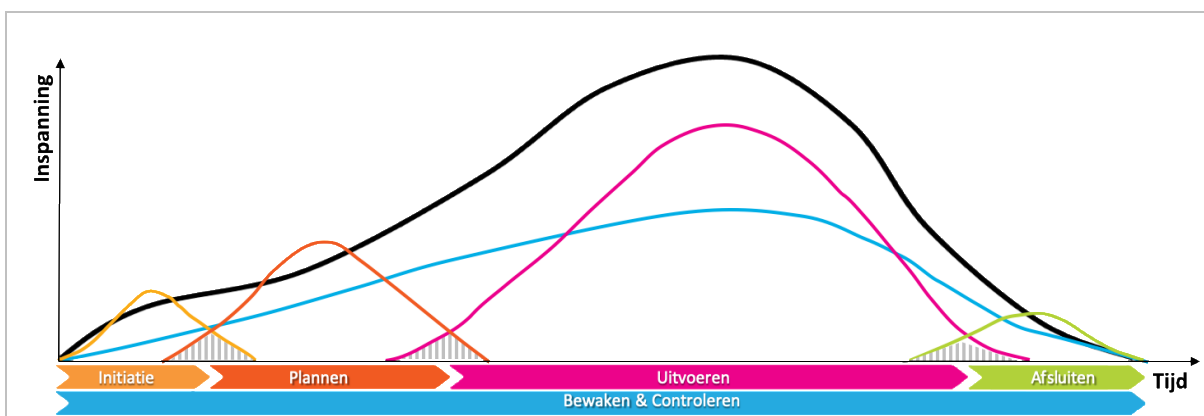


Fig 2.2 De Projectlevenscyclus van PM²: fase-gerelateerde activiteiten

De focus van een project verschuift van initiatie- en planningsactiviteiten in het begin naar uitvoerings-, bewakings- en controleactiviteiten in het midden tot acceptatie-, transitie- en afsluitende activiteiten aan het einde.

Onervaren projectteams onderschatten soms het belang van het werk dat gedaan wordt in de initiële projectfasen en beginnen te werken aan de uitvoering van het project die onvoldoende gedefinieerd of gepland is. Dit resulteert in producten die doorgaans van slechte kwaliteit zijn en weinig meerwaarde bieden voor eindgebruikers. Dit is een veelvoorkomende en dure vergissing die vaak de oorzaak is van het falen van het totale project (inclusief het niet realiseren van beoogde baten).

Project Fase	Beschrijving
1. Initiatie	Definieer de gewenste uitkomsten. Maak een Business Case. Definieer de reikwijdte van het project. Begin het project goed.
2. Plannen	Wijs het kernprojectteam toe. Werk de projectomvang verder uit. Plan de activiteiten.
3. Uitvoeren	Coördineer de uitvoering van projectplannen. Produceer producten.
4. Afsluiten	Coördineer de formele aanvaarding van het project. Rapporteer over projectprestaties. Leg de geleerde lessen en aanbevelingen na het project vast. Sluit het project administratief.
Bewaak & Controleer alle projectwerk en beheersactiviteiten gedurende de looptijd van het project: Bewaak projectvariabelen, meet projectvoortgang, verzorg veranderingsmanagement, beheer risico's en problemen, identificeer corrigerende acties.	

Fasepoorten en Goedkeuringen

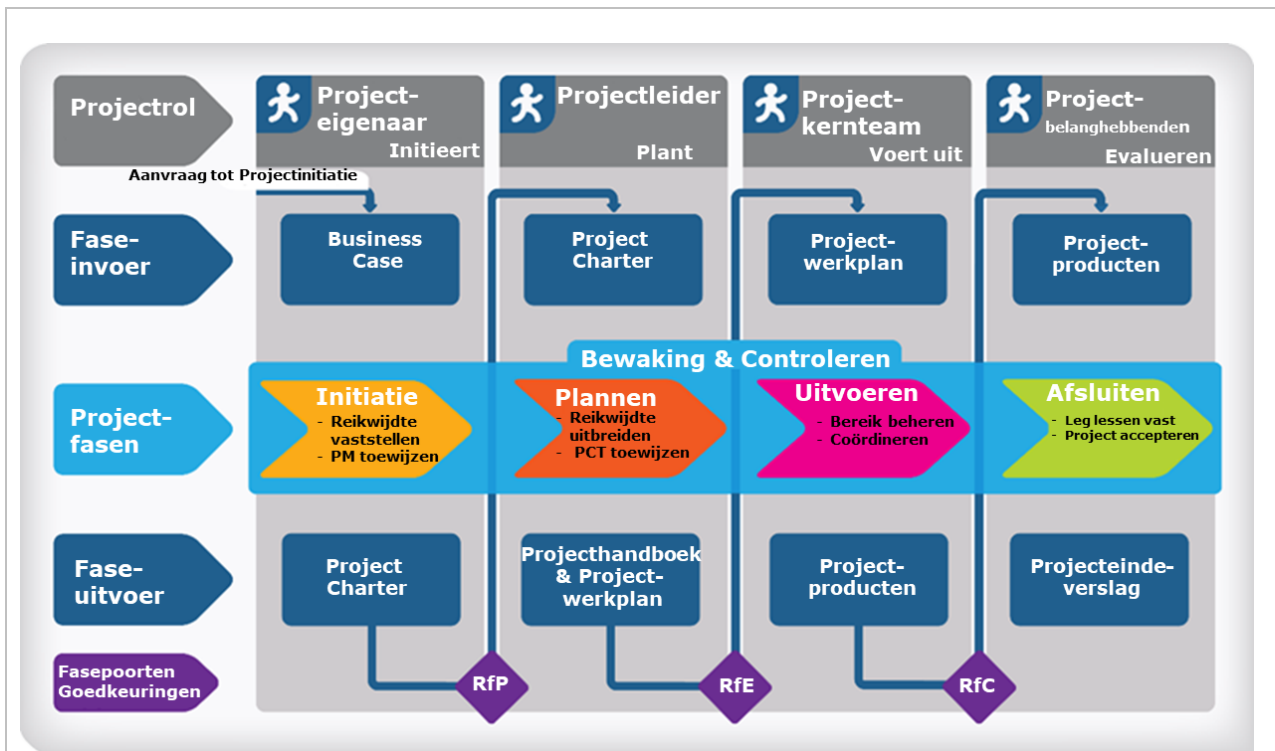
Aan het einde van elke fase gaat het project door een goedkeuringspoort. Dit zorgt ervoor dat het project wordt geëvalueerd door de Projectstuurgroep (PSC) voordat het naar de volgende fase gaat. Deze controlepunten dragen bij aan de algehele kwaliteit van het Projectbeheer en laten het project op een gecontroleerde manier voortgaan.

De drie PM² fasepoorten zijn:

- Klaar voor Planning (**RfP**) - op het einde van de Initiatiefase.
- Klaar voor Uitvoering (**RfE**) - op het einde van de Planningsfase.
- Klaar voor Afsluiting (**RfC**) - op het einde van de Uitvoeringsfase.

2.3 PM² aansturing van de fasen en hun belangrijke artefacten

Projecten zijn afhankelijk van mensen om ze te definiëren, te plannen en uit te voeren. Degene die het project aanstuurt is verschillend naargelang de PM² projectfase waarin men zich bevindt. Tijdens de Initiatiefase, stuurt in hoofdzaak de Projecteigenaar (PO) het project aan. Zij/hij initieert het project en is verantwoordelijk voor alle documentatie. In de planningsfase is voornamelijk de Projectleider (PM) aan zet. Zij/hij is verantwoordelijk voor de coördinatie van de oplevering van alle projectplannen. Het uitvoeren van het projectplan en het opleveren van de producten van het project in de uitvoeringsfase worden gedreven door het Projectkernteam (PCT). De afsluitingsfase wordt aangestuurd door de belanghebbenden van het project, die de projectresultaten en de algehele prestaties evalueren.

Fig 2.3 PM² functiestroomdiagram

De belangrijkste documenten (Artefacten) waarnaar in het bovenstaande diagram wordt verwezen, worden hieronder beschreven:

Fase invoer/uitvoer	Beschrijving
Aanvraag tot Projectinitiatie	Formaliseert het engagement om een probleem, behoefte of opportuniteit verder te onderzoeken en de context vast te leggen.
Business Case	Legt de redenering achter het project vast, geeft verantwoording en legt de budgettaire beperkingen vast.
Project Charter	Bouwt voort op de Business Case en definieert het Projectbereik, de algemene behoeften en producten.
Projecthandboek	Presenteert de doelstellingen van het projectbeheer en de aanpak van het algemene management. Documenteert de rollen en verantwoordelijkheden.
Projectwerkplan	Omvat een opsplitsing van de uit te voeren werkzaamheden, schattingen van de betrokken inspanning en kosten en het projectschema.
Projectproducten	Geeft een overzicht van de volledige reeks projectproducten zoals gedefinieerd in het project charter en het Projectwerkplan.
Eindverslag van het project	Vat de projectervaring, projectprestaties, geleerde lessen (succesvolle praktijken en potentiële valkuilen) samen.

2.4 Wat is een PM² Project?

Veel van de PM² best practices kunnen worden toegepast op elk type project of activiteit; bepaalde projecten hebben echter kenmerken die hen beter geschikt maken voor de toepassing van de PM² Methodologie in zijn geheel. Een project kan worden beheerd als een PM² project als de meeste van deze karakteristieken aanwezig zijn:

- Het is een project (d.w.z. geen operaties, geen werkactiviteit, geen programma, enz.).
- Het heeft een duur van meer dan 4–5 weken en omvat meer dan 2–3 personen.
- Het wordt binnen een organisatie uitgevoerd en kan worden onderworpen aan interne of externe audits.
- Het vereist een duidelijk gedefinieerde bestuursstructuur en duidelijk toegewezen rollen en verantwoordelijkheden.
- Het vereist goedkeuring van zijn begroting en reikwijdte.
- Het omvat meer dan alleen constructie- en opleveringsactiviteiten.

- Het kan ook transitie- en bedrijfsimplementatieactiviteiten omvatten.
- Het vereist een bepaald niveau van documentatie, transparantie en rapportage.
- Het vereist een zekere mate van controle en traceerbaarheid.
- Het heeft een brede basis van interne (en externe) belanghebbenden.
- Het vereist mogelijk de samenwerking van verschillende organisaties of organisatie-eenheden.
- Het draagt bij aan het verhogen van de maturiteit van het Projectbeheer van de organisatie.

2.5 Projectdocumentatie – de PM² Artefacten

Projectdocumentatie is een belangrijke activiteit in projectbeheer en gaat door van het begin van een project tot de voltooiing ervan. Projectdocumentatie:

- verscherpt het denken door de noodzaak vage gedachten en plannen onder woorden te brengen
- legt de planning vast
- definieert het projectbereik voor goedkeuring, zodat alle belanghebbenden in het project en de leden van het projectteam dezelfde verwachtingen delen over wat er moet worden geleverd en wanneer
- biedt alle belanghebbenden een duidelijk beeld van de projectbehoeften
- vergemakkelijkt communicatie met interne en externe groepen
- biedt een basislijn voor het bewaken en controleren van de voortgang van een project
- bevat een verslag van belangrijke beslissingen
- verstrekt de informatie die vereist is voor officiële audits
- ondersteunt het geheugen van de organisatie en dient als een historische referentie, die kan worden gebruikt om de kans op succes van toekomstige projecten te vergroten.

Projectdocumentatie moet uiteraard voldoen aan de kwaliteitsnormen van de organisatie en het project met betrekking tot formaat, stijl, etc. Maar bovenal moet ze haar doel vervullen en duidelijk en gemakkelijk te begrijpen zijn.

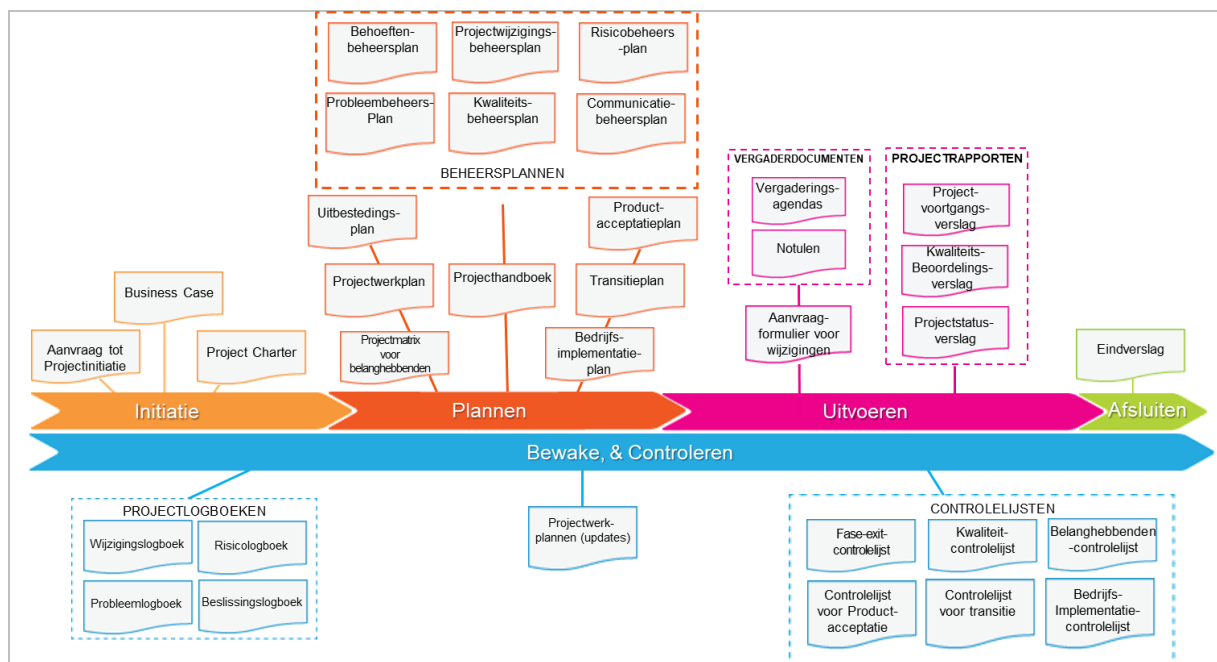


Fig. 2.4 De PM² Artefacten

2.6 PM² Mindsets (Denkwijze)

De PM² processen, artefacten, tools en technieken helpen projectteams compromissen te maken tussen de tijd, kosten, reikwijdte en kwaliteitsdimensies van een project.

De PM² mindsets zijn de attitudes en gedragingen die projectteams helpen focussen op wat cruciaal is om de doelstellingen van hun project te verwezenlijken. Ze helpen projectteams door de complexiteit van het managen van projecten in organisaties te navigeren en maken de PM² methodologie effectiever en meer compleet.

Projectleiders (PMs) en projectteams die PM² beoefenen:

1. **Passen de PM²** Best practices toe om hun projecten te beheren.
2. **Zijn zich ervan bewust** dat de dat de methodologieën er zijn om projecten te dienen en niet andersom.
3. Handhaven een **resultaatgerichte oriëntatie** met betrekking tot alle project- en projectmanagementactiviteiten.
4. **Wijzen** projectrollen toe aan de meest geschikte personen ten voordele van het project.
5. **Houden een evenwicht** tussen de prioriteiten van de conflicterende 'P's' van Projectbeheer: Product, Doel (Purpose), Werkwijze (Process), Plan, Mensen (People), Plezier/Pijn (Pleasure/Pain), Perceptie (Perception) en Politiek (Politics).
6. Zijn **toegewijd** aan het leveren van projectresultaten met **maximale waarde** in plaats van alleen plannen te volgen.
7. **Stimuleren** een projectcultuur van **samenwerking**, duidelijke **communicatie** en **verantwoording**.
8. **Zorgen** voor de ondersteuning en **betrokkenheid** van de sponsor en belanghebbenden van het project gedurende de gehele levenscyclus van het project (inclusief de bedrijfsimplementatieactiviteiten die nodig zijn om de beoogde **projectvoordelen** te behalen).
9. **Investeren** in het ontwikkelen van hun technische en gedragscompetenties om **betere** projectmedewerkers te worden.
10. **Delen kennis**, beheren actief de geleerde lessen en dragen bij aan het **verbeteren** van het projectbeheer binnen hun organisaties.
11. Laten zich **inspireren** door de PM² richtlijnen voor Ethiek en Professioneel gedrag (zie PM² Gids).

Projectleiders (PMs) en projectteams die PM² beoefenen, moeten periodiek ook de volgende belangrijke weinig gestelde vragen (Infrequently Asked Questions) stellen:

- **Weten we wat we aan het doen zijn?** Tip: ontwikkel een duidelijke en gedeelde projectvisie. Beheer het project met een holistische aanpak en optimaliseer het hele project, niet alleen delen ervan. Volg een proces, maar blijf behendig (Agile) en probeer je regelmatig te herinneren waarom je iets doet.
- **Weten we waarom we het doen? Kan het iemand iets schelen?** Tip: Zorg ervoor dat uw project belangrijk is. Begrijp de doelstellingen, waarde en gevolg en hoe het zich verhoudt tot de organisatorische strategie. Definieer vooraf wat projectsucces is en lever maximale waarde en echte voordelen, niet alleen outputs.
- **Zijn de juiste mensen betrokken?** Tip: mensen maken projecten. Het primaire criterium voor het betrekken van mensen en het toewijzen van projectrollen moet het dienen van de behoeften en doelstellingen van het project zijn, en niet politiek, vriendschap, functionele hiërarchie, nabijheid of gemak.
- **Weten we wie wat doet?** Tip: weet wat je moet doen en zorg ervoor dat anderen weten wat ze moeten doen. Is het voor iedereen duidelijk? Duidelijk definiëren en begrijpen van rollen, verantwoordelijkheden en verantwoordingen.
- **Opleveren ongeacht alle kosten of risico's?** Tip: Toon respect voor het werk van mensen en de organisatiefondsen en vermijd risicovol gedrag en tactieken. Hou er altijd rekening mee dat het niet alleen om het eindresultaat gaat - hoe je daar komt, doet er ook toe. Beheer uw projecten op basis van positieve waarden en principes.
- **Is dit belangrijk?** Tip: alles is **niet** even belangrijk. We identificeren en stemmen in met de "Critical Succes Criteria" (CSC), het "Minimum Viable Product" (MVP) en "Critical Success Factors" (CFS) van het project en verdelen onze inspanningen en aandacht zowel tactisch als strategisch ten behoeve van de project- en projectmanagementdoelstellingen.
- **Is dit een taak voor "hen" of voor "ons"?** Tip: Zorg ervoor dat aanvrager en leverancier werken als één team in de richting van een gemeenschappelijk doel. Teamwork levert op; dus bevorder duidelijke, effectieve en frequente communicatie.
- **Moet ik erbij betrokken zijn?** Tip: Draag bij vanuit iedere positie. Wees trots op de vaardigheden, waarde en positieve houding die je bijbrengt aan het project. Zorg ervoor dat iedereen die erbij betrokken moet worden erbij betrokken raakt. Bevorder en faciliteer de bijdragen van alle belanghebbenden.

- **Zijn we verbeterd?** Tip: Verbeter jezelf en de organisatie voortdurend door kennis te verzamelen en te delen. Projectteams moeten nadenken over hoe ze effectiever kunnen worden en moeten hun gedrag dienovereenkomstig aanpassen.
- **Is er leven na het project?** Tip: de levenscyclus van het product (of de service) is net begonnen! Zorg ervoor dat u bijdraagt aan het succes ervan.

De PM² denkwijzen lijmen de PM²-processen en praktijken aan elkaar. Ze bieden een gemeenschappelijke verzameling van overtuigingen en waarden voor alle PM² deskundigen en helpen projectteams om de doelen van het projectbeheer in een bredere organisatorische context te positioneren.

2.7 Maatwerk en Aanpassingen

Om ervoor te zorgen dat de PM² methodologie effectief de behoeften van het project dient, kan een zekere mate van aanpassing nodig zijn.

Maatwerk verwijst naar het veranderen van specifieke delen van de methodologie, zoals processtappen, de inhoud van artefacten, de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de verschillende rollen, enz. Organisaties doen dit om de methodologie aan te passen aan de specifieke behoeften van hun structuur en cultuur, en om de methodologie af te stemmen op organisatorische processen, beleid, enz.

Maatwerk is logischer op het niveau van de organisatie/afdeling, maar sommige maatregelen kunnen ook op projectniveau plaatsvinden, bijvoorbeeld op basis van de complexiteit, de omvang of het type van een project. Naast maatwerk kan ook op projectniveau verdere aanpassing nodig zijn om de specifieke managementbehoeften van het project weer te geven. Voorbeelden van dergelijke aanpassingen zijn de definitie van beslissingsdrempels voor escalatie, risicotoleranties op basis van de risicobereidheid van de belanghebbenden, enz.

Alle maatwerk en aanpassingen moeten worden gedocumenteerd in het Projecthandboek.

De volgende richtlijnen moeten worden overwogen bij het afstemmen of aanpassen van de PM² methodologie:

- Begrijp eerst het doel en de waarde van het methodologie-element dat moet worden aangepast en ga vervolgens verder met de afstemming.
- Vermijd het vereenvoudigen van de methodologie door het elimineren van hele secties (bijv. een fase, een rol, een activiteit of artefact), maar schaal in plaats daarvan de reikwijdte van dat element hoger of lager in.
- Weeg het niveau van controle dat een project nodig heeft af tegen de extra inspanning die dergelijke controle vereist.
- Elimineer verspilling (Lean benadering), maar blijf in lijn met de geest van de PM² methodologie, zoals die weerspiegeld wordt door de vier pijlers en denkwijze.
- Vergeet niet dat de methodologie is ontworpen als een geïntegreerd geheel, dus vermijd onnodige afwijkingen.

3 Projectorganisatie en Rollen

3.1 Belanghebbenden van het project

De belanghebbenden van een project zijn mensen (of groepen) die de activiteiten die tijdens de levenscyclus van een project worden uitgevoerd en/of de product(en) en uitkomsten van het project, kunnen beïnvloeden of erdoor beïnvloed kunnen worden. Belanghebbenden kunnen rechtstreeks worden betrokken bij een project. Het kunnen leden zijn van andere interne organisaties of ze kunnen van buiten de organisatie komen (bijv. aannemers, leveranciers, gebruikers of het grote publiek).

Het aantal belanghebbenden hangt af van de complexiteit en reikwijdte van een project. Echter, hoe meer mensen het project beïnvloedt, hoe waarschijnlijker het is dat het invloed zal hebben op mensen die enige macht of invloed hebben op het project. Omdat deze mensen het project op een bevorderlijke manier kunnen ondersteunen of ervoor kunnen kiezen om het project te blokkeren, kan het effectieve management en de betrokkenheid van belanghebbenden bij het project cruciaal zijn voor het succes van een project.

3.2 Bestuursmodel en -lagen

Het onderstaande diagram geeft een overzicht van de lagen en hoofdrollen in projectorganisatie vanuit het oogpunt van projectbeheer. Elk van deze lagen wordt hieronder kort toegelicht.

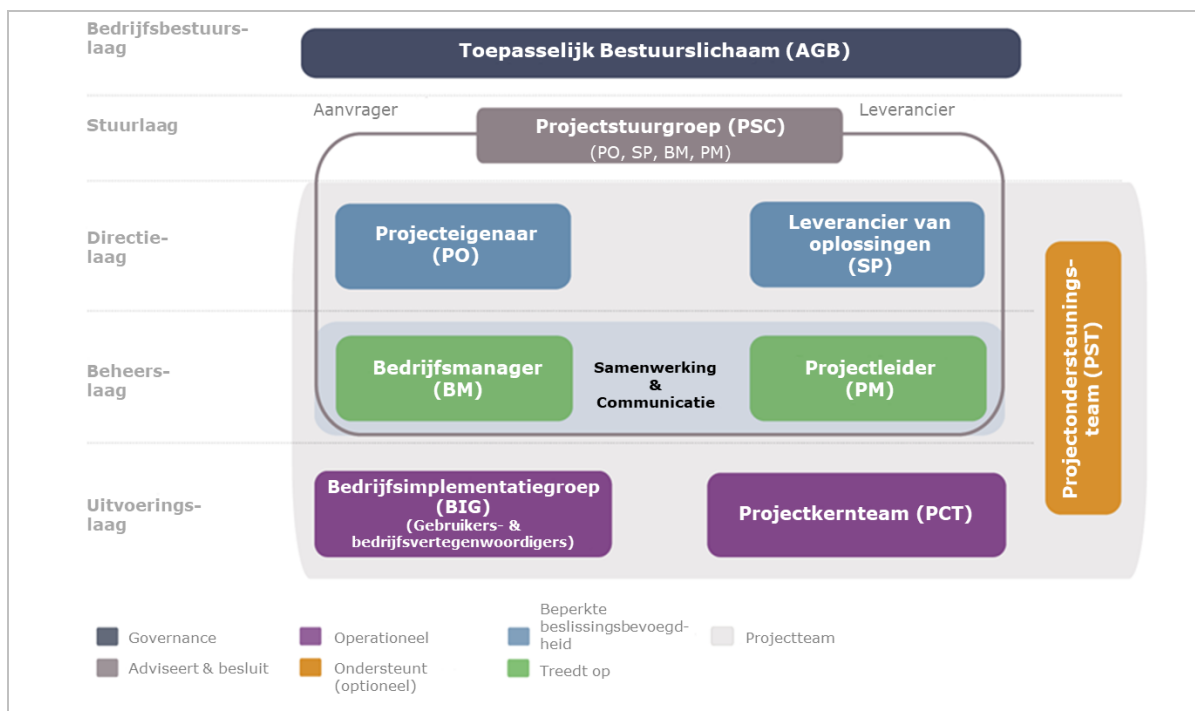


Fig 3.1 Projectorganisatie

Houd er rekening mee dat er slechts één projectteam is, dat is samengesteld uit de mensen met de rollen gedefinieerd in de Uitvoerings-, Beheers- en Directielagen. Om het project te laten slagen, moeten deze mensen als een team samenwerken.

Bedrijfsbestuurslaag

De Bedrijfsbestuurslaag bepaalt de visie en strategie voor de organisatie als geheel. Het bestaat uit een of meer beheerscomités die werkzaam zijn op het niveau van de Directeur. Hier worden prioriteiten gedefinieerd, investeringsbeslissingen genomen en middelen toegewezen.

Stuurlaag

De Stuurlaag biedt algemene projectrichting en -begeleiding. Het project houdt zich bezig met de doelstellingen en rapporteert aan het Toepasselijk Bestuurslichaam (AGB). De Stuurlaag is samengesteld uit de rollen die zijn gedefinieerd in de directie- en beheerslagen plus andere optionele rollen.

Directielaag

De Directielaag is eigenaar van de Business Case. Ze mobiliseert de nodige middelen en bewaakt de prestaties van het project om de doelstellingen van het project te verwezenlijken. De Directielaag bestaat uit de rollen van Projecteigenaar (PO) en Leverancier van Oplossingen (SP).

Beheerslaag

De Beheerslaag is gericht op de dagelijkse projectwerkzaamheden. Ze organiseert, bewaakt en controleert het werk om de beoogde resultaten te produceren en deze in de bedrijfsorganisatie te implementeren. Leden van het Beheerslaag rapporteren aan de Directielaag. De Beheerslaag omvat de rollen van Bedrijfsmanager (BM) en Projectleider (PM). Het is van het grootste belang voor het welslagen van het project dat er nauwe samenwerking en goede communicatie is tussen de Bedrijfsmanager (BM) en de Projectleider (PM).

Uitvoeringslaag

De Uitvoeringslaag voert het projectwerk uit. Ze vervaardigt de producten en implementeert deze in de bedrijfsorganisatie. Leden van het Uitvoeringslaag rapporteren aan de Beheerslaag. De Uitvoeringslaag bestaat uit de rollen van de Bedrijfsimplementatiegroep (BIG) en het Projectkernteam (PCT).

3.3 Rollen & Verantwoordelijkheden**3.3.1 Projectstuurgroep (PSC)**

De Projectstuurgroep (PSC) wordt voorgezeten door de Projecteigenaar (PO) en is het belangrijkste orgaan voor besluitvorming en probleemoplossing in het project. Alle belangrijke beslissingen die van invloed kunnen zijn op het project of het vermogen van het team om de doelstellingen te realiseren, worden geëscaleerd naar de Projectstuurgroep (PSC). Goedkeuring van belangrijke documenten, problemen waarmee het team wordt geconfronteerd, of belangrijke wijzigingsverzoeken worden hier besproken en besloten.

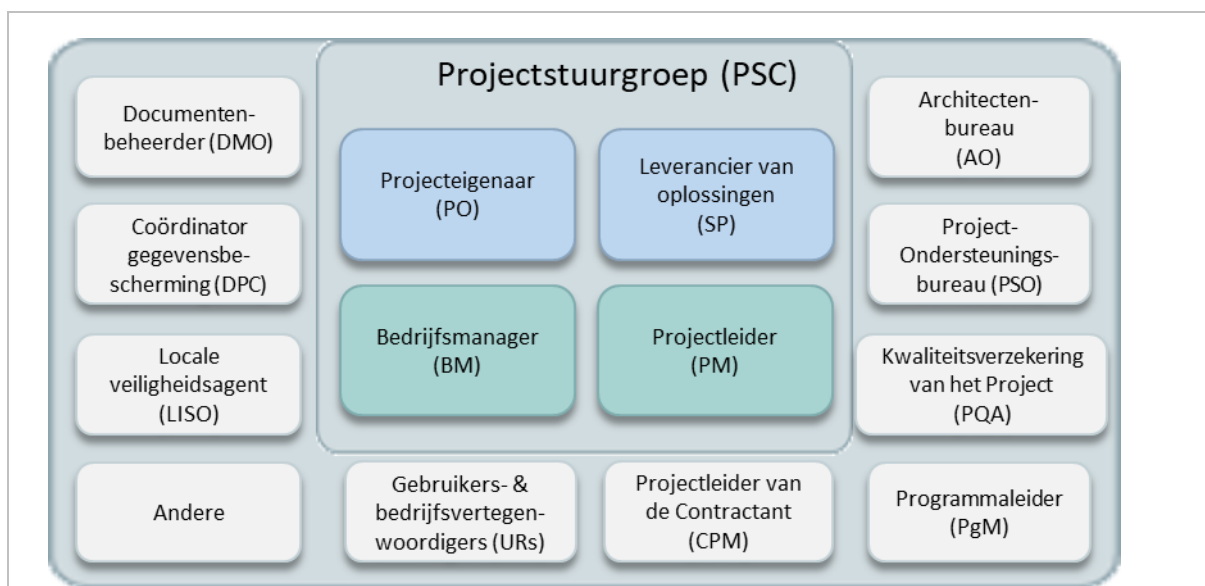


Fig 3.2 Voorbeeld van de samenstelling van een Projectstuurgroep (PSC): permanente en optionele rollen

De Projectstuurgroep (PSC) bestaat uit de vier rollen uit de Beheers- en Directielagen, en biedt een evenwichtige mix van vertegenwoordigers van de aanvragers en leverancier. Andere rollen kunnen ook deelnemen aan de Projectstuurgroep (PSC) volgens de behoeften van het project.

3.3.2 Projecteigenaar (PO)

De projecteigenaar (PO) is de klant van het project, legt de bedrijfsdoelstellingen vast en zorgt ervoor dat de projectresultaten in overeenstemming zijn met de bedrijfsdoelstellingen en prioriteiten. Zij/Hij is verantwoordelijk voor het succes van het totale project, en wordt later de eigenaar van de outputs van het project (product of dienst). De Projecteigenaar (PO) is een belangrijke besluitvormer, is voorzitter van de Projectstuurgroep (PSC) en keurt alle belangrijke mijlpaalartefacten goed (Project Business Case en Project Charter, Projectbestuursplannen, bedrijfsimplementatieplan, enz.).

De Projecteigenaar (PO) wordt gezien als projectkampioen en geeft leiderschap en strategische sturing aan het project en zijn leden. Zij/Hij vertegenwoordigt de interesse en het perspectief van de functionele organisatie omdat zij/hij doorgaans een leiderschapspositie in de functionele hiërarchie heeft. Zij/Hij mobiliseert de nodige middelen, is eigenaar van de bedrijfsrisico's van het project, lost geëscaleerde problemen en conflicten op, bewaakt de voortgang van het project en drijft organisatorische verandering.

3.3.3 Leverancier van Oplossingen (SP)

De Leverancier van Oplossingen (SP) neemt de algemene verantwoordelijkheid voor de projectprestaties op zich. Zij/Hij behartigt de belangen van diegenen die de projectproducten ontwerpen, aanschaffen, beheren en uitvoeren. Zij/Hij heeft meestal een leidinggevende functie in de functionele hiërarchie van de organisatie van de leverancier, en werkt daarom vaak samen met de Projecteigenaar (PO) bij het bepalen van de bedrijfsdoelstellingen van het project. Zij/Hij mobiliseert ook de benodigde middelen (aan de leverancierszijde) en benoemt de Projectleider (PM).

Wanneer een deel van het project wordt uitbesteed, keurt de Leverancier van Oplossingen (SP) de doelstellingen van de uitbesteede activiteiten en producten goed en is verantwoording verschuldigd voor de prestaties van de aannemer.

3.3.4 Bedrijfsmanager (BM)

De Bedrijfsmanager (BM) vertegenwoordigt de Projecteigenaar (PO) op een dagelijkse basis binnen het project en helpt hem bij het definiëren van de bedrijfsdoelstellingen van het project. Zij/Hij werkt in veel projectbestuursactiviteiten nauw samen met de Projectleider (PM) en coördineert de verschillende activiteiten en rollen van de klant (bijv. gebruikers- en bedrijfsvertegenwoordigers) om ervoor te zorgen dat de producten van het project voldoen aan de behoeften van het bedrijf en de gebruiker.

De Bedrijfsmanager (BM) plant ook alle vereiste activiteiten voor bedrijfsherinrichting en organisatorische verandering en leidt de implementatie, om ervoor te zorgen dat de bedrijfsorganisatie klaar is voor het gebruik van de producten van het project wanneer deze beschikbaar worden gesteld door de Leverancier van Oplossingen (SP).

3.3.5 Projectleider (PM)

De Projectleider (PM) zorgt voor het dagelijkse projectbeheer en is verantwoordelijk voor het leveren van projectresultaten van hoge kwaliteit binnen de geïdentificeerde projectdoelstellingen en beperkingen. Zij/Hij beheert de verwachtingen van belanghebbenden en coördineert het Projectkernteam (PCT) en maakt optimaal gebruik van de toegewezen middelen. Zij/Hij beheert de risico's en problemen en escaleert belangrijke risico's en problemen naar de Directie- of Stuurlaag.

Zij/Hij is verantwoordelijk voor het opleveren van alle managementartefacten met uitzondering van de Aanvraag tot Projectinitiatie, Business Case en het Bedrijfsimplementatieplan. Zij/Hij controleert de evolutie van het project door de projectverandering op een effectieve manier te beheren en zorgt ervoor dat de projectdoelstellingen binnen de kwaliteits-, tijds- en kostendoelstellingen worden verwezenlijkt, waarbij zo nodig preventieve of corrigerende maatregelen worden genomen. Zij/Hij bewaakt en controleert ook het project en rapporteert aan de Projectstuurgroep (PSC) over de voortgang van het project.

3.3.6 Projectkernteam (PCT)

Het Projectkernteam (PCT) bestaat uit de gespecialiseerde rollen die verantwoordelijk zijn voor het maken van de projectproducten. De samenstelling en structuur is afhankelijk van de projectgrootte en het -type en wordt bepaald door de Projectleider (PM) op basis van de projectbehoeften.

3.3.7 Bedrijfsimplementatiegroep (BIG)

De Bedrijfsimplementatiegroep (BIG) bestaat uit vertegenwoordigers van bedrijven en gebruikersvertegenwoordigers. Ze is verantwoordelijk voor het identificeren van zakelijke behoeften, het testen en accepteren van de projectproducten en het implementeren van de bedrijfsveranderingen die moeten worden doorgevoerd in de organisatie om de projectproducten effectief te integreren in het dagelijkse werk.

3.3.8 Projectleider van de contractant (CPM)

Leidt de medewerkers van de Aannemer die aan het project werkt. Maakt deel uit van het Projectkernteam (PCT) en rapporteert aan de Project Manager (PM).

3.3.9 Andere rollen

Gebruikersvertegenwoordigers (URs): vertegenwoordigen de belangen van de eindgebruikers van het project. Ze zijn onderdeel van de Bedrijfsimplementatiegroep (BIG). Het is belangrijk om Gebruikersvertegenwoordigers (URs) te betrekken in het hele project - het houdt hen op de hoogte van de ontwikkelingen, geeft hen een gevoel van eigenaarschap en motiveert hen. Gebruikersvertegenwoordigers (URs) valideren behoeften op gezette tijden, wat ervoor zorgt dat de producten geschikt zijn voor hun doel.

Projectondersteuningsteam (PST): Bestaat uit de mensen die verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van het project. De samenstelling en structuur zijn afhankelijk van de behoeften van het project. Het Projectondersteuningsteam (PST) bestaat vaak uit vertegenwoordigers van verschillende horizontale diensten of eenheden.

Assistent-Projectleider (PAM): voor grote projecten kan de Projectleider (PM) het nuttig vinden om bepaalde projectbeheerstaken aan een assistent te delegeren. Deze Assistent-Projectleider (PAM) kan werken aan een reeks coördinatie- en ondersteunende taken zoals toegewezen door de Projectleider (PM), en dient als back-up. Hou er echter rekening mee dat de Projectleider (PM) verantwoordelijk blijft voor de correcte uitvoering van alle gedelegeerde taken.

Projectondersteuningsbureau (PSO): biedt projectbeheersondersteuning aan projectteams over kwesties die verband houden met de toepassing van de methodologie en het gebruik van de artefacten, informatiesystemen, enz.

Kwaliteitsverzekering van het project (PQA): Werkt onafhankelijk van de Projectleider (PM), zorgt voor de hoge kwaliteit van het project en de producten.

3.4 Competenties voor Projectbeheer

Projectbeheer is veel meer dan schema's en budgetten maken. Een goede Projectleider (PM) heeft kennis en ervaring opgebouwd, kan een breed spectrum van technische en gedragsvaardigheden toepassen en is uitgerust met een aantal onderliggende gedrags- en contextuele competenties.

Projectleiders (PMs) moeten adequaat vertrouwd worden met:

- de projectmanagementmethodiek (bv. PM²) die in hun organisatie wordt gebruikt. Dit zal hen in staat stellen om de initiatie, planning, uitvoering, controle en afsluiting van een projectdoel treffend te beheren.
- het beleid en de normen (bijv. beveiliging, ondernemersarchitectuur, audits) die van toepassing zijn op de projecten die ze beheren.
- de zakelijke context van de projecten die ze beheren.
- de algemene projectomgeving (d.w.z. socioculturele, politieke, fysieke).
- het domein waartoe het project behoort (bijv. IT, marketing).
- hoe het eindproduct of de dienst zal evolueren en wordt gehandhaafd nadat het is afgeleverd.

In aanvulling op het bovenstaande, hebben Projectleiders (PMs) bijkomende competenties nodig die hen in staat stellen om effectief te werken met mensen en binnen een bredere organisatorische context. Deze competenties omvatten het kunnen communiceren, leiden, motiveren, onderhandelen, problemen oplossen, vergaderingen en workshops leiden en de projectstatus rapporteren, maar ook om complexe situaties beheren met diverse teams en belanghebbenden met pluralistische en tegenstrijdige prioriteiten.

De onderstaande tabel vermeldt de belangrijkste menselijke en inzichtcompetenties die relevant zijn voor de praktijk van Projectbeheer:

Menselijke competenties	Inzichtscompetenties
• Zelfreflectie en zelfbeheersing • Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid • Persoonlijke communicatie • Relaties en betrokkenheid • Leiderschap • Teamwork • Conflict- en crisisbeheersing • Vindingrijkheid • Onderhandelingsvaardigheden • Resultaatgerichtheid	• Strategie • Governance, structuren en processen • Naleving van normen en regelgeving • Macht en interesse • Verandering en transformatie • Appreciatie van Cultuur, Waarden en Ethiek <i>Bron: IPMA-ICB (aangepast)</i>

Van alle bovengenoemde competenties heeft de appreciatie van waarden en ethiek een prominente positie, omdat ze ons begeleiden bij de toepassing van onze competenties en bepalen van wat we goed of slecht, juist of fout vinden. Ze zijn de filter die onze beslissingen en acties in elke gegeven situatie begeleidt.

Het uiten van Projectbeheerscompetenties moet doeltreffend, consistent en volgens de omstandigheden worden uitgevoerd en in lijn blijven met organisatiewaarden en professionele ethiek. Het doel is om de doelstellingen van het project te verwezenlijken door de juiste beslissingen te nemen (en op te treden), op het juiste moment, op de juiste manier en om de goede redenen; met andere woorden, om het project op de juiste manier te beheren. Dit is een uitdaging omdat er vaak ethische spanningen bestaan tussen de doelstellingen en de taak van de Projectleider jegens de verschillende belanghebbenden en hun belangen.

Dergelijke beslissingen en spanningen zijn makkelijker te beheren wanneer Projectleiders (PMs) een ethische instelling hebben ontwikkeld die de doelstellingen en vaardigheden uitbalanceert en persoonlijke integriteit en morele attitude inhoudt.

Hoewel alle gedragingen (logisch en moreel) van invloed zijn op alle bekwaamheden, zijn oordeel, voorzichtigheid en inzicht (relatief) meer gerelateerd aan het uiten van de inzichtscompetenties, terwijl de morele deugden van eerlijkheid, rechtvaardigheid, vriendelijkheid, vrijgevigheid, matigheid, moed, humor, grootmoedigheid en grootsheid, (relatief) meer gerelateerd zijn aan het uiten van menselijke competenties.

Raadpleeg de PM² Methodologiegids - Bijlage over Ethiek en Gedrag voor meer informatie over persoonlijke en professionele deugden en hun verband met competenties.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

4 Initiatiefase



De eerste fase van een PM²-project is de Initiatiefase. Het doel is om te definiëren wat het project zal doen (de doelstelling van het project te formuleren), ervoor te zorgen dat het project is afgestemd op de strategische doelstellingen van de organisatie, het project tot een goed begin te brengen door een initiële planning uit te voeren en de informatie te verstrekken die nodig is om goedkeuring te verkrijgen om door te gaan naar de planningsfase. De belangrijkste input voor deze fase is een aanvraag (van een cliënt) om een behoefte, probleem of opportuniteit aan te pakken.



Fig 4.1 Overzicht van de Initiatiefase

De volgende activiteiten maken deel uit van de Initiatiefase:

- Aanmaak van de Aanvraag tot Projectinitiatie. Deze bevat informatie over de aanvrager, de zakelijke behoeften en de gewenste projectresultaten.
- Aanmaak van de Business Case. De business case bevat de projectverantwoording en definieert de budgettaire behoeften. De typische documentsecties omvatten de bedrijfscontext, beschrijving van het probleem, beschrijving van het project, mogelijke alternatieve oplossingen, kosten en tijdschema.
- Aanmaak van het Project Charter. Dit document bevat meer informatie over de Projectdefinitie in termen van bereik, kosten, tijd, risico. Het definieert ook mijlpalen, producten, projectorganisatie, enz.

De Business Case en het Project Charter definiëren de reikwijdte en aanpak van het project. De Projectleider (PM) en het Projectkernteam (PCT) verwijzen naar en gebruiken beide documenten gedurende het project.

Aan het einde van de Initiatiefase controleert de Projectstuurgroep (PSC) of een ander Toepasselijk Bestuurslichaam (AGB) de bovengenoemde documenten en beslist of het project verder kan gaan.

Een goede projectinitiatie is cruciaal voor een geslaagde projectplanning en uitvoering. Het gaat om het definiëren van projectdoelstellingen en beperkingen en het ontvangen van formele organisatorische sponsoring voor het project. Het volgende diagram biedt een overzicht van de belangrijkste uitgevoerde activiteiten en artefacten die tijdens de initiatiefase zijn gemaakt.

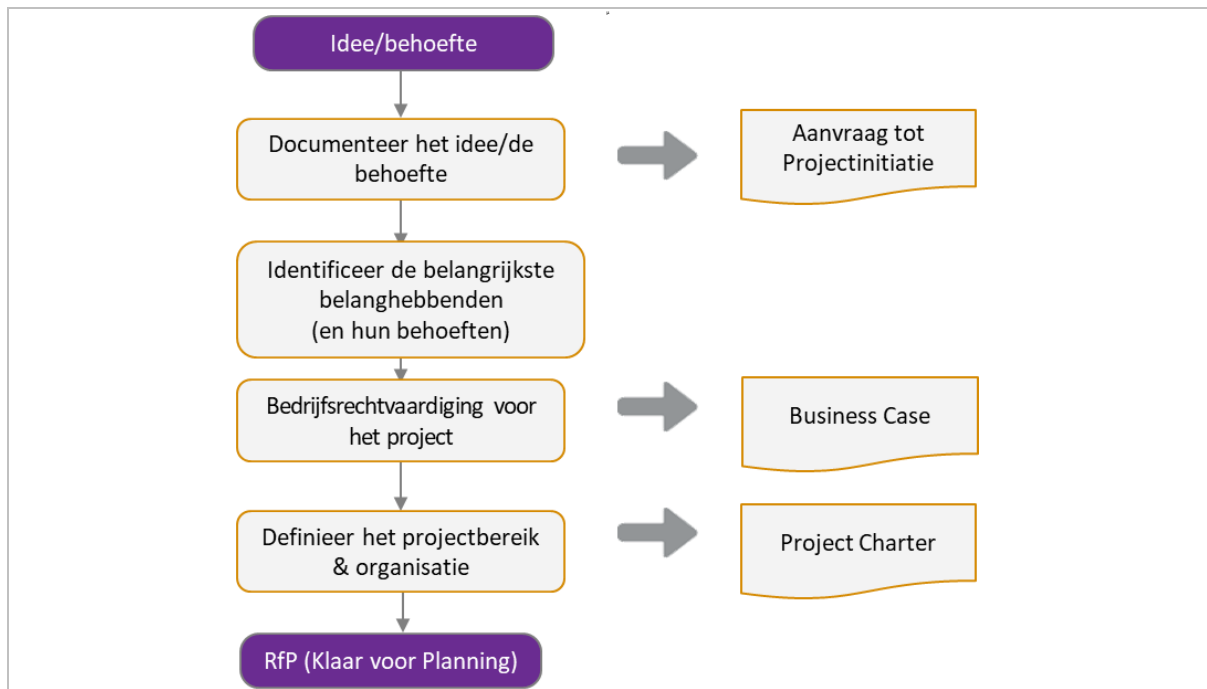


Fig 4.2 Initiatiefase: activiteiten en hoofdproducten

Drie belangrijke projectartefacten worden gemaakt tijdens de Initiatiefase: de Aanvraag tot Projectinitiatie, de Business Case en het Project Charter. In dit stadium worden ook drie van de vier projectlogs (D.w.z. risicologboek, probleemlogboek, beslissingslogboek) opgesteld; het Wijzigingslogboek wordt meestal opge maakt tijdens de planningsfase.

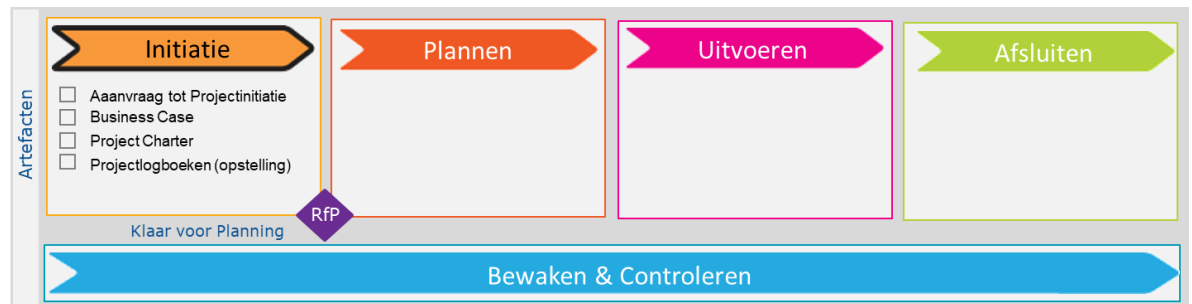


Fig 4.3 Initiatiefase artefacten

4.1 Initiatievergadering

Dit is een informele vergadering, meestal tussen de Projectinitiator, de projecteigenaar (PO) en anderen die mogelijk kunnen bijdragen tot het opstellen van de documenten van de Initiatiefase. Het doel van deze vergadering is om bestaande pre-projectinformatie te introduceren en de volgende stappen te bespreken.

Het resultaat van deze vergadering is een beter begrip van de context van het (toekomstige) project en een beslissing om verder te gaan met de aanmaak van de Aanvraag tot Projectinitiatie. Lessen geleerd uit eerdere soortgelijke projecten kunnen ook dienen als input voor deze vergadering.

4.2 Aanvraag tot Projectinitiatie

De Aanvraag tot Projectinitiatie is het startpunt van een project en formaliseert de initiatie. Door het maken van een Aanvraag tot Projectinitiatie, zorgt de Projectinitiator ervoor dat zowel de huidige context/situatie (d.w.z. het probleem, de behoefte of de opportuniteit) als de gewenste uitkomst van het project formeel worden vastgelegd en kunnen worden gebruikt als basis voor verdere verkenning en uitwerking.

4.3 Business Case

De volgende stap na de Aanvraag tot Projectinitiatie is de ontwikkeling door de cliënt van de Business Case. Het doel van de business case is om de redenering achter het project vast te leggen, om de afstemming van het project op de strategische doelstellingen van de organisatie te beschrijven, om een rechtvaardiging te bieden voor de investering in tijd en inspanning, en om de budgettaire behoeften te bepalen. De business

case geeft besluitnemers de informatie (over de context en de inspanningen, kosten en baten die het project met zich meebrengt) die ze nodig hebben om te bepalen of het project de moeite waard is.

Voor grotere projecten die een politieke context aanpakken, moet de Business Case een beoordeling van de impact en risico's samen met een kosten-baten analyse omvatten.

De business case is een levend document en wordt daarom opnieuw onderzocht bij kritieke projectmijlpalen om na te gaan of de verwachte voordelen nog steeds haalbaar zijn, of de kosten/planning binnen de begroting/tijdslijn vallen, en of het project nog steeds relevant is voor de organisatie en daarom moet worden voortgezet.

4.4 Project Charter

Het Project Charter biedt een basis voor de meer gedetailleerde projectplanning. Het presenteert het project in de vorm van een bereikverklaring, algemene voorwaarden, beperkingen en eindproduct(en).

Het is een sleutelement van het projectgoedkeuringsproces (samen met de Business Case). Het omvat de "wat, hoe en wanneer" grondbeginselen van het project en biedt een basislijn waartegen alle toekomstige beslissingen kunnen worden afgemeten. Hoewel het Project Charter kan worden geïnitieerd door de Business Manager (BM), wordt het uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de Projectleider (PM) om het te voltooien en ter goedkeuring in te dienen.

4.5 Projectfasepoort: RfP (Klaar voor Planning)

De RfP gate is de eerste fasepoort. Een beoordeling en goedkeuring worden aanbevolen voordat het project formeel naar de volgende fase kan worden verplaatst. Nadat de Business Case en het project charter zijn geaccepteerd, beoordeelt de Projectleider (PM) of het project klaar is om door te gaan naar de planningsfase. Als de Business Case of het Project Charter door de goedkeuringsinstantie wordt afgewezen, gaat het project rechtstreeks naar de Afsluitingsfase voor de geleerde lessen en de juiste Projectarchivering.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

5 Planningsfase



Tijdens de planningsfase worden de projectdoelstellingen uitgewerkt en ontwikkeld tot een specifiek en werkbaar plan dat klaar is om te worden uitgevoerd. Dit impliceert:

- het verder uitwerken van het projectbereik en het bepalen van de beste strategieën voor het voltooien van het project.
- het bepalen van de juiste aanpak.
- het identificeren van verschillende taken die nodig zijn om het projectwerk te voltooien en een werkschema te definiëren.
- het identificeren en inschatten van de benodigde middelen.
- het uitwerken van de gegevens van de projectplannen.

Het Projectwerkplan kan meerdere malen worden bijgewerkt tijdens de Planningsfase, omdat de Projectleider (PM) en het team de optimale balans proberen te bereiken tussen projectresources, -doelstellingen en -beperkingen. Nadat het Projectwerkplan is overeengekomen en voltooid, wordt de basislijn afgetekend.

De volgende activiteiten zijn onderdeel van de Planningsfase:

- het uitvoeren van de kick-off-vergadering om de Planningsfase officieel te starten.
- het maken van het Projecthandboek, dat de managementbenadering van het project definieert.
- De afwerking van de Matrix van Belanghebbenden, die alle belanghebbenden van het project identificeert.
- het maken van het Projectwerkplan (Werkspecificatie, tijdlijn en schattingen van de kosten).
- het maken van andere belangrijke plannen, zoals het Communicatiebeheersplan, het Transitieplan en het Bedrijfsimplementatieplan.

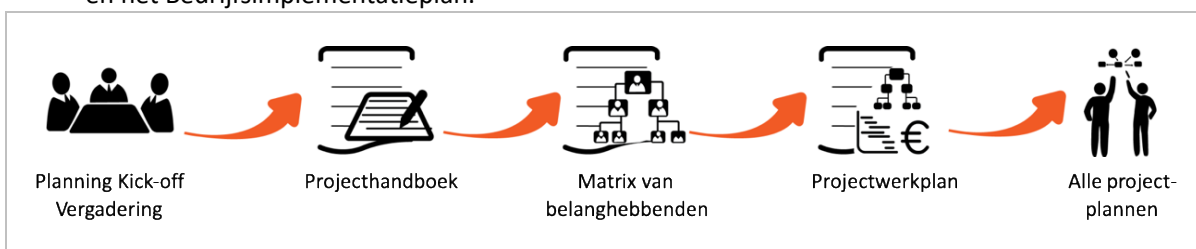


Fig 5.1 Overzicht van de Planningsfase

De Projectleider (PM) gebruikt de producten van de Planningsfase om goedkeuring aan te vragen om door te gaan naar de uitvoerende fase. Dit besluit om verder te gaan wordt genomen door de Projectstuurgroep (PSC).

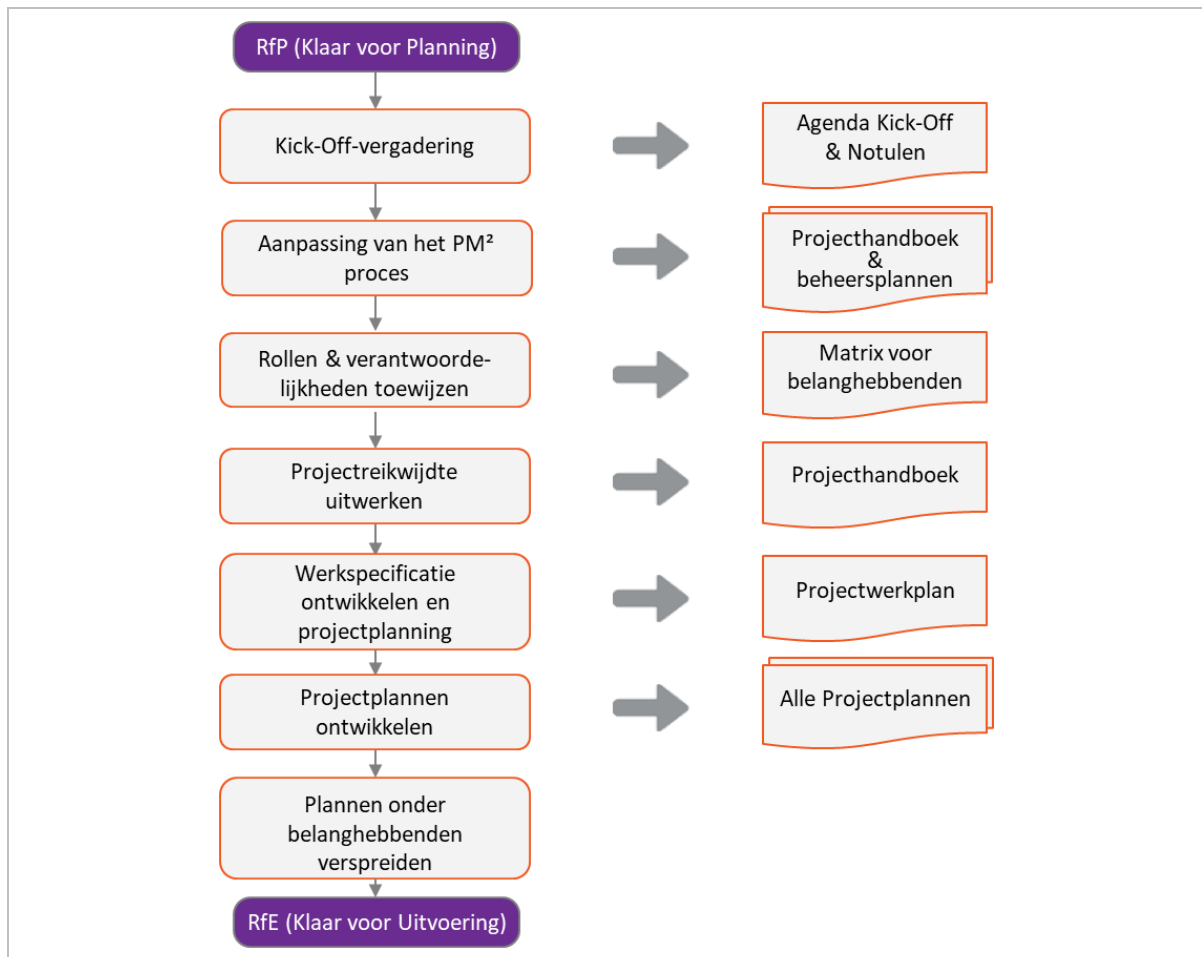
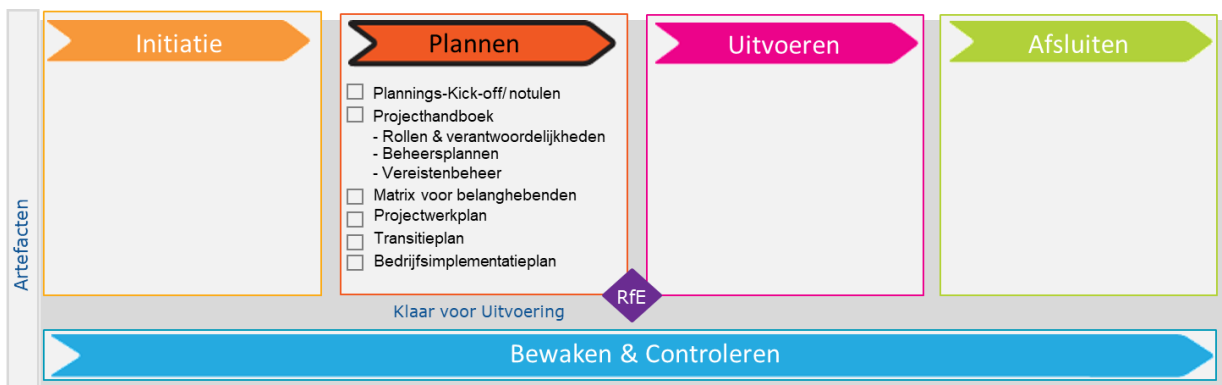


Fig 5.2 Planningsfase: activiteiten en hoofdproducten

De meeste artefacten van een project worden gemaakt tijdens de Planningsfase. De onderstaande tabel toont de verschillende types artefacten die zijn gedefinieerd in PM². Hou er rekening mee dat PM² sjablonen voor alle artefacten bevat.

Artefact type	Beschrijving
Beheersplannen (standaard)	Deze plannen definiëren de vereiste processen (bv. het risicobeheerplan). PM² biedt Beheersplansjablonen samen met richtlijnen aan voor het aanpassen aan de context en behoeften van het project.
Projectplannen (specifiek)	Deze plannen zijn specifiek voor het project (bv. het Projectwerkplan) en worden gebouwd volgens de projectbehoefte en de analyse en ervaring van het team. PM² biedt sjablonen en richtlijnen aan voor deze plannen.
Domeinspecifieke artefacten	Deze artefacten zijn specifiek voor het domein dat door het project wordt geadresseerd (bijv. Systeemmodellen voor IT-projecten, architecturale lay-outs voor verhuisprojecten.). PM² biedt geen sjablonen voor deze plannen.

Fig 5.3 Planningsfase artefacten



5.1 Plannings-Kick-off-vergadering

De Planningsfase begint met een officiële kick-off-vergadering, met als doel:

- Ervoor te zorgen dat iedereen de projectomvang begrijpt.
- De verwachtingen van alle belangrijke belanghebbenden van het project te verduidelijken.
- Het identificeren van projectrisico's.
- Het bespreken van de inhoud van de projectplannen.

In deze vroege fase zullen ervaringen uit het verleden, en in het bijzonder de lessen die zijn geleerd uit vergelijkbare projecten, het projectteam aanzienlijk helpen.

Deze plannings-kick-off-vergadering moet worden gepland en effectief worden uitgevoerd, omdat het van kritisch belang is dat de projectdoelstellingen goed worden begrepen. PM² biedt sjablonen voor de agenda en de notulen van de vergadering.

5.2 Projecthandboek

Het Projecthandboek vat de projectdoelstellingen samen en documenteert de gekozen benadering voor het bereiken van de projectdoelstellingen. Het definieert ook de belangrijkste beheersprocessen, de conflictoplossings- en escalatieprocedure, het projectbeleid en -regels en de algehele beheersbenadering die moeten worden gebruikt. De definitie van de reikwijdte van het project (uit het Project Charter) is een belangrijke input voor dit stuk.

Het Projecthandboek is een belangrijk document, omdat het zowel de processen en plannen definieert die nodig zijn voor het beheer van het project als de mate waarin ze moeten worden aangepast.

Het Projecthandboek en het Projectwerkplan vormen de basis waarop het project gedurende de gehele levenscyclus wordt beheerd. Het zijn belangrijke referentiedocumenten voor alle projectleden en belanghebbenden.

5.3 Projectbeheersplannen

PM² biedt verschillende projectbeheersplannen (artefacten), die projectbeheersprocessen definiëren die moeten worden gedefinieerd en geïmplementeerd. Deze plannen bepalen hoe een organisatie een aantal standaardprocessen van dit soort beheert. Deze plannen zijn:

1. Behoeftenbeheersplan
2. Projectwijzigingsbeheersplan
3. Risicobeheersplan
4. Kwaliteitsbeheersplan
5. Probleembeheersplan
6. Communicatiebeheersplan

PM² biedt twee benaderingen om deze processen te documenteren: een korte bespreking van elk beheersplan in het Projecthandboek kan voldoende zijn voor veel projecten, maar als een uitgebreider en gedetailleerder plan nodig is, kan een apart beheersplan worden geproduceerd op basis van het artefactsjabloon dat PM² biedt.

5.4 Matrix voor Projectbelanghebbenden

Deze matrix vermeldt alle (belangrijke) projectbelanghebbenden en hun contactgegevens en verduidelijkt hun rollen en invloed op het project. Het kan ook een classificatie of categorisering van elke belanghebbende omvatten.

De informatie vastgelegd in deze matrix moet worden aangepast aan de behoeften van het project.

5.5 Uitbestedingsplan

Het Uitbestedingsplan zorgt ervoor dat alle uitbestede producten of diensten voldoen aan de projectbehoeften. Het identificeert de uitbestedingsstrategieën die zullen worden gebruikt, beschrijft de reikwijdte van de producten en/of diensten die moeten worden aangeschaft of gecontracteerd, en identificeert verantwoordelijkheden voor de volledige contractlevenscyclus. Hou er rekening mee dat alle relevante inkoopprocessen binnen de organisatie dit plan vervangen.

5.6 Projectwerkplan

Het Projectwerkplan identificeert en organiseert het project in de activiteiten, taken, deeltaken en werkpakketten die nodig zijn om de projectdoelstellingen te behalen. Het vormt een basis voor het inschatten van de duur van het project, het berekenen van de vereiste middelen en het plannen van het werk. Zodra de taken zijn gepland, wordt het Projectwerkplan gebruikt als basis voor het bewaken van de voortgang en het beheren van het project. Het Projectwerkplan moet tijdens de looptijd van het project actueel worden gehouden.

Werkspecificatie

Heeft als doel het project op te breken in kleinere en meer handelbare componenten zoals producten, werkpakketten, activiteiten en taken. De specificatie heeft meerdere niveaus, elk met fijner gedetailleerde activiteiten en producten. Tesamen bepalen deze de outputs van het project en het werk dat nodig is voor de productie ervan.

Raming van de Inspanningen & Kosten

Zodra elke projecttaak is geïdentificeerd in de werkspecificatie, is de volgende stap het schatten van de vereiste inspanning op basis van de beschikbaarheid en geschiktheid van middelen. Deze schattingen zullen een input zijn voor de ontwikkeling van de projectplanning.

Projectplanning

Het doel is om afhankelijkheden tussen taken te identificeren, middelen toe te wijzen voor elke taak, beginnen en einddatums van taken te identificeren en de totale projectduur uit te werken.

De planning kan vooraf worden gedaan voor het gehele project of voor delen ervan (bijv. individuele projectfasen). De Projectleider (PM) gebruikt de planning voor het toewijzen en coördineren van projecttaken en voor het bewaken en beheren van de voortgang.

5.7 Productacceptatieplan

De acceptatieplanning van producten beoogt de kans te vergroten dat de producten door de relevante belanghebbenden worden geaccepteerd en dat de middelen die bij de aanvaarding betrokken zijn, op een efficiënte manier zullen worden gebruikt.

Het productacceptatieplan documenteert de acceptatiemethode van producten, activiteiten, verantwoordelijkheden en acceptatiecriteria, zodat het(de) product(en) van het project formeel kunnen worden aanvaard op basis van objectieve criteria en vooraf gedefinieerde tijdlijnen.

5.8 Transitieplan

Het transitieplan definieert de doelen, behoeften, activiteiten en verantwoordelijkheden die gepaard gaan met de overgang van de oude naar de nieuwe staat. Het probeert de impact van storingen op het bedrijf te minimaliseren en de uitrol (of vervanging) van projectproducten op een soepele en tijdige manier te faciliteren, waardoor ze efficiënt kunnen worden gebruikt met minimale vertraging.

Een succesvolle transitie is een belangrijke voorwaarde voor het behalen van de geplande projectvoordelen. Alle overgangsactiviteiten worden onderdeel van het Projectwerkplan en worden beheerd als onderdeel van het totale project.

5.9 Bedrijfsimplementatieplan

Het Bedrijfsimplementatieplan beschrijft de impact van het project op de organisatie samen met de veranderingsmanagementactiviteiten die moeten plaatsvinden. De organisatie moet ervoor zorgen dat de projectproducten effectief geïntegreerd worden in de organisatie. Een veranderingsmanagementplan is ontwikkeld om ervoor te zorgen dat dit gebeurt en om de kans op het bereiken van de gewenste resultaten en voordelen te verhogen.

Het Bedrijfsimplementatieplan beschrijft deze activiteiten als een resultaat van een analyse van de impact van het project op de processen, cultuur en mensen van de organisatie. De activiteiten worden onderdeel van het Projectwerkplan en worden gepland en gecontroleerd als onderdeel van het totale project.

5.10 Projectfasepoort: RfE (Klaar voor Uitvoering)

De projecteigenaar moet de voorgestelde plannen (gedocumenteerd in de planningsartefacten) goedkeuren en in samenwerking met de Leverancier van Oplossingen (SP) en de Projectleider (PM) besluiten of het project al dan niet klaar is om door te gaan naar de uitvoerende fase.

Indien belangrijke afwijkingen van de Business Case en/of Project Charter die in de initiatiefase zijn goedgekeurd, worden geïdentificeerd, moet de Projectleider (PM) van de Projectstuurgroep (PSC) of het Toepasselijk Bestuurslichaam (AGB) een bijkomende goedkeuring verkrijgen voordat het project naar de uitvoeringsfase kan overgaan.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

6 Uitvoeringsfase



De volgende activiteiten maken deel uit van de uitvoeringsfase:

- het houden van de uitvoeringskick-off-vergadering.
- het distribueren van informatie op basis van het communicatiebeheersplan.
- het uitvoeren van Kwaliteitsverzekerings (QA) -activiteiten zoals gedefinieerd in het kwaliteitsmanagementplan om ervoor te zorgen dat het project voldoet aan de overeengekomen kwaliteitsnormen.
- het coördineren van de projectactiviteiten, medewerkers en hulpmiddelen en het oplossen van conflicten en problemen.
- het produceren van de projectproducten in overeenstemming met de projectplannen.
- het afleveren van de projectproducten zoals beschreven in het acceptatieplan.

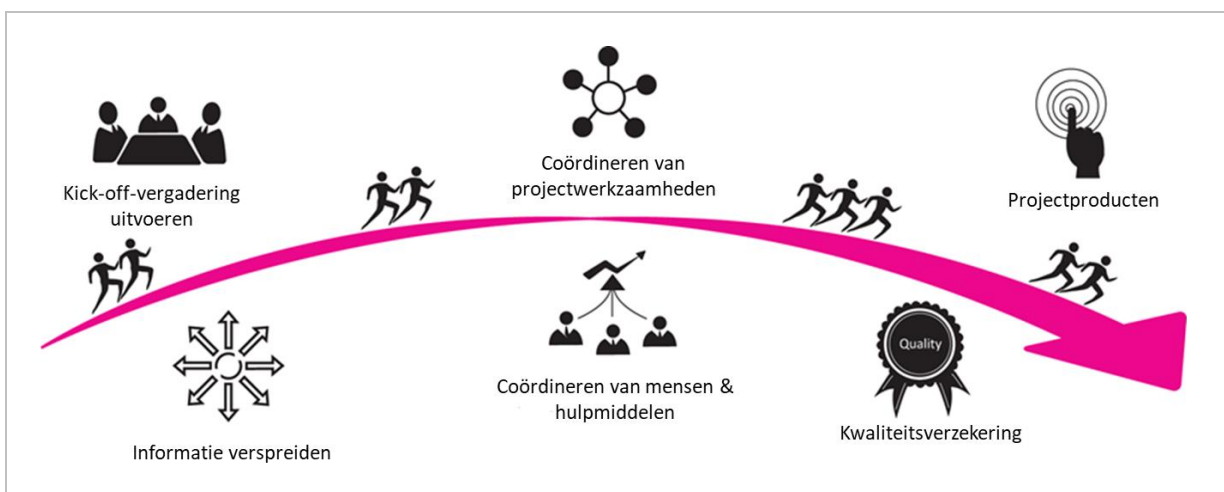


Fig 6.1 Overzicht van de Uitvoeringsfase

Tijdens de uitvoeringsfase voert het Projectkernteam (PCT) het werk uit zoals het is gedefinieerd en gepland in de projectplannen. De Projectleider (PM) coördineert medewerkers, middelen, vergaderingen en activiteiten, terwijl ook conflicten worden opgelost, de kwaliteit wordt verzekerd, projectprestatierapporten worden geproduceerd en de nodige informatie aan relevante belanghebbenden wordt doorgegeven. De Bedrijfsimplementatiegroep (BIG) voert de bedrijfsimplementatieactiviteiten uit. Het doel is om de projectresultaten (producten) te produceren volgens de verwachtingen van de projectaanvrager. Aan het einde van de Uitvoeringsfase zijn alle projectproducten geproduceerd en geaccepteerd (definitieve of voorlopige aanvaarding — volgens het acceptatieplan van de producten) door de aanvrager.

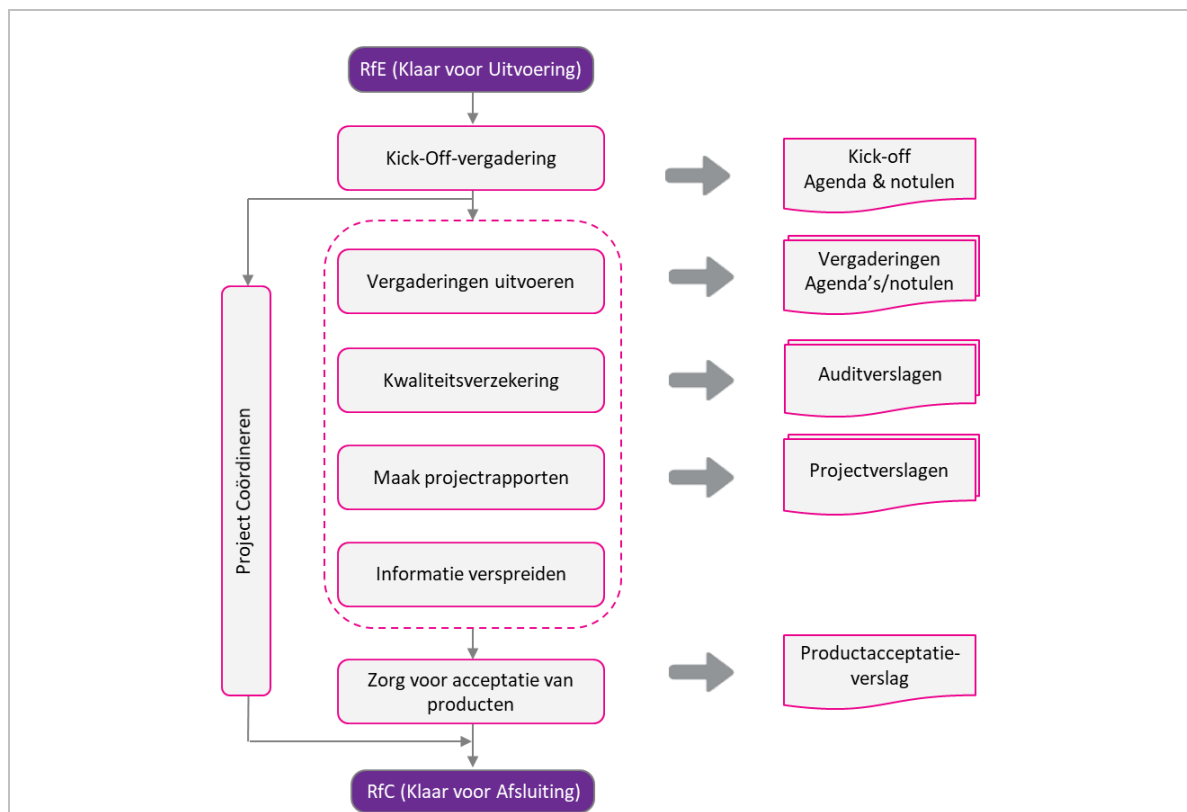


Fig 6.2 Uitvoeringsfase: activiteiten en hoofdproducten



Fig 6.3 Uitvoeringsfase artefacten

6.1 Uitvoeren Kick-off Vergadering

De uitvoeringsfase begint met de kick-off-vergadering. Deze vergadering zorgt ervoor dat het hele Projectkernteam (PCT) zich bewust is van de belangrijkste elementen en regels van het project.

6.2 Projectcoördinatie

De doelstelling van projectcoördinatie is om de voortgang van het project te vergemakkelijken door voortdurend informatie te verstrekken aan het Projectkernteam (PCT) en de voltooiing van het toegewezen werk te ondersteunen.

Projectcoördinatie omvat het toewijzen van projectmiddelen aan activiteiten, het uitvoeren van regelmatige kwaliteitscontroles van de tussentijdse resultaten, het onderhouden van continue communicatie met alle leden van het projectteam, en het gemotiveerd houden van iedereen die betrokken is bij het project door leiderschap, onderhandelingen, conflictoplossing en de toepassing van passende peoplemanagementtechnieken.

6.3 Kwaliteitsverzekering

Kwaliteitsverzekering (QA) is het verzamelen van bewijsmateriaal dat bewijst dat het projectwerk hoge kwaliteitsnormen, methodologieën en beste praktijken opvolgt. Het beoogt ons in staat te stellen te bevestigen dat het project zal voldoen aan de gewenste reikwijdte en kwaliteitseisen binnen de Projectbeperkingen.

De Kwaliteitsverzekering omvat de vaststelling dat passende projectcontroles bestaan, te bevestigen dat ze worden toegepast en hun doeltreffendheid te beoordelen. Kwaliteitsverzekeringsactiviteiten worden gedocumenteerd in het kwaliteitsmanagementplan en kunnen worden uitgevoerd:

- Intern, door de rol Kwaliteitsverzekeraar van het project (PQA) of andere projectrollen, bijv. Projectkernteam (PCT), Bedrijfsmanager (BM) en Leverancier van Oplossingen (SP).
- Extern, door middel van audits uitgevoerd door externe entiteiten.

6.4 Projectrapportering

Het doel van projectrapporten is het documenteren en samenvatten van de status van verschillende dimensies van de voortgang van het project om relevante projectbelanghebbenden te informeren. Projectrapporten bieden doorgaans informatie over bereik, planning, kosten en kwaliteit, maar bevatten vaak ook informatie over risico's, problemen, projectwijzigingen en contractbeheersproblemen. Deze informatie moet worden gepresenteerd aan de verschillende belanghebbenden in de juiste vorm (bijv. tekst of grafieken) en met het juiste detailniveau.

Projectrapporten kunnen ook overeengekomen projectindicatoren en statistieken voor het evalueren van de voortgang bevatten. De rapporten worden formeel gepresenteerd en besproken tijdens de verschillende projectvergaderingen (bijv. vergaderingen over de projectstatus, vergaderingen van de stuurgroep) en verspreid via de informatiedistributieactiviteiten die in het communicatiebeheersplan worden beschreven.

6.5 Distributie van informatie

Het doel van de distributie van informatie is om de belanghebbenden van het project regelmatig op de hoogte te houden van relevante projectinformatie, volgens het communicatiebeheersplan en de behoeften van de belanghebbenden in het project.

6.6 Projectfasepoort: RfC (Klaar voor Afsluiting)

De Projectstuurgroep (PSC) verifieert dat alle geplande activiteiten zijn uitgevoerd, dat aan alle behoeften is voldaan en dat de producten van het project volledig zijn opgeleverd en geaccepteerd door de Bedrijfsmanager (BM) en de Gebruikersvertegenwoordigers (URs).

De Projectleider (PM) zorgt ervoor dat de Projecteigenaar (PO) de resultaten van het project voorlopig aanvaardt alvorens de transitie te voltooien en de producten beschikbaar te stellen aan de eindgebruikers.

Zodra aan alle bovenstaande voorwaarden is voldaan, is het project klaar om naar de afsluitingsfase te gaan.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

7 Afsluitingsfase



Tijdens de afsluitingsfase van een project worden de voltooide producten officieel overgedragen aan de zorg, bewaring en controle van de projecteigenaar (PO) en wordt het project administratief afgesloten. De volgende activiteiten maken deel uit van de afsluitingsfase:

- het afronden van alle activiteiten met betrekking tot alle producten om het project formeel af te sluiten.
- het bespreken van de algemene projectervaring en de geleerde lessen met het projectteam.
- het documenteren van geleerde lessen en beste praktijken voor toekomstige projecten.
- het project administratief afsluiten en alle projectdocumenten archiveren.



Fig 8.1 Overzicht van de afsluitingsfase

De afsluitingsfase begint met de Projecteinde-evaluatievergadering en eindigt met de definitieve goedkeuring van de Projecteigenaar (PO), die de administratieve afsluiting van het project markeert. Tijdens de afsluitingsfase worden de activiteiten van het project afgerond, wordt de definitieve staat van het project gedocumenteerd, worden de voltooide producten geaccepteerd en officieel overgedragen naar de controle van de Projecteigenaar (PO), worden alle projectdocumenten correct gearchiveerd, en alle middelen die door het project worden gebruikt, worden formeel vrijgegeven.

Tijdens deze fase zorgen de Projectleider (PM) en het projectteam voor:

- het voltooien van alle activiteiten betreffende op te leveren producten om het project formeel af te sluiten.
- het houden van een vergadering om de prestaties van het project en de problemen en uitdagingen waarmee het project geconfronteerd werd te bespreken, en om best practices en geleerde lessen uit te wisselen.
- De geleerde lessen en de aanbevelingen na het project worden vastgelegd in het Projecteinderapport. Dit wordt samen met de definitieve projectdocumentatie toegevoegd aan een projectarchief (kennisdatabase).



Fig 8.2 Sluitingsfase: activiteiten en hoofdproducten

7.1 Projecteinde-evaluatievergadering

De Projecteinde-evaluatievergadering lanceert de afsluitingsfase van het project nadat de Uitvoeringsfase als voltooid is beschouwd. Het doel van deze vergadering is ervoor te zorgen dat projectleden de projectervaring bespreken, zodat de geleerde lessen en beste praktijken kunnen worden vastgelegd. De prestaties van team en aannemer worden geëvalueerd, ideeën en aanbevelingen voor post-projectwerk worden ook besproken.

7.2 Geleerde Lessen en Aanbevelingen na het project

Het doel van formele geleerde lessen en aanbevelingen na het project is om het mogelijk te maken dat projectteams en de permanente organisatie in het algemeen profiteren van de ervaring die tijdens het project is opgedaan. Het is ook belangrijk om ideeën en aanbevelingen vast te leggen voor de werkzaamheden na het project met betrekking tot de werking van het geleverde product/dienst, zoals uitbreidingen, onderhoud en ideeën voor vervolprojecten.

Opmerking: verbeteringsmogelijkheden en aanbevelingen na het project moeten in een of andere vorm worden vastgelegd wanneer ze tijdens het project voorkomen. Anders, met name bij langere projecten, kunnen de ideeën verloren gaan tegen de tijd dat het project de afsluitingsfase bereikt.

Er zijn vele voordelen voor het formaliseren van geleerde lessen en aanbevelingen na het project. Projectteamleden delen hun perspectieven en bieden feedback en nuttige inzichten die de aanvrager/cliënt kan gebruiken om activiteiten na het project effectiever te beheren.

7.3 Projecteinderapport

Na de Projecteinde-evaluatievergadering wordt de algehele ervaring van het project samengevat in een rapport waarin beste praktijken, geleerde lessen, valkuilen en oplossingen voor problemen worden documenteert. Het rapport dient als een kennisbasis voor toekomstige projecten.

7.4 Administratieve Afsluiting

De Projectleider (PM) zorgt ervoor dat alle projectresultaten aanvaard zijn door de relevante belanghebbenden en, met de hulp van het Projectondersteuningsbureau (PSO), dat alle projectdocumentatie en records actueel, gecontroleerd, georganiseerd en veilig gearchiveerd zijn. Het projectteam is nu officieel ontbonden en alle middelen worden vrijgegeven.

Het project is officieel afgesloten zodra alle afsluitingsfaseactiviteiten zijn voltooid en de Projecteigenaar (PO) het project heeft goedgekeurd. Formele projectafsluiting brengt 'project modus' tot een einde en laat 'Bedrijfsmodus' toe om te beginnen.

8 Bewaken & Controleren



De activiteiten in Bewaken & Controleren worden uitgevoerd tijdens alle projectfasen. Tijdens Bewaken & Controleren, wordt al het werk geobserveerd vanuit het oogpunt van de Projectleider (PM).

De belangrijkste activiteiten zijn hieronder gegroepeerd:

Bewaken

- Het bewaken van lopende projectactiviteiten.
- Meten van projectdimensies (bereik, planning, kosten en kwaliteit) en ze vergelijken met het projectplan en de basislijn.

Controleren

- Identificeren, plannen en uitvoeren van acties om bestaande of potentiële problemen en risico's aan te pakken.
- Het toepassen van geïntegreerd wijzigingsbeheer zodat alleen goedgekeurde wijzigingen worden doorgevoerd.

Activiteiten en artefacten in Bewaken & Controleren

Het volgende diagram geeft een overzicht van de activiteiten en artefacten in bewaken & controleren.



Fig 7.1 Bewaken & Controleren: activiteiten en hoofdarteacten

De projectlogboeken worden regelmatig bijgewerkt als er nieuwe informatie beschikbaar is (bijv. nieuwe problemen kunnen ontstaan en nieuwe informatie kan worden toegevoegd aan bestaande problemen in het probleemlogboek).

De activiteiten in Bewaken & Controleren gepresenteerd in de volgende paragrafen worden uitgevoerd op basis van de activiteiten beschreven in de Projectbeheersplannen ontwikkeld tijdens de Planningsfase (d.w.z. op aangepaste PM² sjablonen). De effectieve uitvoering van deze plannen is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de Projectleider (PM).

8.1 Bewaken van Projectprestaties

Het doel van het bewaken van de projectprestaties is na te gaan of het project vordert zoals het zou moeten. De Projectleider (PM) volgt de projectdimensies (bereik, planning, kosten en kwaliteit) en controleert risico's, projectwijzigingen en de algehele projectprestaties met het oog op het rapporteren van de voortgang van het project aan de belanghebbenden en het voorspellen van zijn evolutie.

Deze informatie wordt vervolgens aan de relevante belanghebbenden verstrekt volgens het communicatiebeheersplan.

8.2 Controleschema

Het doel van het controleschema is ervoor te zorgen dat projecttaken volgens planning worden uitgevoerd en dat de projectdeadlines worden gehaald. De Projectleider (PM) bewaakt regelmatig het schema en volgt het verschil tussen geplande, werkelijke en voorspelde activiteiten/deadlines.

Wijzigingen in taken (d.w.z. vereiste inspanning of begin/einddatum) die van invloed zijn op de algehele projectplanning, worden opgenomen in het Projectwerkplan (bijgewerkte planningsstatus). Als de planning risico loopt of aanzienlijke vertragingen voorzien zijn, moet de Projectstuurgroep (PSC) worden geïnformeerd en moeten corrigerende maatregelen worden uitgewerkt, overeengekomen en uitgevoerd. Als dit gebeurt, moeten ook de betrokken belanghebbenden worden geïnformeerd.

8.3 Kosten Beheren

Het doel van kostenbeheer is het beheren van de projectkosten, zodat ze voldoen aan de kosten/inspanning van de basislijn en algemene projectbudgetbeperkingen. De Projectleider (PM) bewaakt regelmatig het budget en houdt het verschil bij tussen gebudgetteerde, werkelijke en verwachte kosten.

Als de projectbegroting in gevaar is, moet de Projectstuurgroep (PSC) worden geïnformeerd en moeten corrigerende maatregelen worden uitgewerkt, overeengekomen en uitgevoerd. Indien aanzienlijke kostenoverschrijdingen worden voorzien, moeten deze worden gemotiveerd en gerapporteerd worden aan en goedgekeurd worden door de Projecteigenaar (PO) of het Toepasselijk Bestuurslichaam (AGB).

8.4 Belanghebbenden Beheren

Het beheren van projectbelanghebbenden is een cruciale Projectbeheersactiviteit die begint in de Initiatiefase van het project, wanneer de projectverwachtingen en -behoeften worden geïdentificeerd, en eindigt in de afsluitingsfase, wanneer de algehele projectervaring en tevredenheid van belanghebbenden worden geregistreerd.

De verantwoordelijkheid voor deze activiteit ligt bij de Projectleider (PM). De Projectstuurgroep (PSC) moet echter ook worden betrokken, in het bijzonder de Bedrijfsmanager (BM) die moet helpen bij het beheer van belanghebbenden van de aanvrager (bijv. gebruikers).

8.5 Behoeften Beheren

Behoeftenbeheer is het proces van het verzamelen, documenteren en valideren van behoeften en het beheren van hun implementatie en verandering. Het is een proces dat doorlopend gedurende de hele levenscyclus van het project wordt uitgevoerd en betrekking heeft op andere projectmanagementprocessen, zoals kwaliteits- en wijzigingsbeheer.

Het behoeftenbeheersproces kan aangepast worden aan de behoeften van een project. Deze kan worden gedocumenteerd in een behoeftenbeheersplan of in het Projecthandboek. Afzonderlijke behoeftendocumenten worden gebruikt voor het specificeren, categoriseren en prioriseren van de behoeften. Dit kunnen zelfstandige documenten zijn of een bijlage bij het Project Charter.

8.6 Projectwijzigingen Beheren

Projectwijzigingsbeheer definieert de activiteiten met betrekking tot het identificeren, documenteren, beoordelen, prioriseren, goedkeuren, plannen en beheersen van projectwijzigingen en het communiceren ervan aan alle relevante belanghebbenden. Wijzigingen kunnen worden aangevraagd (of geïdentificeerd) gedurende de levenscyclus van het project door een projectbelanghebbende en kunnen betrekking hebben op een wijziging in projectbereik, -behoeften, -functies, -producten, -mijlpalen, of -kwaliteitskenmerken.

Het Projectwijzigingsbeheersproces kan worden aangepast aan de behoeften van een project en kan worden gedocumenteerd in een Projectwijzigingsbeheerplan of in het Projecthandboek. Een wijzigingslogboek wordt gebruikt voor het documenteren, bewaken en beheren van alle projectwijzigingen. Dit maakt het gemakkelijker om de wijzigingen bij te houden en ze te communiceren met de Projecteigenaar (PO) en/of de Projectstuurgroep (PSC) ter goedkeuring.

8.7 Risico Beheren

Risicobeheer is een systematisch doorlopend proces voor het identificeren, beoordelen en beheren van risico's, zodat ze in overeenstemming zijn met de geaccepteerde risicobereidheid van de organisatie. Risicobeheer verbetert het vertrouwen van het projectteam door proactief elke gebeurtenis te beheren die de projectdoelstellingen kan bedreigen.

Het risicobeheersproces kan worden aangepast aan de behoeften van een project en kan worden gedocumenteerd in een Risicobeheersplan of in het Projecthandboek. Een risicologboek wordt gebruikt om de Risico's en relevante risicoresponsacties en -verantwoordelijkheden te documenteren en te communiceren.

8.8 Problemen & Beslissingen Beheren

De Projectleider (PM) beheert problemen en beslissingen. Problemen worden geïdentificeerd, geëvalueerd en toegewezen voor oplossing aan relevante projectbelanghebbenden volgens het probleembeheersproces, dat kan worden gedocumenteerd in een Probleembeheersplan of het Projecthandboek. Het probleemlogboek wordt gebruikt om projectproblemen te beheren, terwijl het beslissingslogboek wordt gebruikt om alle relevante beslissingen te documenteren. Houd er rekening mee dat problemen en beslissingen vaak worden gekoppeld aan de oplossing van andere logboekitems (bijv. Risico's, wijzigingen).

8.9 Kwaliteit Beheren

Projectkwaliteitsbeheer streeft ernaar ervoor te zorgen dat het project de verwachte resultaten op de meest efficiënte manier bereikt en dat producten door de relevante belanghebbenden worden geaccepteerd. Het gaat om het toezicht op alle activiteiten die nodig zijn om een gewenst niveau van perfectie te behouden. Dit omvat het uitvoeren van kwaliteitsplanning, kwaliteitsverzekering, kwaliteitscontrole en kwaliteitsverbetering tot aan de afsluitingsfase en de uiteindelijke acceptatie van het project. Configuratiebeheer helpt de belanghebbenden om projectartefacten en -producten effectief te beheren door een unieke betrouwbare verwijzing naar deze artefacten en producten te voorzien. Dit zorgt er ook voor dat de juiste versies worden geleverd aan de projectaanvrager/cliënt.

De Projectleider (PM) moet ervoor zorgen dat de doelstellingen, aanpak, behoeften, activiteiten, statistieken en verantwoordelijkheden van het kwaliteitsbeheersproces duidelijk worden gedefinieerd en gedocumenteerd in het kwaliteitsbeheersplan.

8.10 Acceptatie van producten

Een project kan een of meer producten opleveren. Elk van deze producten moet formeel geaccepteerd worden. Het acceptatiebeheer van producten zorgt ervoor dat deze producten voldoen aan de vooraf gedefinieerde doelstellingen en criteria die zijn gedefinieerd in het acceptatieplan voor producten, zodat de projectaanvrager deze formeel kan accepteren.

Merk op dat de definitieve acceptatie van het project plaatsvindt in de afsluitingsfase.

8.11 Transitie Beheren

Transitiebeheer zorgt voor een gecontroleerde en soepele overgang van de oude staat naar de nieuwe staat, waarin het nieuwe product/dienst in gebruik is. Het omvat het beheer van alle relevante communicatieactiviteiten en vereist nauwe samenwerking tussen de Projectleider (PM) en de Bedrijfsmanager (BM) om te zorgen voor een correcte overdracht van projectresultaten aan de cliëntorganisatie.

8.12 Bedrijfsimplementatie Beheren

De effectieve uitvoering van alle bedrijfsimplementatieactiviteiten is van cruciaal belang voor een soepele werking van het bedrijf ook nadat de producten van het project zijn afgeleverd aan de belanghebbende-/gebruikersgemeenschap. De uitvoeringsactiviteiten zijn dus complementair aan de transitieactiviteiten.

Hou er rekening mee dat bedrijfsimplementatieactiviteiten bijna altijd nodig zijn lang nadat het project is beëindigd. Het is dus raadzaam om ook de post-projectwijzigingsactiviteiten te definiëren. De uitvoering van deze activiteiten valt onder de verantwoordelijkheid van de permanente organisatie en wordt uitgevoerd in het kader van lopende werkzaamheden of toekomstige projecten.

8.13 Uitbesteding Beheren

De Projectleider (PM) onderhoudt contacten met de relevante aanbestedingsinstanties om de meest geschikte contractstrategie te definiëren. Zij/hij schetst de reikwijdte van de uitbestede producten en/of diensten en werkt samen met de Projectleider van de contractant (CPM) om ervoor te zorgen dat de aannemer werk aflevert van een kwaliteit zoals gedefinieerd in het Uitbestedingsplan.

8.14 Controlelijsten

Verscheiden PM²checklists zijn voorzien die kunnen worden gebruikt om de Projectleider (PM) te helpen het project beter te beheren. Deze omvatten de productcontrolelijst, de kwaliteitscontrolelijst, de acceptatiecontrolelijst voor de producten, de transitiecontrolelijst, de belanghebbendencontrolelijst en de controlelijst voor bedrijfsimplementatie.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

Bijlage A: Bijdragen en Erkenningen

De Europese Commissie is dankbaar voor al diegenen die hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de PM²-Projectbeheermethodologie en wil hun bijdrage en sponsoring erkennen. In alfabetische volgorde:

1. De volgende mensen hebben leiderschap en sponsoring gegeven voor de PM² en Open PM² initiatieven:

BERLAIRE Philippe
BOVALIS Konstantinos
CABRERO MORENO Daniel
DEASY Declan
GARCIA-MORAN Francisco
GEORGIANNAKIS Giorgos
INGESTAD Gertrud
IGLESIAS Jeremias
KOUROUNAKIS Nicos

MARASLIS Athanasios
MEULEMAN Stijn
QUEST Stephen
SCHILDERS Dirk
SILVA MENDES Pedro
VASSILIADIS Theodoros
VEKEMANS Tom
VLEMINCKX Philippe

2. Auteurs van de PM² gids en methodologie: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. Daarnaast werd een projectteam samengesteld met de volgende personen. Zij hebben bijgedragen aan de evolutie van de PM² methodologie, de tekst, concepten en expertise geleverd, beoordelingen uitgevoerd en geholpen bij het ontwikkelen van de PM² Methodologie en de PM² Gids:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto
BORRELLY Christopher
BERGHMANS Marc
CALAMITA Valter
CRESPO GAMBADE Pablo
DAMAS Pierre André
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel
D'ELIA Sandro
DELL'AERA Giuseppe
DZHUMALIEVA Stefka
GKOLFI Argyro
GIOVANNELLI Rosaria
GREBLIUNIENE Lina
KIPS Bert
KOENS Maarten
KUMMER Laurent
LECOMTE Marie-Véronique
LECLERCQ Pierre

MARTA Ana
MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
MARTINI Marco
MERGUERIAN George
MOIRA Anastasia
OH Gavin
OLEKSY Henri
PADRAO Ana
PAPIER David
PECA Viorel
RUSTANOWICZ Michal
SEQUEIRA Luis
SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
TURLEY Frank
VAROTTO Anita
VOICU Denisa
WILLIAMS Kory

OPEN PM² LEDEN VAN DE WERKGROEP:

BACELLI Novella
CHLAPANI Angeliki
DAQUINO Giuseppe Giovanni
DYBA Wojciech
GALLOIS Laurent
GIMENO Francisco
HELBIN Tomek
LORANT Benoit
LICU Oana
MARTIN FERNANDEZ Jesus
MATTU Francesco

PARONI Panagiota
PARZANESE Pierpaolo
MARTO DE OLIVEIRA Teresa
MET DEN ANCXT Roland
MICHELIOUDAKIS Elias
SCHEINER Robert
SYMEONIDIS George
TORRECILLA SALINAS Carlos
TOURE Amadou
VIDALIS Antonios

Hebben bijgedragen aan de Nederlandse vertaling

KIRKLAND Craig (Vertaling)
 PEETERS Els (Recensent)
 MICHELIOUDAKIS Elias (Coördinator)

Geproduceerd door:

Europese Commissie

DIGIT.B4.02 – Software Engineering Mogelijkheden. Bestuursondersteuningsdiensten. CoEPM²

VEKEMANS Tom	Hoofd van de Eenheid
VIJGHEN Philippe	Adjunct-Hoofd van de Eenheid
Bestuursondersteuningsdiensten	
VAN GAEVER Alain	Hoofd van de Afdeling
Excellentiecentrum in PM ² (CoEPM ²)	
BERGHMANS Marc	Senior PM Consultant
KIPS Bert	Senior PM consultant
KUMMER Laurent	Senior PM consultant
MICHELIOUDAKIS Elias	Senior PM consultant
LOPES Antonio	Senior PM consultant
PALHOTO Tiago	Senior PM consultant
CICARD Stéphanie	Ontwerp en Productie
MICHOTTE Alexandra	Ontwerp en Grafiek

Bijlage B: PM² Uitbreidingen

PM² en Agile Projectbeheer

PM² erkent de complexe en onzekere aard van vele soorten projecten en de positieve bijdrage van de *Agile manier van denken* aan hun effectieve management.

Agile benaderingen worden geconfronteerd met verschillende uitdagingen, die groter worden met de omvang van de organisaties waarin ze worden toegepast. In veel organisaties omvatten deze uitdagingen coördinatie tussen Agile en niet Agile teams, de naleving van verschillende organisatorische governance en auditvereisten, en organisatorische architectuur en interoperabiliteitsbeperkingen.

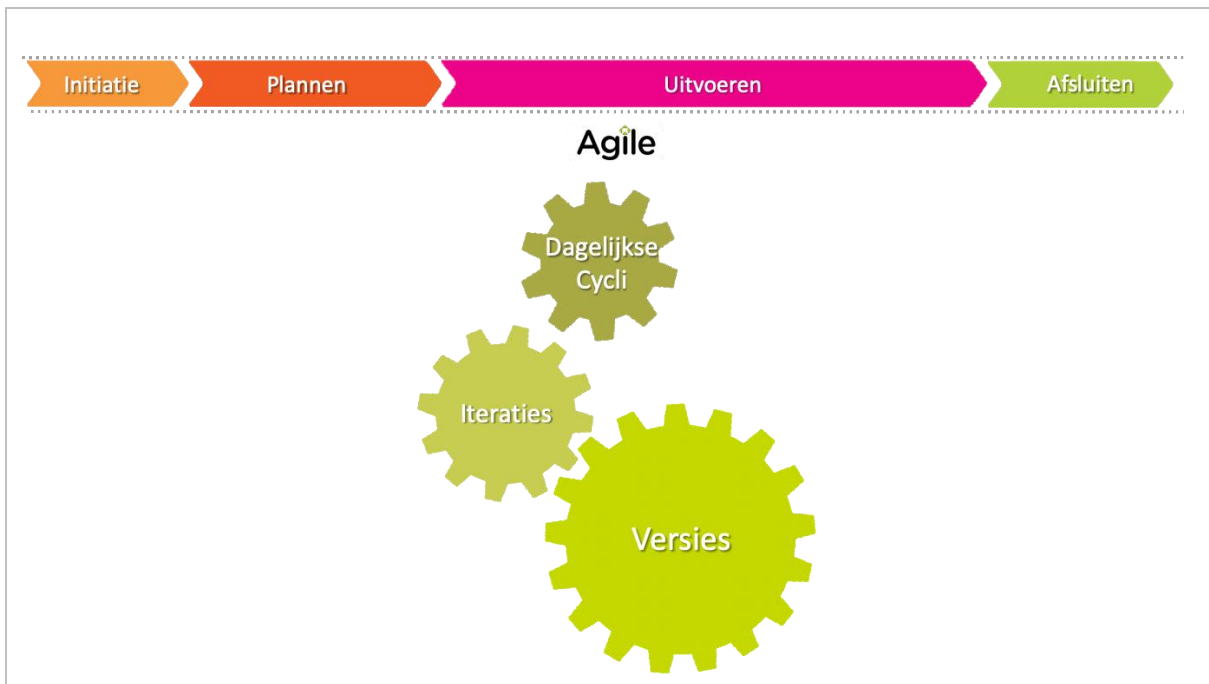


Fig. B.1 Van projectfasen tot dagelijkse cycli

De Agile uitbreiding tot PM² integreert Agile in het globale PM²-kader en creëert de basis voor een beter projectmanagement en organisatorische wendbaarheid. Het helpt projectteams om het gewenste niveau van wendbaarheid te verzekeren, terwijl ze tegemoet moeten komen aan strakke aanbestedings- en auditvereisten, coördinatie met het programma- en portfolioniveau, en samenwerking met andere projecten, aannemers, andere organisatie-eenheden en zelfs externe organisaties.

De Agile uitbreiding naar PM² biedt (voor IT-projecten):

- Agile rollen & verantwoordelijkheden (als uitbreiding van de PM² governance).
- integratie met de globale PM² projectlevenscyclus.
- een set van voorgestelde Agile PM² artefacten (als uitbreiding van de PM² artefacten).

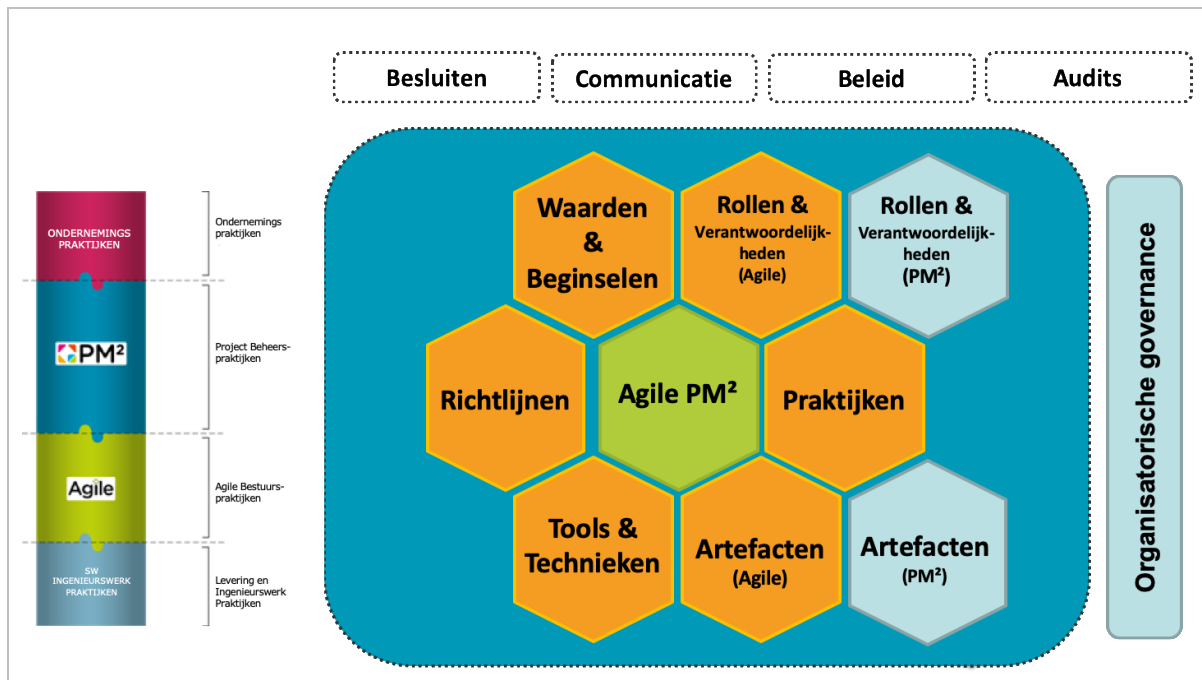


Fig. B.2 De positionering van Agile PM² binnen een organisatie

Het documenteren van het werk dat gepland en uitgevoerd wordt door de Agile teams is kritisch voor het vergroten van de transparantie en coördinatie tussen de verschillende lagen van de PM² projectorganisatie (D.w.z. tussen het Directie-, Bestuurs- en Uitvoeringslagen).

Een verzameling artefacten ondersteunt het gebruik van Agile PM². Deze artefacten capteren en documenteren informatie met betrekking tot de managementbenadering, de specifieke (implementatie)activiteiten, de mijlpalen, de problemen en de voortgangsrapportage. Deze artefacten zijn gegroepeerd in drie categorieën: Agile-specifieke artefacten, coördinatie- & rapportageartefacten en Projectbeheersartefacten.

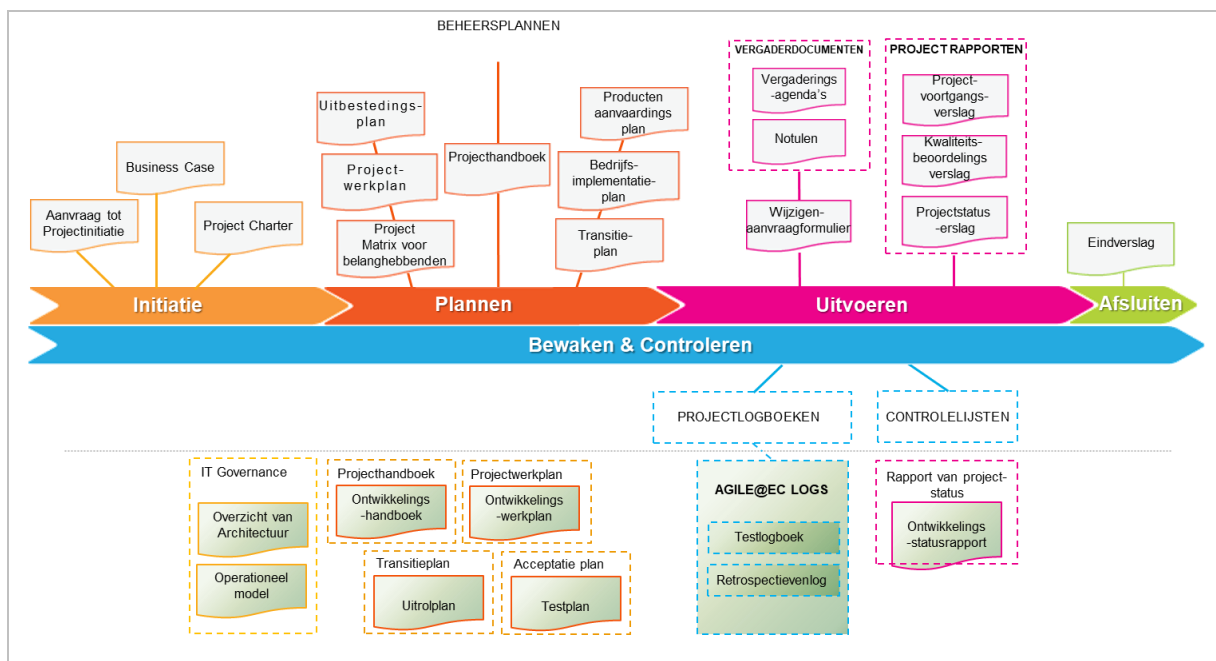


Fig B.3 Agile PM² Artefacten

PM² Programmabeheer (PM²-PGM)

Een programma is een verzameling projecten gericht op een gemeenschappelijk doel, die gecoördineerd worden beheerd om voordelen en controle te verkrijgen die niet kunnen worden verkregen door ze individueel te beheren.

Programma's kunnen ook werkzaamheden omvatten buiten de reikwijdte van de afzonderlijke projecten in het programma. Programmabeheer is het proces van het beheer van deze onderling samenhangende projecten om de doelstellingen en voordelen van het programma beter te verwezenlijken.

De programmabeheerslaag communiceert met de projectbeheerslaag wanneer het de projecten binnen het programma initieert en coördineert. Het programma zelf wordt geïnitieerd vanuit de portfoliobeheerslaag binnen de organisatie.

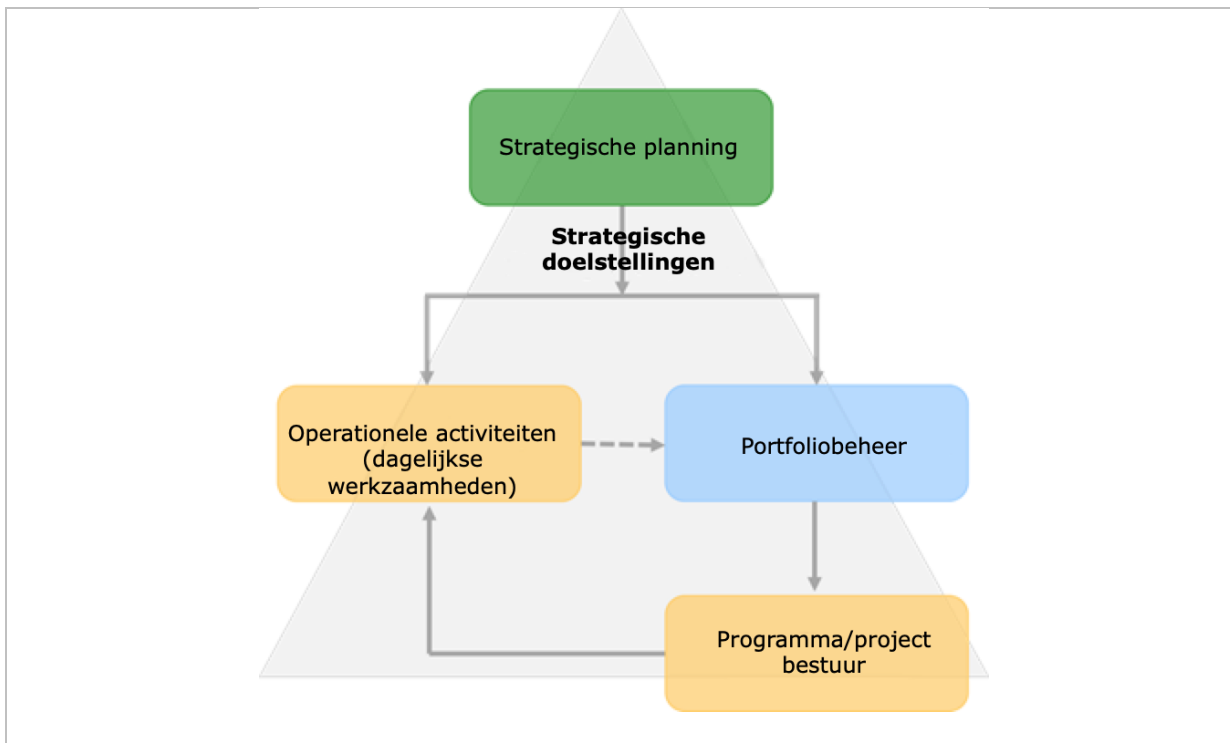


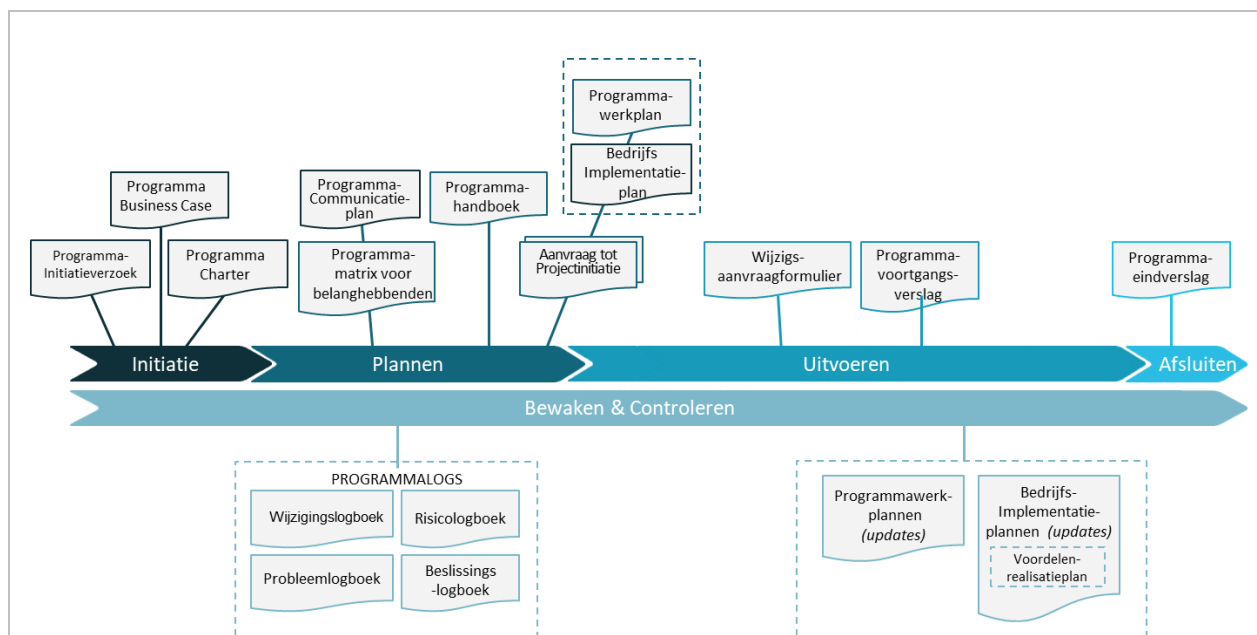
Fig B.4 Relaties tussen strategie, project, programma, portfolio en operaties

Levenscyclus van het Programma

Een programma heeft een bepaald begin en einde waarin alle programma-activiteiten worden uitgevoerd en de projecten worden opgeleverd. De levenscyclus van het PM² programma heeft vier fasen, die vergelijkbaar zijn met de levenscyclus van het PM² project: de Initiatiefase, de Planningsfase, de Uitvoeringsfase en de Afsluitingsfase. Gedurende de hele levensduur van het programma worden activiteiten ter Bewaking & Controle uitgevoerd.

De Uitvoeringsfase kan ook verschillende stadia bevatten, die elk een verband houden met een aanzienlijke realisatie in het programma die een belangrijke meerwaarde realiseert.

De typische programmabeheersactiviteiten die tijdens elke fase worden uitgevoerd, gaan hand in hand met een aantal programma-artefacten.

Fig B.5 Het PM² Programma levenscyclus en artefacten

Initiatiefase

De noodzaak aan een programma en de belangrijkste belanghebbenden worden vermeld in de Initiatie-aanvraag van het programma. Op basis van de gewenste voordelen en de geraamde kosten die in de Business Case van het programma worden gepresenteerd, wordt de levensvatbaarheid van het programma beoordeeld en wordt er een besluit genomen over de vraag of dit programma wordt aanvaard. Als de Business Case van het programma wordt geaccepteerd, wordt er een Programma Charter opgesteld waarin de programmadoelstellingen, een roadmap en een begroting op hoog niveau, samen met de programma-organisatie worden gedefinieerd. In deze fase worden ook de programmalogboeken opgesteld.

Planningsfase

De belanghebbenden worden verder geanalyseerd in de matrix van belanghebbenden van het programma, wat leidt tot een aangepaste manier om informatie te verspreiden, gedefinieerd in het communicatieplan van het programma. De manier van werken in het programma is gedocumenteerd in het Programmahandboek. De reikwijdte en het werk van het programma worden onderverdeeld in kleinere en meer beheersbare stukken en gegroepeerd in verschillende onderling samenhangende projecten en activiteiten op programmaniveau. Dit werk is gepland in het programmawerkplan, dat nauw verbonden is met de verschillende Aanvragen tot Projectinitiatie van de projecten die binnen het programma kaderen. In deze fase worden de activiteiten voor de uitvoering van het programma ook gepland en gedocumenteerd in het Programmabedrijfsimplementatieplan, met een focus op het plannen van noodzakelijke organisatorische veranderingen en op de realisatie van baten.

Uitvoerende fase

De geplande projecten worden in deze fase geïnitieerd en gecoördineerd, om de noodzakelijke producten te kunnen opleveren. De programmastatus wordt regelmatig gerapporteerd aan het bestuur met behulp van het programmavoortgangsrapport. Mogelijke programma- (en belangrijke wijzigingen in projectbereik) worden gedocumenteerd in het programmawijzigingslogboek. Naarmate de projectresultaten worden opgeleverd, worden de programma-activiteiten met betrekking tot organisatorische veranderingen ook uitgevoerd, wat de verwezenlijking van de Programmavoordelen faciliteert. Tot slot, wanneer alle projecten zijn afgerond en de programmadoelstellingen verwezenlijkt zijn, kan het programma overgaan naar de afsluitingsfase.

Afsluitingsfase

De geleerde lessen en aanbevelingen na voltooiing van het programma worden geformuleerd in het programma-eindrapport, waardoor de duurzaamheid van de gerealiseerde voordelen na afloop van het programma wordt gefaciliteerd. De programmaorganisatie wordt ontbonden, alle middelen worden vrijgegeven en het programma wordt administratief afgesloten.

Bewaken & Controleren:

Gedurende de duur van het programma worden Bewakings- & Controleactiviteiten uitgevoerd. De algehele programmaprestaties worden gemonitord, veranderingen op programmaniveau, risico's en problemen worden beheerd en alle vereiste corrigerende maatregelen worden genomen. Daarnaast worden ook de activiteiten op het gebied van bedrijfsuitvoering en batenrealisatie op programmaniveau beheerd. Als gevolg van de bewakings- & controleactiviteiten kunnen het werkplan voor het basisprogramma en het Bedrijfsimplementatieplan van het programma zo nodig worden geactualiseerd.

Organisatie van het Programma

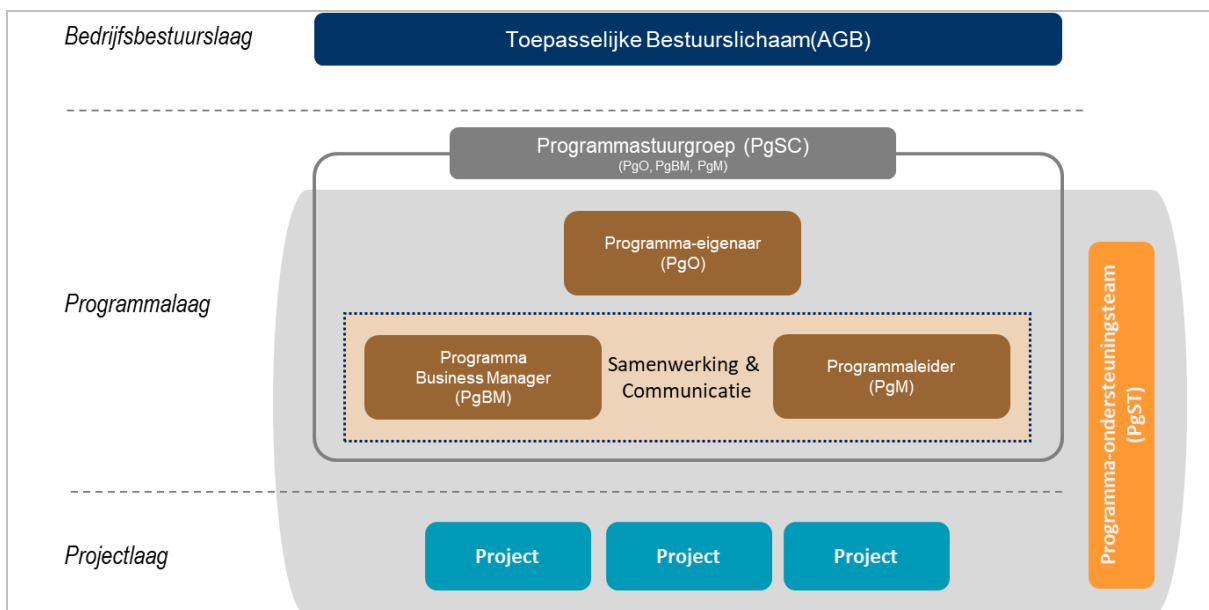


Fig B.6 De PM² Programma organisatie

De **Programma-eigenaar (PgO)** is verantwoordelijk voor het succes van het programma, terwijl het dagelijkse beheer van het programma wordt gedelegeerd aan de **Programmaleider (PgM)**, met als doel de resultaten van het programma te verwezenlijken.

De **Programma-Business Manager (PgBM)** vertegenwoordigt de **Programma-eigenaar (PgO)** dagelijks in het programma en werkt nauw samen met de **Programmaleider (PgM)**. Deze rol is gericht op het realiseren van de Programmavoordelen, die door de resultaten van het programma worden aangereikt.

De **Programmastuurgroep (PgSC)** bestaat uit de **Programma-eigenaar (PgO)**, **Programma Business Manager (PgBM)** en **Programmaleider (PgM)**. Andere deskundige rollen kunnen indien nodig deelnemen. De **Programmastuurgroep (PgSC)** is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen en voordelen van het programma.

Een programma kan ook een tijdelijk **Programma-ondersteuningsteam (PgST)** hebben om administratieve bijstand te verlenen aan het programma en de bijbehorende projecten.

PM² en Portfoliobeheer

Een projectportfolio is een verzameling projecten, Programma's en andere activiteiten die samen worden gegroepeerd om een betere controle over hun financiële middelen mogelijk te maken en om hun doeltreffende beheer te vergemakkelijken met het oog op het verwezenlijken van strategische doelstellingen. De projecten of Programma's in de portfolio zijn niet noodzakelijkerwijs gerelateerd of onderling afhankelijk. Vanuit strategisch oogpunt zijn portfolio's structuren op een hoger niveau dan programma's en projecten. Het is op het niveau van de portfolio dat investeringsbeslissingen worden genomen, de vastgestelde prioriteiten worden vastgelegd en de middelen toegewezen.

Het is zeer belangrijk voor personen die betrokken zijn bij de Projectdefinitie en het -beheer om de verschillen tussen, en specificaties van het beheer van projecten, programma's en portfolio's te onderkennen. Ze moeten ook in staat zijn om hun werkzaamheden op het juiste niveau te definiëren of te positioneren (d.w.z. weten of hun activiteiten beter worden beheerd als een programma of een netwerk van projecten), terwijl ze zich altijd bewust moeten zijn van het beheer en de organisatorische context van hun activiteiten.

Het PM² Portfoliobestuursproces omvat activiteiten die worden georganiseerd in 4 groepen.

1. Portfoliokader

Definieert de manier waarop de organisatie het portfoliobeheer zal aanpakken door de portfoliostructuur, de bestuursorganen en hun verantwoordelijkheden te definiëren, samen met de nodige processen.

2. Samenstelling van de Portfolio

Is het proces dat bestaat uit de activiteiten om kandidaat portfolio's te evalueren, investeringsbeslissingen te nemen en middelen toe te wijzen. Dit zijn activiteiten die regelmatig worden uitgevoerd, afhankelijk van de behoeften van de organisatie.

3. Portfoliorealisatie

Is het continue proces waarbij de goedgekeurde programma's en projecten worden beheerd om de doelstellingen te realiseren. Hoewel Programma's en projecten tijdelijke inspanningen zijn, worden de portfolio-activiteiten continu uitgevoerd totdat de portfolio ophoudt te bestaan.

4. Beheer en Communicatie met Belanghebbenden

Is het voortdurende proces van analyse en interactie met de verschillende belanghebbende om te zorgen voor een effectieve betrokkenheid bij de samenstelling en realisatie van de portfolio.

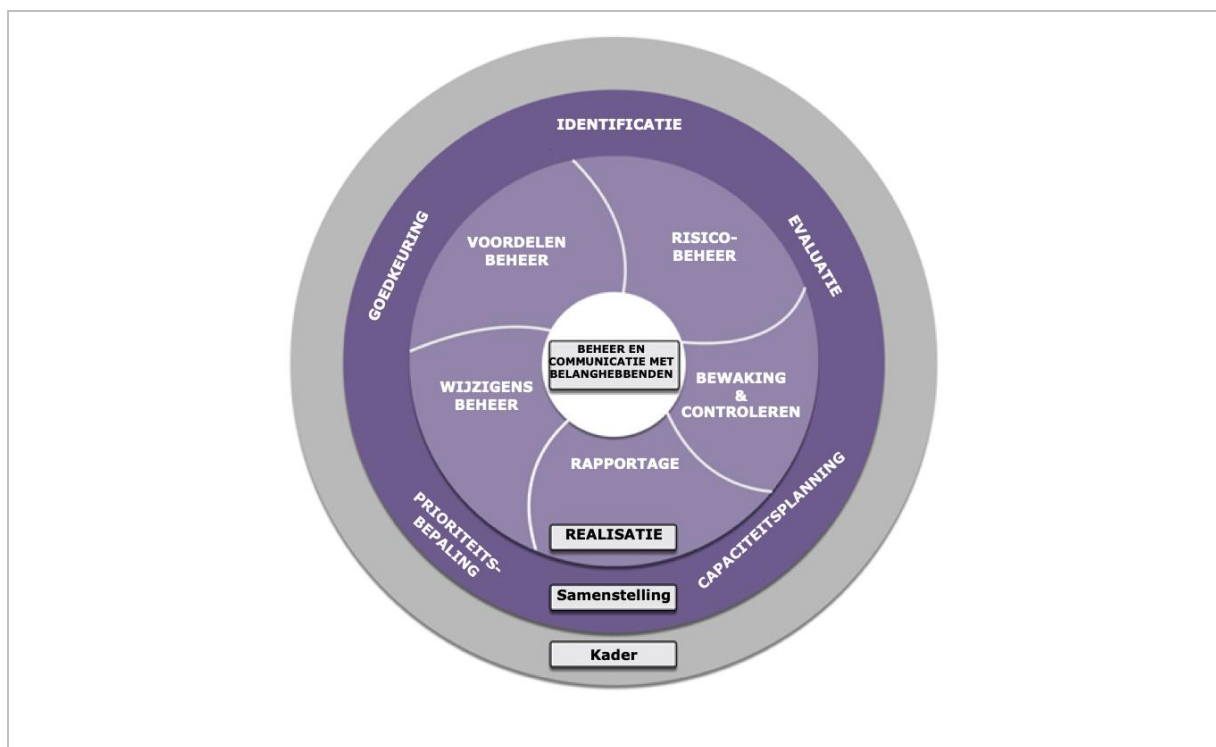


Fig B.7 PM² Portfolio Bestuur Proces

Het **Portfoliosamenstellingsproces** voedt de continue processen van **Portfoliorealisatie** met nieuwe portfoliocomponenten (d.w.z. Programma's of projecten). De voortgang en resultaten worden meegedeeld door de uitvoering van de **Portfoliobelanghebbendebeheer- & Communicatieproces**. De kenmerken en bestuur van de portfolio, alsmede de activiteiten van de portfoliobeheerprocessen en de geproduceerde artefacten worden bepaald door het **Portfoliokader**.

Een overkoepelend beeld van het organisatorische beheer van Portfolio's, Programma's en projecten wordt geïllustreerd in het volgende diagram.

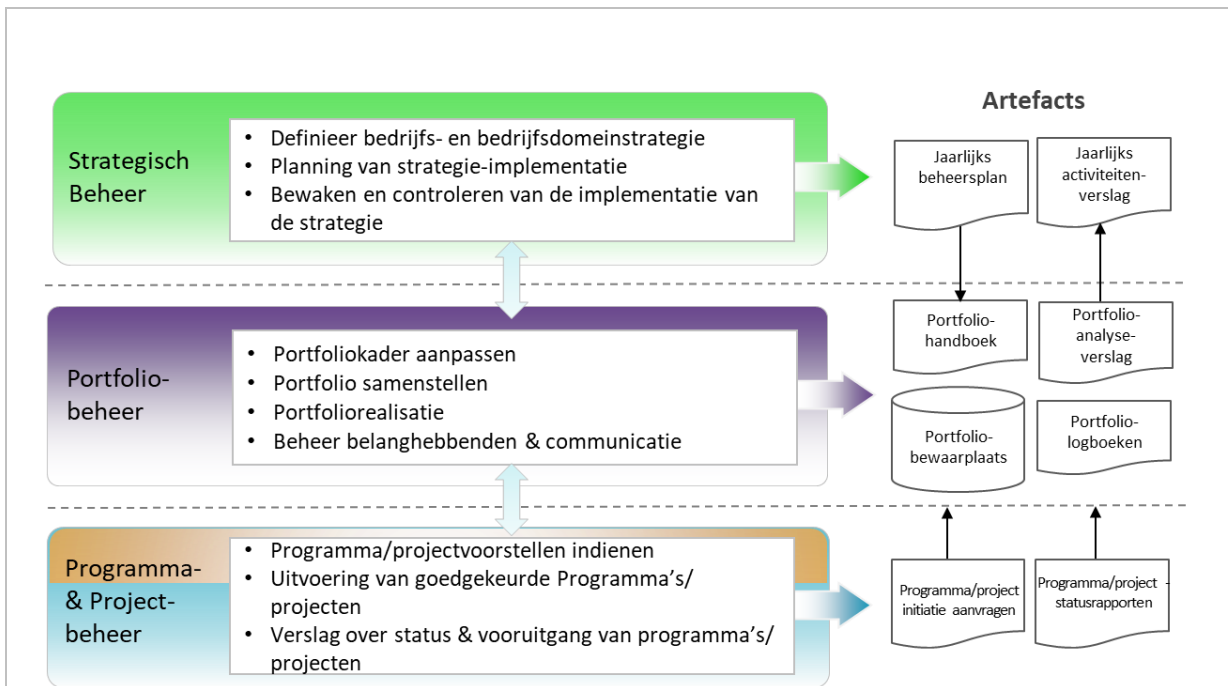


Fig B.8 Overzicht van de Beheerslagen, activiteiten en artefacten

De governancestructuur van het PM² Portfoliobeheer wordt hieronder weergegeven:

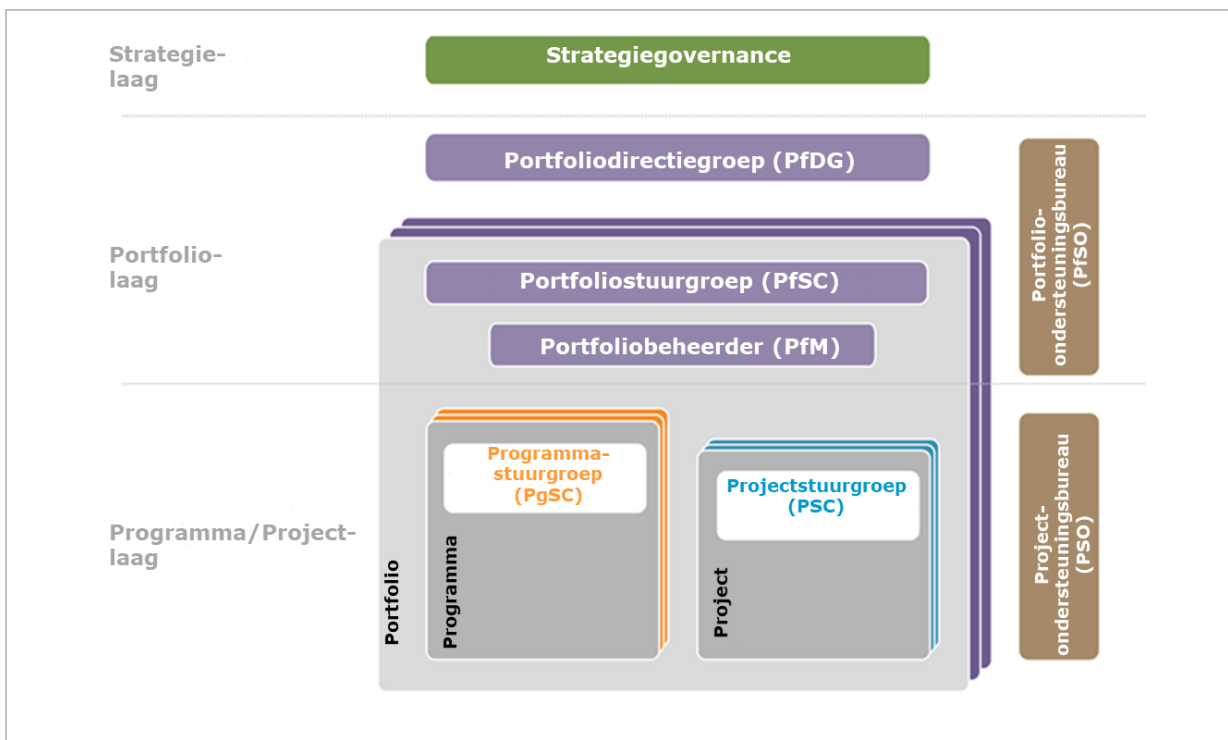


Fig B.9 Relaties tussen, PM² Portfoliorollen en -bestuur

Bijlage C: Aanvullingen

PM² Artefacten & Activiteiten Overzichtstabellen en Diagrammen

RAM (RASCI) (is verantwoordelijk, legt verantwoording af, ondersteunt, wordt geraadpleegd, wordt geïnformeerd)

Initiatie	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Aanvraag tot Projectinitiatie	I	N.a.	A/S	R	SIJ/C	I	N.a.	N.a.
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	N.a.
Project Charter	I	C	A	S	C	S	R	C
Plannen	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Kick-off-vergadering plannen	I	A	C	S	C	C	R	C
Projecthandboek	I	I	A	S	C	I	R	C
Matrix voor projectbelanghebbenden	I	I	A	S	C	I	R	C
Projectwerkplan	I	A	C	SIJ/c	C	C	R	SIJ/c
Uitbestedingsplan	A	C	C	C	I	S	R	I
Productacceptatieplan	I	A	C	S	I	C	R	C
Transitieplan	I	A	C	C	C	C	R	C
Bedrijfsimplementatieplan	I	I	A	R	C	I	S	I
Beheersplannen								
Behoeftenbeheersplan	I	I	A	C	C	I	R	S
Projectwijzigingsbeheersplan	I	I	A	C	I	I	R	I
Risicobeheersplan	I	C	A	C	I	I	R	I
Probleembeheersplan	I	I	A	C	C	I	R	C
Kwaliteitsbeheersplan	I	A	C	C	C	C	R	C
Communicatiebeheersplan	I	I	A	S	C	I	R	C
Uitvoeren	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Uitvoeren Kick-off-vergadering	I	A	C	SIJ/c	C	C	R	C
Projectcoördinatie	I	I	A	S	I	I	R	I
Kwaliteitsverzekering	I	I	I	S	C	I	A	R
Projectverslagen	I	I	A	SIJ/c	I/C	I/C	R	C
Informatiedistributie	I	I	A	C	I	I	R	C
Bewaken & Controleren	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Bewaken Projectprestaties	I	I	A	C	C	I	R	C
Controleschema	I	I	A	C	C	I	R	C
Kosten Beheren	I	I	A	C	C	I	R	C
Belanghebbenden Beheren	I	I	A	SIJ/c	I	C	R	I
Behoeften Beheren	I	I	A	C	C	I	R	S
Projectwijzigingen Beheren	I	C	A	S	I	I	R	C
Risico's Beheren	I	C	A	SIJ/c	C	I	R	C
Problemen & Beslissingen Beheren	I	I	A	S	C	I	R	C
Kwaliteit Beheren	I	I	I	SIJ/c	C	A	R	C
Acceptatie van producten	I	I	A	S	C	C	R	C
Transitie Beheren	I	A	C	C	C	C	R	C
Bedrijfsimplementatie Beheren	I	I	A	R	C	I	S	I
Uitbesteding Beheren	A	C	C	C	I	S	R	I
Afsluiten	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Project-Einde-Evaluatievergadering	I	A	C	S	C	C	R	C
Projecteindeverslag	I	A	C	S	C	C	R	C
Administratieve Afsluiting	I	C	A	C	I	C	R	I

AGB (Toepasselijk Bestuurslichaam)

PSC (Projectstuurgroep)

PO (Projecteigenaar)

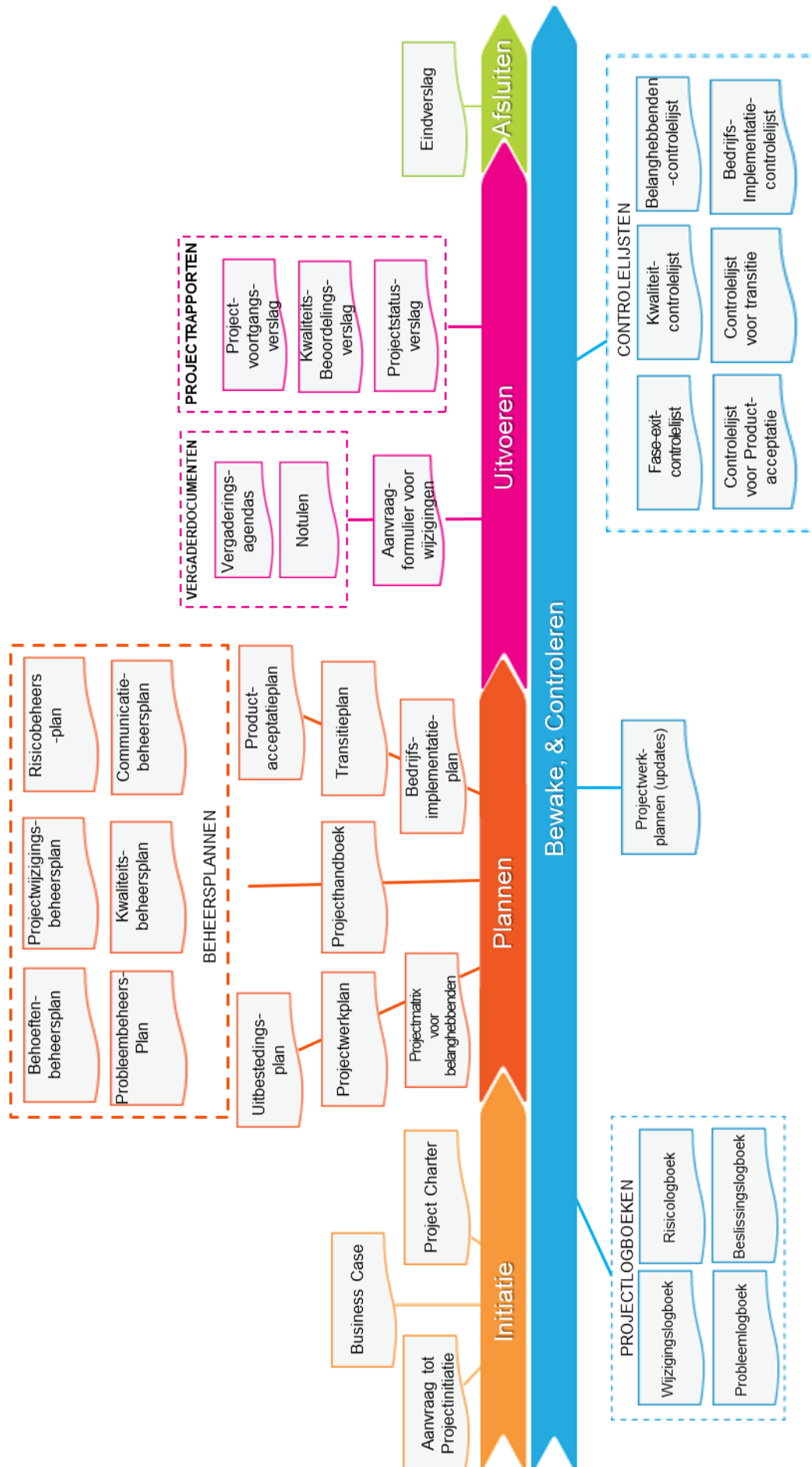
BM (Bedrijfsmanager)

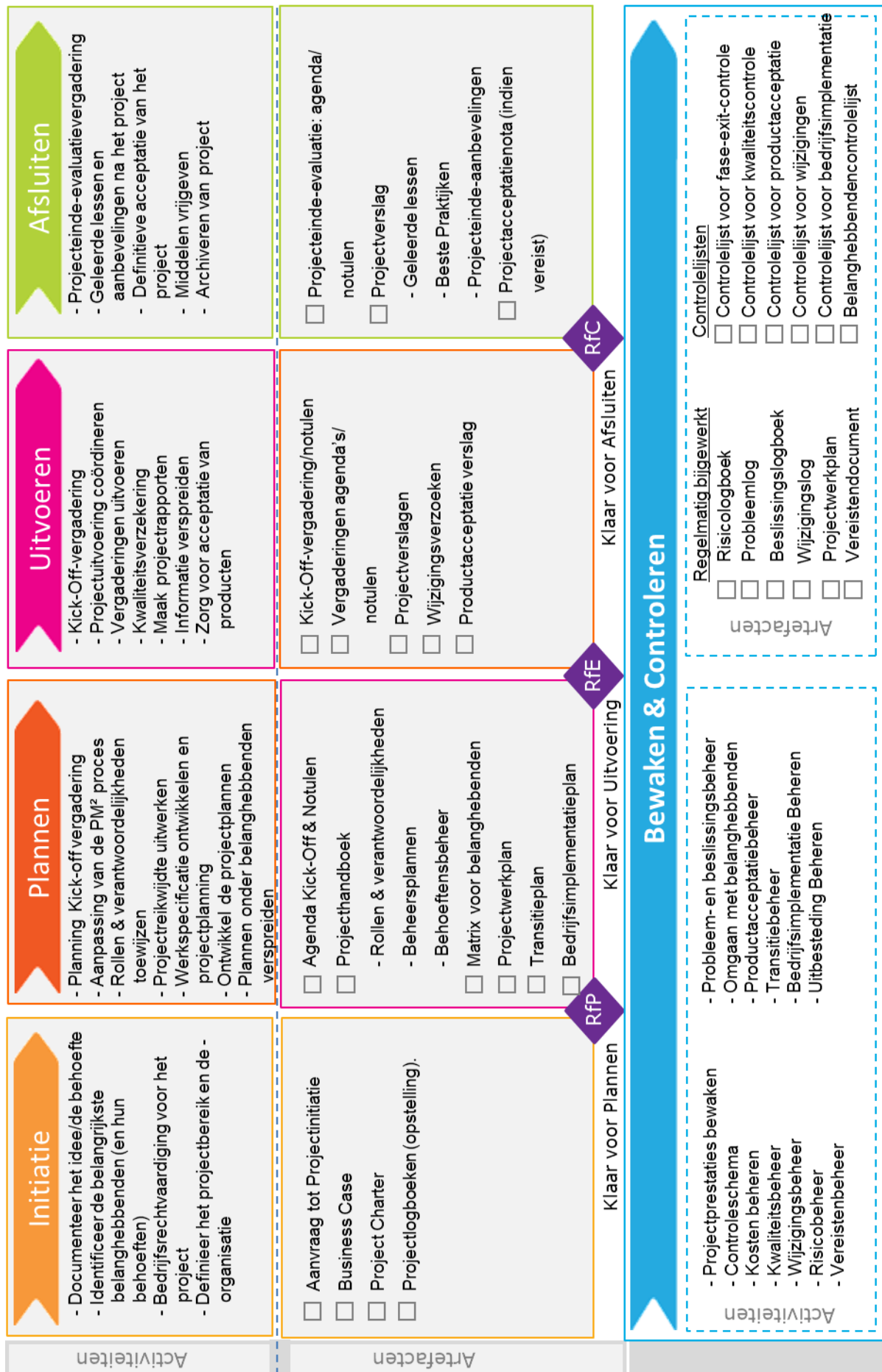
UR (Gebruikersvertegenwoordigers)

SP (Leverancier van Oplossingen)

PM (Projectleider)

PCT (Projectkernteam)

8.15 De PM² Artefacten Overzicht

Overzicht van PM² Activiteiten & Artefacten

Aan de slag met PM²: Snelstarttips

Het doel van deze Snelstartgids is om u te helpen aan de slag te gaan met het toepassen van PM². Natuurlijk wil je beginnen met meer te leren over de PM² methodologie en het beschikbare PM² materiaal bekijken. Houdt er echter rekening mee dat u geen expert hoeft te worden vooraleer de basisprincipes van PM² in uw projecten toe te passen. Alles wat u nodig hebt is een korte inleiding tot de PM² methodologie en vervolgens kan u doorgaan met het volgen van de zes Snelstartstappen:

1. Definieer de Project Governance en stel een Business Case op

- De Projectstuurgroep (PSC) instellen
- Het project motiveren, de reikwijdte ervan te beschrijven en de budgettaire beperkingen bepalen



Business Case

2. Identificeer Belanghebbenden en stel het Project Charter op

- Definieer het projectbereik
- Identificeer de belanghebbenden die zullen bijdragen aan het Project Charter
- Identificeer en documenteer behoeften op hoog niveau, en beperkingen
- Bepaal een projectaanpak en maak een schatting van de benodigde middelen, kosten en timing



Project Charter

3. Stel de projectlogboeken op

- Stel het risicologboek, het probleemlogboek, het beslissingslogboek en het wijzigingslogbestand op
- Deze zullen worden gebruikt om het beheer van risico's, problemen en wijzigingen te documenteren.



Probleemlog,
Risicolog,
Wijzigingslog,
Beslissingslog

4. Vergadering voor de Kick-Off van de projectplanning

- Nodig de juiste mensen uit
- Neem het Project Charter door en zorg voor een gemeenschappelijk goed begrip ervan.
- Licht de volgende stappen voor de planning van het project toe



Planning kick-off
Vergadering/notulen

5. Aanpassen van Projectbeheersbenadering

- Bepaal welke planningsdocumenten u wilt gebruiken en hoe ze moeten worden aangepast
- Definieer regels, wijs teamverantwoordelijkheden toe en definieer een proces voor conflictoplossing
- Identificeer alle belanghebbenden die informatie nodig hebben tijdens het project



Projecthandboek

6. Projectwerkplan maken

- Breek het werk dat moet worden gedaan op in kleinere en meer beheersbare stukken (Stel de Werkspecificatie op)
- Schat de inspanning en kosten voor elk onderdeel
- Stel een werkschema op (identificeer afhankelijkheden, middelen en tijdlijnen)



Projectwerkplan

Beschikbare PM² sjablonen

	Sjabloon	RASCI: R
Initiatie		
Projecthandboek	☒	BM
Matrix voor Projectbelanghebbenden	☒	BM
Projectwerkplan	☒	PM
Plannen		
Projecthandboek	☒	PM
Matrix voor Projectbelanghebbenden	☒	PM
Projectwerkplan	☒	PM
Uitbestedingsplan	☒	PM
Productacceptatieplan	☒	PM
Transitieplan	☒	PM
Bedrijfsimplementatieplan	☒	BM
Beheersplannen		
Behoeftenbeheersplan	☒	PM
Projectwijzigingsbeheersplan	☒	PM
Risicobeheersplan	☒	PM
Probleembeheersplan	☒	PM
Kwaliteitsbeheersplan	☒	PM
Communicatiebeheersplan	☒	PM
Uitvoeren		
Agenda Kick-off-vergadering	☒	PM
Notulen van vergadering (MoM)	☒	PM
Statusrapport van contractant	-	
Aangepaste rapporten	-	
Aanvaarding van producten	-	
Bewaken & Controleren		
Project prestaties bewaken		
Rapport van projectstatus	☒	PM
Voortgangsrapport van project	☒	PM
Uitbesteding beheren		
Ondertekende contract(en)	-	
Ondertekende inkooporder(s)		
Ondertekende urenstaat(en)	-	
Behoeften beheren		
Documentbehoeften	-	PM
Projectwijzigingen beheren		
Wijzigingsaanvraagformulier	☒	PM
Wijzigingslogboek	☒	PM
Risico's beheren		
Risicologboek	☒	PM
Problemen & Beslissingen beheren		
Probleemlogboek	☒	PM
Beslissingslogboek	☒	PM
Kwaliteit beheren		
Controleverslagen	-	
Rapport over kwaliteitsbeoordeling	-	
Controlelijst voor kwaliteitscontrole	☒	PM
Controlelijst voor fase-exit-controle	☒	PM
Acceptatie van producten beheren		
Controlelijst voor productacceptatie	☒	PM

Bedrijfsimplementatie beheren		
Controlelijst voor bedrijfsimplementatie	☒	BM
Transitie beheren		
Alle andere records/rapporten die voor deze activiteit zijn gepland.	-	
Alle aanvaardingsdocumenten (onder voorbehoud van contractuele overeenkomsten)	-	
Controlelijst voor Transitie	☒	PM
Afsluiten		
Projecteindebeoordelingsvergadering	☒	PM
Projecteinderapport	☒	PM

Bijlage D: Ethiek en Gedrag

PM² Code van Professioneel Gedrag

Veel organisaties bieden een ethische en gedragscode die medewerkers moeten respecteren. Het doel is om ze te helpen door de complexiteit van de professionele realiteit te navigeren en hen eraan te herinneren welke houdingen en gedragingen zijn afgestemd op een algemeen aanvaarde reeks professionele waarden.

Gedrag betekent persoonlijk gedrag op basis van morele beginselen. Professionaliteit is de vaardigheid, het goede oordeel en het beleefde gedrag dat wordt verwacht van een persoon die is opgeleid om goed werk te leveren. Deze sectie geeft een adequaat overzicht van aan de belangrijkste principes die PM² deskundigen (en projectteamleden) moeten kennen en respecteren.

- **ONAFHANKELIJKHEID:** Personeelsgedrag en besluitvorming moeten worden bepaald door de noodzaak om het gemeenschappelijk welzijn en het algemeen belang te dienen, en nooit door andere belangen, hetzij privé, hetzij als gevolg van bijvoorbeeld politieke druk.
- **ONPARTIJDIGHEID:** Personeelsleden moeten onbevooroordeeld zijn in de besluiten die zij moeten nemen.
- **OBJECTIVITEIT:** alle conclusies van het personeel in het kader van het projectwerk moeten evenwichtig zijn en gebaseerd zijn op een grondige analyse van de feiten en de juridische achtergrond.
- **LOYALITEIT:** loyaliteit aan de organisatie is essentieel voor het behoud van haar onafhankelijkheid en het verwezenlijken van haar doelstellingen. Het is ook noodzakelijk voor de werking van de verschillende diensten.

Het in de praktijk brengen van deze principes vereist:

- **OMZICHTIGHEID:** het stilstaan bij en nadenken over de mogelijke gevolgen en implicaties van mogelijke acties, met een zekere gematigdheid en een gevoel van proportie en gepastheid.
- **VERANTWOORDELIJKHEID:** dit gaat over het zo plichtsgetrouw mogelijk uitvoeren van de taken die aan u worden toevertrouwd en op zoek gaan naar oplossingen wanneer moeilijkheden zich voordoen. Het is ook belangrijk om de geldende wettelijke verplichtingen en administratieve regels en procedures te kennen en te respecteren.

De belangrijkste principes kunnen worden samengevat als **INTEGRITEIT**, wat inhoudt dat consequent ethische beginselen worden toegepast en op basis waarvan goede beslissingen worden genomen.

Naast de bovengenoemde ethische code dient elke beoefenaar van de PM² Projectbeheermethodologie te handelen op basis van de volgende waarden:

- **RECHTMATIGHEID** en **VERANTWOORDINGSPLICHT:** handelen in overeenstemming met de wet en jezelf verantwoordelijk houden voor je beslissingen en daden.
- **BILLIJKHEID:** billijkheid is onze plicht om op onpartijdige en objectieve wijze beslissingen te nemen geen blijk te geven van eigenbelang, vooroordelen en favoritisme.
- **NON-DISCRIMINATIE** en **GELIJKE BEHANDELING:** respecteer het beginsel van non-discriminatie en in het bijzonder de verzekering van gelijke behandeling personen, ongeacht nationaliteit, geslacht, ras of etnische afstamming, godsdienst of overtuiging, handicap, ouderdom of seksuele geaardheid.
- **EVENREDIGHEID** en **CONSISTENTIE:** zorg ervoor dat de genomen maatregelen in verhouding staan tot het nagestreefde doel en wees consistent in uw gedrag.
- **RESPECT** en **LEIDERSCHAP:** Oefen de macht van je positie uit met verantwoordelijkheid en bevorder ethische principes en professioneel gedrag door leiderschap en voorbeeld.
- **EERLIJKHEID** en **OPENHEID:** maak privébelangen bekend en wees open over de redenen voor elke beslissing.
- **SAMENWERKEN** en **CONFLICTRESOLUTIE:** werk samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken door oplossingen te zoeken en beter wederzijds begrip.
- **BELEEFDHEID** en **DUIDELIJKE COMMUNICATIE:** betrek collega's door respect te tonen en stimuleer efficiëntie met behulp van duidelijkheid van instructies.

Persoonlijke en Professionele Deugden

Een deugd is een sterkte (of excellentie) die een persoon bezit en wordt uitgedrukt als het gezonde gemiddelde tussen de extremen van overmaat en tekort. Het gemiddelde is niet universeel, maar subjectief, en zal als zodanig variëren tussen individuen en hun respectievelijke omstandigheden en wordt bepaald door goede inschatting. De toepassing van morele deugden is de het controleren van de eigen overtuiging en daden, met als doel ons te helpen de juiste gedragsprincipes te ontdekken, en te weten wat we in een bepaalde situatie zouden moeten doen om een hoger en inclusiever doel te bereiken.

De deugd van **voorzichtigheid (praktische wijsheid)** verwijst naar ons vermogen om zorgvuldig te overwegen hoe we ons doel kunnen bereiken. Voorzichtigheid wordt gekenmerkt als een uitvoerend gedragspatroon omdat de uitkomst ervan iets is dat kan worden uitgevoerd. Het kan op twee niveaus worden onderzocht: het doelniveau (ons vermogen om waardige doelen te stellen) en het niveau van overweging (ons vermogen om de koers en onze acties zorgvuldig te bestuderen om de gewenste doelen te bereiken).

Het **oordeel** verwijst naar ons vermogen om te evalueren wat waar is en wat niet. Oordeel vormt onze perceptie van dingen om ons heen. Daarom heeft het een sterke invloed op onze voorzichtigheid, die op zijn beurt onze daden bepaalt. Als er een gebrek is in ons oordeel (bijv. als gevolg van emotionele factoren of ervaringen uit het verleden), kunnen we iets als echt beschouwen dat het niet is en omgekeerd (denk bijvoorbeeld aan een daad als eerlijk handelen terwijl ze oneerlijk is).

Het is door intuïtief inzicht dat de rede de gedragsprincipes begrijpt die de weg wijzen naar succes en geluk. De deugd van het **inzicht** verwijst naar ons vermogen om dingen correct waar te nemen, om omstandigheden nauwkeurig te onderzoeken, om de relaties tussen dingen te begrijpen, om te analyseren en te synthetiseren. Het bepaalt ons vermogen om te leren wat juist is en wat niet, en om deze kennis over te dragen naar verschillende contexten en zo bij te dragen aan ons welzijn.

De deugd van **moed** verwijst naar het beheer van het nemen van risico's, en wordt omschreven als het gemiddelde tussen lafheid (tekort) en roekeloosheid of onverschrokkenheid (overmaat). Een moedige persoon streeft (niet noodzakelijkerwijs zonder angst) de juiste doelen na, om de juiste redenen, op de juiste manier, op het juiste moment en gedurende de juiste tijdspanne. Een moedig persoon handelt naar en verdraagt alles wat logisch nodig is om een waardig doel te bereiken. Moed (wat altijd een risico inhoudt) is een noodzakelijk middel voor de verdere ontwikkeling van iemands capaciteiten.

De deugd van **eer** verwijst naar onze overtuiging om eerbewijzen en erkenningen van anderen op te zoeken. Deze deugd wordt gedefinieerd als het gemiddelde tussen een gebrek aan ambitie (op zoek naar minder eer en erkenning dan verdiend of geen verlangen naar eer) en overambitieuze (een buitensporig verlangen naar eer of het zoeken naar meer eer en erkenning dan verdiend).

Eerlijkheid verwijst naar ons vermogen om de waarheid over onszelf te vertellen en aan anderen te laten zien wie we werkelijk zijn, zonder onze kwaliteiten te ontkennen of te overdrijven. Deze deugd is het gemiddelde tussen zelfverachting (tekort) en opschepperij (overmaat).

De deugd van **billijkheid** verwijst naar onze neiging om op zodanige wijze te handelen dat het voordeel en de schade billijk is om eerlijk te worden verdeeld over degenen die ze verdienen, hetzij tussen onszelf en anderen, of onder anderen. Billijkheid is de moeder van alle deugden en om echt billijk te zijn, moeten alle deugden volledig worden ontwikkeld ("*eerlijkheid is superieur aan alle deugden en excellent*" – Aristoteles).

De deugd van **vrijgevigheid** verwijst naar het beheer van dingen die waarde hebben (bijv. tijd, geld, kennis, informatie en andere middelen). Het wordt gedefinieerd als het gemiddelde tussen de zuinigheid (tekort) en de verspilling (overmaat). Bijvoorbeeld, kennis moet worden gedeeld met de juiste persoon, op het juiste moment, in de juiste hoeveelheid en op de juiste manier, zodat het productief kan worden gebruikt. Daarom moet bij het voldoen aan de behoeften van anderen het niveau van iemands vrijgevigheid niet alleen worden bepaald door hun vermogen om te geven, maar ook door of de gegeven hoeveelheid in overeenstemming zal zijn met de langetermijnbelangen van degenen die worden bediend. Men moet de leiding van de rede volgen, want vrijgevigheid is iets dat met wijsheid moet worden uitgeoefend om het eigen goed en dat van anderen te bevorderen.

De deugd van **vriendelijkheid** verwijst naar het beheer van onze beminlijkheid in onze interacties met anderen. Het wordt gedefinieerd als het gemiddelde tussen onbeschoftheid (tekort) en overgedienstigheid (overmaat). Een onbeschoft persoon geniet van conflicten, zonder rekening te houden met de vraag of het anderen niet bevalt of in verlegenheid brengt, terwijl een geduldig persoon blij geeft van dienstbaarheid en

vooral geïnteresseerd is om sympathiek te zijn tegen anderen, conflicten te vermijden zelfs tegen een hoge persoonlijke prijs.

De deugd van **humor** wordt beschreven als het gemiddelde tussen lomp en grappenmakerij. De lompe persoon houdt niet van humor, kan er zelfs overstuur door geraken of geïrriteerd door zijn. Aan de andere kant is de grappenmaker iemand die overmatig van humor geniet, het op een onproductieve manier uitdrukt, met on gepaste timing of frequentie, waardoor anderen misschien worden geërgerd.

De deugd van de **kalmte** verwijst naar het beheer van woede. Het is het gemiddelde tussen spiritloosheid en prikkelbaarheid. Spiritloosheid verwijst naar het gebrek aan woede (tekort), terwijl prikkelbaarheid verwijst naar de overmaat aan woede, in de duur, intensiteit en frequentie. De kalme persoon wenst kalm te blijven, niet te worden meegesleept door passie of woede, en altijd binnen redelijke grenzen te handelen.

De deugd van de **matigheid** verwijst naar het beheer van onze verlangens en is het gemiddelde tussen ongevoeligheid en mateloosheid. Een gematigd persoon is iemand die matig en redelijk verlangt naar al die plezier die gezondheid en welzijn bevorderen.

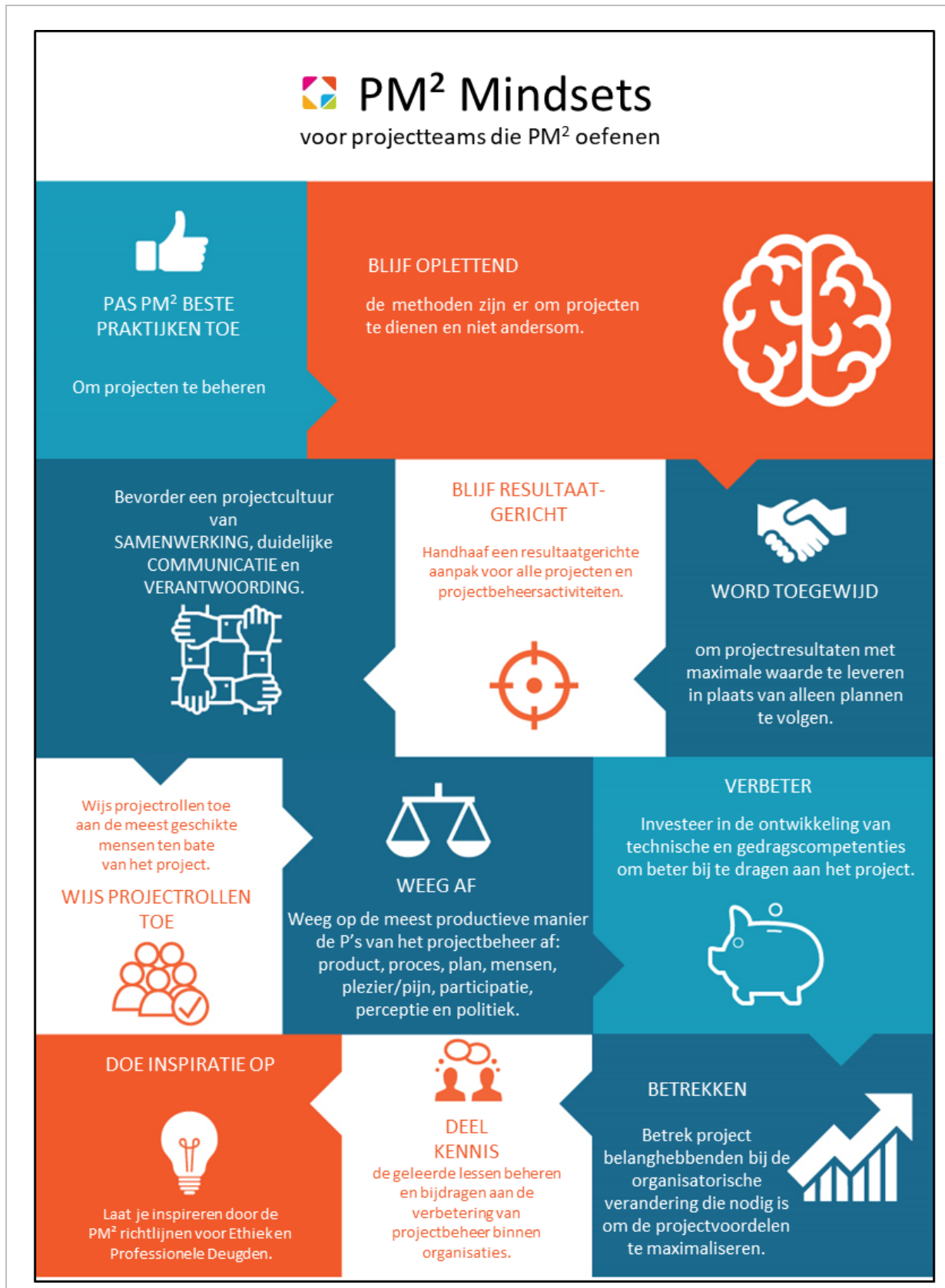
De deugd van de **pracht** wordt gedefinieerd als het gemiddelde tussen armzaligheid en vulgariteit. De armzaligheid heerst wanneer iemand bijdraagt aan een zaak met een gierige opstelling. Integendeel, vulgariteit wordt weergegeven wanneer iemand overmatig bijdraagt, veel meer dan nodig of te verwachten valt.

De deugd van de **edelmoedigheid** wordt gedefinieerd als het gemiddelde tussen zachtmoedigheid en ijdelheid. Zachtmoedige personen geloven onterecht dat ze minder eer verdienen, terwijl ijdele personen eveneens onterecht geloven dat ze grote onderscheidingen verdienen. De edelmoedigen (Magnum = Geweldig) zijn van mening dat ze de beste goederen verdienen (rijkdom, invloed, prestige, onderscheidingen, enz.) wanneer ze die echt verdienen.

De volgende tabel toont de relatie van de eerdergenoemde deugden van de verschillende gedragscompetenties.

Competentie	Belangrijkste deugden
Leiderschap	Alle
Relaties en betrokkenheid	Oordeel, Vriendelijkheid, Vrijgevigheid, Eerlijkheid, Eer, Billijkheid
Zelfreflectie en zelfbeheersing	Moed, Oordeel, Voorzichtigheid, Matigheid, Kalmte
Verandering en transformatie	Oordeel, Voorzichtigheid, Moed
Persoonlijke communicatie	Billijkheid, Vriendelijkheid, Vrijgevigheid, Eerlijkheid, Humor
Vindingrijkheid	Moed, Voorzichtigheid, Vrijgevigheid, Inzicht
Resultatenaanduiding	Matigheid, Oordeel, Matigheid, Eer
Teamwork	Vrijgevigheid, Humor, Billijkheid, Vriendelijkheid
Onderhandelingen	Voorzichtigheid, Oordeel, Moed, Billijkheid, Pracht
Conflict- en Crisisbeheer	Alle
Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid	Voorzichtigheid, Moed, Eer, Billijkheid, Eerlijkheid
Cultuur-en waarden beheer	Billijkheid, Oordeel, Voorzichtigheid, Moed

Hoewel alle deugden van invloed zijn op alle competenties, worden de deugden van Oordeel, Voorzichtigheid en Inzicht als relatief belangrijker beschouwd voor inzichtcompetenties, terwijl de ethische deugden als relatief belangrijker worden beschouwd voor menselijke competenties.

De PM² Mindsetsaffiche

Bijlage E: Verklarende woordenlijst

Rol Toepasselijk Bestuurslichaam (AGB)	Een Toepasselijk Bestuurslichaam is de entiteit die verantwoordelijk is voor de strategische planning en portfoliobeheer op bedrijfsniveau. Het kan worden ingesteld voor een specifiek domein en worden weergegeven in verschillende stadia van het beheerproces.
Artefacten	Artefacten zijn tastbare outputs van Projectbeheersactiviteiten zoals Projectbeheersplannen, projectwerkplan, notulen, logs, checklists, rapporten, Business Case en project charter.
Business Case	Een business case is een document dat contextuele informatie verschaft aan de beslissers over de kosten en baten van het project en een strategische uitlijning en/of bedrijfsproblemen weergeeft die het project wil oplossen. Het legt de redenering voor het project vast, presenteert verschillende alternatieve oplossingen, biedt de rechtvaardiging voor de investering in tijd en inspanning en stelt zijn budgettaire behoeften vast.
Bedrijfsimplementatiegroep (BIG)	De bedrijfsimplementatiegroep bestaat uit vertegenwoordigers van de zakelijke (cliënt) en gebruikersgroepen. De BIG is verantwoordelijk voor het vertegenwoordigen van de ontvangende organisatie tijdens verschillende fasen van het project, met name tijdens de bedrijfsimplementatie van de oplossing en de acceptatie-activiteiten van de gebruiker.
Bedrijfsmanager (BM)	De Bedrijfsmanager is een afgevaardigde van de Projecteigenaar (PO) en handelt op een dagelijkse basis namens hem. De Bedrijfsmanager (BM) assisteert ook de Projecteigenaar (PO) met de specificatie van het project en de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen en werkt zeer nauw samen met de Projectleider (PM).
Afsluitingsfase	De afsluitingsfase is de laatste fase van het project. Tijdens deze fase worden projectactiviteiten voltooid, worden geleerde lessen besproken en gedocumenteerd, worden de voltooide producten overgebracht naar de zorg en controle van de projecteigenaar en wordt het project administratief afgesloten.
Domeinspecifieke artefacten	De domeinspecifieke artefacten zijn specifiek voor het domein van het project en zijn vaak een integraal onderdeel van de planning van het project en van de algemene projectdocumentatie. Er worden geen templates geleverd door PM ² , maar deze artefacten moeten ook worden geïdentificeerd en vermeld in het Projecthandboek omdat ze deel uitmaken van producten van de plannings (fase). Voorbeelden van dergelijke artefacten zijn systeemontwerpen (IT-projecten), architecturale lay-outs (renovatie/verhuisprojecten), wetten/beleid (beleidsprojecten) enz.
Uitvoeringsfase	De uitvoeringsfase is de derde fase in een PM ² -project, na het initiëren en plannen. Het is in die fase dat de projectactiviteiten worden uitgevoerd zoals gedefinieerd in de projectplannen en de projectresultaten worden geproduceerd.
Initiatiefase	De Initiatiefase is de eerste fase in een PM ² -project. Het doel is (1) om te definiëren wat het project zal doen (het doel van het project formuleren), (2) om het project goed te laten beginnen door een initiële planning uit te voeren, en (3) de nodige informatie te verstrekken en te presenteren om goedkeuring te krijgen voor het project.
Bewaken & Controleren	Bewaken & Controleren is een groep doorlopende activiteiten die de levensduur van een project omspannen. Al deze activiteiten zijn gericht op het meten van de juiste uitvoering van het project tegen de overeengekomen basislijnen met behulp van belangrijke dimensies zoals kosten, tijd, kwaliteitsindicatoren, en het nemen van corrigerende maatregelen als de uitvoering te ver van de plannen afwijkt.

Controlelijsten voor fase-exit-revisie	Fase-exit-controlelijsten zijn op spreadsheet gebaseerde checklists die worden gebruikt door de Projectleider (PM) om ervoor te zorgen dat alle benodigde artikelen aanwezig zijn voordat het project naar de volgende fase gaat of het project wordt afgesloten. Deze checklists hebben betrekking op het controleren van belangrijke informatie in elke fase en het verzamelen van lessen.
Fasepoorten	Fasepoorten zijn goedkeuringspoorten tijdens de levenscyclus van het project (klaar voor planning, klaar voor uitvoering, klaar voor afsluiting). Ze zorgen voor goed beheer van het project en zorgen ervoor dat projectteams goedkeuring zoeken voordat ze naar de volgende fase gaan.
PM ² Mindsets (Denkwijze)	De PM ² mindsets presenteren houdingen en gedragingen die projectteams helpen focussen op wat echt belangrijk is bij het behalen van projectdoelstellingen.
Project Charter	Het Project Charter is een document dat de "essentie" van de beoogde oplossing vastlegt in de vorm van behoeften en functies op hoog niveau die de lezer een overzicht geven van het eindproduct(en) van het project. Het omvat informatie over het projectbereik, kosten, tijd en risico's, evenals informatie zoals mijlpalen, producten en projectorganisatie en aanpak. Het is een document dat is geïnitieerd door de bedrijfssponsor en formeel het bestaan van het project, het projectteam, machtigt en de projectmanager de bevoegdheid geeft om organisatorische middelen te gebruiken voor projectactiviteiten. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van de juistheid van het project charter ligt bij de Projectleider.
Projectkernteam (PCT)	Het Projectkernteam is een groep aan de zijde van de provider van het project die de dagelijkse projectactiviteiten uitvoert onder de coördinatie van de Projectleider. Het speelt een sleutelrol bij het succesvol afronden van het project.
Projecthandboek	In het Projecthandboek wordt de aanpak op hoog niveau voor de uitvoering van de projectdoelstellingen vastgesteld. Het is een van de eerste artefacten die in de planningsfase wordt gemaakt en het identificeert de projectnormen, -rollen & -verantwoordelijkheden, -aanpak en de te gebruiken artefacten.
Aanvraag tot Projectinitiatie	De Aanvraag tot Projectinitiatie is het uitgangspunt voor het documenteren van een projectvoorstel. Het geeft een overzicht op hoog niveau van de huidige situatie (behoeften, problemen en kansen), gewenste uitkomsten en de geschatte inspanning, impact, risico's, beperkingen en veronderstellingen in verband met de implementatie van een oplossing.
Levenscyclus van het project	De projectlevenscyclus is de tijd tussen het begin en het einde van het project en omvat de initiatie-, plannings-, uitvoerings- en afsluitingsfases. De projectlevenscyclus begint met een informele initiatie-kick-off-vergadering en eindigt zodra de afsluitingsfaseactiviteiten zijn voltooid en de projecteigenaar de definitieve acceptatie heeft uitgevoerd. De formele projectafsluiting beëindigt de projectmodus en maakt het mogelijk om de operationsmodus te starten.
Projectleider (PM)	De Projectleider is een rol in het project en wordt door de Projectstuurgroep aangesteld om de dagelijkse voortgang van het project te beheren om de outputs binnen de afgesproken beperkingen op te leveren. De Projectleider beheert het Projectkernteam ook dagelijks.
Projectmodus	De projectmodus verwijst naar de projectorganisatie terwijl het project wordt uitgevoerd. Zodra het project is voltooid (afgesloten), wordt het van project naar Operations verplaatst.
Projecteigenaar (PO)	De projecteigenaar is de projectsponsor die het succes van het project bevordert. Hij/zij stelt de bedrijfsdoelstellingen en geeft leiderschap en strategische richting aan het project. De projecteigenaar zorgt ervoor dat het project aan zijn doelstellingen voldoet en keurt de projectresultaten goed. De

	projecteigenaar is meestal een hoofd van de eenheid of directeur van de aanvrager DG.
Projectfase	PM ² heeft vier opeenvolgende fases: initiëren, plannen, uitvoeren en sluiten. De bewakings- & controleactiviteiten gebeuren tijdens het volledige project.
Projectstuurgroep (PSC)	De Projectstuurgroep is verantwoordelijk voor het bewaken van de correcte uitvoering van het project. Dit Comité definieert de belangrijkste oriëntaties en coördineert de belangrijkste taken van het project. Het valideert de personele en financiële middelen die aan het project zijn toegewezen, evenals de belangrijkste projectresultaten. Alle belanghebbendengroepen moeten vertegenwoordigd zijn in de Projectstuurgroep.
Projectondersteuningsbureau (PSO)	Het Projectondersteuningsbureau is een bedrijfsinstantie (of entiteit) die projectmanagementdiensten aanbiedt die kunnen worden gekoppeld aan een specifiek project of die door de organisatie als een horizontale dienst worden aangeboden. De verantwoordelijkheden van een PSO kunnen variëren van het bieden van eenvoudige ondersteunende functies voor projectbeheer om de koppeling van projecten met strategische doelstellingen/bedrijfsvoordelen te faciliteren door middelen, methodologieën, tools en technieken te delen. Niet elke projectorganisatie heeft toegang tot een PSO.
Projectondersteuningsteam (PST)	Het Projectondersteuningsteam bestaat uit het Projectondersteuningsbureau (PSO), de Kwaliteitsverzekering van het project (PQA) en het Architectenbureau (AO). De PST-rollen kunnen specifiek zijn voor een project of worden aangeboden als horizontale diensten door de organisatie. Dit team biedt administratieve ondersteuning aan de projectorganisatie en definieert behoeften voor projecten (bijv. gerelateerd aan rapportage, methodologie, kwaliteit, architectuur, enz.).
Projectwerkplan	Het Projectwerkplan identificeert en organiseert het project in activiteiten, taken en werkpakketten die nodig zijn om de projectdoelstellingen te behalen. Het geeft een basis om de duur van het project te schatten, de vereiste middelen te bepalen en het werk te plannen.
Leverancier	De leverancierszijde omvat de middelen van het project die de oplossing ontwikkelt en implementeert, d.w.z. de Leverancier van Oplossingen, de Projectleider en het Projectkernteam. In PM ² bevindt de leverancier zich intern binnen de organisatie en verschillend van alle externe aannemers.
Klaar voor Afsluiting (RfC)	Klaar voor afsluiting is de laatste fase/goedkeuringspoort aan het einde van de uitvoeringsfase, waar de Projectstuurgroep verifieert dat alle geplande activiteiten zijn uitgevoerd, aan alle behoeften is voldaan en dat de producten van het project volledig zijn opgeleverd en geaccepteerd door de Bedrijfsmanager (BM) en de gebruikersvertegenwoordigers.
Klaar voor Uitvoering (RfE)	Klaar voor uitvoering is de tweede fase/goedkeuringspoort aan het einde van de planningsfase, waar de planningsproducten moeten worden goedgekeurd door de projecteigenaar en waar de beslissing wordt genomen of het project klaar is om naar de uitvoerende fase te verhuizen, of niet.
Klaar voor Planning (RfP)	Klaar voor planning is de eerste fase/goedkeuringspoort aan het einde van de Initiatiefase. Het omvat de goedkeuring van de Business Case en het Project Charter door de Projectstuurgroep (PSC).
Aanvrager	Ook wel <i>cliëntzijde</i> genoemd. De aanvrager bevat de middelen die behoren tot de organisatie die het project heeft aangevraagd en waar de oplossing wordt afgeleverd, zoals de Projecteigenaar (PO), de Bedrijfsmanager (BM) en de Bedrijfsimplementatiegroep (BIG).
Leverancier van Oplossingen (SP)	De Leverancier van Oplossingen neemt de algemene verantwoordelijkheid voor de producten en diensten die door de projecteigenaar worden aangevraagd. Hij is meestal een hoofd van de eenheid. De Projectleider rapporteert aan de Leverancier van Oplossingen.

Belanghebbenden	Een belanghebbende is een individu, groep of organisatie die invloed kan hebben op, (positief of negatief) beïnvloed worden door, of zich beïnvloed voelt door het project. Een belanghebbende kan ook invloed uitoefenen op het project en zijn producten.
Aanpassen	Het aanpassen van de PM ² -methodologie heeft betrekking op het aanpassen van de methodologie aan het milieu en de behoeften van een organisatie (bijv. DG, eenheid, afdeling of projectorganisatie). Het gaat meestal om het afstemmen van een of meer van de vier pijlers van de methodologie (bijv. het wijzigen van de governance van het project, het toevoegen of verwijderen van stappen in de PM ² gedefinieerde processen, het toevoegen of verwijderen van secties in de PM ² artefacten, het toevoegen van fases enz.). De resultaten van het afstemmen van de methodologie moeten worden weergegeven en gedocumenteerd in de PM ² -beheersplannen en in het Projecthandboek. Merk op dat significante afwijkingen van de PM ² methodologie moeten worden vermeden.
Gebruikersvertegenwoordigers (URs)	Gebruikersvertegenwoordigers: dit is een rol die de belangen van de gebruikers voor het project vertegenwoordigt en ervoor zorgen dat de projectspecificaties en producten voldoen aan de behoeften van alle gebruikers. Ze kunnen gebruikersacceptatietests uitvoeren en worden beschouwd als een optioneel lid van de Projectstuurgroep.

