

DELTA MEDIA TŠT PLATFORM

Handboek Projectleider

CONCEPT | PROJECT | REALISATIE

Beschrijvingen Delta MŠT - Project Processen

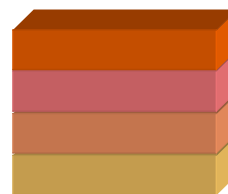


DELTA

AI @H@J9@A5F?9HB; 'DFC>97H

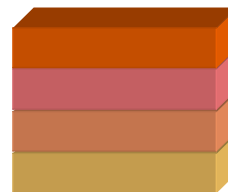
Auteur: Rudy Deighton
Titel: Delta MLM Platform Handboek
Versie: Multi Level Marketing concept 3.0
Laatst gewijzigd: augustus 2023

Pagina: 1 van 34



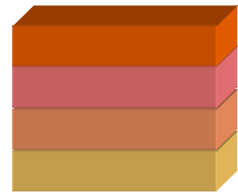
Inhoud

1.	Inleiding	6
1.1	Uitgangspunten A @A 'Beschouwinglagen	7
2.	Fasering van het Veranderingsproces	8
2.1	Inleiding	8
2.2	A @A 'Project Opstart.....	8
2.2.1	Project Mandaat	9
2.2.2	Benoeming Opdrachtgever en (beoogd) Project Leider.....	10
2.2.3	Samenstellen A @A 'Project Team.....	10
2.2.4	Uitvoeren Veranderanalyse	10
2.2.5	Samenstellen A @A 'Business Case	10
2.2.6	Openen Risico Logboek en Risico Analyse	10
2.2.7	Opstellen (A @A) Plan van Aanpak.....	10
2.2.8	Opstellen A @A 'Project Voorstel.....	10
2.2.9	Samenvatting	11
2.2.10	Omschrijving en Mijlpalen Project Initiatie	12
2.3	A @A 'Project Initiatie.....	13
2.3.1	Kwaliteits A @A 'Plan en Logboek	13
2.3.2	Project Dossier	13
2.3.3	Project Initiatie Document	13
2.3.4	A @A 'Business Case.....	13
2.3.5	Communicatie Plan	13
2.3.6	Project A @A 'Dossier	13
2.3.7	Project Initiatie Document	14
2.4	Fase Overgang Management.....	15
2.5	A @A 'Project Stuur Processen	16
2.6	Fasering Verander Proces.....	16
2.6.1	Inleiding.....	16
2.6.2	Vereenvoudigd model Veranderproces.....	17
2.6.3	Alternatieven voor de Innovatiefase.....	18
2.6.4	Basis Ontwerp.....	19
2.6.5	Detail Ontwerp	19
2.7	Omschrijving en Mijlpalen Veranderproces.....	20
2.8	Standaard documentatie / formats	23



3.	A @ 'Drogramma Management.....	24
3.1	Inleiding	24
3.2	Context	24
3.2.1	Veranderings Context	24
3.2.2	Organisatorische Context	25
3.3	Concept: Verschillen Programma & Project.....	25
3.4	Change	27
3.5	Control	28
3.6	Succesfactoren.....	28
3.7	Methode.....	28
3.8	Technieken	28
3.8.1	Cost Performance Reporting & Earned Value Analysis	29
3.9	Middelen.....	32
4.	Index.....	33

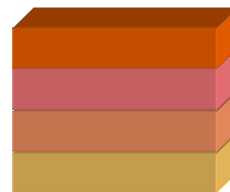
CONCEPT



Lijst van Figuren

Figuur 1 De vier Beschouwinglagen binnen Projectmatige Veranderingen.....	7
Figuur 2 MLM Project Opstart en Veranderinganalyse.....	11
Figuur 3 MLM Project Initiatie en Project Definitie	14
Figuur 4 MLM Project Stuur Processen	16
Figuur 5 Vereenvoudigd model Veranderingstraject	18
Figuur 6 Vereenvoudigd model Innovatie fase	19
Figuur 7 Uitgebreid model Innovatie fase.....	20
Figuur 8 Veranderings Context Programma Management.....	24
Figuur 9 Aspecten Programma-, Veranderings- & Project Management.....	28
Figuur 10 MLM Planning Curve	30
Figuur 11 MLM Planning Kosten & Realisatie	30
Figuur 12 Prognoses.....	31

CONCEPT



Lijst van Tabellen

Tabel 1	Mijlpalen MLM Project Opstart & Verander Analyse	12
Tabel 2	Mijlpalen MLM Project Initiatie en Project Definitie	15
Tabel 3	Mijlpalen MLM Ontwerp, Realisatie/Acceptatie en Implementatie/Evaluatie.....	22
Tabel 4	Verschilkaracteristieken Programma versus MLM Project.....	26
Tabel 5	Aandachtsgebieden Programma-, Veranderings- & MLM Project Management.....	27

CONCEPT



1. Inleiding

In dit handboek wordt een schets gegeven van de verschillende fasen van alle Delta Media Platform projecten. Per fase worden de verschillende stappen uitgewerkt, worden de belanghebbenden en hun belangen genoemd, worden taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden beschreven en wordt aangegeven welke mijlpaalproducten opgeleverd dienen te worden. Verder in het handboek duiden we de Delta Media Projecten aan met - project -.

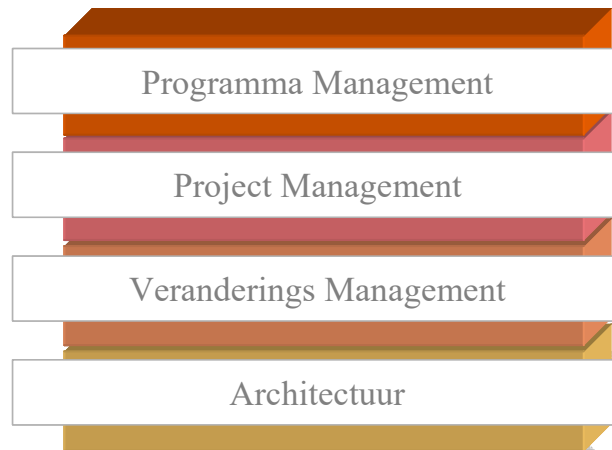
De verschillende fasen van ieder project binnen Delta Media zijn gebaseerd op de volgende zaken:

- **De Programma Management Methode**
Binnen Delta is nog geen invulling gegeven voor een specifieke keuze (dec 2016), maar de verwachting is dat er zoveel mogelijk wordt aangesloten op de Project Management Methode (zie hierna), zodat uiteindelijk gekozen gaat worden voor MSP (Managing Successful Programmes) dat naadloos aansluit bij Prince2
- **De Project Management Methode**
Binnen Delta Media is gekozen voor een combinatie van Prince2 (het structuurgedeelte van Project Management) en Projectmatig Creëren (het cultuurgedeelte)
- **De Delta Media Verander Aanpak**
Een door Delta geadapteerde aanpak van methoden en technieken die zoveel mogelijk op elkaar en op de Project Management Methode en de Delta Media Architectuur Aanpak aansluiten
- **De Delta Media Architectuur Aanpak**
De op Nolan/Norton aspectgebieden en de DYA aanpak gebaseerde Architectuuraanpak, waarbij voor de modellen uitgegaan wordt van een aangepaste Delta Media basisaanpak.

Dit handboek beschrijft enkel – en in grote lijnen – de voor Project Management noodzakelijke stappen. Dit houdt in dat weliswaar aangegeven wordt dat bijvoorbeeld een Adviseur Beveiliging & Privacy een Impact Analyse zal uitvoeren, maar dat inhoudelijk niet wordt ingegaan op deze Impact Analyse: dit is beschreven in het Handboek Methoden, Technieken & Middelen van Beleid & Architectuur. Slechts datgene wat van belang is voor de Project Leader of een van de andere Project Management rollen (Risk Management, Issue Management, etc.) wordt hier besproken.

Het veranderingstraject kent vier beschouwingslagen. Dit zijn management lagen die op een andere wijze naar het project kijken en om andere stuurinformatie vragen:

1. **Delta Media bedrijfs- en Programma Management**
deze laag kijkt naar de doelstelling van de organisatie als geheel en de samenhang van oplossingen voor verschillende veranderingen vanuit bestuurlijk oogpunt: zijn de doelstelling van Project P nog relevant, gegeven de gewijzigde doelstellingen van de organisatie als geheel op Moment M; moet er getemporeerd of juist versneld worden, zijn de gevraagde budgetten voldoende, worden ze volledig uitgenut, zijn er voldoende resources met de benodigde competenties beschikbaar, etc.
2. **Delta Media Project Management**
deze laag kijkt naar de doelstellingen van het project; ze worden uitgebreid in het Handboek voor de Projectleider beschreven; dit document vormt daar een onderdeel van.
3. **Delta Media Veranderings Management**
deze laag bepaald de inhoudelijke wijzigingen die noodzakelijk zijn om de projectdoelstellingen te behalen en kijkt naar de interne coherentie en consistentie.
4. **Delta Media Architectuur**
deze laag kijkt naar de inhoudelijke samenhang van de verschillende veranderingen binnen de Project Portfolio en zorgt voor een consistente en coherente verandering voor de organisatie als geheel.



Figuur 1 De vier Beschouwinglagen binnen Projectmatige Veranderingen

1.1 Uitgangspunten Beschouwinglagen

In het totale veranderproces worden vier lagen onderkend:

1. De Programma Management Laag
waar Programma Management processen afgehandeld worden om te komen tot het realiseren van organisatiedoelstellingen volgens de door Delta geselecteerde Programma Management methode MSP (Managing Successful Programmes).
2. De Project Management Laag
waar Project Management processen afgehandeld worden om te komen tot het realiseren van de projectdoelstellingen volgens de door Delta geselecteerde Project Management methode Prince2
3. De Verander management Laag
waar veranderingen van de projectspecifieke organisatieaspecten SCOPAFIJTH-breed plaats vinden volgens de door Delta Media geselecteerde, aangepaste en zelf-ontwikkelde veranderingsmethode
4. De Architectuur Services Laag
waar architectuur services afgehandeld worden om de coherentie en consistentie van de verschillende programma en projectresultaten te borgen volgens de door Delta verder ontwikkelde architectuuraanpak gebaseerd op het model van Nolan & Norton gecombineerd met de architectuur aanpak van Sogeti (DYA).



2. Fasering van het Veranderingsproces

In dit hoofdstuk wordt een schets van de procesmatige veranderingsaanpak gegeven. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de inhoudelijke aanpak.

2.1 Inleiding

Het initiëren van een project wordt vooral geformaliseerd door de Prince2 Project Management methode en door de specifieke Delta Media verander aanpak. Het Opstarten van een project is het eerste proces in Prince2. Dit proces vindt plaats vóór de start van het daadwerkelijke project, indien er van wordt uitgegaan dat een Project een door de Raad van Bestuur goedgekeurde aanpak betreft. Het Opstarten duurt in principe kort – 2 weken tot maximaal 3 maanden – en wordt uitgevoerd op alle vier besturingsniveaus. Hier worden in het kort de processtappen¹ besproken die van belang zijn voor de initiatie van een project van een redelijke omvang.

Voordat een project daadwerkelijk start, dat wil zeggen dat er een door de Raad van Bestuur goedgekeurd budget is vrijgegeven en dat het Project Plan is geaccordeerd, zijn er twee stappen die niet tot het project behoren, vanwege het simpele feit dat er nog geen budget beschikbaar is. Ze komen alsdan voor rekening van de Directeur/Programma Manager. De twee stappen heten in Prince2 termen Project Opstart en Project Initiatie.

Daarna volgt een fasegewijze Project aanpak. In Prince2 wordt dit eenmalig beschreven. Het ligt aan de omvang van het project en de inhoudelijke complexiteit om één of meerdere fasen te onderkennen. Binnen Delta Media onderkennen we in principe – dat wil zeggen, afhankelijk van de omvang en complexiteit kan daar nog in geschoven worden – de volgende fasen:

1. Delta Media Basis Ontwerp
waarin allereerst processen worden ontworpen en zo mogelijk een compleet beeld (vroeger macquette geheten) wordt geschetst van de nieuwe situatie
2. Delta Media Detail Ontwerp
waarin breed de processen ontworpen worden en in samenhang hiermee de organisatie en het gegevensmodel, zodat vervolgens de functionele specificaties en de werkstroombesturing ontwikkeld kunnen worden
3. Delta Media Realisatie
gedeeltelijk uitbesteed voor wat betreft de Informatiesystemen
4. Delta Media Testen en Acceptatie
5. Implementatie en Functioneel Beheer

Nadat het project is afgerond volgt een Project Décharge.

2.2 Delta Media Project Opstart

Tijdens de Project Opstart wordt in het kort, gedurende twee weken (normaal project) tot maximaal drie maanden (zeer groot project/programma), een onderzoek van de probleemstelling en een aantal oplossingsalternatieven gegeven. Het resultaat van de Project Opstart voor het Bedrijfs- en Programma Management is een Project Voorstel, waarin in het kort de probleemstelling, de oplossingsalternatieven en een globaal inzicht in tijd en kosten (en mogelijk al de baten) gegeven worden.

¹ Project Management stappen conform Prince2. Referentie: CCTA, 1998, *Managing Successful Projects with Prince2* en Hedeman, B.H. , 2002, *PRINCE-heerlijk Methode voor het leiden van succesvolle projecten*, vierde druk, Ten Hage Stam Uitgevers, Den Haag



De stap start met het Project Mandaat, de opdracht voor het onderzoek of het zinvol is de probleemstelling door middel van een project op te lossen. Indien er geen schriftelijk Project Mandaat wordt deze opgesteld door de (beoogde) Project Leader. De Project Leader stelt vervolgens in samenspraak met de opdrachtgever zijn project team samen. Daarbij wordt gekeken naar tenminste de volgende zaken:

1. de Project Afbakening
2. de Probleemstelling en het genereren van oplossingsalternatieven
3. het afronden van het Project Voorstel

Bovenstaande zaken zijn beschreven in het Handboek Methoden, Technieken en Middelen onder het hoofdstuk **Veranderanalyse**. Voor bovengenoemde stappen werken de O&I Adviseur en een architect (vooral Project Afbakening) nauw samen. Afhankelijk van de omvang van het probleem kan de Projectleider in samenspraak met zijn Opdrachtgever besluiten een aantal Impact Analyses in deze (Project Opstart) of de volgende stap (Project Initiatie) uit te voeren:

1. Impact Analyse Beveiliging & Privacy – verplicht – uit te voeren door een Adviseur Beveiliging & Privacy van Beleid & Architectuur (Delta Media online web structuur en activiteiten)
2. Impact Analyse op de Organisatie Cultuur – optioneel – afhankelijk van de grootte van de verandering en ter beoordeling van de Adviseur O&I; in het algemeen zal dit via een extern onderzoek plaats moeten vinden
3. Impact Analyse Generieke Software Producten – optioneel – ter beoordeling van de architect
4. Impact Analyse Methoden, Technieken en Middelen voor het Verandertraject – optioneel – ter beoordeling van de architect, uit te voeren door een Adviseur Methoden & Technieken van Beleid & Architectuur (C.ICT)
5. Impact Analyse Methoden, Technieken en Middelen voor het Project Management traject – optioneel – ter beoordeling van de project leider, uit te voeren door een Adviseur Methoden & Technieken van Project Coördinatie en Control (FEZ)

De O&I Adviseur stelt op basis van de verschillende rapporten uit de analyses, de Business Case vast. De Project Leader² opent het Risico Logboek en voert een Risico Analyse uit, o.a. gevoed door de Business Case. Vervolgens wordt op basis van de bevindingen door de Project Leader, in samenspraak met de O&I Adviseur en eventueel de Architect, een eerste Plan van Aanpak (kort) beschreven. Dit Plan van Aanpak is een intern document en hoeft geen formele beschrijving te bevatten. Vervolgens wordt een inschatting van de kosten en de benodigde tijdsduur gegeven. Zo mogelijk ook al een eerste inzicht in de te genereren baten. Op grond hiervan wordt een Project Voorstel geschreven en deze wordt aan de Opdrachtgever opgeleverd. Hiermee beëindigd deze stap. Pas zodra Bedrijfs- en Programma Management een akkoord heeft gegeven wordt vervolgd met de volgende stap: Project Initiatie.

De voor de Project Leader belangrijke stappen worden hieronder kort besproken.

2.2.1 Project Mandaat

Het Project Mandaat is de formele opdracht om een onderzoek te starten om globaal de impact van een intern probleem, dat projectmatig wordt aangepakt, te analyseren, zodat daarover een besluit genomen kan worden of een diepgaander onderzoek noodzakelijk of wenselijk is.

Hoewel Project Leader en Opdrachtgever pas in de volgende stap benoemd worden zal een opdracht niet altijd geformaliseerd zijn via de Verander Kalender c.q. de Koersnota. Indien de opdracht tot het onderzoek mondeling is gegeven formaliseert de (beoogd) Project Leader deze door het sjabloon van het Project Mandaat in te vullen en af te stemmen met de Opdrachtgever.

² Of laat deze uitvoeren bij een groot project.



2.2.2 Benoeming Opdrachtgever en (beoogd) Project Leader

Opdrachtgever en (beoogd) Project Leader worden in het Project Mandaat genoemd. Als er geen Project Mandaat is – bijvoorbeeld omdat de opdracht niet vanuit de koersnota c.q. de verander kalender is geïnitieerd – zal in ieder geval duidelijk moeten zijn wie de Opdrachtgever is. De budgetverantwoordelijke binnen de Raad van Bestuur over het veranderingsgebied, dan wel de voltallige Raad van Bestuur, wijst in deze gevallen de Opdrachtgever aan. De Opdrachtgever is een Directeur en heeft binnen het Programma waartoe het Project behoort de rol van Programma Manager. De Opdrachtgever selecteert een (beoogd) Project Leader en delegeert in sommige gevallen de verantwoordelijkheden aan de Programma Leader.

2.2.3 Samenstellen Project Team

Nadat de Project Leader is benoemd, selecteert deze het Project Team. Dit Project Team bestaat in ieder geval uit:

- De Project Leader
- Een O&I Adviseur vanuit de Divisie of Directie Werkprocessen
- Een Architect vanuit de Divisie c.q. Beleid & Architectuur of Directie Werkprocessen

Afhankelijk of de Impact Analyses tijdens de Project Opstart dan wel de Project Initiatie worden uitgevoerd, worden ook anderen aan het Project Team toegevoegd:

- Een Adviseur Beveiliging & Privacy – verplicht – van C.ICT/Beleid & Architectuur
- Een Adviseur Organisatie Cultuur – optioneel – extern te betrekken
- Een Adviseur Methoden, Technieken en Middelen Verandertraject – optioneel – van C.ICT/Beleid & Architectuur
- Een Adviseur Methoden, Technieken en Middelen Project Management – optioneel – van FEZ/PCC
- Een Adviseur Generieke Software Producten – optioneel – van C.ICT/I&P

2.2.4 Uitvoeren Veranderinganalyse

Zie hiervoor Handboek Delta Media Methoden, Technieken en Middelen.

2.2.5 Samenstellen Business Case

Zie Handboek Delta Media Project Leader

2.2.6 Openen Risico Logboek en Risico Analyse

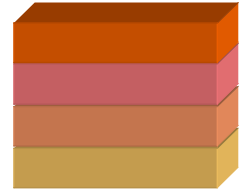
Zie Handboek Delta Media Project Leader

2.2.7 Opstellen (eerste) Plan van Aanpak

Zie Handboek Delta Media Project Leader

2.2.8 Opstellen Project Voorstel

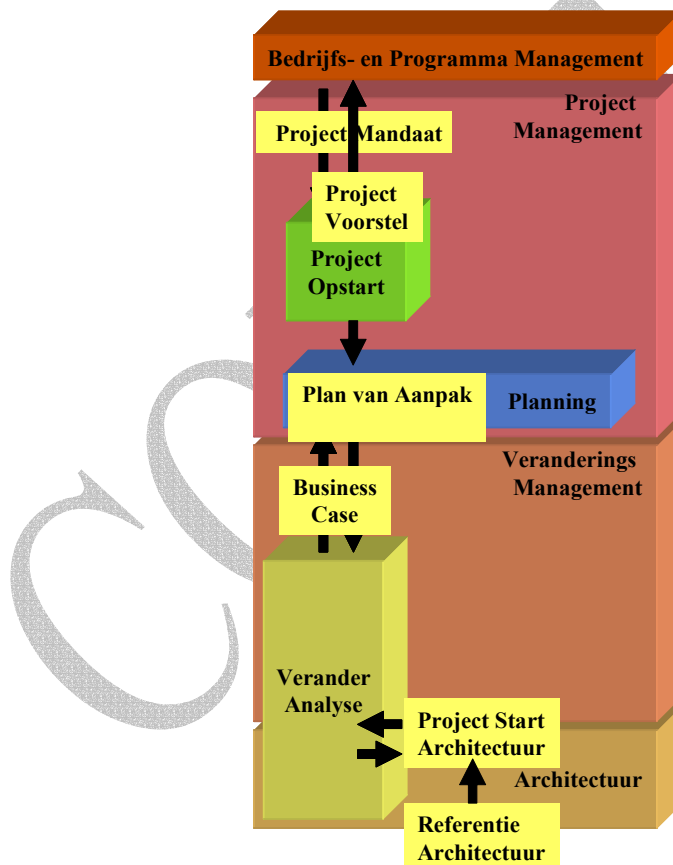
Zie Handboek Delta Media Project Leader



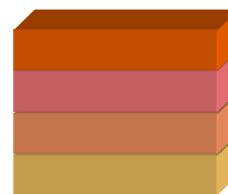
2.2.9 Samenvatting

Het proces Project Opstart onderkent de volgende processtappen:

1. Het proces begint met een *Project Mandaat* afkomstig van het **Bedrijfs- en Programma Management**, waarin de aanleiding en de zakelijke rechtvaardiging voor het project op hoofdpunten zijn beschreven
2. De eerste processtap wordt gevormd doordat het **Bedrijfs- en Programma Management** de **Opdrachtgever** en **Project Leader** benoemen.
3. **Opdrachtgever** en **Project Leader** stellen een *Project Team* samen en zorgen voor de benoeming van daartoe geschikt geachte personen.
4. Het **Project Team** voert (inhoudelijk) de Verander Analyse uit; dit resulteert in een aantal *Rapporten*
5. Op basis van de in de vorige processtap opgeleverde *Rapporten* wordt de *Business Case* opgesteld door de **O&I Adviseur**
6. De **Project Leader** opent het *Risico Logboek* en voert een Risico Analyse uit
7. Op basis van de *Business Case* plannen **Project Leader** (management processen) en **O&I Adviseur** (inhoudelijke verandering) en eventueel de **Architect** (samenhang) het project en schrijven een eerste *Plan van Aanpak*
8. Op grond van dit interne *Plan van Aanpak* schrijft de **Project Leader** het *Project Voorstel*
9. Het *Project Voorstel* wordt door de **Project Leader** aan de **Opdrachtgever** aangeboden



Figuur 2. Delta Media Project Opstart en Veranderanalyse



2.2.10 Omschrijving en Mijlpalen Project Initiatie

Fase	Korte omschrijving	Beschrijving mijlpaal ³
1. Verander Analyse ⁴ en Project Opstart	<p>Naar aanleiding van de veranderbehoefte in de vorm van een Project Mandaat wordt een probleemstelling gedefinieerd en worden oplossingsalternatieven aangedragen en geëvalueerd in de vorm van risico's van de verandering. Deze worden in een rapport met daarin de bedrijfsstatus SCOPAFIJTH⁵ breed beschreven. In dit advies wordt rekening gehouden met de veranderaanpak. De impact van en de soort van de verandering brengt met zich mee of gekozen wordt voor een verandermanagement aanpak in de lijn, dan wel een project aanpak. In de Project Brief worden de bevindingen van de Verander Analyse en de Project Opstart weergegeven.</p> <p>Afhankelijk van de grootte en aard van het project wordt gekozen voor een project, een multi-project of een programma. Daartoe worden analyses uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beveiligings analyse ▪ Architectuur analyse ▪ Generieke Voorzieningen Analyse ▪ Methoden & Technieken Analyse ▪ Project Analyse 	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Project Brief ▪ Business Case⁶ <p>met een nader uitgewerkte probleemstelling</p> <p>Voor directie/management is de verandering, de noodzaak om de verandering door te voeren en de prioritering van de verandering in het traject bekend.</p> <p>Afhankelijk van het type verandering (bereik), de impact, de duur, de risico's en de kosten worden aanvullend op de Business Case opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impact Analyse Beveiliging ▪ Project Start Architectuur ▪ Initiele Modellen voor Project Afbakening ▪ Impact Analyse Organisatie Cultuur ▪ Rapport Generieke Voorzieningen ▪ MTM Rapport Project Aanpak ▪ MTM Rapport Verander Aanpak

Tabel 1. Mijlpalen Delta Media Project Opstart & Verander Analyse

³ Voor elk schriftelijk resultaat van een fase wordt/is een sjabloon gedefinieerd.

⁴ De Fasen Verander Analyse en Definitiestudie kunnen in voorkomende gevallen gecombineerd worden.

⁵ SCOPAFIJTH staat voor Security/Safety (binnen Delta ingevuld door Beveiliging & Privacy), Commercieel/Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie, Financieel, Informatie, Juridisch, Technisch, Huisvesting.

⁶ Hier zijn enkel de mijlpalen van het Delta Media veranderproces beschreven.



2.3 Delta Media Project Initiatie

Het proces Project Initiatie heeft tot doel helderheid te verschaffen over wat met het Delta Media project in detail moet worden bereikt, waarom het specifieke project nodig is, hoe de resultaten zullen worden gerealiseerd en wat de verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen zijn, zodat er daadwerkelijk draagvlak voor het project kan worden verkregen.

Het proces Delta Media Project Initiatie onderkent de volgende processtappen:

1. Het begint met het opstellen van het *Project Kwaliteits Plan* en het openen van het *Kwaliteits Logboek*.
2. Op basis van het Project Kwaliteitsplan en het Project Voorstel wordt vervolgens het *Plan van Aanpak* opgesteld.
3. De *Business Case* - het geselecteerde alternatief uit het Rapport Verander Analyse - wordt getoetst en nader gedefinieerd door de O&I Adviseur in het inhoudelijke proces genaamd *Project Definitie*. Daarbij wordt nagegaan welke risico's kunnen optreden en het Risico Logboek wordt bijgewerkt. De Project Start Architectuur wordt afgerond.
4. Vervolgens worden de Beheersinstrumenten⁷ bepaald en het *Communicatie Plan* wordt opgesteld.
5. Het *Project Dossier* wordt aangelegd.
6. Tenslotte wordt het *Project Initiatie Document*⁸ (PID) opgesteld.

2.3.1 F g n c " O g f k " Kwaliteits Plan en Logboek

Zie Handboek Projectleider

2.3.2 F g n c " O g f k " Project Dossier

Zie Handboek Projectleider

2.3.3 F g n c " O g f k " Project Initiatie Document

Zie Handboek Projectleider

2.3.4 F g n c " O g f k " Business Case

Zie Handboek Projectleider

2.3.5 F g n c " O g f k " Communicatie Plan

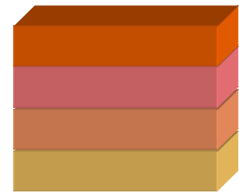
Zie Handboek Projectleider

2.3.6 F g n c " O g f k " Project Dossier

Zie Handboek Projectleider

⁷ Voor zover dat nog niet gebeurt is binnen het proces Project Opstart: zie werkzaamheden Adviseur Methoden & Technieken.

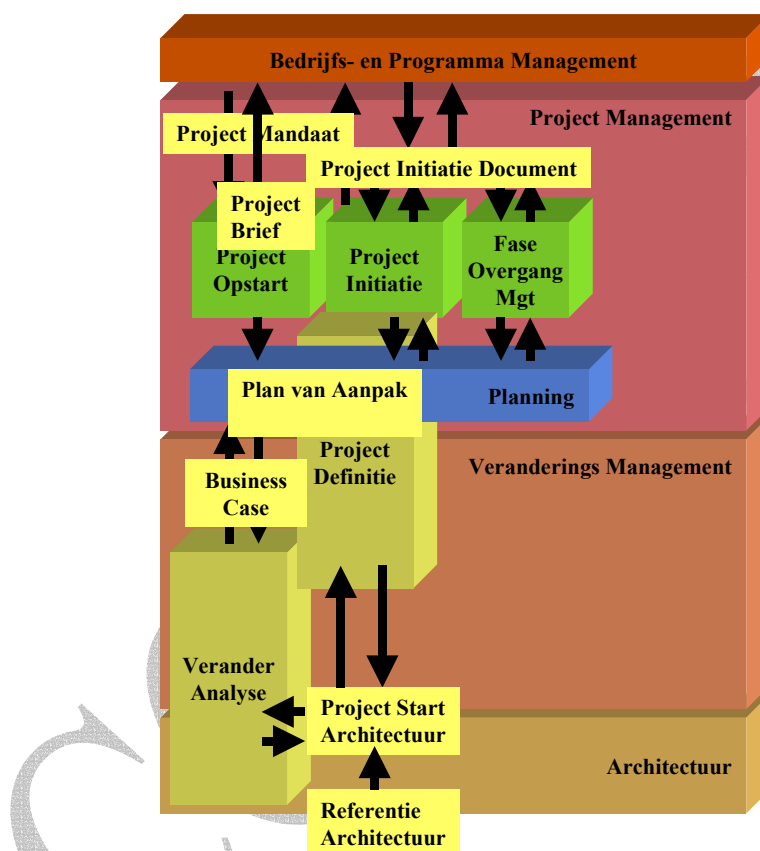
⁸ Het doel van het opstellen van het PID is om een basis te verschaffen om de start van het project te autoriseren. Tevens vormt het PID een basis voor alle management beslissingen die noodzakelijk zijn gedurende het project.



2.3.7 Fgvnc'O gfk'Project Initiatie Document

Zie Handboek Projectleider

De **verantwoordelijkheid** voor het proces Project Initiatie ligt bij de Project Leider. Bij de uitvoering van de onderscheiden stappen kan hij zich, naast de reeds toegewezen adviseurs, uiteraard laten bijstaan door inhoudelijke deskundigen op de diverse terreinen.

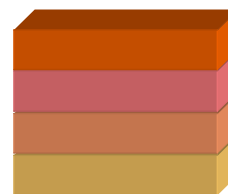


Figuur 3. Delta Media Project Initiatie en Project Definitie

Nadat de Project Initiatie is afgerond, zal voor wat betreft het project management het proces Fase Overgang Management uitgevoerd worden. Omdat dit proces voor elke fase overgang uitgevoerd moet worden, wordt het apart beschreven.

De **resultaten** van het proces Project Initiatie zijn:

- Delta Media Project Kwaliteits Plan
- Delta Media Kwaliteits Logboek
- Delta Media Plan van Aanpak



- Delta Media Business Case
- Delta Media Communicatie Plan
- Delta Media Project Dossier
- Delta Media Project Initiatie Document

Op basis van de resultaten van het proces autoriseert de Stuurgroep het project. De autorisatie vindt plaats in het proces Sturen van een Project (niet getekend). De Project Leader beheert de Fase Overgang (zie hierna) naar de eerste Fase van het geaccepteerde Project.

Fase	Korte omschrijving	Beschrijving mijlpaal ⁹
3. Project Initiatie en Project Definitie	<p>Op Project Management niveau wordt de Prince2 fase Project Initiatie uitgevoerd, op inhoudelijk niveau de fase Project Definitie.</p> <p>Tijdens de inhoudelijke fase Project Definitie wordt de impact en de haalbaarheid van de verandering bepaald.</p> <p>Daarbij wordt het verandertraject (de scope) afgebakend. De afbaking geschiedt door O&I Adviseurs in samenwerking met architecten van de desbetreffende divisie(s), Beleid en Architectuur, andere adviseurs en de beoogde project architect(en)¹⁰.</p> <p>Op basis van de resultaten van de fase Project Definitie wordt het Project Initiatie Document (PID) vastgelegd door de Project Leader.</p>	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Een aangevulde Business Case ▪ Project Initiatie Document (PID) <p>Directie/management besluit a.d.h.v. de PID of de verandering doorgevoerd moet en kan worden en of deze gewenst is (NOGO/GO). Indien GO, dan moet directie/management besluiten nemen t.a.v. oplossingen en alternatieven. Het traject kan, met betrekking tot andere verandertrajecten, aangepast worden in aanpak en prioriteit.</p> <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Volledig Project Initiatie Document <p>Afhankelijk van het type verandering (bereik en (proces)impact) geeft directie/management de opdracht tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De verandering op SCOPAFIJTH niveau uitwerken/ontwerpen (opdracht innovatiefase) ▪ Implementeren van de verandering (opdracht realisatiefase) en besluit deze ▪ in de lijn uit te voeren, dan wel ▪ via een project uit te voeren

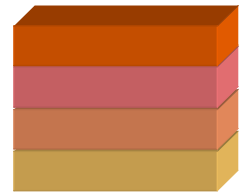
Tabel 2 Mijlpalen Project Initiatie en Project Definitie

2.4 Fase Overgang Management

Zie het Delta media Business Plan

⁹ Voor elk schriftelijk resultaat van een fase wordt/is een sjabloon gedefinieerd.

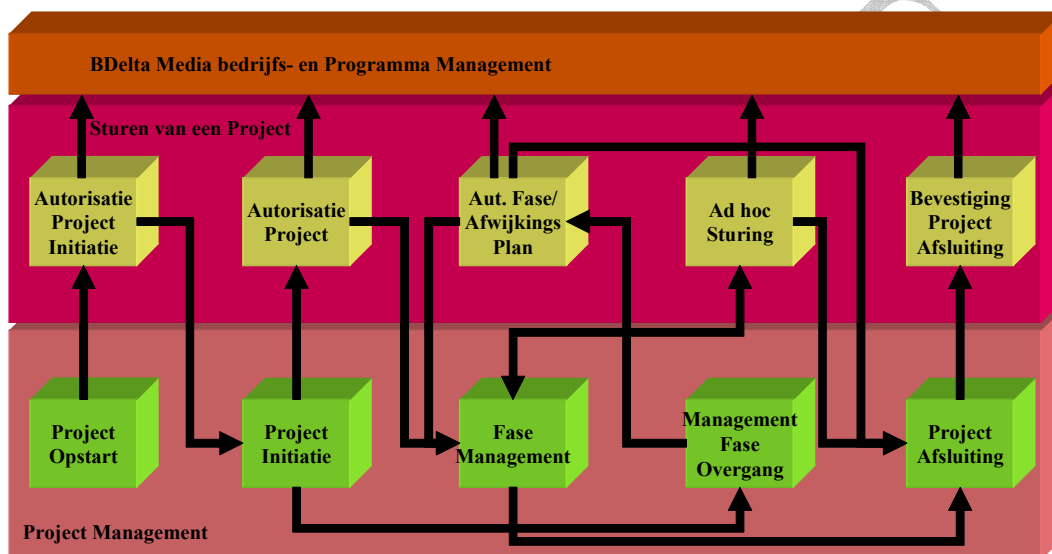
¹⁰ Zie Procedure en Template Project Start Architectuur



2.5 Delta Media Project Stuur Processen

Hoewel het volgende buiten de scope van de Project Leader ligt, is het voor de Project Leader noodzakelijk kennis te nemen van de verschillende besluitvormingsstappen van de Stuurgroep gedurende het gehele project.

Het Project Stuur Proces loopt gedurende de totale duur van het project en beschrijft het proces tussen de Stuurgroep en het project management. Het proces richt zich op het maximaliseren van de kans dat het project succesvol is en oplevert wat de opdrachtgever en de gebruiker ervan verwachten.



Figuur 4. Delta Media Project Stuur Processen

In de eerste processtap wordt op basis van de documenten van het proces Project Opstart de initiatiefase geautoriseerd. Tevens wordt aan de ondersteunende organisaties de start van het project gemeld (Autorisatie Project Initiatie). Op basis van het PID en het Faseplan voor de volgende fase wordt het project geautoriseerd en de start van de eerstvolgende fase vrijgegeven. Het PID wordt met het bedrijfs- of programmamanagement besproken (Autorisatie Project). Vervolgens wordt op basis van de documenten van het proces Managen Faseovergangen de start van de volgende fase geautoriseerd (Autorisatie Fase- of Afwijkingsplan).

Tijdens de verschillende fasen van het veranderproces geeft de Stuurgroep sturing aan het project. Dit gebeurt zowel op basis van de rapportages en de escalaties van de Project Leader als op basis van informatie van buiten het project (Ad hoc Sturing). De laatste processtap behelst handelingen die met het correct afsluiten van een project te maken hebben (Bevestiging Project Afsluiting). De informatie betreffende het beëindigen van het project wordt aangereikt door de Project Leader vanuit het proces Project Afsluiting.

De **verantwoordelijkheid** van bovengenoemde processen ligt bij de Stuurgroep.

De **resultaten** van de processen bestaan uit (formele) bevestigingen van goedkeuring voor het uitvoeren van de Initiatie Fase, het project, de daarop volgende veranderfasen, ad hoc sturing, de eindprojectrapporten en de aankondiging van projectafsluiting.

2.6 Fasering Verander Proces

2.6.1 Inleiding



Het vervolg van een project zal in het algemeen niet als één fase worden uitgevoerd. Het aantal fasen waarin het project wordt “opgeknipt” is afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de opdracht. Veranderingen ontstaan zowel intern als extern en zijn de aanzet voor de start van het veranderproces:

- interne verandering: efficiëntie
- interne verandering: innovatie
- interne verandering: vervanging
- externe verandering: wet en regelgeving

Het resultaat van het veranderproces is dat de verandering geïmplementeerd, gebruikt en onderhouden wordt in en door de permanente organisatie of het besluit dat de verandering niet doorgevoerd wordt (het veranderproces wordt stopgezet).

In het algemeen worden binnen Delta Media *tenminste* de volgende fasen onderkend:

- Innovatie, waarin het model van de nieuwe organisatie onderdelen SCOPAFIJTH-breed worden ontworpen
- Realisatie & Acceptatie, waarin de ICT onderdelen extern gerealiseerd, en de overige SCOPAFIJTH aspecten *vaak*¹¹ intern worden gerealiseerd, en er acceptatie op onderdelen plaats vindt
- Integratie & Implementatie, waarbij de verschillende bedrijfsonderdelen worden geïntegreerd, geaccepteerd en geïmplementeerd
- Evaluatie, waarin de uitvoering van het project wordt geëvalueerd en de Project Leader décharge ontvangt.

Met de décharge eindigt het project.

Bij grotere projecten zal de innovatiefase opgedeeld worden in verschillende deelfasen. Wij gaan daar hieronder kort op in, zodat de Project Leader inzicht krijgt hoe processen (Delta) verlopen en zo een betere planning kan maken op onderdelen. Eerst wordt het meest eenvoudige fasemodel besproken, vervolgens een meer gecompliceerde. Het staat de Project Leader enigszins vrij te schuiven op inhoudelijke onderdelen in verschillende fasen. Dit natuurlijk in goed overleg met de Opdrachtgever en de O&I Adviseur.

Het onderkennen van de verschillende fasen wordt in het algemeen ingegeven door twee zaken:

- **Inhoudelijk**
De omvang en complexiteit van het verandertraject, en
- **Bestuurlijk**
De behoefte om het project te besturen op grond van tussenresultaten

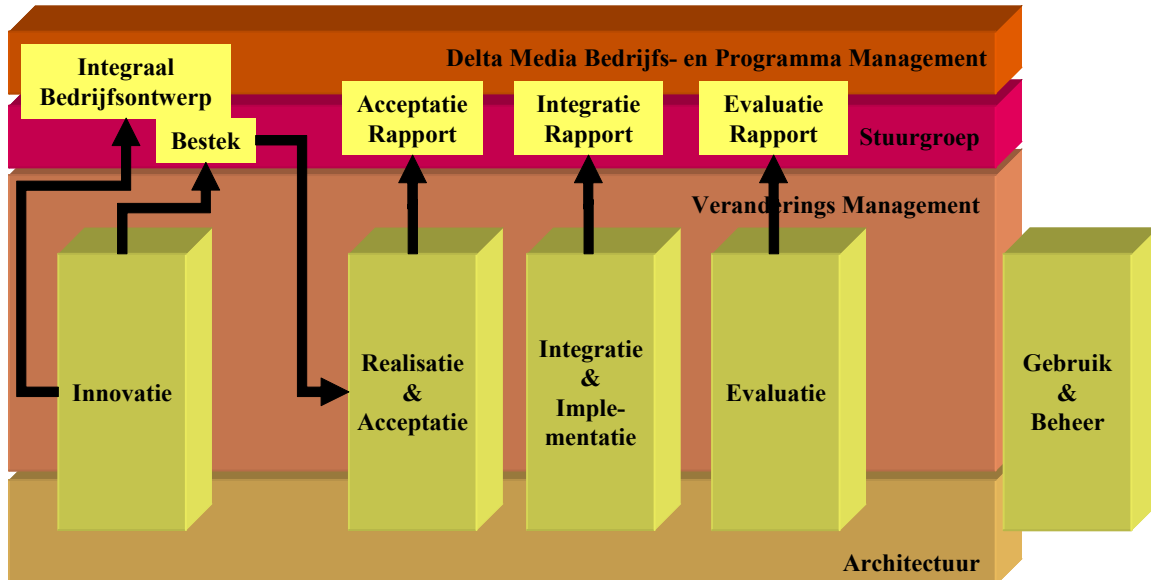
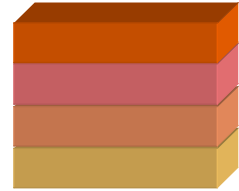
Het kan zijn dat de omvang en complexiteit van het veranderproject – relatief – simpel zijn en zowel Project Leader als O&I Adviseur geen behoefte hebben om verschillende (Innovatie) fasen te onderkennen, terwijl de Opdrachtgever of de Stuurgroep dat wel hebben. Ook in dat geval worden meerdere fasen onderkend.

Indien meerdere fasen onderkend worden, zal de Project Leader een Fase Plan dienen op te stellen. Hiervoor zijn sjablonen beschikbaar. Het Fase Plan wordt hier verder niet besproken.

2.6.2 Vereenvoudigd model Veranderproces

In haar meest eenvoudige vorm kan een veranderproces als volgt afgebeeld worden, waarbij de fasen uit de vorige paragraaf afgebeeld zijn.

¹¹ Niet altijd, denk bijvoorbeeld aan Huisvesting



Figuur 5. Vereenvoudigd model Veranderingstraject

De essentie om een fase te onderscheiden ligt gelegen in het feit dat de *opdrachtgever/de stuurgroep een besluit moet nemen*. Dit doet het management op grond van beslissingsdocumenten. De volgende inhoudelijke beslissingsdocumenten worden in het veranderproces onderkend:

- Integraal Bedrijfsontwerp
- Acceptatie Rapport, en in sommige gevallen een
- Integratie Rapport

Het Evaluatie Rapport is een bestuurlijk beslissingsdocument en vormt na goedkeuring de *décharge* voor de Project Leader.

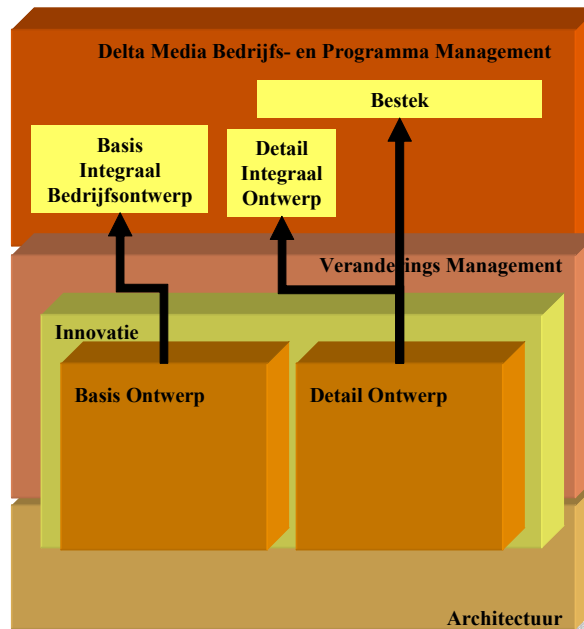
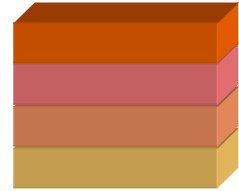
In principe staat het de ontwerpers op dit moment vrij om de genoemde inhoudelijke documenten samen te stellen uit de verschillende modellen, zoals deze beschreven worden in het Handboek Methoden, Technieken en Middelen. Er zijn op ditmoment geen inhoudelijke sjablonen beschikbaar omdat er nog een te grote verscheidenheid aan methoden, technieken en (ontwerp)middelen gebruikt wordt.

2.6.3 Alternatieven voor de Innovatiefase

De Innovatiefase kan uit een tweetal subfasen bestaan:

1. Basis Ontwerp, waarin het fundament voor de verandering SCOPAFIJTH-breed uitgewerkt wordt in een Integraal Bedrijfsontwerp, en
2. Detail Ontwerp, waar nadere invulling aan de ontwerpen gegeven worden en waarbij een splitsing gemaakt wordt tussen ICT en niet-ICT gerichte SCOPAFIJTH veranderingsobjecten. Het ICT-gerichte ontwerp aanpak leidt tot een Bestek voor aanbesteding, terwijl het niet-ICT-gerichte ontwerp leidt tot een nadere detaillering van het Basis Integraal Bedrijfsontwerp¹².

¹² Deze detaillering van het Bedrijfsontwerp blijft verder – voorlopig – buiten beschouwing.



Figuur 6 Vereenvoudigd model Innovatie fase

2.6.4 Basis Ontwerp

Het Delta Media Basis Ontwerp onderkent twee activiteiten:

1. Basis Proces Ontwerp, waarbij bedrijfsprocessen herontworpen worden, en
2. Basis Integraal Ontwerp, waarbij alle SCOPAFIJTH veranderingsobjecten worden beschreven.

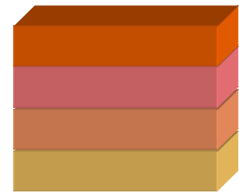
De O&I Adviseur bepaalt in overleg met de Project Leader *aan het begin van het project* of het Basis Ontwerp en het Detail Ontwerp separaat (volgordelijk, met een besluit over de verdere invulling op grond van het Basis Integraal Bedrijfsontwerp) of integraal (ineens) uitgevoerd worden. De overwegingen daarbij zijn:

1. voor grote verandertrajecten verdient de separate uitvoering de voorkeur omdat het de beheersbaarheid van het project bevordert
2. voor kleine verandertrajecten verdient de integrale uitvoering de voorkeur omdat het de voortgang van het project bevordert en er geen bezwaren zijn

2.6.5 Detail Ontwerp

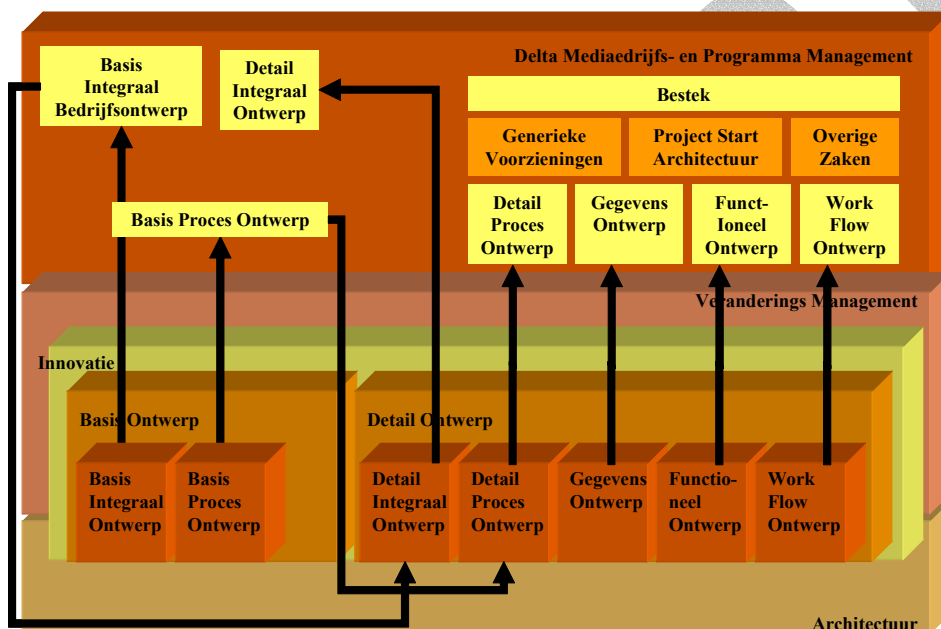
Het Detail Ontwerp onderkent vijf activiteiten:

1. Detail Organisatie Ontwerp, waarbij een nadere detaillering van de in het Basis Integraal Ontwerp plaats vindt, waarbij ook de op grond van de in het Proces Ontwerp vastgelegde organisatorische besturing meegenomen wordt.
2. Detail Proces Ontwerp, waarbij vanuit het Basis Proces Ontwerp een nadere detaillering van bedrijfsprocessen wordt uitgevoerd.
3. Gegevens Ontwerp, waarbij een analyse van de benodigde gegevens en een structurering van het Gegevensmodel wordt uitgevoerd.
4. Functioneel Ontwerp, waarbij de specificaties van de in het Detail Proces Ontwerp onderkende processtappen plaats vindt, zodat:



- a. het bedrijfsprocesontwerp vertaald wordt naar een informatiesysteemontwerp
- b. de besturing van het informatiesysteem op twee manieren wordt beschreven:
 1. De besturing van het informatiesysteem voor automatische verwerking (zogenaamde un-attended control voor batchgerichte verwerking)
 2. De besturing van het informatiesysteem voor niet-volledig automatische verwerking (zogenaamde attended control voor geautomatiseerd ondersteunde verwerking)
- c. De specificaties voor de managementrapportage (zowel vanuit het informatiesysteem als vanuit het datawarehouse).
5. Workflow Ontwerp, waarbij de besturingsprocessen verder ontworpen worden.

De Innovatie fase kan dan als volgt afgebeeld worden.



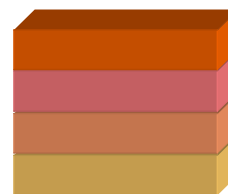
Figuur 7 Uitgebreid model Innovatie fase

2.7 Omschrijving en Mijlpalen Veranderproces

Om de Project Leider meer inzicht te bieden in de inhoudelijk veranderaanpak , wordt hier een schets gegeven van de verschillende fasen en de daarbij behorende mijlpaalproducten.

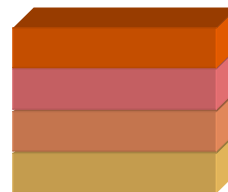
Fase	Korte omschrijving	Beschrijving mijlpaal ¹³
------	--------------------	-------------------------------------

¹³ Voor elk schriftelijk resultaat van een fase wordt/is een sjabloon gedefinieerd.



Fase	Korte omschrijving	Beschrijving mijlpaal ¹³
3. Basis Ontwerp	<p>Bepalen afbakening van de verandering (doelstellingen, randvoorwaarden en geraakte processen) en beschrijving van de geraakte processen en huidige situatie. Beschrijven knelpunten en feiten als de verandering in de huidige situatie wordt geïmplementeerd en oplossingen en alternatieven formuleren voor deze knelpunten en feiten.</p> <p>Bedrijfsprocessen, bedrijfsfunctiemodel en gegevensmodel (her)ontwerpen tot op het niveau van een bedrijfsstap. Op basis daarvan integraal consequenties bepalen ten opzichte van alle SCOPAFIJTH aspecten en eventueel bijstellen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scope • Project Start Architectuur • Aanpak vervolgtraject 	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport Basis Ontwerp bestaande uit: <ul style="list-style-type: none"> o Basis Integraal Bedrijfs Ontwerp o Basis Proces Ontwerp <p>Directie/management besluit a.d.h.v. de te nemen besluiten en de rapportage of de verandering doorgevoerd moet worden.</p>
4. Detail Ontwerp	<p>A.d.h.v. de essenties (besluiten t.a.v. de knelpunten en feiten, kaders en architecturen) een proces(her)ontwerp maken van de geraakte processen tot op bedrijfsproceshandelniveau, een gegevensontwerp en een SCOPAFIJTH breed Integraal Ontwerp.</p> <p>Hierbij wordt in multidisciplinair verband gewerkt, moeten voorschriften in acht worden genomen en zijn beleidskaders richtinggevend.</p> <p>Op basis daarvan integraal consequenties bepalen ten opzichte van alle SCOPAFIJTH aspecten en eventueel bijstellen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project Start Architectuur¹⁴ • Aanpak vervolgtraject 	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport Proces Ontwerp ▪ Rapport Gegevens Analyse ▪ Rapport Functioneel Ontwerp ▪ Rapport Workflow Ontwerp ▪ Implementatie Plan ▪ Procedures en Handleidingen ▪ Rapport Integraal ontwerp met <ul style="list-style-type: none"> o Handboeken o Communicatieproducten o Plan werving en selectie personeel o Plan opleiding (opzetten en geven) o Plan (her)huisvesting o Plan Infrastructuur o Aanpassen/Implementeren besturing informatiesysteem o Overige producten ▪ Rapport Project Architectuur <p>De rapporten uit de Innovatie fase dienen een bestek te zijn voor de potentiële bouwer/designer van Delta Media.</p> <p>Directie/management besluit a.d.h.v. de rapportage of de verandering doorgevoerd moet worden. Zo ja, dan moet de opdracht voor de realisatiefase gegeven worden.</p>

¹⁴ Zie procedure en sjabloon Project Start Architectuur



Fase	Korte omschrijving	Beschrijving mijlpaal ¹³
5. Realisatie & Acceptatie	<p>Het bouwen van alle (SCOPAFIJTH) deelproducten. Het ontwerpen en bouwen geschiedt in twee trajecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ I-traject (staat de bouw/aanpassing van systemen centraal, derhalve vaak uitbesteed op basis van het Proces Ontwerp, de Gegevens Analyse en het Functionele Ontwerp) ▪ O-traject (staat de "bouw" van alle organisatorische aspecten centraal op basis van het Integraal Ontwerp) <p>Acceptatie bestaat uit het testen van alle gebouwde (SCOPAFIJTH) deelproducten (I-Traject) in relatie met elkaar en de omgeving.</p>	<p>Resultaat: I-Traject</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technische Ontwerpen op basis van Proces Ontwerp, Gegevens Analyse en Functioneel Ontwerp ▪ Informatiesysteemhandleidingen voor <ul style="list-style-type: none"> o gebruikers o functioneel beheer o service management o exploitatie ▪ Informatiesystemen¹⁵ <p>O-Traject</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerealiseerde overige SCOPAFIJTH zaken volgens de plannen uit het Integraal Ontwerp (Organisatieschema's, Huisvestingsplannen, etc.) <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Testresultaat <p>Directie/management besluit of de resultaten van de acceptatietest van de in de bouw opgeleverde deelproducten afdoende zijn. Zo ja, dan moet opdracht tot implementatie gegeven worden, mits het implementatieplan akkoord wordt bevonden</p>
6. Implementatie & Evaluatie	<p>Het implementeren van alle deelproducten in de permanente Delta Media organisatie.</p> <p>Vervolgens het opstellen van een evaluatierapport waarin de geplande verandering wordt vergeleken met de geïmplementeerde deelproducten.</p>	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorgevoerde verandering in de Delta Media organisatie <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluatierapport

Tabel 3. Mijlpalen Ontwerp, Realisatie/Acceptatie en Implementatie/Evaluatie

¹⁵ Technische Online Ontwerpen en de daarop gebaseerde Informatiesystemen worden veelal door derden/partners ontwikkeld



2.8 Standaard documentatie / formats

Alle in de vorige paragrafen genoemde documenten zullen als sjabloon uitgewerkt dienen te worden.

Delta Media Project Management en Sturing

- Project Mandaat
- Project Brief
- Plan van Aanpak
- PID – Project Initiatie Document

Verander Delta Media Management

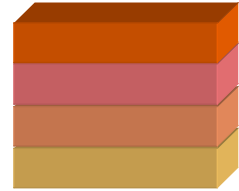
- Business Case
- Rapport Basis Ontwerp bestaande uit:
 - o Basis Integraal Bedrijfsontwerp
 - o Basis Proces Ontwerp
- Rapport Proces Ontwerp
- Rapport Gegevens Ontwerp
- Rapport Functioneel Ontwerp
- Rapport Workflow Ontwerp
- Rapport Integraal Ontwerp

Delta Media Architectuur Services

- Project Start Architectuur
- Rapport Impact Beveiliging & Privacy
- Rapport Impact Methoden, Technieken & Middelen voor het Veranderproces
- Rapport Impact Methoden, Technieken & Middelen voor het Project Managementproces
- Rapport Impact Generieke Voorzieningen

Het Bestek vormt een verzameling dan wel een abstractie van bovengenoemde rapporten. Het kan zijn dat op grond van veiligheids- en privacy overwegingen – delen van – documenten niet in het Bestek worden opgenomen. Dit is dan in het Rapport Impact Beveiliging & Privacy opgenomen.

Het Bestek hoeft niet enkel in papier formaat te bestaan, maar kan ook bestaan uit een over te dragen zogenaamde Repository waarin de ontwerpen zijn vastgelegd.



3. Programma Management

3.1 Inleiding

Hier wordt in het kort ingegaan op de verschillen tussen Programma Management en Project Management. Zodra Delta Media heeft gekozen voor een Programma Management Methode, kan er verdere invulling aan dit hoofdstuk gegeven worden. Tot die tijd blijft dit hoofdstuk globaal. Het is echter wel noodzakelijk om het onderscheid van Programma en Project zo scherp mogelijk te maken.

Tevens wordt hier ingegaan op een techniek om projecten en programma's beter bestuurbaar te maken.

Een programma¹⁶ is een set van activiteiten en besluiten betreffende de oplevering van een verzameling van projecten, diensten en andere activiteiten, die gezamenlijk beheerst moeten worden om een gespecificeerd doel te bereiken.

Een multi-project is een set van activiteiten en besluiten betreffende de oplevering van een verzameling van projecten, diensten en andere activiteiten, die gezamenlijk beheerst moeten worden omdat zij in hun oplevering afhankelijk van elkaar zijn, terwijl ze geen gezamenlijk doel hebben.

Een project portfolio is het geheel lopende en geplande projecten.

Bovenstaand onderscheid is binnen Delta nog niet duidelijk doorgevoerd, terwijl de manier van beheersen van een programma, een multi-project en de gehele project-portfolio uit de aard der zaak compleet anders kan en zal zijn.

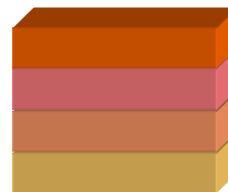
3.2 Context

3.2.1 Veranderings Context



Figuur 8. Veranderings Context Programma Management

¹⁶ In dit kader spreken we enkel over veranderingsprogramma's en niet over verbeteringsprogramma's of realisatieprogramma's.



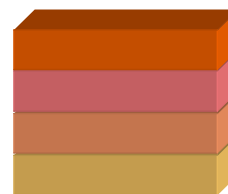
3.2.2 Organisatorische Context

Programma Raad
 Programma
 Programma Bureau
 Stuurgroep
 Project
 Werkgroep

PCC
 Bureau Project Management
 Kwaliteitsbureau
 Architectuur
 EDP Auditing
 Beleid & Architectuur

3.3 Delta Media Concept: Verschillen Programma & Project

Karakteristiek	Programma	Project
Succes meting door:	Behalen van de gewenste bedrijfsvoordelen op de geplande kritische organisatie datums	Levering van de gecontracteerde organisatiediensten op de geplande datum
Effectbereik:	Altijd tot op of verder dan de grenzen van de organisatie – beïnvloed interne en externe belanghebbenden	Zelden buiten de organisatie grenzen – beïnvloed interne belanghebbenden
Budget Funding:	Van buiten de organisatie	Van buiten en/of van directies (?)
Profijteigenaar:	De gehele organisatie en (soms indirect) de hele keten	Een deel of delen van de organisatie
Status extern project:	Moet een lid van de Raad van Bestuur zijn	Moet een directielid of lid van de Raad van Bestuur zijn
Interfaces:	Groot aantal; de effecten zijn niet makkelijk voorspelbaar, beïnvloedbaar of bestuurbaar; management kost in de meeste gevallen meer dan 60% van het totale budget	Klein aantal en gedefinieerd; invloed op het werk is beheersbaar; management kost in de meeste gevallen minder dan 40% van het totale budget
Communicatie:	Interne en externe communicatie is kritisch; publiek is de gehele organisatie en mogelijk belanghebbenden daarbuiten	Interne communicatie is kritiek; externe communicatie is belangrijk maar het publiek is zowel intern als extern beperkt
Management Rollen:	Niemand buiten de project/concept directeur, die volledig mandaat moet hebben over de uit te voeren	Alle belangrijke management rollen zijn in het Delta Media project team vertegenwoordigd; het project wordt

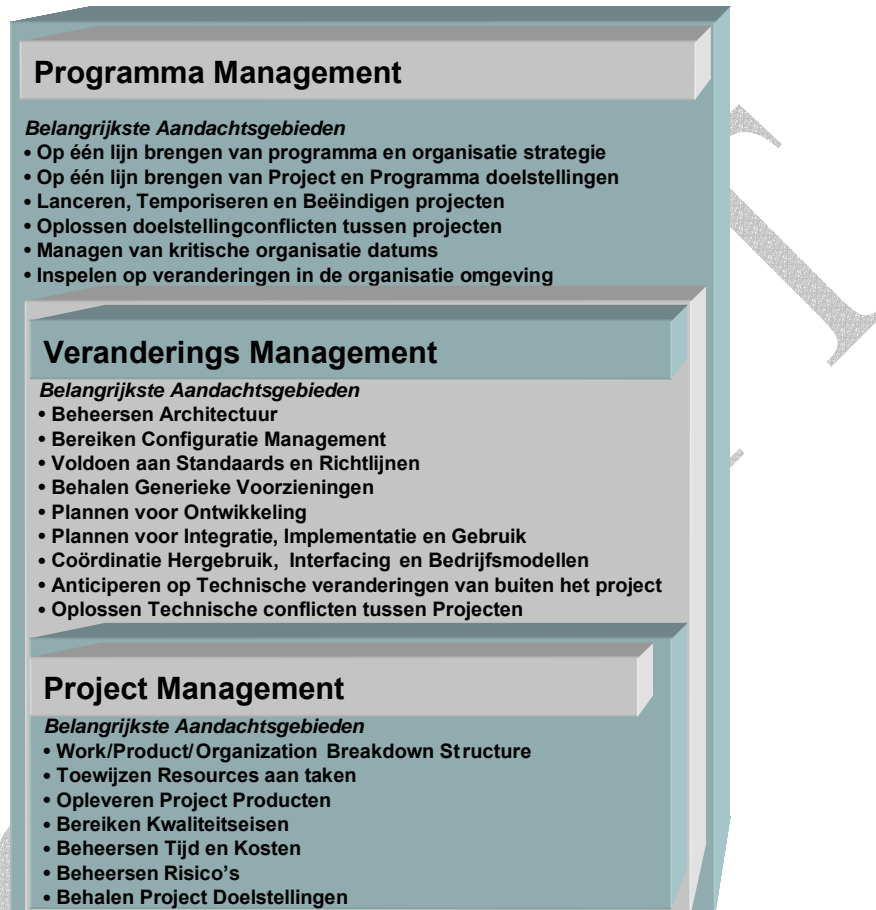


Karakteristiek	Programma	Project
	werkzaamheden	geleid door een Project Leader, nul, een of meer projectleiders en teamleiders; de Project Leader heeft mandaat voor zijn project zoals dat in het Project Plan en budget is vastgelegd, met mogelijke uitzondering van het Delta Media Project Management budget (vereist akkoord van de stuurgroep)
Budget:	Het is mogelijk dat er helemaal geen – apart – budget is; indien wel dan is er sprake van een begroting (schatting) en kan het op korte termijn aangepast worden	Het budget is volledig bepaald, maar kan na afstemming met stuurgroep (en hogere echelons) verruimd worden
Resourcing:	Onbepaald: het programma bepaald afhankelijk van de voortgang en de scope de benodigde resources	Volledig bepaalde resources, die (ook vanuit de lijnorganisatie) zijn gecommiteerd aan het project; de resources kunnen aangepast worden cf. het budget
Stabiliteit vd Omgeving:	Onvoorspelbaar	Variantie is mogelijk en opgenomen in het risico plan voor zover voorspelbaar
Wie doet het werk:	Een significant deel van het werk wordt buiten projecten uitgevoerd in de lijn of door teams die niet direct gerelateerd zijn aan het programma	Het meeste werk wordt gedaan door projectleden of door subcontractors
Prioriteit vd inzet van management principes: (in volgorde van aflopende prioriteit)	Issue Management Risk Management (Organisatie) Resource Management Change Management Risk Management (Technisch) Problem Management Cost Management	Resource Management Cost Management Risk Management (Technisch) Change Management Risk Management (Organisatie) Issue Management Problem Management
Taaklijsten:	Onbegrensd	Begrensd is project plan of conform management verplichtingen
Taakafhankelijkheden:	Afhankelijkheidspaden zijn niet compleet compleet of gekoppeld; er kan geen activiteitsnetwerk bepaald worden	Een activiteitsnetwerk kan bepaald worden in bijna alle gevallen

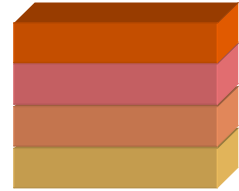
Tabel 4. Verschilkenmerken Programma versus Project



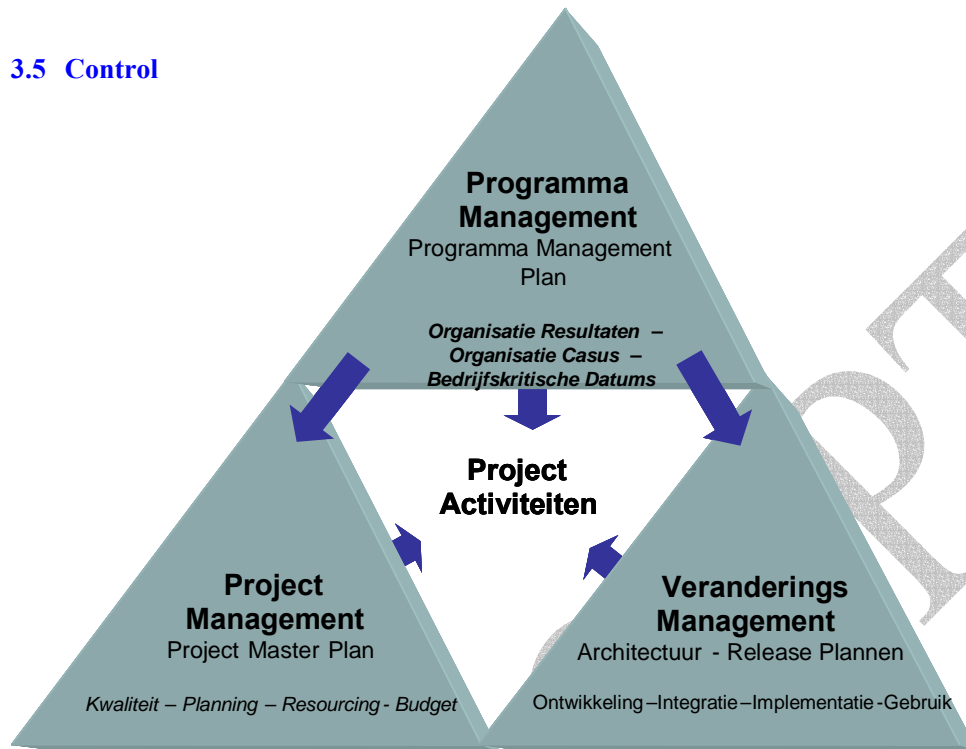
3.4 Change



Tabel 5 Aandachtsgebieden Programma-, Veranderings- & Project Management



3.5 Control



Figuur 9. Aspecten Programma-, Veranderings- & Project Management

3.6 Succesfactoren

3.7 Methode

Delta Media heeft voor de Project Management Methode gekozen voor een combinatie van Projectmatig Creëren (culturele aspecten) en Prince 2 (structurele aspecten). De Programma Management Methode MSP (Managing Successful Programmes) sluit nauw aan bij Prince 2.

3.8 Technieken

Urenregistratie tijdens de uitvoering van projecten heeft verschillende voordelen. Zo is het mogelijk om de planning in uren naast de gerealiseerde werkzaamheden te houden (achteruitkijkspiegel), waardoor het mogelijk wordt de budgetuitnutting te berekenen. Daarnaast kunnen conclusies getrokken worden omtrent de netto inzetbare uren van verschillende typen medewerkers en kan het gebruik van pro-forma factuurcontrole ervoor zorgen dat het proces van betaalbaarstelling sneller en soepeler verloopt en kunnen rapportages duidelijker worden.

Naast deze achteruitkijkspiegelmethode kan urenregistratie ook leiden tot een sturingsinstrument als vooruitkijkspiegel. Hier wordt vooral ingegaan op deze vooruitkijkspiegel methode. Een aanzet daartoe is reeds gegeven in de maandelijkse project rapportage.



3.8.1 Cost Performance Reporting & Earned Value Analysis

In “Cost Accounting – A Managerial Emphasis”, Prentice-Hall International Editions, Horngren, C.T. en Foster, G., wordt in het onderdeel “Control of Projects” gesproken over de voordelen van Earned Value Analysis, ofwel Analyse van de Gerealiseerde waarde. Dit instrument wordt binnen de Amerikaanse overheid – DoD, NASA, IRS, etc. – als standaard rapportage instrument verplicht om projecten te sturen en de voortgang onder controle te houden. Ook binnen de Nederlandse belastingdienst is het een tiental jaren geleden ingevoerd als standaard rapportage instrument, door bij F gnc 'O g k 'bekende in- en externe medewerkers.

Managers voeren project controle in het algemeen uit door aandacht te schenken aan vier kritische succes factoren (KSF):

1. afbakening van het project
2. kwaliteit
3. tijdsplan, en
4. kosten.

Gerealiseerde waarde (Earned Value Analysis ofwel EVA) is gebaseerd op de door het DoD, US Department of Defense, ontwikkelde Cost Performance Reporting (CPR). CPR leunt op bovenstaande KSFs (m.u.v. kwaliteit). Gerealiseerde waarde vereist de volgende werkwijzen:

1. Planning op basis van Werkpakketten
2. Kostenberekening op basis van Werkpakketten
3. Kostenberekening op basis van Gerealiseerde Waarde technieken
4. Urenregistratie op basis van Werkpakketten
5. Analyse op basis van Key Performance Indicators (KPIs)

Bovenstaande werkwijzen worden in de bijlage uitgelegd.

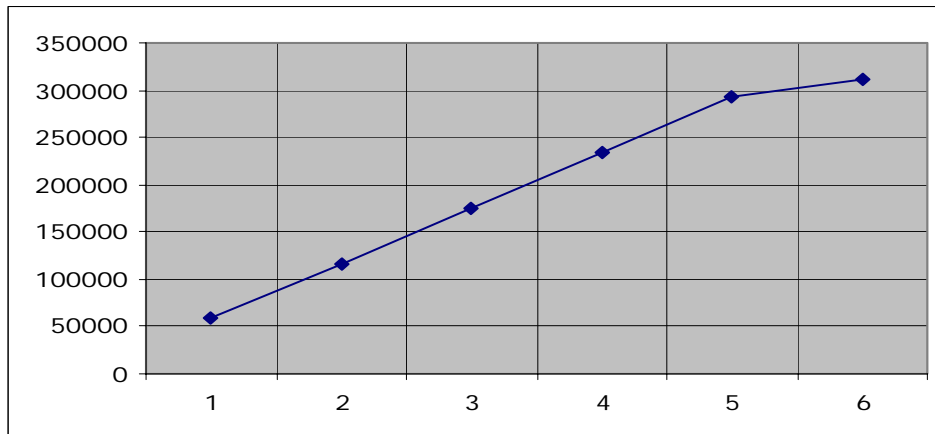
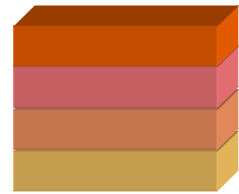
Gerealiseerde Waarde hoort thuis onder de vlag van Value Based Management methoden en technieken. Met behulp van Gerealiseerde Waarde vinden beoordeling van activiteiten plaats aan de hand van hun toegevoegde waarde binnen de projectresultaten. Gerealiseerde Waarde vereist enige aanpassingen in de planning (zie hierboven en de bijlage) en een urenregistratie. Deze eisen zijn in het algemeen minimaal voor goed geleide projecten. De sturing van projecten wordt echter aanzienlijk verbeterd¹⁷ en is bovendien redelijk tot zeer objectief te noemen.

Gerealiseerde Waarde laat, grafisch uitgedrukt, in één oogopslag zien wat de status van het project is en welke invloed dat heeft op het budget en het eindtijdstip van het project. Hiermee wordt de positie van de control organisatie (Project Leader, Project Controller, Project Bureau, PCC) verbeterd en wordt onzekerheid gereduceerd.

3.8.1.1 Visualisatie Programma/Projectvoortgang

Hoe vindt nu deze visualisatie van de projectvoortgang plaats? Als eerste wordt vanuit de planning duidelijk hoelang het project duurt, met begin- en einddatum. Dit vormt de horizontale as van GW. Daarnaast wordt uit de planning duidelijk hoe de budget/uitnutting van het project in de tijd verloopt. Dit zijn de gecalculeerde kosten op basis van GW ten opzichte van het totale project budget. Volgens de planning is deze uitnutting bij de start van het project nul en bij het einde cumuleert het totdat het gelijk is aan het projectbudget. In het algemeen is er sprake van een geleidelijke uitnutting en ontstaat een lineaire of een S-curve indien er verhoudingsgewijs weinig uitgaven aan middelen zijn.

¹⁷ Bovendien kunnen leerprocessen voor planning & control binnen projecten op basis van Gerealiseerde Waarde leiden tot drastische budgetinkrimping omdat vóóraf duidelijk wordt welke activiteiten uitgevoerd worden en hoe lang er over gedaan kan worden: de planning wordt realistischer en het budget ook.

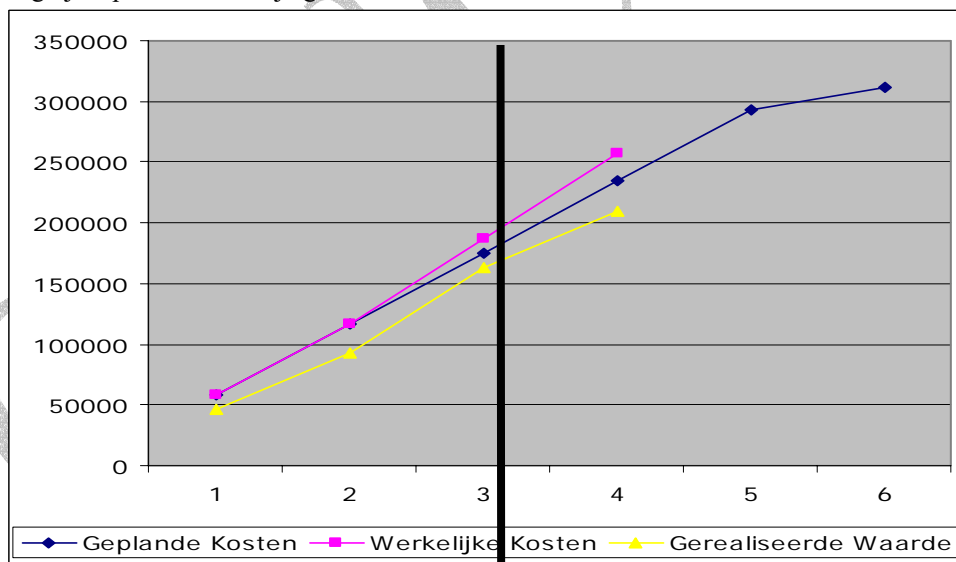


Figuur 10 Planning Curve

Daarnaast wordt door planning en urenregistratie op basis van GW duidelijk wat op elke datum de kosten/waarde zijn van:

1. de werkelijke kosten tegenover
2. de gebudgetteerde voortgang volgens deze planning

De werkelijke kosten volgens de planning zijn de kosten die vanuit de urenregistratie en de middelenregistratie (verworven middelen) bekend zijn.: wat is er daadwerkelijk door het project uitgegeven, onafhankelijk van de planning. De gebudgetteerde voortgang is de GW op basis van wat werkelijk verdiend is¹⁸. De status van elk project op enig tijdstip is dan in de tijd gezien door drie curven af te beelden.

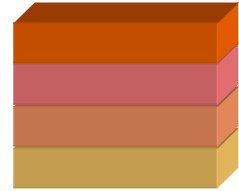


Figuur 11 Planning Kosten & Realisatie

Op basis van bovenstaande figuur (status maand 4) is duidelijk dat:

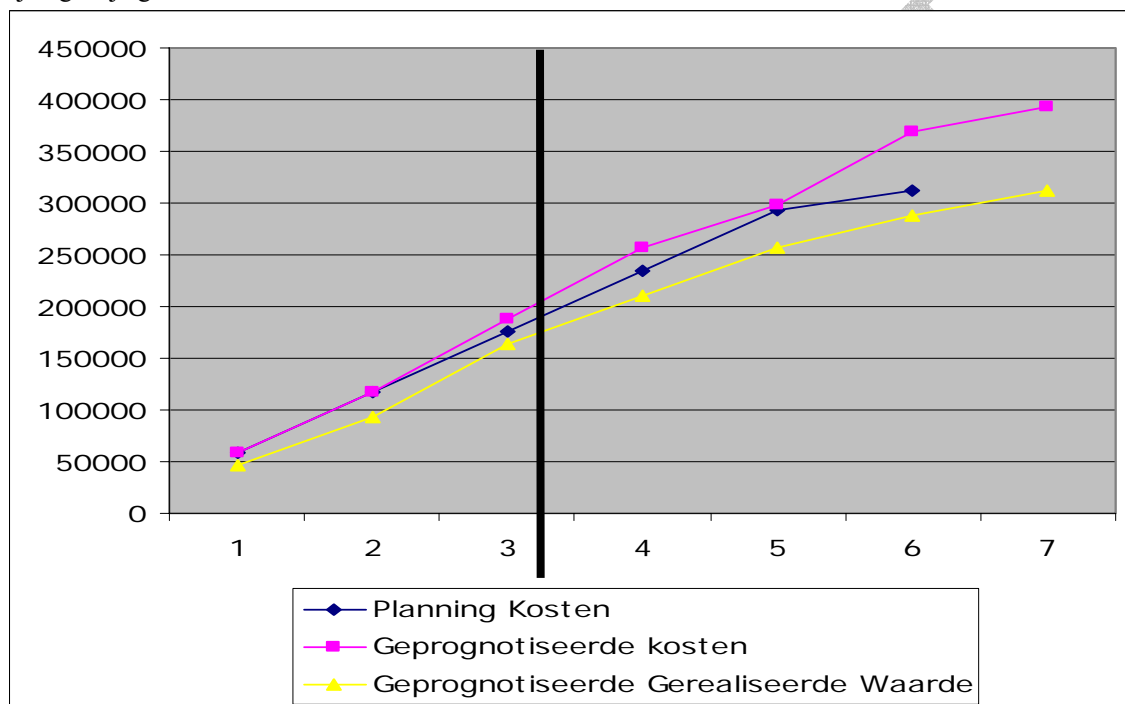
1. er een kostenverschil (cost variance) is (werkelijke kosten -/- geplande kosten)

¹⁸ Voor een voorbeeld zie de Bijlage



2. er een planningsverschil is (planning +/- gerealiseerd)
3. de Project Leader pas na de tweede maand is gaan bijsturen (uitnutting en gepland budget liepen in de eerste twee maanden gelijk)
4. het project bij ongewijzigd beleid zowel tegen te hoge kosten als te laat gerealiseerd zal zijn, maar nog niet duidelijk is in welke mate.

Het signaal dat het met dit project verkeerd zou gaan is al in de eerste maand te constateren: de realisatie loopt achter op de planning. Dit is natuurlijk een mooi instrument om als “early warning system” vroegtijdig bij te kunnen sturen, maar kan er iets gezegd worden omtrent de werkelijke uitkomsten? Wat gebeurt er bijvoorbeeld bij ongewijzigde beleid?



Figuur 12 Prognoses

In bovenstaande figuur worden de prognoses (geredeneerd vanuit maand vier) gegeven. Het is duidelijk dat het project één maand achterloopt op de planning en dat er circa € 80.000,= meer uitgegeven moet worden bij gelijkblijvend beleid en gelijkblijvende doelstellingen.

3.8.1.2 Urenregistratie en CPR/EVA

Door middel van een planning en **urenregistratie** op basis van werkpakketten, kan met behulp van CPR en EVA snel duidelijkheid verschaft worden of projecten in de problemen komen. Omdat de resultaten van planning en urenregistratie redelijk objectief te bepalen en meten zijn en deze informatie verschaffen over wat gerealiseerd wordt ten opzichte van wat oorspronkelijk gepland werd, ontstaat een handzaam stuurinstrument voor projecten en programma's. Urenregistratie binnen Delta Media projecten kan daarom leiden tot verbeterde projectcontrole en vroegtijdige signalering van de status van Delta Media projecten, waardoor men onzekerheidsreductie verkrijgt.

Daarnaast kunnen leereffecten optreden:



- Confrontatie tussen planning en realisatie leidt tot betere planningen, indien er analyses naar de oorzaken van het overschrijden van planningen worden uitgevoerd:
het hoeft immers niet zo te zijn, dat de planning op onderdelen ofwel werkpakketten, verkeerd was, maar de beslistermijn tussen einde van oplevering van het ene werkpakket en het opstarten van het volgende werkpakket is verkeerd ingeschat:
een verkeerde inschatting van de efficiëntie van de organisatie
- Verder kan het juiste schatten door realisatie analyses verbeterd worden. Vaak is het moeilijk te schatten hoeveel werk en inspanning het kost om een werkpakket te realiseren. Dit kan leiden tot te krap geplande projecten, maar ook tot te ruim geplande projecten, omdat de planner allerlei onzekerheden (extra) gaat incalculeren.

3.8.1.3 Voordelen CPR/EVA

- CPR en EVA zijn voor een organisatie waar veel geld omgaat in veranderingsprojecten onontbeerlijke instrumenten om deze projecten te kunnen sturen.
- Het is eenvoudig om CPR/EVA te realiseren door personeel op te leiden, dat gespecialiseerd wordt in het plannen en controleren. De planningsfunctie wordt daarbij bij de Project Leader weggehaald – hij/zij houdt natuurlijk wel de controle en eindverantwoordelijkheid – waardoor de Project Leader zich beter kan richten op zijn andere taken, zoals risico management, etc. De planningsmedewerker krijgt een onafhankelijke functie en wordt een specialist in het plannen en het uitvoeren van project controle.
- Voortgangsrapportages worden geautomatiseerd en objectief uitgevoerd, zodat de Project Leader slechts commentaar hoeft te leveren. Veranderende inzichten in project rapportages leiden daardoor niet tot dure aanpassingen en belasten het project niet, maar komen op het conto van de projectplanner.
- Rapportage aan SZW wordt uniformer, objectiever en consistentier omdat enerzijds gekozen wordt voor een econometrisch instrument en anderzijds voor geautomatiseerde rapportages.
- Gekozen kan worden om CPR/EVA geleidelijk (via een aantal pilot projecten) in te voeren, of bij start van een kalenderjaar over de volle breedte.
- CPR/EVA vereist wel dat er zowel een planningsinstrument als een geautomatiseerde urenregistratie ter beschikking komt.

3.8.1.4 Van theorie naar praktijk

Er wordt vaak gedacht dat invoering van een Performance Analyse op basis van CPR/EVA een grote inspanning voor de organisatie is. De belastingdienst heeft gekozen voor een geleidelijke invoering, omdat de belastingdienst te maken had met zeer veel (meer dan duizend) en zeer omvangrijke projecten. Bij de belastingdienst werd niet iedere projectmedewerker opgeleid en belast met CPR/EVA, maar er werden specialisten opgeleid die soms in een team een omvangrijk project hielpen met de planning en controle, soms per persoon meerdere projecten begeleidden. Taken van het Project Management werden overgeheveld naar deze specialistische planners ("Project Controllers"). Dit resulteerde in minder werk van in het algemeen duurdere Project Leaders en extra werk voor minder dure medewerkers. Toch werden bij meer dan duizend projecten uiteindelijk slechts 30 mensen ingezet om CPR/EVA daadwerkelijk te realiseren binnen alle projecten. Ondersteuning door middel van complexe software werd bovendien vermeden: met behulp van Microsoft Excel was het mogelijk om project rapportages eenvoudig op te leveren.

3.9 Middelen

De middelen voor Project Management kunnen veelal ook gebruikt worden voor Programma Management. Momenteel is Delta Media bezig met het selectieproces voor Project Management middelen.



4. Index

Ad hoc Sturing, 17
Autorisatie Fase- of Afwijkingsplan, 17
Autorisatie Project, 17
Autorisatie Project Initiatie, 17
Basis Integraal Ontwerp, 20
Basis Ontwerp, 20
Basis Proces Ontwerp, 20
Beheersinstrumenten, 14
Bestek, 24
Bevestiging Project Afsluiting, 17
budgetuitnutting, 30
Business Case, 14
Communicatie Plan, 14
Control of Projects, 30
Cost Performance Reporting, 30
cost variance, 32
Detail Integraal Ontwerp, 21
Detail Ontwerp, 20
Detail Proces Ontwerp, 21
early warning system, 32
Earned Value Analysis, 30
een kostenverschil, 32
Faseplan, 17
Functioneel Ontwerp, 21
Gegevens Ontwerp, 21
Gerealiseerde Waarde, 30
Key Performance Indicators, 30
kritische succes factoren, 30
Kwaliteits Logboek, 14
Mijlpalen Project Initiatie, 13
Mijlpalen Veranderproces, 22
MSP, 29
multi-project, 25
Plan van Aanpak, 14
planningsverschil, 32
Prince 2, 29
programma, 25
Project Dossier, 14
Project Initiatie, 14
Project Initiatie Document (PID), 14
Project Kwaliteits Plan, 14
project portfolio, 25
Project Stuur Proces, 17
projectvoortgang, 30
Standaard documentatie, 24
Value Based Management, 30
Workflow Ontwerp, 21



Colofon

Opdrachtgever	Delta Media
Auteur	E. R.Deighton
Datum	augustus 2023
Versie	0.1
Handboek	Delta MLM Platform Concept

© 2023, Delta Media, Dreumel Nederland

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