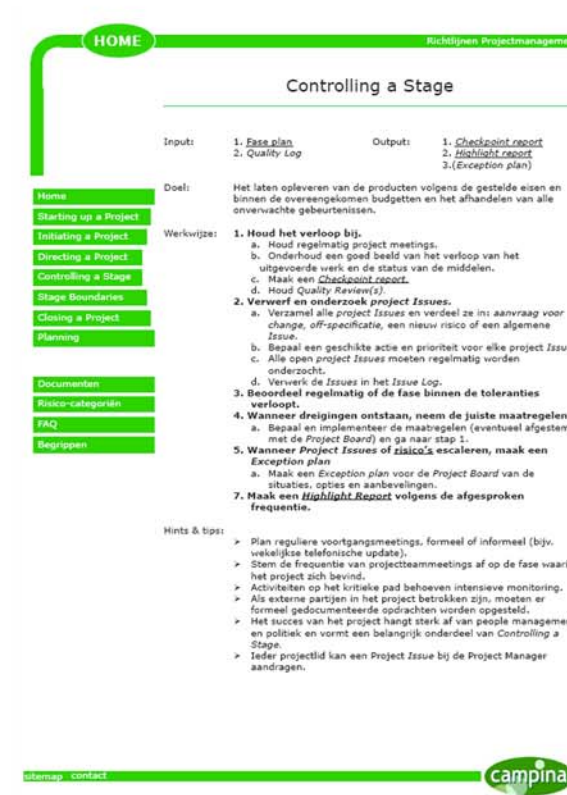
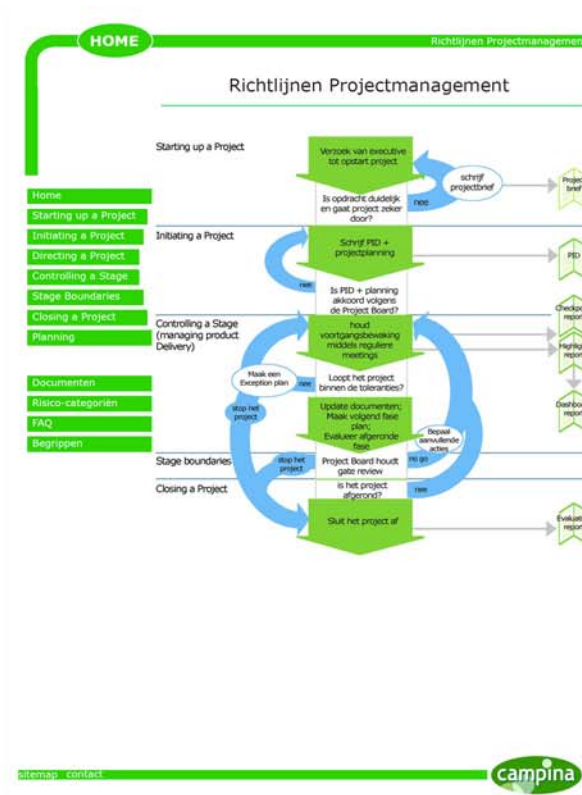


RICHTLIJNEN VOOR PROJECTMANAGEMENT



Opstellen van richtlijnen voor projectmanagement op basis van de Prince2 methodiek

Daniëlle van den Akker

S0112542

08 april 2009

Universiteit Twente

Eerste begeleider:

Dr. ir. D. Lutters

Tweede begeleider:

Prof. dr. J.W. Drukker



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Campina kaas, boter & Valess

Begeleider:

Ir. R. Groenland



Voorwoord

In het kader van mijn bacheloropleiding Industrieel ontwerpen heb ik van mei tot augustus 2008 mijn bacheloropdracht bij Campina Kaas, Boter en Vales uitgevoerd. Hierbij heb ik richtlijnen opgesteld voor projectmanagement, gebaseerd op de Prince2-methodiek.

Naast dat ik ontzettend geleerd heb van de opdracht, heb ik ook ontzettend veel geleerd van het leven binnen Campina. Door drie maanden hier mee te hebben gelopen heb ik ontzettend veel geleerd over hoe het werken in een groot bedrijf of een multinational eraan toegaat. Voor dat ik aan mijn opdracht begon had ik hier weinig besef van, en dat is in deze drie maanden zeker gegroeid. Ook op het gebied van het ontwikkelen van verpakkingen heb ik een andere, verbeterde visie gekregen. Ik deed dan weliswaar geen verpakkingsopdracht, ik heb wel drie maanden mee mogen kijken op de verpakkingsafdeling. Hierbij heb ik gezien dat ik het zeker een interessant onderdeel van ontwerpen vind. Dus los van de opdracht waren deze drie maanden al bijzonder interessant en heb ik meer geleerd dan ik van tevoren had verwacht.

Voor ik aan deze opdracht begon had ik weinig idee van wat projectmanagement inhield en had ik nog nooit van Prince2 gehoord. Ondertussen ben ik voor het Prince2-foundation training geslaagd en weet ik een stuk beter wat projectmanagement inhoudt. Ik denk/hoop hier dan ook de rest van mijn loopbaan nog profijt van te hebben. Ook heb ik veel geleerd van het zelfstandig uitvoeren van een project. Ik heb beseft dat een plan van aanpak en een goede planning en natuurlijk de gehele projectmanagementmethodiek erg handig zijn tijdens het uitvoeren van een project. Ook heb ik mezelf beter leren kennen en op persoonlijk vlak ook veel geleerd.

Om al deze redenen wil ik dan ook iedereen bedanken die mij heeft meeg geholpen tijdens het uitvoeren van mijn bacheloropdracht. Bedankt!

Daniëlle van den Akker

Juli 2008

Samenvatting

Het doel van de opdracht die vanuit Campina kaas, boter & Valess aangeboden was, was om richtlijnen op te stellen voor projectmanagement. Deze moet gebaseerd zijn op de Prince2-methodiek en toegepast zijn op Campina kaas, boter & Valess. Binnen Campina kaas, boter & Valess is begin 2008 begonnen met de implementatie van Prince2 voor alle projecten binnen R&D en M&S. Als onderdeel van deze implementatie worden ook de richtlijnen opgesteld, zodat men niet telkens in het Prince2 compact boekje hoeft te gaan kijken en de informatie toegespitst is op de divisie.

Projectmanagement is nodig om in een korte tijd, voor een laag budget een hoge kwaliteit aan producten te ontwikkelen. Goed projectmanagement resulteert in een betere benutting van middelen, kortere ontwikkelingstijden, verminderde kosten en een betere focus op resultaten en kwaliteit. Projectmanagement houdt alle leidinggevende taken in die nodig zijn om het beoogde resultaat van het project te bereiken. Het belangrijkste doel van een project is om aan de wensen van de stakeholders te voldoen. De verschillende fases van het project vormen samen de project life cycle.

De basis van veel projectmanagementmethodes bestaat uit de processen initiatieproces, planningsproces, uitvoerend proces, controlerend en observerend proces en afsluitingsproces. Deze processen vormen samen ook de project life cycle. Ondanks dat veel projectmanagementmethodes op verschillende zaken focussen hebben ze ook overeenkomstige kenmerken. Veel projectmanagementmethodes gebruiken Stage-gate management, waarbij na elke fase een gate komt, waarin het project wordt beoordeeld en wordt gekeken of het project nog wel rendabel is. Prince2 is vergeleken met drie andere projectmanagementmethodes, namelijk projectmatig creëren, projectmatig werken en PMBoK. Hierin is naar voren gekomen dat het accent van PMBoK voornamelijk ligt op de verdere uitwerking van de meer instrumentele aspecten, terwijl projectmatig werken juist sterk is in besturing en context. Projectmatig creëren speelt vooral in op de mens in projecten, terwijl bij Prince2 juist alle niet-methodische aspecten ontbreken.

Campina kaas, boter & Valess heeft een onderverdeling gemaakt tussen actieve projecten en grote projecten. De reden waarom Campina goed projectmanagement belangrijk vindt, is omdat het leidt tot een efficiënter verloop van de projecten. Door de invoering van Prince2 kan een besparing / opbrengst van €250.000,- gegenereerd worden. De methode wordt ingevoerd door middel van een training, aanstelling van coaches, een duidelijke procedure en duidelijke templates.

De doelgroep van het project bevat primair alle projectmanagers van R&D

en M&S van Campina kaas, boter & Valess. Uit het gebruikersonderzoek is naar voren gekomen dat men niet een eengezinde mening heeft over hoe de richtlijnen er uit moeten komen te zien. Maar uit de praktijk blijkt dat er wel behoefte is aan verbetering op de punten planning, beslissingen maken tijdens gates, Taken en verantwoordelijkheden en de invulling van de projectteams.

Het doel van de richtlijnen is om ondersteuning te bieden bij het managen van projecten met Prince2 als projectmanagementmethodes. De projectmanagers, de onderhoudspersoon, de project board leden, de projectteamleden en de coaches zullen met het document gaan werken. Voor de eisen waaraan het product moet voldoen is een onderscheid gemaakt tussen functionele en technische eisen. Door middel van een morfologisch schema zijn concepten ontwikkeld op de gebieden van “soort document”, “soort inhoud” en “hoe informatie wordt uitgewerkt”. Uit deze concepten zijn uiteindelijk het interactieve document en de digitale televisie uitgekozen. Het interactieve document is verder uitgewerkt, aangezien hier de richtlijnen voor projectmanagement in komen te staan.

Voor het document is gekozen voor het lettertype Verdana, waarbij de kleur groen is verwerkt in het document. Verder is er op gelet dat er voldoende ruimte over blijft voor tekst in het document en dat het document een rustige indruk maakt. Bovendien is er gekozen om de processen vooraan in het document te zetten, van waaruit doorgeklikt kan worden naar de verschillende documenten. Het proces managing product delivery is uit de richtlijnen gelaten. Voor de processen wordt voornamelijk met werkwijze gewerkt, terwijl bij de documenten met best practices en een aantal vast punten die worden uitgelegd wordt gewerkt.

Er is een document gemaakt, waarin is uitgelegd hoe de richtlijnen aangepast kunnen worden. Daarnaast kan het document het beste verspreid worden via email en radar.

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat het document goed ontvangen is, alleen op het punt “het product moet toegespitst zijn op de divisie” moet nog meer aandacht besteed worden.

Naast het maken van de richtlijnen is er ook een advies uitgebracht over hoe de templates verbeterd kunnen worden. Het advies hierbij is vooral om duidelijker te maken wat precies bij de templates ingevuld moeten worden. Daarnaast is het advies om binnen de trainingen meer aandacht te besteden aan het invullen van de documenten.

Summary

The objective of the assignment, which was offered by Campina cheese, butter & Valess, was to formulate regulations for project management. These regulations had to be based on the Prince2 methodology and had to be applied to Campina cheese, butter & Valess. Campina cheese, butter & Valess has started to implement Prince2 for all M&S and R&D projects at the beginning of 2008. Part of this implementation was to formulate regulations, so that the project managers don't need to look up everything in the Prince2 compact book and the information is distributed throughout the division.

Project management is needed to develop products in a short amount of time, for a low budget and with a high quality. Good project management results in a better utilization of resources, shorter development time, a decreased amount of costs and a better focus on the aimed result and quality. Project management contains all executive tasks which are necessary to reach the aimed result of the project. The main goal of a project is to meet the requirements of the stakeholders. The different phases of the project form together the project life cycle.

The basis of many project management methodologies contain the processes initiation process, planning process, execution process, control and observe process, and closing process. These phases together form the project life cycle. Nonetheless that many project management methodologies focus on different parts of project management, there are also a lot of similarities. A lot of project management methodologies use Stage-gate management, where after every phase a gate comes, where the project get's judged and where get's checked if the project is still profitable. Prince2 is compared with three other project management methodologies, namely Projectmatig Creëren, Projectmatig Werken and PMBoK. The conclusion of this comparison is that PMBoK focuses mainly on the elaboration of the instrumental aspects, while projectmatig werken focuses on guidance and context. Projectmatig Creëren focuses mainly on the human in projects, while Prince2 leaves all the not-methodical aspects out. Campina cheese, butter & Valess has made a separation between activities, projects and large projects. The reason why Campina thinks that project management is important is because it leads to a more efficient progression of projects. The implementation of Prince2 can generate a saving / gain of €250.000,- The methodology will be implemented by training, appointment of coaches, a clear procedure and clear templates.

The target group of the project contains primarily all the project managers of R&D and M&S of Campina cheese, butter & Valess. From the user research the conclusion is generated that there is no single opinion about how the regulations should look like. The conclusion which is generated from the practice is that

there is need for improvement of the point planning, decisions during gates, activities and responsibilities and the realization of the project teams.

The goal of the regulations is to give assistance with managing the projects with Prince2 as project management methodology. The project managers, the maintenance person, the project board members, the project team members, and the coaches will use the document. A difference is made for the criteria's which the document should suffice between functional and technological criteria's. Concepts are developed on the areas of "kind of document", "kind of content" and "how the information will be worked out" through a morphologic scheme. From these concepts, the interactive document and the digital television have been chosen. The interactive document is developed further, because this will contain the regulations for project management.

The letter type Verdana and the color green are chosen for the document. Besides that, attention is paid that there will be enough space left for text and that it makes a calm impression. The processes will be in front of the document, from which the people can click further to the documents. The process managing product delivery is not added to the regulations. For the processes the procedure is mainly used, while for the documents, best practices and a couple of steady points which are explored further are used. Attention is also paid on Stage-gate management, planning and lessons learned while making the regulations. To change the regulations, a document is made which explains how this should be done. Besides that, the document can be spread best through email and radar.

The conclusion from the evaluation is that the document is received well. Only the point "the product should be amplify the division" should have received more attention.

Besides the development of the regulations, also an advice is made about how to improve the templates. The advice is to make the templates more clear about what should be filled in precisely. Besides that, the advice is to pay more attention to the documents during the training.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1	c. Wensen.....	48
Summary	2	d. conclusie.....	48
Inhoudsopgave	3		
1. Inleiding.....	4	Afrondingsfase.....	51
2. Campina	5	17. Advies voor verbetering templates	53
3. Opdracht.....	7	18. Advies voor verbetering Prince2 implementatie	54
4. Plan van aanpak.....	8	19. Conclusie	55
		20. Aanbevelingen.....	56
Onderzoeksfase	11	21. Bronvermeldingen	57
5. Literatuuronderzoek.....	13	22. Bronvermeldingen figuren.....	58
a. Projectmanagement.....	13		
b. Projectmanagementmethodes.....	14		
c. Prince2 en andere methodes	17		
6. Bedrijfsonderzoek.....	19		
a. Onderverdeling van projecten.....	19		
b. Waarom Prince2 binnen Campina kaas, boter & Valess wordt ingevoerd	19		
c. Hoe Prince2 binnen Campina kaas, boter & Valess wordt ingevoerd	20		
7. Gebruikersonderzoek	22		
8. Conclusie onderzoeksfase	24		
Analysefase.....	25		
9. Productfunctie analyse	27		
10. Scenario.....	28		
11. Programma van eisen en wensen.....	30		
Ontwerp & Detailleringfase	31		
12. Concepten	33		
13. Conceptkeuze	36		
14. Uitwerking interactief document	39		
a. Lay-out.....	39		
b. Inhoud	39		
c. Onderhoudbaarheid	41		
15. Interactief document.....	43		
16. Evaluatie	46		
a. Technische eisen.....	46		
b. Functionele eisen	47		

1. Inleiding

Op het moment van uitvoeren van de bacheloropdracht is men bezig binnen Campina kaas, boter & Valess om de Prince2-methodiek als standaard in te voeren voor projectmanagement. Voor deze implementatie van Prince2 moeten ook richtlijnen opgesteld worden, welke toegespitst zijn op Campina kaas, boter & Valess. Deze richtlijnen zijn nuttig, omdat men dan niet telkens hoeft te gaan zoeken in het Prince2 compact boek. Bovendien zijn de richtlijnen toegespitst op de divisie. De opdracht is om de richtlijnen voor projectmanagement op te stellen en deze samen te voegen in een compact boekje. De opdracht is echter al vrij snel weer enigszins veranderd, want de eis was niet meer om er een compact boekje van te maken, maar het werd op prijs gesteld dat de student hiervoor ook andere ideeën naar voren zou brengen.

De basis van de richtlijnen is projectmanagement, wat een algemeen begrip is. Hierdoor is het belangrijk om dit begrip iets minder breed te maken en duidelijk te maken waarvoor projectmanagement en projectmanagementmethodes dienen. Naast deze begrippen is het ook belangrijk dat het product op de divisie en op de wensen van de gebruikers wordt toegepast. Aangezien de richtlijnen gebaseerd moeten zijn op de prince2-methodiek, is deze ook naar voren gekomen. Uit al deze aspecten is de informatie naar voren gekomen die nodig is om de richtlijnen te maken. De verschillende functies en redenen voor gebruik zijn besproken, zodat hier in het document rekening mee gehouden kan worden. Met de aspecten die uit voorgaand onderzoek naar voren is gekomen, is rekening gehouden bij het maken van het programma van eisen en wensen. Rekening houdend met het programma van eisen en wensen zijn concepten ontwikkeld, waar uiteindelijk een keuze uit gemaakt is. Het gekozen concept is verder uitgewerkt en uiteindelijk geëvalueerd aan de hand van het programma van eisen en wensen.

Als laatste zijn er nog adviezen opgesteld om de templates die op dit moment voor projectmanagement gebruikt worden te verbeteren en om de implementatie van Prince2 te verbeteren.

Het verslag is in chronologische volgorde opgebouwd, waarbij vooral de redenen voor keuzes die gemaakt zijn sterk naar voren komen. Het verslag begint met de onderzoeksfase, waarna de analysefase komt. Hierna wordt het product ontwikkeld en verder uitgewerkt in de ontwerp & detailleringfase. Als laatste komt er nog de afrondingsfase.

2. Campina

Geschiedenis

Campina is als zuivelcoöperatie eind negentiende eeuw ontstaan om de positie van melkveehouders te versterken. Zo ontstaan er meerdere coöperatieve zuivelondernemingen in Nederland, waaronder Campina in het zuiden en Melkunie in het westen. Deze gaan in 1989 samen tot Campina Melkunie. Begin jaren '90 Besluit Campina Melkunie zich meer internationaal te gaan oriënteren en neemt verschillende zuivelondernemingen in België, Duitsland en Amerika over. De melkveehouders van deze zuivelondernemingen worden automatisch lid van Campina. Hierbij is ook de naam van campina melkunie veranderd in Campina. De melkveehouders geven hun gezamenlijke onderneming ruimte voor verdere groei, dat onder meer resulteert in de opening van nieuwe productielocaties. De leden van de zuivelcoöperatie zijn samen eigenaar van Campina en hebben zo veel invloed op het bedrijf.

Op dit moment is Campina een international coöperatieve zuivelonderneming met een omzet van vier miljard euro en 6.814 medewerkers.

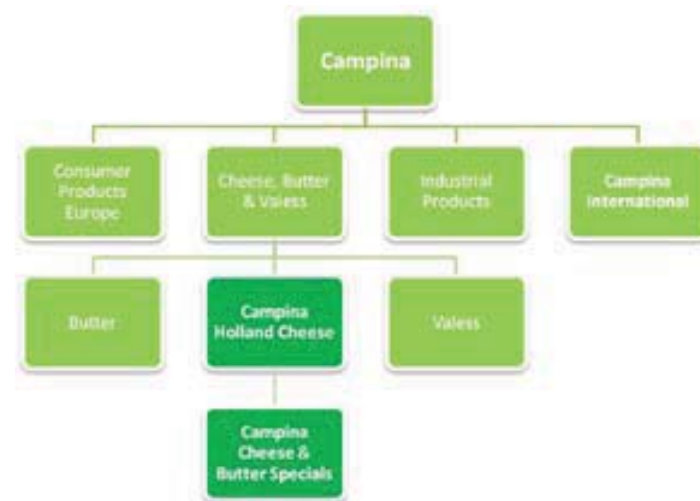
Opbouw

Campina kent vier groepen, namelijk Consumenten producten Europa; kaas, boter & Valess; Industriële producten en Campina internationaal. Zie figuur 2.1. De opdracht is bij Campina kaas, boter & Valess, waarvan de groep verder is uitgewerkt in verschillende divisies. In figuur 2.2 is Campina holland cheese weer verder uitgewerkt tot de verschillende afdelingen die tot deze divisie behoren. De opdracht is bij Packaging Development uitgevoerd, welke onderverdeeld is bij de afdeling R&D (zie figuur 2.3)

Doelen

Het mission statement is zichtbaar in figuur 2.4. De verschillende missies zijn hier verder uitgewerkt.

- Een ondernemende coöperatie zijn.
 - Groei wordt gefinancierd door de leden.
 - Zorg staan voor duurzame waarden.
 - Zorgen voor een bovengemiddelde melkprijs voor de boeren.
- Expertise in de hele zuivelketen.
 - Innovatie op het gebied van concepten, producten, technologie en processen.
 - Verbetering van prestaties in alle disciplines.
- Centraal stellen van de consument.
 - Het marktaandeel verhogen.



Figuur 2.1: Onderverdeling van Campina in de verschillende groepen.



Figuur 2.2: Verdeling van Campina Holland Cheese in verschillende afdelingen.



Figuur 2.3: Verdeling van de R&D afdeling.

- o Relaties met klanten zijn gebaseerd op de behoeftes van de consument.
- Geven om mensen.
 - o Integriteit, betrokkenheid, individuele vaardigheden en ambities.
 - o Melkveehouders als waardevol onderdeel van de totale zuivelketen.

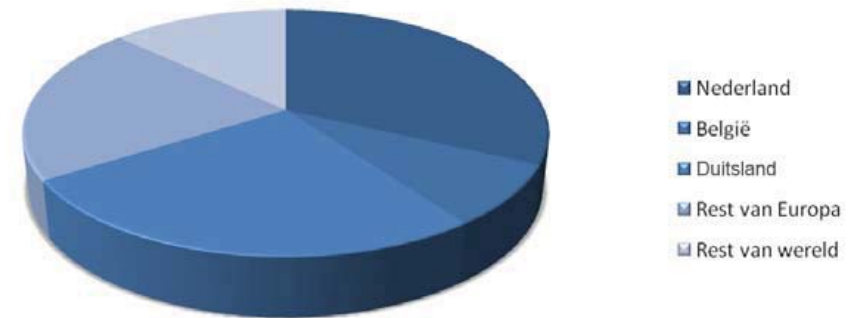


Figuur 2.4: Mission statement van Campina.

Producten

Op het gebied van consumentproducten richt Campina zich voornamelijk op melk, zuiveldranken, yoghurts, desserts, kaas en boter. Op het gebied van industriële producten worden voornamelijk melkpoeder, boterolie, roomproducten en ingrediënten voor de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie geproduceerd.

In 2007 verwerkte Campina 4.742 miljoen kilogram melk. De geografische verdeling van de omzet is weergegeven in figuur 2.5.



Figuur 2.5: Geografische verdeling van de omzet.

3. Opdracht

Stel richtlijnen op voor projectmanagement op basis van de Prince2 methodiek en voeg deze samen in een compact boekje. Dit was de opdracht die was opgesteld vanuit Campina kaas, boter & Valess. De richtlijnen moeten gebaseerd zijn op Prince2 en toegespitst zijn op Campina Kaas, boter & Valess. Daarnaast kan er, wanneer er tijd over is, nog een advies worden opgesteld over eventuele vervolgstappen om tot een professionele projectmanagementorganisatie te komen. Ook kan er aanvullende nog een advies worden opgesteld over optimalisatiemogelijkheden van de ingevoerde templates.

Reden voor de opdracht is dat er op dit moment veel arbeidskosten worden gemaakt binnen R&D- en M&S afdeling aan projecten. Doordat op dit moment er een minder gecontroleerde opstart, uitvoering en afsluiting bestaat, zijn veel van deze arbeidskosten overbodig. Door op een geschikte wijze de prince2 methodiek toe te passen kunnen veel van deze arbeidskosten bespaard worden, doordat in een vroegtijdig stadium beter vastgesteld kan worden of het project interessant genoeg is om op te starten of te continueren. Om de methodiek op een geschikte manier toe te passen zullen er richtlijnen moeten worden opgesteld om op een geschikte manier projectmanagement toe te passen.

4. Plan van aanpak

Om de opdracht uit te voeren, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld.

Op welke manier kan prince2-methodiek helpen met eisen voor richtlijnen voor projectmanagement op te stellen?

1.1 Wat houdt de prince2-methodiek in?

1.2 Op welke manier kan de prince2-methodiek toegepast worden op Campina?

Op welke manier wordt op dit moment het projectmanagement toegepast?

2.1 Welke projectmanagementstructuur wordt op dit moment binnen Campina toegepast?

2.2 Welke punten in de projectmanagementstructuur zijn op dit moment positief?

2.3 Welke punten in de projectmanagementstructuur zijn op dit moment negatief?

2.4 Op welke manieren kunnen de negatieve punten verbeterd worden?

Op welke manier gaat de doelgroep met projectmanagement om?

3.1 Welke personen vallen op dit moment binnen de doelgroep?

3.3 Hoe zien deze personen de richtlijnen voor zich?

Wat staat er in de literatuur over richtlijnen voor projectmanagement?

4.1 Wat staat er in de literatuur over projectmanagement?

4.2 Wat staat er in de literatuur over projectmanagementmethodes?

Welke eisen en wensen vloeien uit de conclusies van het literatuur-, doelgroep- en bedrijfsonderzoek?

5.1 Welke eisen en wensen vloeien uit de conclusies van het literatuuronderzoek?

5.2 Welke eisen en wensen vloeien uit de conclusies van het doelgroeponderzoek?

5.3 Welke eisen en wensen vloeien uit de conclusies van het bedrijfsonderzoek?

Welke informatie buiten het literatuur-, doelgroep- en bedrijfsonderzoek is er nodig voor het genereren van concepten?

6.1 Welke andere partijen zijn betrokken bij het opstellen van richtlijnen voor projectmanagement?

6.2 Wat kunnen deze overige partijen toevoegen aan de eisen en wensen?

6.3 Welke informatie is er verder nodig om de concepten te genereren?

Welke beoordelingscriteria moeten worden opgesteld om tot een keuze van concepten te komen?

7.1 Welke criteria zijn van belang, gezien vanuit het bedrijf?

7.2 Welke criteria zijn van belang, gezien vanuit de doelgroep?

7.3 Welke criteria zijn van belang, gezien vanuit de prince2-methodiek?

7.4 Welke criteria zijn van belang, gezien vanuit de literatuur?

7.5 Wat voor gewicht wordt aan elke van deze criteria meegegeven?

Op welke manier kan een advies worden opgesteld over de optimalisatie van de ingevoerde templates aan de hand van het gebruikersonderzoek?

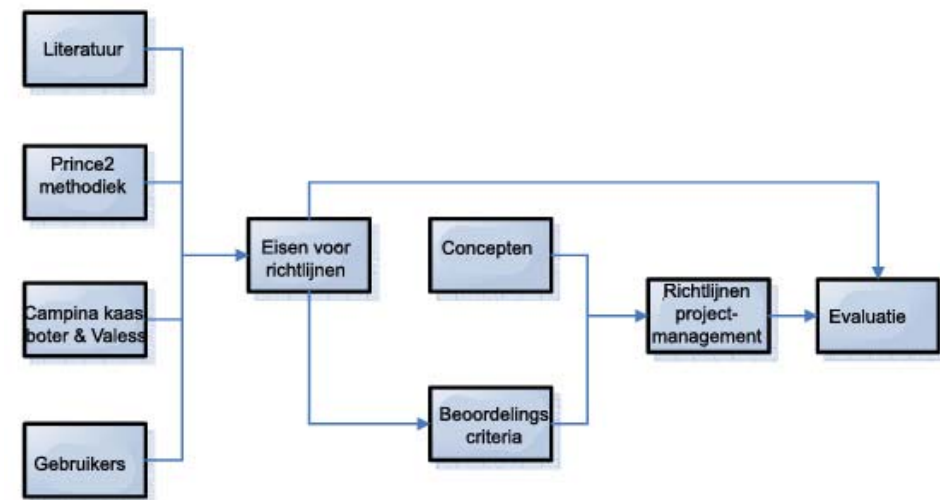
8.1 Hoe zien de ingevoerde templates er op dit moment uit?

8.2 Wat ervaart de doelgroep op dit moment als positieve punten?

8.3 Wat ervaart de doelgroep op dit moment als negatieve punten?

8.4 Op welke manier kunnen deze negatieve punten verbeterd worden?

Het belangrijkste product van de bacheloropdracht zijn de richtlijnen voor projectmanagement. Om deze op te stellen, is een flow-diagram opgezet (figuur 4.1).



Figuur 4.1: Flowdiagram van het plan van aanpak.

In de eerste fase, genaamd de onderzoeksfase wordt onderzoek gedaan op het gebied van literatuur, er wordt onderzoek gedaan naar projectmanagement binnen de organisatie, de doelgroepen en er wordt verder informatie verkregen vanuit de Prince2-methodiek. Vanuit deze onderzoeksfase kan tijdens de analysefase een programma van eisen en wensen opgesteld worden.

De opdracht was om de richtlijnen samen te voegen in een compact boekje, er is echter gekozen om verder te kijken dan alleen dat boekje en meerdere concepten te ontwerpen. Dit was dan ook de eerste stap die werd genomen tijdens de concept & detailleringfase. Op deze manier is verder gekeken dan de standaard oplossingen.

Aan de hand van het programma van eisen en wensen zijn beoordelingscriteria opgesteld. De concepten zijn getoetst aan de hand van de beoordelingscriteria en tijdens een coaches-overleg besproken. Hier zijn uiteindelijk twee concepten naar voren gekomen, namelijk een interactief document en de digitale televisie. Het interactieve document is verder uitgewerkt en hier zijn dan ook de richtlijnen voor projectmanagement in komen te staan. Deze richtlijnen zijn hierna geëvalueerd aan de hand van het programma van eisen en wensen.

Wanneer er nog tijd over was, zouden nog twee extra opdrachten uitgevoerd kunnen worden. Van deze opdrachten is alleen “advies over optimalisatiemogelijkheden van de ingevoerde templates” uitgevoerd. Dit is gedaan door middel van een literatuur- en een gebruikersonderzoek.

Het verslag is geschreven in chronologische volgorde, beginnend bij de opdracht en eindigend bij het advies voor optimalisatiemogelijkheden. Het volledige plan van aanpak dat voor de start van de opdracht is opgesteld, is te vinden in bijlage 1.

Tijdens het uitvoeren van de opdracht is rekening gehouden met het feit dat de mensen uit de doelgroep vaak druk bezet zijn en het dus lastig kan zijn om een afspraak met deze personen te regelen. Hierdoor is geprobeerd afspraken op tijd in te plannen.

Onderzoeksfase

- 5. Literatuuronderzoek
- 6. Bedrijfsonderzoek
- 7. Gebruikersonderzoek
- 8. Conclusie onderzoeksfase

5. Literatuuronderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is het vast te leggen waarvoor projectmanagement dient, waarvoor projectmanagementmethodes dienen en wat Prince2 anders maakt dan andere methodes. Hierdoor kan een beter begrip van projectmanagement worden ontwikkeld, wat nodig is voor het ontwikkelen van de richtlijnen.

a. Projectmanagement

Projecten zijn nodig binnen bedrijven, zodat binnen de hoge competitieve heersende sfeer innovaties doorgevoerd kunnen worden. Innovaties moeten doorgevoerd worden, aangezien nieuwe producten helpen om het marktaandeel te behouden of terug te winnen en de winstcapaciteit te verhogen in deze markten (Tidd et. al., 2005).

Projectmanagement is nodig voor bedrijven om in een korte tijd, voor een laag budget een hoge kwaliteit aan producten te leveren. Projectmanagement helpt om de projecten in goede banen te leiden door op risico's te anticiperen en het project op een gestructureerde manier te laten verlopen.

Wanneer goed projectmanagement uitgevoerd wordt, resulteert dit vaak in een betere benutting van middelen, kortere ontwikkelingstijden, verminderde kosten en een betere focus op resultaten en kwaliteit.

Bij projectmanagement worden kennis, vaardigheden en technieken toegepast. Het belangrijkste doel van het project is om te voldoen aan de wensen van de stakeholders. Dit betekent echter dat er moet worden gebalanceerd tussen tegengestelde eisen zoals de scope, tijd, kosten en kwaliteit, dit is zichtbaar in figuur 5.1. Hierin is zichtbaar dat deze vier factoren met elkaar verbonden zijn en met elkaar in verhouding moeten blijven. Deze veranderingen kunnen echter verstoord worden door veranderingen, risico's en mogelijkheden. Dit kunnen ook veranderingen zijn die veroorzaakt worden door de stakeholders.

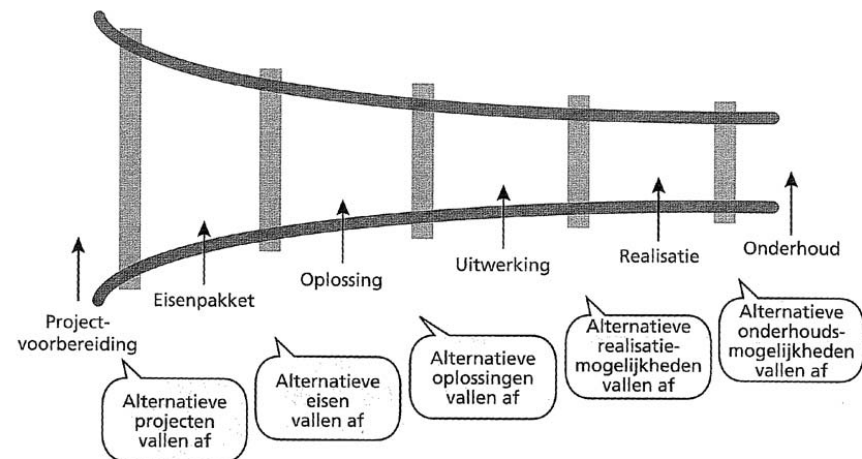


Figuur 5.1: De afhankelijkheid van scope, tijd, kosten en kwaliteit.

Projectmanagement houdt alle leidinggevende taken in die nodig zijn om het beoogde resultaat van het project te bereiken: het plannen, organiseren en besturen van alle werkzaamheden die deel uitmaken van het project en het leidinggeven aan en motiveren van de bij het project betrokken personen (Hedeman, 2008).

Binnen alle projecten gelden een aantal principes die belangrijk zijn om projectmatig te kunnen werken. De volgende kenmerken zijn hiervan de belangrijkste:

1. Eerst denken dan doen.
2. Van grof naar fijn werken.
3. Bewust kiezen, waarbij alternatieven afvallen (zie figuur 5.2).



Figuur 5.2: Bewust kiezen waarbij alternatieven afvallen.

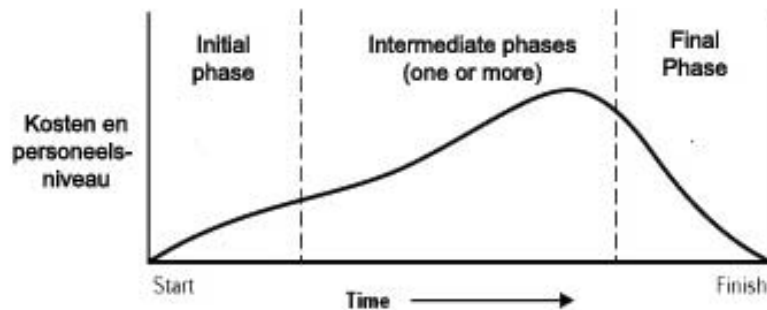
Een project wordt als succesvol gezien wanneer men een product aflevert binnen de gestelde tijd en budget en met de afgesproken kwaliteit.

Voor projectmanagement is het belangrijk om een goede controle over het project te behouden, hiervoor worden projecten in fases opgedeeld. Deze fases vormen samen de project life cycle.

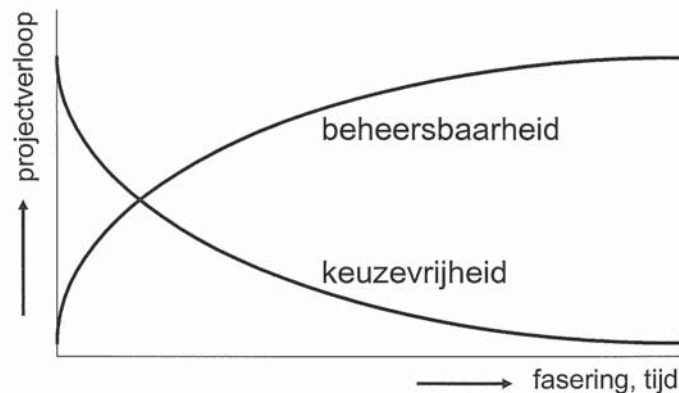
Een project life cycle heeft de volgende eigenschappen:

1. De kosten en het personeelsniveau zijn laag aan het begin van de cycle, deze worden hoger naarmate het project vordert en dalen weer snel aan het einde van de cycle (zie figuur 5.3).
2. De kans om het project succesvol af te ronden is het laagst op het

- begin van het project en wordt hoger naarmate het project vordert.
3. De risico's en onzekerheden zijn in het begin erg hoog en worden lager naarmate het project vordert.
 4. De mogelijkheid voor stakeholders om de producten die het project op gaat leveren te beïnvloeden is in het begin erg hoog en wordt naarmate het project vordert steeds lager. De grootste invloed hierop is dat de kosten van veranderingen en foutstellingen hoger worden naarmate het project vordert (zie figuur 5.4).



Figuur 5.3: De hoogte van de kosten en personeelsniveau.



Figuur 5.4: De keuzevrijheid en beheersbaarheid tijdens een project.

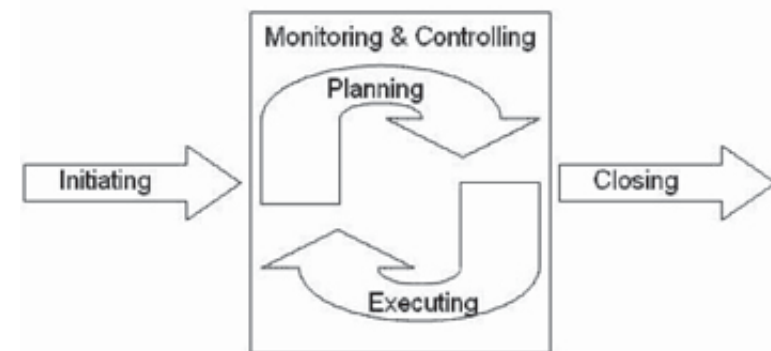
Ondanks dat er methodes zijn ontwikkeld, die het projectmanagement in goede banen zouden moeten leiden, wordt er toch regelmatig op een aantal punten

de mist ingegaan. Voor de projectmanagers is het daarom extra belangrijk om op de volgende punten te letten.

- Organisatieontwerp en leiderschap zijn regelmatig een kritisch punt.
- Activiteiten en stappen worden gemist.
- Onvoldoende kwaliteit van uitvoering van het project en er wordt onbetrouwbare data gebruikt.
- Planning.
- Door niet genoeg op het uiteindelijke product te richten worden activiteiten gedaan die overbodig zijn.
- Men dreigt buiten de toleranties te raken.
- In gates worden weinig kill-beslissingen gemaakt.
- Lessons Learned worden te weinig toegepast. Lessons learned uit vorige projecten worden maar in 25% van de bedrijven in nieuwe projecten toegepast (Cabanis-Brewin, unknown), terwijl aangetoond is dat men hierdoor meer kans maakt op het succesvol afronden van projecten.
- De afnemer is niet duidelijk over de kwaliteit of verandert gedurende het project van mening over de gewenste kwaliteit.

b. Projectmanagementmethodes

De basis van de meeste projectmanagementstructuren gaat uit van vijf processen, namelijk het initiatieproces, planningsproces, uitvoerend proces, controlerend en observerend proces en het afsluitingsproces. Deze vijf processen vormen samen de project life cycle. De meeste projectmanagementmethoden hebben echter vaak nog een aanvulling of wijziging op deze processen. Hieronder staan de vijf processen verder uitgewerkt. In figuur 5.5 zijn deze processen ook zichtbaar.



Figuur 5.5: De vijf standaardprocessen.

Initiatie proces

Men gaat er bij dit proces vanuit dat het project al geselecteerd is en zeker van start gaat. Binnen dit proces wordt de projectmanager aangesteld. Ook wordt de rest van het projectmanagementteam aangesteld. De projectmanager maakt het Project initiatie document (PID). Hierin staat onder andere een samenvatting, de doelstellingen, de scope van het project, de producten, project aannemingen, risico's en stakeholders.

Planningsproces

In het planningsproces wordt in detail besproken wat de planningen, de benodigde middelen, de scope, de kosten, de uitkomst van het project en de rollen van de teamleden zullen zijn. Dit kan het beste gedaan worden door een work breakdown structure (WBS) te maken, waarna een netwerk diagram gemaakt zal worden. Hieruit kan geïdentificeerd worden hoeveel middelen nodig zijn, waarna definitief een planning gemaakt kan worden. Een planning kan zowel op projectniveau als op faseniveau worden gemaakt.

Uitvoerend proces

In dit proces wordt het projectteam aangestuurd. Dit zal gebeuren door de teammanager die weer rapporteert naar de projectmanager.

Controlerend en observerend proces

In dit proces controleert de projectmanager dat tijdens de uitvoering van de activiteiten niet buiten de toleranties dreigt te worden gekomen. Wanneer men wel buiten de toleranties komt, zal de projectmanager het project stil leggen en in exception gaan. Wanneer er veranderingen optreden, zal de projectmanager een gecontroleerde veranderingsprocedure starten om te kijken of de veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Ook is de taak van de projectmanager om projectproblemen te inventariseren en passende tegenmaatregelen te treffen.

Afsluitend proces

Tijdens dit proces worden de producten die zijn afgeleverd geaccepteerd en wordt het project afgesloten. Wanneer de producten niet geaccepteerd worden, zal men weer bij het planning- en uitvoerend proces moeten beginnen. Wanneer de producten geaccepteerd zijn zal de projectmanager samen met het projectmanagementteam en de stakeholders het project evalueren en er een formeel document van maken.

De meeste projectmanagementmethodes hebben een aantal overeenkomende kenmerken. Deze kenmerken zijn hieronder opgesomd en vormen vaak de basis voor projectmanagement.

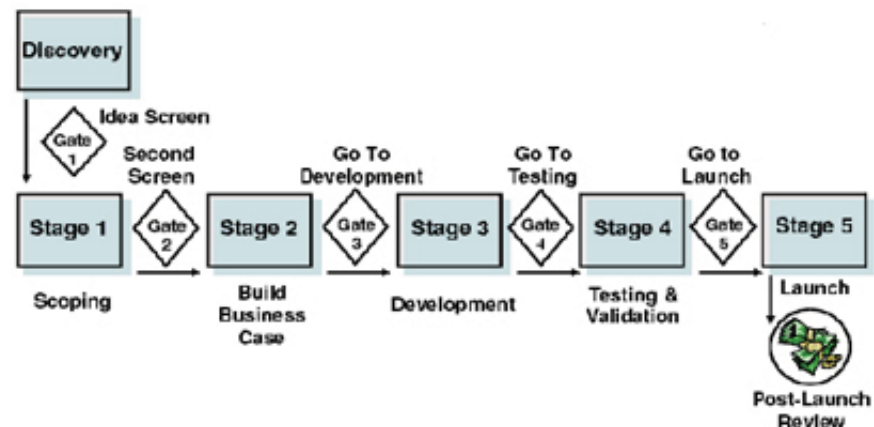
- Voor een resultaat handelen.
- Verantwoordelijkheid voor doel en resultaat wordt gescheiden.
- De mens en de methode zijn even belangrijk.

- Eerst denken (van grof naar fijn), dan doen.
- Gericht op samenwerking in plaats van op onderhandeling.
- De centrale rol van de opdrachtgever.
- Vroegtijdig betrekken van de stakeholders bij het project.
- Vooraf bepalen en vastleggen van het uit te voeren (inhoudelijk) werk.
- Vooraf opstellen van de beheersplannen met toleranties voor risico's (onzekerheden).
- Meerdere malen tussentijds een go/no-go beslissing maken.
- Toetsing van de voortgang van het project en beslissen of het project nog rendabel is op basis van een startdocument (business case).
- Heldere delegatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op meerdere niveaus.
- Beheerst changemanagement door bijsturing bij (dreigende) afwijkingen of veranderingen.
- Intensieve communicatie met de rest van de organisatie.

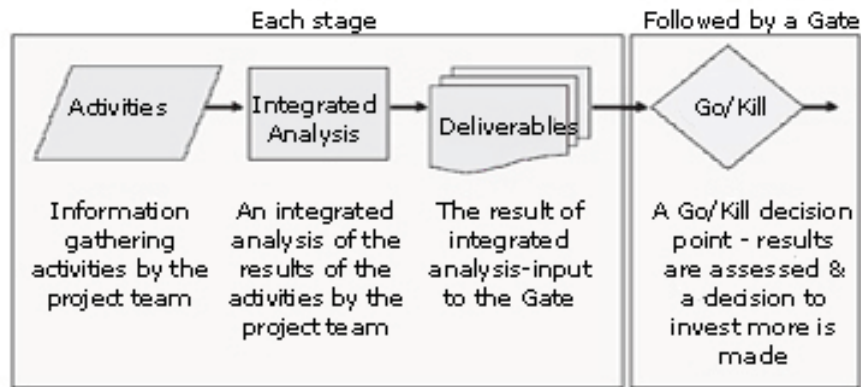
Stage-gate management

Binnen veel projectmanagementmethodes wordt gebruikt gemaakt van Stage-gate management. Een Stage-gate management proces is een overzicht voor het doorlopen van een project gedurende de gehele project life cycle. Bovendien is het een richtplan om het ontwikkelingsproces te verbeteren op het gebied van effectiviteit en efficiency.

In het stage-gate model zijn over het algemeen vijf fasen te onderscheiden. Dit zijn scoping, business case maken, ontwikkeling, testen & validatie en lancering. Zie figuur 5.6. Bij Stage-gate management volgt na elke fase een gate. In elke fase worden activiteiten uitgevoerd die resulteren in producten aan het eind



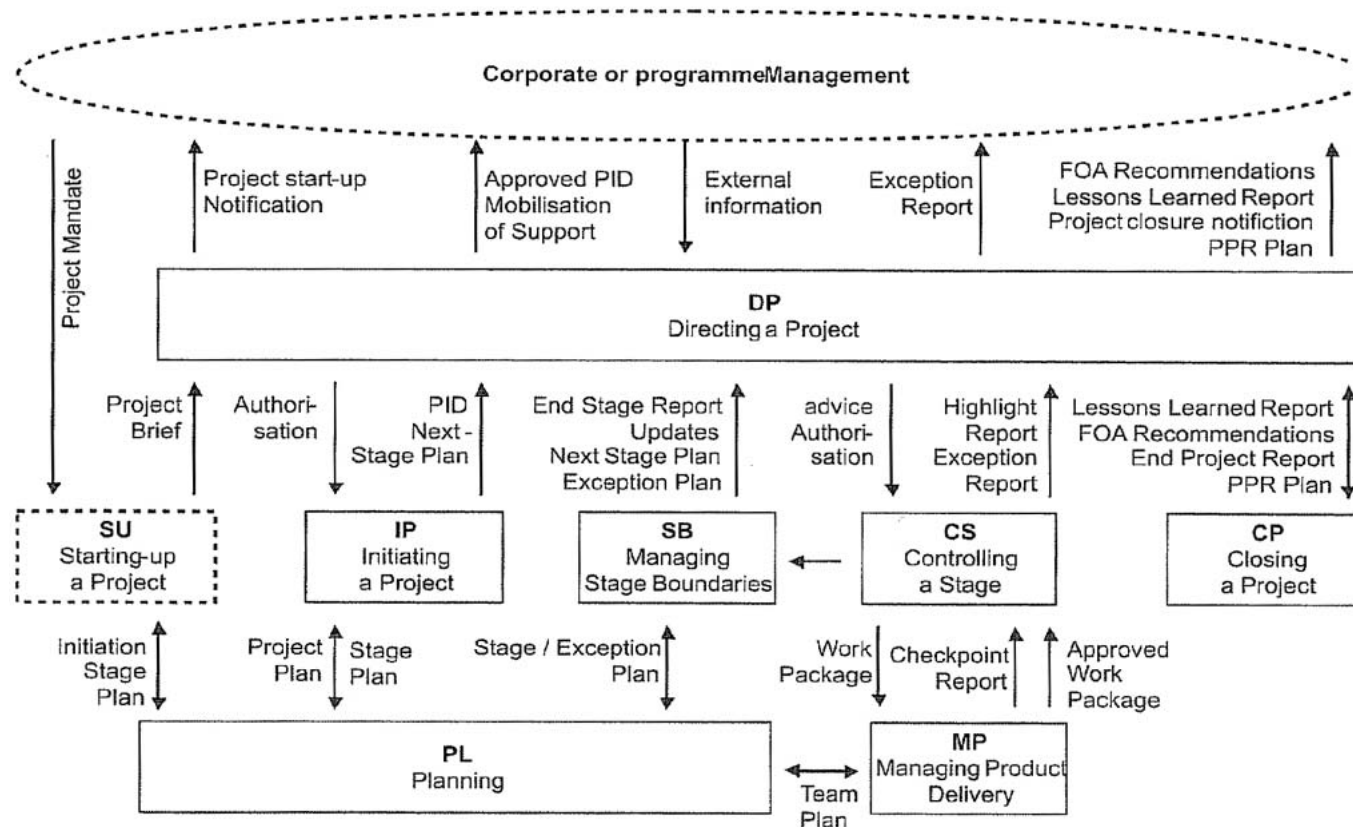
Figuur 5.6: Fasen van het stage-gate model.



Figuur 5.7: Verloop van Stage-gate management.

van de fase (figuur 5.7). Tijdens een gate worden die producten beoordeeld. Deze producten worden op bepaalde criteria getoetst en dan komt er een besluit (Go/ Kill/ Hold/ Recycle) uit als uitkomst. De Project Board die bestaat uit senior management komt bij elkaar om een besluit te nemen over de gate. Gates zijn een zwak gebied in projecten, met maar 33% van de bedrijven die strakke, rigoureuze gates houden gedurende de gehele project life cycle. Het resultaat is dat er niet vaak een kill-beslissing wordt genomen.

Stage-gate management is een macroproces, een overkoepelend proces, project management is een microproces. Stage-gate management en projectmanagement gaan dan ook goed samen. Stage-gate management wordt binnen veel projectmanagementmethodes (waaronder Prince2) toegepast.



Figuur 5.8: Proces van Prince2.

c. Prince2 en andere methodes

Prince2 is een gangbare methode voor projectmanagement, maar er zijn ook andere methodes. In de volgende sectie zullen projectmatig creëren (PMC), projectmatig werken (PMW) en PMBoK worden vergeleken met Prince2. Hierdoor is zichtbaar wat het verschil is tussen Prince2 en de andere methodes en wordt duidelijker welke de punten minder op gelet wordt bij Prince2.

Prince2

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) is een gestructureerde methode voor effectief projectmanagement. Prince2 is een flexibele methode, dus bruikbaar voor elk soort project, op elk toepassingsgebied.

In figuur 5.8 is het proces van Prince2 beschreven, waarbij voornamelijk de acht processen duidelijk worden aangegeven. In bijlage 2 is duidelijk beschreven wat er tijdens deze processen gebeurt.

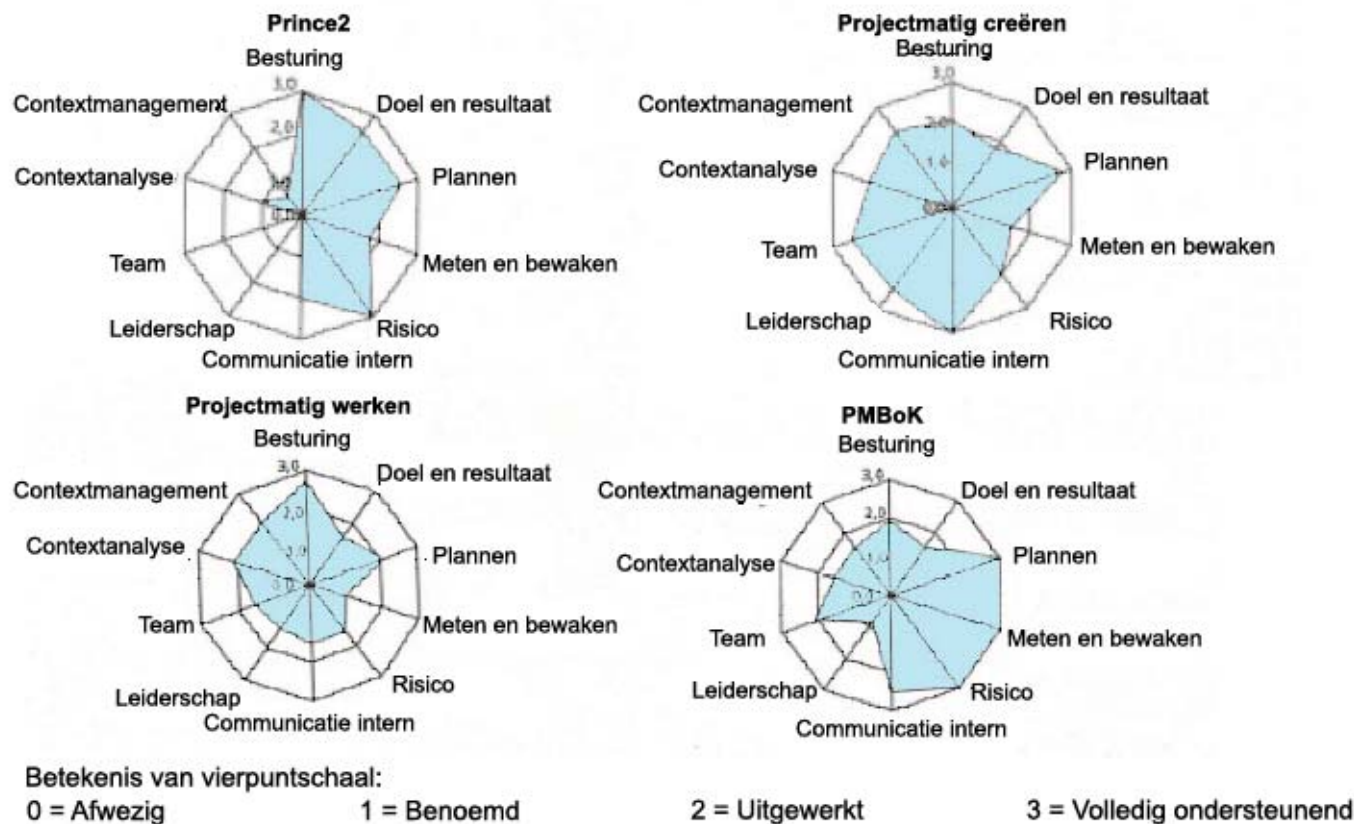
De voordelen van Prince2 liggen voornamelijk op de gebieden business case, Stage-gate management, product-based planning en het gebruik van een project board. Door de business case, wordt er regelmatig gekeken of het project nog wel zakelijk rechtvaardig is. Bij het Stage-gate management is deze business case belangrijk, aangezien hier het project gestopt kan worden, wanneer het project niet meer rendabel is. Ook kan er tijdens deze beslissingsmomenten het project bijgestuurd worden. De product-based planning zorgt ervoor dat er een flexibele en schaalbare methode is, en dat het zich primair richt op het beoogde resultaat. Door de Project Board worden niet alle verantwoordelijkheden op de projectmanager afgedragen, maar is het hoger management verantwoordelijk. Hierbij wordt ook rekening gehouden met de user en supplier.

Vergelijking projectmanagementmethodes

Projectmanagement Instituut Nederland (PMI-NL) en organisatiebureau Berenschot hebben een onderzoek gepubliceerd waarin zij de meest gangbare projectmanagementmethoden met elkaar hebben vergeleken. PMBoK, Prince2, Projectmatig Werken en Projectmatig Creëren zijn op een tiental aspecten beoordeeld en weergegeven in figuur 5.13.

Het accent in de PMBoK ligt duidelijk op de verdere uitwerking van de meer instrumentele aspecten: risico, plannen, meten en bewaken. Voor Prince2 geldt dat vrijwel alle niet-methodische aspecten bijna helemaal ontbreken. Projectmatig Werken is vooral sterk in besturing en context. Projectmatig Creëren speelt vooral in op de mens in de projecten. Zoals blijkt uit het spinnenweb dekt Projectmatig Creëren het projectspectrum het meest af

en is dus de meest complete methodiek. Het is echter aan bedrijven zelf welke aspecten zij het belangrijkste vinden.



Figuur 5.9: Vergelijking van de projectmanagementmethodes.

6. Bedrijfsonderzoek

Het doel van het bedrijfsonderzoek is om te onderzoeken hoe het projectmanagement binnen Campina er uit moet komen te zien. Door hier rekening mee te houden, wordt een beter beeld gevormd van waarvoor de richtlijnen precies gaan doelen.

a. Onderverdeling van projecten

Binnen Campina kaas, boter & Valess zijn criteria opgesteld om onderscheid te maken tussen activiteiten, projecten en grote projecten. De criteria en de juiste methode voor elk type project is in figuur 6.1 weergegeven. De richtlijnen die opgesteld worden zullen voor normale projecten zijn, aangezien dit 80% van alle projectmatige activiteiten dekt.

Binnen projecten en grote projecten wordt met Stage-gate management gewerkt. Er zijn veel soorten projecten binnen Campina kaas, boter & Valess en dus ook veel soorten Stage-gate management processen. In figuur 6.2 is het Stage-gate management van verschillende R&D projecten zichtbaar. De

hoeveelheid fases en gates hangt af van de grootte en complexiteit van het project. Er is dus ook geen standaard fasering voor alle projecten.

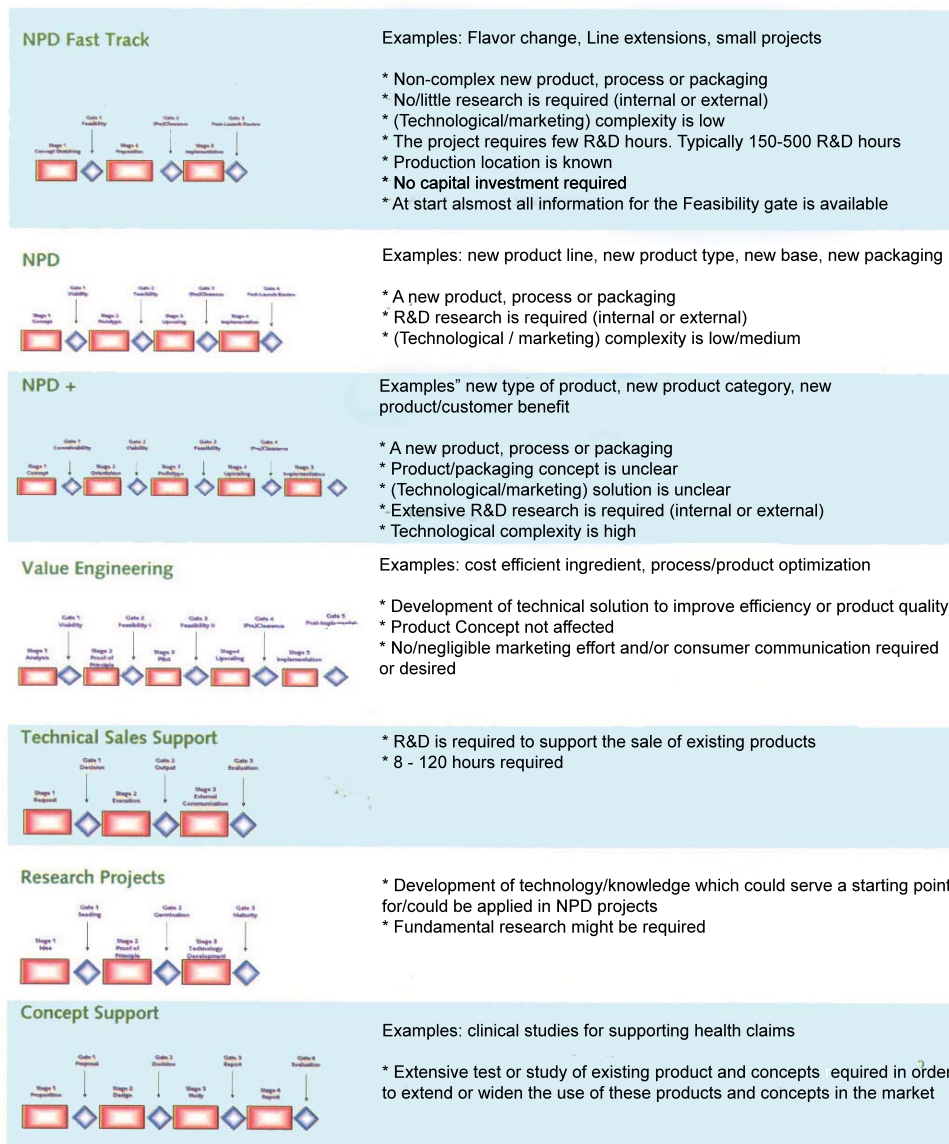
Voor activiteiten wordt de SGA-methode gebruikt. Voor projecten en grote projecten, worden Prince2, CGP en Engine gebruikt.

b. Waarom Prince2 binnen Campina kaas, boter & Valess wordt ingevoerd

Binnen Campina heeft men zich gerealiseerd dat goed projectmanagement zeer belangrijk is. Een gecontroleerde opstart, uitvoering en afsluiting van projecten moet leiden tot een efficiënter verloop van de projecten. Door voldoende aandacht aan de opstart van de projecten te besteden en een zorgvuldig Stage-gate model te hanteren wordt in een vroeg stadium vastgesteld of het project interessant genoeg is om op te starten of te continueren. Dit alles moet er toe leiden dat een besparing van 10% op de loonkosten realiseerbaar moet zijn. Wanneer men er vanuit gaat dat binnen R&D 60% van de beschikbare tijd wordt besteed aan projecten, kan er met 10% efficiency verhoging een

Type project	Impact op strategie	Complexiteit	Uren alle Projectteamleden	Investering/ externe kosten	Methodiek
Activiteit	Laag: Is beperkt bepalend voor realiseren van één of meerdere strategische doeleinden	Laag: - klein team - geen nieuw proces - geen nieuw productconcept - geen nieuwe verpakking	< 120	< 10.000 €	SGA-methodiek - Opstartdocument - Evaluatiedocument
Project	Medium: Is medebepalend voor realiseren van één of meerdere strategische doelstellingen	Medium: - 1 multidisciplinair team - interne partners - er kan sprake zijn van een nieuw proces, product of verpakking	120 - 1600	> 10.000 €	Prince2 basis: - Brief/PID - Checkpoint report - Highlight report - Evaluation report - Innoforce (NPD, VE)
Groot project	Hoog: Is zéér bepalend voor realiseren van één of meerdere strategische doelstelling	Hoog: - team(s) multidisciplinair - externe partners	Vanaf 800 > 1600	> 100.000 €	Prince2 compleet: - Prince2 basis (Project) - Exception report - Projectmanagement agenda

Figuur 6.1: Verdeling van activiteiten, projecten en grote projecten.



Figuur 6.2: De verschillende soorten stage-gate management.

besparing van €150.000, - gegeneerd worden. Daarnaast zal de time-to-market van New Product Development en Value Engineering projecten verkort worden. Uitgaande van een 10% kortere doorlooptijd en een doelstelling van

€1.000.000, - voor Value engineering levert dit ook €100.000, - op. Alleen al binnen R&D is met de implementatie van Prince2 dus een besparing/opbrengst vast te stellen van €250.000, -.

Het doel van Campina is om een werkbare structuur voor projectmanagement en activiteiten te implementeren, zodat deze op een gecontroleerde wijze uitgevoerd kunnen worden. Prince2 is voor Campina kaas, boter & Valess een goede methode, om de volgende redenen.

- Prince2 voorziet in documenten die het verloop van het project goed in beeld brengen. De documenten zijn gemakkelijk leesbaar en overzichtelijk. Al met al zijn de documenten dus goed bruikbaar voor de projectmanagers.
- Belangrijke informatie wordt in het begin van het project al vastgelegd en er is een goede beheersing van middelen, risico's en kwaliteit.
- Om het voor de projectmanager overzichtelijker te maken, zijn er duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, is er een duidelijk besluitvormingsproces en is er een duidelijke scheiding van sturing, management en uitvoering.

Door de toepassing van Prince2 zullen er de volgende wijzigingen plaats gaan vinden op het gebied van projectmanagement binnen Campina kaas, boter & Valess.

- Duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden.
- Toenemende controle op het management en projectmanagement niveau.
- Management by exception.
- Verbeterd beslissingsproces.
- Verbeterde kwaliteit en user acceptatie.

c. Hoe Prince2 binnen Campina kaas, boter & Valess wordt ingevoerd.

Binnen Campina kaas, boter & Valess zal binnen alle R&D en M&S projecten gebruik moeten worden gemaakt van de Prince2-methode. De projectmanagers zijn opgeleid door middel van training (Prince2 foundation training) en begeleiding voor een juist gebruik van de Prince2-structuur. Bovendien is de procedure ingevoerd door een duidelijke procedure en templates te gebruiken.

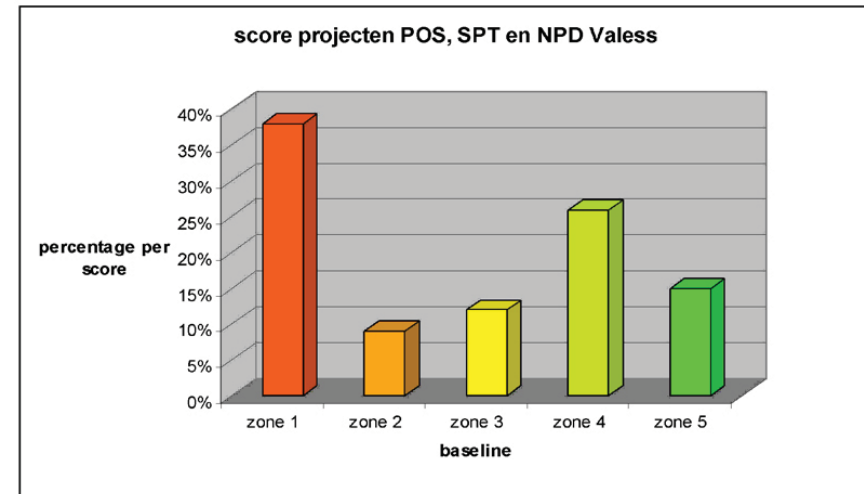
Voor de implementatie van Prince2 binnen Campina kaas, boter & Valess zijn er coaches aangesteld. De coaches zijn onderdeel van het projectmanagementteam van het project Prince2 implementatie binnen R&D en M&S. Per discipline is er een coach aangesteld. Deze coaches hebben de volgende functies:

- De coaches beoordelen alle PID's van hun eigen discipline voordat ze worden ingediend bij executive (Project Assurance).
- Om de voortgang van de projecten te kunnen volgen zullen de coaches een kopie van alle Highlight reports van de projecten in hun discipline ontvangen.
- De coaches ontvangen een kopie van alle gate reviews binnen hun discipline.
- De coaches zullen deelnemen aan alle project evaluaties / Lessons learned sessies binnen hun discipline.
- De coaches zullen op eigen initiatief advies geven aan (minder ervaren) project managers.

Om de implementatie van Prince2 binnen de gestelde tijd uit te voeren, wordt er regelmatig een coaches overleg gehouden. Hierin wordt de uniformiteit en de diepgang van de documenten en het gebruik van Prince2 in het algemeen besproken.

De richtlijnen die worden opgesteld zorgen ook voor een betere implementatie van de methodiek.

In februari 2008 is er een onderzoek geweest over hoe goed de documentatie van de projecten binnen de Product ontwikkeling stuurgroep, de stuurgroep proces technologie en new product development Valess op orde is. Zie hiervoor figuur 6.6. Zoals zichtbaar zijn er op moment van meten (februari 2008) nog erg veel project dossiers niet aanwezig. Bij slechts 15 procent van de project dossiers is het goed op orde en is er structuur aanwezig. Hier is dus nog erg veel verbetering nodig.



Zone 1	Project dossier niet aanwezig (bijna alleen amar rode stoplichten tijdens de peiling/evaluatie)
Zone 2	Project dossier beperkt op orde, niet volledig en geen structuur (aantal gele en rode stoplichten zijn evenredig verdeeld tijdens de peiling/evaluatie)
Zone 3	Project dossier beperkt op orde, structuur deels aanwezig (geen rode vlakken in peiling/evaluatie)
Zone 4	Project dossier grotendeels op orde en structuur (deels) aanwezig (aantal groene en gele stoplichten zijn evenredig verdeeld tijdens de evaluatie)
Zone 5	Project dossier goed op orde en structuur aanwezig

Figuur 6.3: Documentatie binnen projecten.

7. Gebruikersonderzoek

Het doel van het gebruikersonderzoek is om weer te geven wat de gebruikers willen en waar behoefte aan is qua ondersteuning. Dit is belangrijk voor het ontwikkelen van de richtlijnen, aangezien het belangrijk is dat de gebruikers het document nuttig vinden en het willen gebruiken

Vraag van de gebruikers

De doelgroep van het project omvat primair alle projectmanagers van R&D en M&S van Campina kaas, boter & Vales. Nevengebruikers zijn de projectmanagementteams en de Project Boards.

Om te onderzoeken hoe de gebruikers de richtlijnen het liefst zouden zien, is er gekozen om een deskundigenonderzoek te houden. De reden hiervoor is dat de implementatie nog in de kinderschoenen staat, waardoor dit de gebruikers zijn die al meer een beeld hebben van de implementatie.

In tabel 7.1 staat van elke deskundige opgesomd hoe men de richtlijnen voor zich ziet. Zoals in tabel 7.1 zichtbaar is, is er geen eenduidige visie op het document. Hier zal met de conceptkeuze nog extra aandacht aan moeten worden besteed.

	Gerben van Hoevelaken	Ron Groenland	Wil Hendriks
Functie	Coach R&D Boter	Projectmanager Prince2 implementatie	Project Assurance Prince2 implementatie
Welk onderdeel Prince2 moet behandeld worden	Documenten	PID	Processen + documenten
Vorm van het document	Geplastificeerde kaart	Boekje	Boekje/ digitaal document
Vorm van verwezenlijking inhoud	Best Practice	Tips & Trucs, Voorbeelden	Beschrijving

Tabel 7.1: Uitkomst van deskundigenonderzoek.

Behoefte voor ondersteuning

Gedurende de opdracht is er met een aantal projecten meegekeken, waarin werd gekeken hoe de projecten liepen en wat voor problemen er leken te zijn.

Bovendien is er binnen de organisatie gekeken wat er fout gaat binnen projecten, aangezien op het moment van observatie, een redelijk aantal projecten mislukt waren. De conclusies uit deze observaties zijn in tabel 7.2 beschreven. Ook is er in de laatste kolom aangegeven of dit probleem met behulp van de richtlijnen opgelost kan worden.

onderdeel	Probleem	Op te lossen met het document
Planning	De planning lijkt binnen Campina kaas, boter & Vales een probleem te zijn. Bij meerdere projecten lijkt de planning in de knoop te komen en is het onzeker of het project de uiteindelijke datum gaat halen. Er worden wel plannings gemaakt en voor elke fase wordt opnieuw een detailplanning gemaakt, maar er lijkt toch regelmatig uitgelopen te worden.	✓
Beslissingen tijdens gates	Men lijkt moeite te hebben om in de Gates beslissingen te nemen, waardoor een project eigenlijk altijd door gaat. Bovendien lijkt men er vanuit te gaan dat de winstmarges vanzelf gaan stijgen, terwijl dit helemaal niet het geval hoeft te zijn. Hierdoor worden niet-rendabele projecten ook eerder bij de gates doorgelaten.	✓
Rol van stuurgroepen	De rol van de stuurgroepen die vaak als project board optreedt, moet anders of in ieder geval beter.	✗

onderdeel	Probleem	Op te lossen met het document
Initiatief bij kleine projecten	Bij kleine projecten worden veel zaken uitgesteld, omdat niemand echt gemotiveerd lijkt te zijn. Hierdoor verouderen documenten weer, waardoor ze opnieuw opgesteld moeten worden. Bovendien lijkt veel in een cirkel te werken en is alles weer afhankelijk van iets anders. Niemand lijkt het initiatief te nemen om deze cirkel te doorbreken en dus blijft iedereen steeds naar andere mensen wijzen, waardoor zaken nooit echt onder handen worden genomen.	
Taken en verantwoordelijkheden	Taken en verantwoordelijkheden zijn binnen projectteams vaak niet goed vastgelegd, waardoor misverstanden ontstaan. Ook de taken en de verantwoordelijkheden per functie of afdeling zijn niet duidelijk vastgelegd. Mede hierdoor ontstaan er verschillende verwachtingen bij de betrokken afdelingen.	
Invulling van projectteam	De samenstelling van het projectteam is vaak niet goed doordacht. Bovendien is er onvoldoende aanwezigheid bij projectvergaderingen en ook onvoldoende opvolging van actiepunten. Dit komt voornamelijk doordat de werkdruk van veel leden vaak te hoog is.	

Tabel 7.2: Problemen bij projectmanagement.

8. Conclusie onderzoeksfase

Projectmanagement is nodig om in een korte tijd, voor een laag budget een hoge kwaliteit aan producten te leveren. Projectmanagement helpt hierin door tijdig op risico's te anticiperen en het project op een gestructureerde manier te laten verlopen. Goed projectmanagement resulteert in een betere benutting van middelen, kortere ontwikkelingstijden, verminderde kosten en een betere focus op resultaten en kwaliteit. Binnen projectmanagement is het belangrijk om te balanceren tussen de factoren scope, tijd, kosten en kwaliteit.

Ondanks de ontwikkeling van methodes wordt er onder andere toch regelmatig de mist in gegaan op de punten planning, gebruik van Lessons learned en het maken van kill-beslissingen tijdens de gates.

De basis van de meeste projectmanagementstructuren gaat uit van vijf standaardprocessen: het initiatieproces, planningsproces, uitvoerend proces, controleren en uitvoerend proces en het afsluitingsproces.

Veel projectmanagementmethodes bevatten Stage-gate management. Bij Stage-gate management volgt na elke fase een gate. In elke fase worden activiteiten uitgevoerd die resulteren in producten aan het eind van de fase. Tijdens een gate worden die projecten beoordeeld. Deze producten worden op bepaalde criteria getoetst en dan komt er een besluit (Go/Kill/Hold/Recycle) uit als uitkomst.

Uit de vergelijking met de andere projectmanagementmethode blijkt voornamelijk dat bij Prince2 vrijwel alle niet-methodische aspecten ontbreken. Deze zullen dus op een andere manier ingevuld moeten worden.

Binnen Campina kaas, boter & Valess zijn criteria opgesteld om onderscheid te maken tussen activiteiten, projecten en grote projecten (figuur 6.1).

Een gecontroleerde opstart, uitvoering en afsluiting van projecten moet leiden tot een efficiënter verloop van de projecten. Door de implementatie van Prince2 zou binnen R&D al een besparing / opbrengst van €250.000, - gegenereerd kunnen worden. Door de toepassing van Prince2 zullen er de volgende wijzigingen plaats gaan vinden op het gebied van projectmanagement.

- Duidelijke gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden.
- Toenemende controle op management en projectmanagement niveau.
- Management by exception.
- Verbeterd beslissingsproces.
- Verbeterde kwaliteit en user acceptatie.

Om de methodiek op een goede wijze in te voeren, zijn de projectmanagers opgeleid door middel van training, is een duidelijke procedure ingevoerd, zijn

er coaches aangesteld en zijn er templates gemaakt.

De doelgroep van het project bevat alle projectmanager van R&D en M&S van Campina kaas, boter & Valess. De problemen die zijn ondervonden bij de doelgroep bij het uitvoeren van projecten liggen op het gebied van planning, beslissingen maken tijdens gates, taken en verantwoordelijkheden binnen projectteams en de samenstelling van het projectteam.

Analysefase

- 9. Productfunctie analyse
- 10. Scenario
- 11. Programma van eisen en wensen

9. Productfunctie analyse

Doel van de richtlijnen:

Ondersteuning bieden bij het managen van projecten met Prince2 als projectmanagementmethode.

Functies:

- Duidelijkheid over projectmanagement scheppen.
- Processen van projectmanagement verduidelijken.
- Taken van de verschillende rollen verduidelijken.
- Vindbaarheid informatie over projectmanagement vergemakkelijken.
- Vernieuwde informatie over projectmanagement verwerken.
- Projecten praktijkgericht ondersteunen.

10. Scenario

Het doel van het scenario is om vast te leggen wie wanneer het document zal gebruiken. Bovendien wordt hier bepaald hoe belangrijk deze activiteit is voor de gebruiksvriendelijkheid van het product.

Door wie:

1. Primair: projectmanagers
2. Secundair: de persoon (onderhoudspersoon) die het product up-to-date moet houden
3. Nevengebruikers: Project Board leden, projectteamleden, coaches

Projectmanagers

Projectmanagers zijn geselecteerd op een aantal criteria waaruit blijkt dat men over goede vaardigheden bezit en men voldoende intelligentievermogen bezit. De ervaring van projectmanagers verschilt per persoon, dit kan verschillen van onervaren tot zeer ervaren. Men kan er wel vanuit gaan dat de projectmanagers allemaal een Prince2-foundation training met succes hebben afgerond.

Onderhoudspersoon

De onderhoudspersoon weet nog niet hoe hij/zij met Adobe Indesign om moet gaan. Voor de rest heeft hij/zij wel een redelijke ervaring met computerprogramma's.

Project Board leden

Project Board leden hebben een speciale prince2-training gevolgd, waarbij vooral de nadruk is gelegd op het proces "Directing a Project". Men kan er vanuit gaan dat de project board leden een redelijk hoog tot hoog intelligentievermogen hebben. Ook zijn de project board leden vaak erg druk.

Projectteamleden

Projectteamleden kunnen personen zijn van elk opleidingsniveau. Ook is het mogelijk dat de leden weinig tot geen kennis hebben van Prince2. Het is echter ook mogelijk dat de leden wel een foundation-training, of zelfs een practioner-training, hebben afgerond. De projectteamleden zijn geschikt voor het project vanwege hun specialistische kennis.

Coaches

Coaches zijn aangesteld om als rol van project Assurance te dienen, de PID te controleren en aanwezig te zijn bij de projectevaluatie. De coaches hebben

minimaal een foundation-training, en eventueel een practioner-training afgerond. De coaches zijn allemaal ervaren projectmanagers en eventueel lid van één van de stuurgroepen.

Wanneer:

In tabel 10.1 staat aangegeven wanneer de projectmanager, de onderhoudspersoon en de project board leden de richtlijnen zullen gebruiken. Ook is een score van 1 tot 5 aangegeven voor de gebruiksvriendelijkheid dat dat onderdeel nodig heeft. Hier betekend 1 dat er een lage gebruiksvriendelijkheid nodig is, terwijl 5 juist aangeeft dat er een hoge gebruiksvriendelijkheid nodig is.

Wie	Wanneer	Gebruiks-vriendelijk-heid
Project-manager	Wanneer een projectmanager begint met een project. Hiervoor zal het document regelmatig gebruikt worden, maar moet men wel telkens bij dezelfde pagina's zijn.	3
	Wanneer een projectmanager niet meer weet hoe hij verder moet. Hiervoor zal het regelmatig gebruikt worden en moet men ook telkens op andere pagina's zijn.	4
	Wanneer de projectmanager een best practice wil bekijken voor vergelijking met het project. Dit zal regelmatig gebeuren en het is dus ook van belang dat ook hiervoor het document gebruiksvriendelijk zal zijn.	4

Wie	Wanneer	Gebruiks- vriendelijk- heid
Project- manager	Wanneer men snel een document op wil zoeken en daarvoor de link in het document wil gebruiken. Dit zal niet vaak gebeuren, omdat de meeste projectmanagers de documenten weten te vinden. Alleen de minder ervaren projectmanagers weten dit niet, maar zij zullen het document ook intensiever gebruiken.	2
	Projectmanagers willen meer uitleg over de documenten.	3
Onderhouds- persoon	Wanneer de onderhoudspersoon het document gaat updaten. Dit zal regelmatig gebeuren, vooral gedurende het eerste jaar. Ook zal telkens het document op andere punten worden veranderd.	4
Project Board leden	Wanneer de project board een best practice wil bekijken voor vergelijking met het project. Dit zal niet vaak gebeuren.	4

Tabel 10.1: Wanneer de richtlijnen gebruikt zullen worden.

11. Programma van eisen en wensen

Eisen

Functionele eisen

- Het product moet bruikbaar zijn voor alle projecten binnen R&D en M&S van Campina kaas, boter & Vales.
- Het product moet toegespitst zijn op de divisie.
- Het product moet laagdrempelig zijn voor de gebruikers.
- Het product moet altijd binnen handbereik zijn wanneer men het nodig heeft.
- De informatie waarnaar gezocht wordt, moet binnen een halve minuut gevonden zijn.
- Wanneer het product digitaal wordt verstrekt, moet het gemakkelijk te openen en te gebruiken zijn op de huidige pc's.
- Het product moet gemakkelijk leesbaar zijn.
- Het product moet een duidelijke lay-out hebben.
- Het product moet eenvoudig te onderhouden zijn.
- Het product moet vernieuwde informatie in zich op kunnen nemen.
- Het product moet aantrekkelijk en duurzaam ogen, zodat men het niet gemakkelijk bij het afval doet.
- Het product moet herkenbaar zijn met de manier waarop men met projectmanagement om zou gaan.

Technische eisen

- Er moeten richtlijnen in het product om het Stage-gate management te verbeteren.
- Het product moet richtlijnen aandragen die gebruikt kunnen worden bij problemen met plannen.
- Het product moet het gebruik van Lessons learned in zich opnemen.
- Het product moet Prince2 voldoende afdekken.
- De uitleg over de documenten moet gebeuren aan de hand van de projectmanagement templates.
- In het product moet duidelijk worden beschreven wie wat wanneer moet doen en hoe dit moet gebeuren.
- Er moeten richtlijnen in het product worden opgenomen waarin de onduidelijke punten van de PID verduidelijkt worden.
- Er moet een verschil worden gemaakt tussen activiteiten, projecten en grote projecten.
- Het product moet aandacht besteden aan het inrichten van een projectmanagementteam.

Wensen

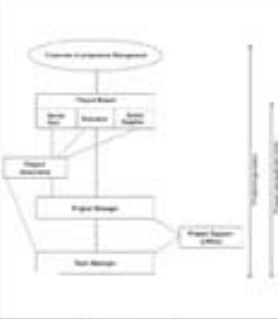
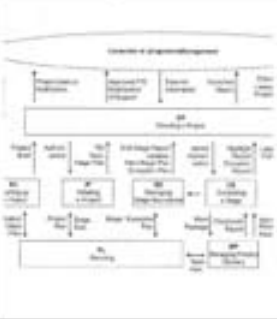
- Wanneer het product als hardcopy wordt verstrekt mag het maximaal vijf a4 pagina's lang zijn.

Ontwerp & Detailleringfase

- 12. Concepten
- 13. Conceptkeuze
- 14. Uitwerking interactief document
- 15. Interactief document
- 16. Evaluatie

12. Concepten

De concepten zijn ontwikkeld door middel van een morfologisch schema (figuur 12.1). In het morfologisch schema zijn de onderdelen “soort document”, “soort inhoud” en “hoe informatie wordt weergegeven” verder uitgewerkt. Deze drie onderdelen zijn zo onderverdeeld, aangezien deze drie onderdelen in grote lijnen bepalen hoe het document er uit komt te zien en wat de inhoud is. Van elk van deze onderdelen zijn verschillende mogelijkheden bedacht. Alle mogelijkheden staan beschreven in het morfologisch schema.

subfunctie	morfologisch schema					
soort document	boekje	kaart	folder	schema met pop-ups	Computer onderlegger	slideshow
						
soort inhoud	documenten	proces	rollen	taken	algemene info Campina	
						
hoe informatie wordt weergegeven	tips & trucs	uitleg	best practice	diagrammen	foto's & plaatjes	begrippen
						

Figuur 12.1: Morfologisch schema.

gesproken bericht	schilderij	digitaal schilderij	website	interactief document	ringband
					

guide	strips	werkwijze	Vraag & antwoord	meest gestelde vragen
		Beschrijving Een procedure voor het opstellen van een plan of schema. Doelstellingen 1. Maak een overzicht van de gegevens in afzonderlijke vakjes van een plan of schema. 2. Benoem de onderdelen van het plan of schema. 3. Voer een test uit om te zien of het plan of schema klopt. 4. Toets het plan of schema aan de werkelijkheid. 5. Toets het plan of schema aan de werkelijkheid. 6. Toets het plan of schema aan de werkelijkheid.		

13. Conceptkeuze

Het doel van de conceptkeuze is het weergeven van welke concepten zijn gekozen en waarom deze zijn gekozen. Bij de keuze van de concepten is rekening gehouden met het programma van eisen en wensen.

Advies voor keuze van concepten

Tijdens een coaches overleg is een gegronde keuze voor de concepten gemaakt, die voldoende draagvlak heeft binnen de organisatie. Tijdens dit overleg is het morfologisch schema uit figuur 12.1 getoond om alle concepten zichtbaar te maken.

Voor het coaches overleg is er al een keuze gemaakt voor het onderdeel “soort document”. Deze keuze is gebaseerd op een aantal criteria die uit het programma van eisen en wensen naar voren zijn gekomen. In tabel 13.1 zijn deze criteria zichtbaar en is ook de toetsing weergegeven. Op basis van deze tabel is een advies voor de keuze uitgebracht, die mee genomen voor de uiteindelijke keuze. In de volgende alinea is dit advies zichtbaar.

Uit tabel 13.1 is terug te leiden dat de top-5 van het soort document is:

1. Interactief document;
2. Website;
3. Ringband;
4. Boekje;
5. Digitaal schilderij;

Het interactief document komt als beste uit de bus, aangezien het gemakkelijk leesbaar is en er een goede navigatie mogelijk is, waardoor snel de gezochte informatie gevonden kan worden. Het voordeel van een interactief document ten opzichte van een website en ringband is dat de informatie gemakkelijker te vernieuwen is. Bovendien hoeft men niet altijd online te zijn om het document te kunnen bekijken. Op een digitaal schilderij kan men niet gemakkelijk informatie vinden, omdat men er niet doorheen kan navigeren. De informatie die erop staat is echter wel goed zichtbaar. Een groot voordeel van het digitale schilderij is dat het mensen echt kan aantrekken om er even naar te kijken. Hierdoor kan snel even de aandacht op projectmanagement worden gericht, waardoor er men toch telkens weer even aan herinnerd word. Hierdoor kan het digitaal schilderij zorgen voor een lopend leerproces. Het digitaal schilderij kan helpen om meer draagvlak te creëren door herkenbare situaties naar voren te laten komen.

Het voorstel is dus om gebruik te gaan maken van een interactief document met als aanvulling het gebruik van de digitale schilderijen.

Gekozen concepten

Tijdens het coaches overleg gekozen om een interactief document te gaan maken, met als aanvulling het digitale schilderij. Voorwaarde voor het interactieve document is echter wel dat het afdrukbaar is. Hierdoor kan naar wens er alsnog een boekje van gemaakt worden.

- Interactief document: Hierbij is het voornamelijk belangrijk dat het Prince2-proces weer wordt gegeven met bij elk proces extra uitleg. Voor het proces kan het beste een diagram worden gebruikt, met een werkwijze voor elk proces als extra uitleg. Ook kunnen “meest gestelde vragen” nog als extra uitleg worden gebruikt.
- Digitaal schilderij: Deze is vooral bedoeld om extra draagvlak te creëren bij de doelgroep. Dit kan het beste gebeuren met strips en als aanvulling een werkwijze. Ook kunnen oneliners goed gebruikt worden. Voor het onderdeel soort inhoud kunnen alle opties gebruikt worden. Aangezien de tijd van de bacheloropdracht maar beperkt is, is ervoor gekozen om het digitale schilderij niet uit te werken.

In figuur 13.1 is het morfologisch schema nog een keer afgebeeld, met hierin aangegeven welke concepten zijn gekozen.

	Boekje	Kaart	Folder	Schema pop ups	Onderlegger	Slide-show	Gesproken bericht	Schilderij	Digitaal schilderij	Website	Interactief document	Ringband
Gewicht	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ranking	4	3	3	2	3	4	2	2	4	5	5	4
Kan voldoende info bevatten	16	12	12	8	12	16	8	8	16	20	20	16
Gewicht	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ranking	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4
Geen disposable	16	16	8	16	16	16	16	20	20	20	20	16
Gewicht	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ranking	2	2	2	3	1	5	1	2	5	4	5	3
Eenvoudig in onderhoud	6	6	6	9	3	15	3	6	15	12	15	9
Gewicht	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ranking	5	4	5	3	3	3	1	3	3	5	5	5
Gemakkelijk leesbaar	25	20	25	15	15	15	5	15	15	25	25	25
Gewicht	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ranking	4	3	3	1	2	2	1	3	2	5	5	4
Gezochte informatie binnen een 1/2 minuut beschikbaar	20	15	15	5	10	10	5	15	10	25	25	20
Gewicht	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ranking	4	2	2	3	4	4	1	5	4	4	4	4
Altijd binnen handbereik	16	8	8	12	16	16	4	20	16	16	16	16
Gewicht	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ranking	5	4	4	3	4	3	2	5	5	5	5	5
Laagdrempelig	25	20	20	15	20	15	10	25	25	25	25	25
Totaal	124	97	94	68	92	103	51	109	117	143	146	127

Tabel 13.1: Conceptkeuze.

subfunctie	morfologisch schema											
soort document	boekje	kaart	folder	schema met pop-ups	Computer onderlegger	slideshow	gesproken bericht	schilderij	digitaal schilderij	website	interactief document	ringband
												
soort inhoud	documenten	proces	rollen	taken	algemene info Campina	= Digitaal schilderij = Interactief document						
hoe informatie wordt weergegeven	tips & trucs	uitleg	best practice	diagrammen	foto's & plaatjes	begrippen	guide	stips	werkwijze	Vraag & antwoord	meest gestelde vragen	
												

Figuur 13.1: Morfologisch schema met gekozen concepten.

14. Uitwerking interactief document

Het doel van dit hoofdstuk is om weer te geven wat de keuzes zijn geweest voor de uitwerking van het interactieve document. Hierbij is zo veel mogelijk rekening gehouden met het programma van eisen en wensen.

a. Lay-out

Verdana is als lettertype gekozen, aangezien de letterogen van Verdana vrij groot en breed ogen. Bovendien maakt de extra ruimte tussen de letters hem erg geschikt voor digitaal gebruik. Verdana is ook een gelijkledige, wat hem aangewezen maakt voor de zakenwereld.

In de tekst komen veel Engelse Prince2-termen voor, om duidelijk aan te geven wanneer iets een Prince2 term is, is ervoor gekozen om deze cursief te typen. Hierdoor gaat de leesbaarheid op het eerste oog achteruit. Het is echter wel zo dat men eerder doorheeft dat het een Prince2 term is.

Om duidelijk te maken wanneer een woord ook een hyperlink is, is gekozen om de hyperlinks te onderstrepen.

De lay-out is erg belangrijk, aangezien de lay-out ervoor kan zorgen dat men snel de informatie kan vinden die men zoekt. Bovendien kan de lay-out ervoor zorgen dat het document laagdrempelig is en dat het aantrekkelijk en duurzaam oogt. Voor de lay-out zijn verschillende schetsen gemaakt, die in bijlage 3 zijn weergegeven.

Er is gekozen om als kleur groen te kiezen, aangezien deze kleur het best bij Campina past. De kleur van de lay-out heeft ook een groot effect op de leesbaarheid. Aangezien de kleur bij Campina moest passen, moest het een natuurlijk groen worden. Wanneer de kleur lichter werd, werd de natuurlijkheid van de kleur minder, maar was er wel een betere leesbaarheid. Wanneer de kleur donkerder werd, werd de natuurlijkheid groter, maar dan werd de leesbaarheid juist slechter. Door hier een middenweg te kiezen, is de beste oplossing ontstaan. Ook is ervoor gekozen om de knoppen een wit lettertype te geven, zodat de leesbaarheid vergroot wordt.

Voor de lay-out is het belangrijk dat er genoeg ruimte over blijft voor tekst, aangezien dat het belangrijkste onderdeel van het document is en op deze manier hoeft de tekst niet snel over twee pagina's te worden verdeeld, wat het overzichtelijker maakt. Bovendien is het belangrijk dat de titel dicht bij de tekst komt te staan.

Qua plaats van knoppen is gekozen voor de linkerkant, aangezien dat een voorkeur heeft voor veel mensen. Bovendien is boven in niet genoeg plaats om de knoppen te maken, aangezien de verschillende processen niet meer voluit

zouden kunnen worden geschreven, wat voor verwarring zou kunnen zorgen. Voor deze lay-out qua knoppen is gekozen, omdat het project toch door middel van de verschillende processen wordt doorlopen. Vanuit deze processen worden de documenten ingevuld. Wanneer bij de homepage meteen naar alle documenten een hyperlink zou zijn, zou het een zeer onoverzichtelijke interface worden. Een uitklapmenu zou wel een goede optie zijn, dit gaat echter niet bij een interactief document. Daarom is ervoor gekozen om door middel van de knop documenten (figuur 14.1) toch redelijk snel naar de verschillende pagina's te kunnen surfen.

In figuur 14.2 is de sitemap van het document te zien, waarin duidelijk de opbouw van het document wordt weergegeven.

Van de uitwerkingen die in bijlage 3 zijn uitgewerkt, is uiteindelijk de lay-out die in figuur 14.3 is weergegeven gekozen, aangezien deze een rustige indruk maakt. Op deze manier zal het minder snel gaan irriteren, wanneer men langer met het document werkt.

b. Inhoud

Processen

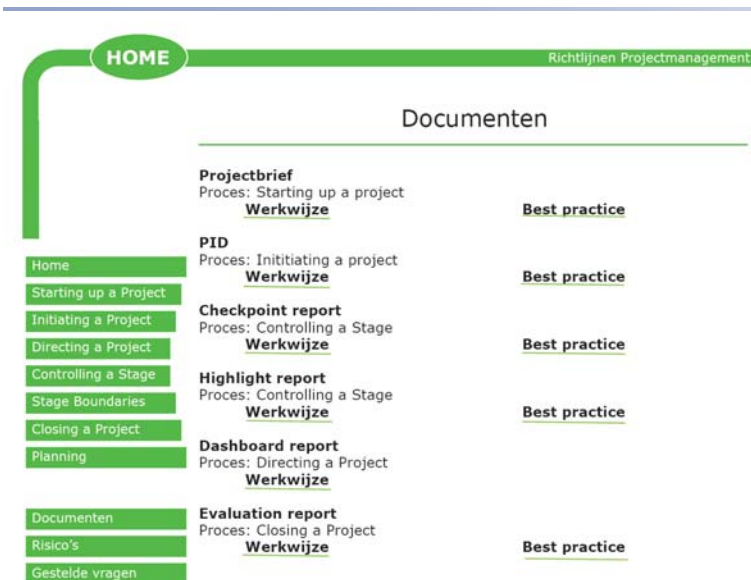
Aangezien het document gebruikt zal worden voor relatief kleine projecten zal niet de gehele prince2 methodiek gebruikt worden, maar meer een light-versie van de methodiek.

Er is gekozen om maar met zeven processen te werken, hierbij is namelijk Managing Product delivery weggelaten. Dit is gedaan omdat binnen Managing Product delivery voornamelijk met work packages wordt gewerkt. Binnen normale projecten binnen Campina kaas, boter & Valess wordt hier echter niet mee gewerkt. De aspecten van Managing Product Delivery die overbleven, zoals quality checks en checkpoint reports zijn ondergebracht bij Controlling a Stage.

Voor de verschillende processen is onder andere gekozen voor een input/output structuur, waardoor snel duidelijk wordt

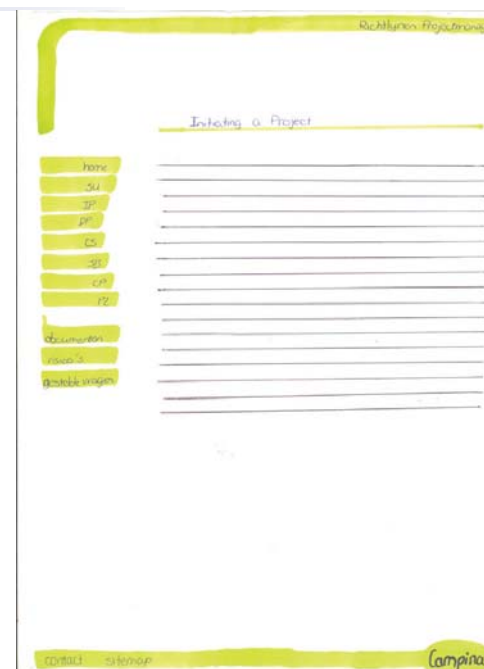
- [Home](#)
- [Starting up a Project](#)
- [Initiating a Project](#)
- [Directing a Project](#)
- [Controlling a Stage](#)
- [Stage Boundaries](#)
- [Closing a Project](#)
- [Planning](#)
- [Documenten](#)
 - [Projectbrief](#)
 - [Beschrijving](#)
 - [Best practice](#)
 - [PID](#)
 - [Beschrijving](#)
 - [Best practice](#)
 - [Checkpoint Report](#)
 - [Beschrijving](#)
 - [Best practice](#)
 - [Highlight Report](#)
 - [Beschrijving](#)
 - [Best practice](#)
 - [Dashboard Report](#)
 - [Beschrijving](#)
 - [Evaluation Report](#)
 - [Beschrijving](#)
 - [Best practice](#)
- [Risico's](#)
- [FAQ](#)
- [Contact](#)
- [Sitemap](#)

Figuur 14.2: Sitemap.



Figuur 14.1: Pagina documenten.

welke producten men nodig heeft voor het proces en welke producten uit het proces voortkomen. Daarnaast wordt het doel van het proces besproken, zodat men weet waarom men dat proces moet doen. Het belangrijkste gedeelte van de pagina is de werkwijze, waar staat wat men het beste kan doen. Hier staat ook informatie die specifiek gericht is op Campina kaas, boter & Vales. Als laatste zijn nog hints & tips geplaatst, waar punten staan waar men extra op



Figuur 14.3: Gekozen lay-out.

kan letten. Deze laatste zijn vooral gericht op waar nu de zwakke punten liggen in de projecten.

Documenten

Voor de documenten is een andere strategie bepaald. Aangezien er voor alle documenten al templates zijn, die men in kan vullen, is het niet heel zinvol om voor elk document nog een werkwijze te maken. Maar het blijkt wel dat er nog problemen zijn bij het maken van de documenten, dus blijkt dat er wel behoefte aan nog extra uitleg is. Na een kort onderzoek zijn de volgende punten naar voren gekomen waarbij men nog extra behoefte had aan uitleg. De volgende punten zijn dan ook nog verder uitgewerkt in de uitleg van de documenten:

- Doel
- Wiens verantwoordelijkheid
- Waar te vinden
- Tijdens welk proces
- Waar de informatie vandaan halen
- Hoe vaak

- Waar opslaan
- Aan wie rondsturen
- De volgende stap
- Hints & Tips

Binnen Campina kaas, boter & Valess zijn De PID en Projectbrief gecombineerd tot één document. Dit wordt gezien als het belangrijkste document van het project, aangezien hierin de funding wordt gelegd voor het project. In dit combinatie document Projectbrief en PID is echter nog veel onduidelijkheid. Ook blijkt dat wanneer er een invulinstructie bij staat, men regelmatig de invulinstructie laat staan en verder niks invult, aangezien men daar niet weet wat men in moet vullen. Om deze reden is de invulinstructie uit de template gehaald. Er is nu echter gekozen om de invulinstructie apart op Radar te plaatsen. Vanuit de richtlijnen voor projectmanagement is een link geplaatst naar deze invulinstructie. Deze invulinstructie is voor extra leesgemak vertaald naar het Nederlands en ook zijn er nog wat hints & tips toegevoegd.

Van het Dashboard report is geen best practice gemaakt, aangezien dit een eenvoudig document is, waarbij een best practice niet veel zal zeggen. Bovendien is de doelgroep de projectmanagers en zal het dashboard report worden gemaakt door de Project Board.

Binnen de light-versie wordt ook geen Exception report gemaakt, maar alleen een Exception plan. Dit om geen onnodig uitgebreide procedure te maken, terwijl dat voor normale projecten helemaal niet nodig is.

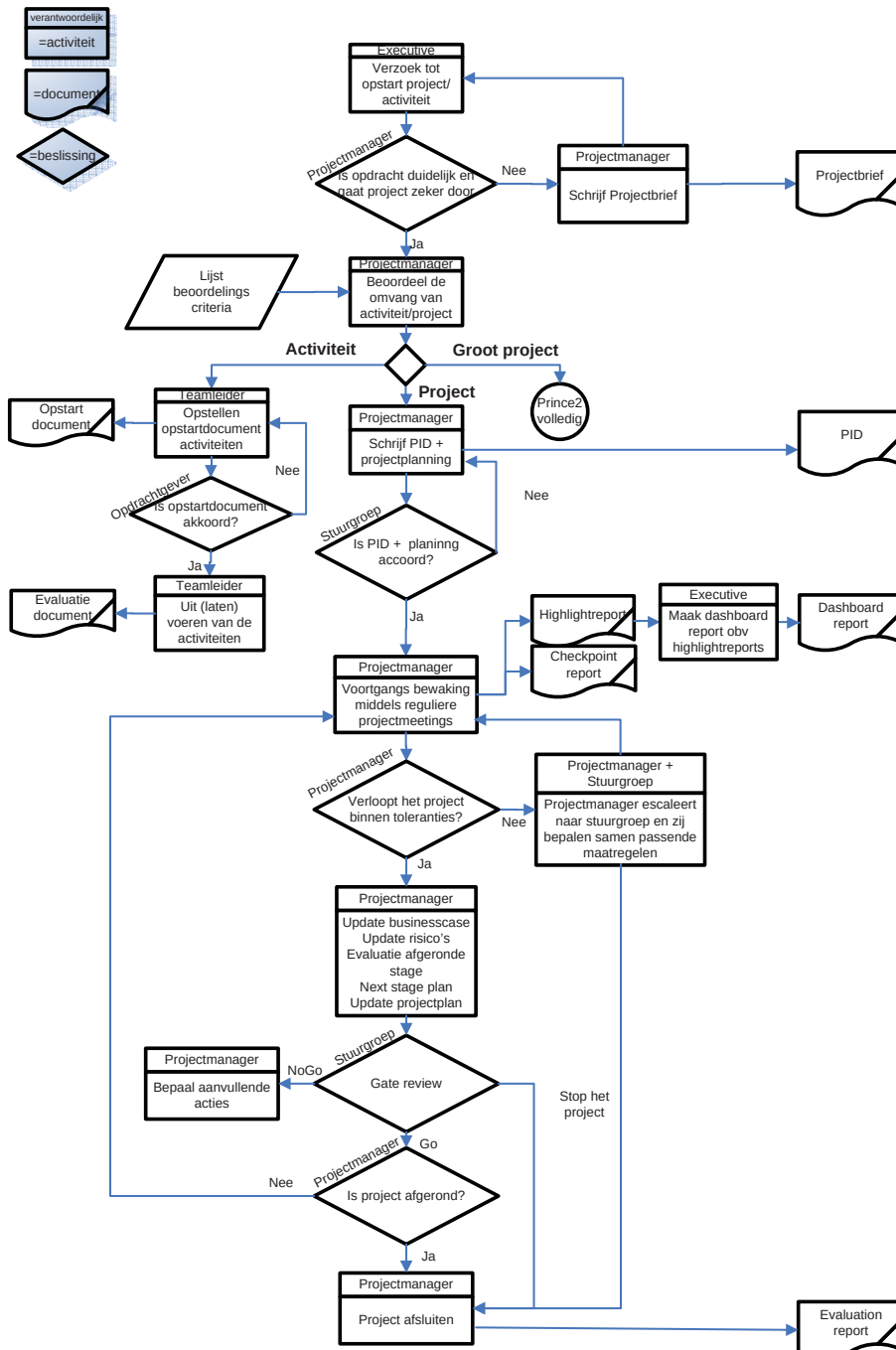
Overig

Omdat risicomanagement een belangrijk onderdeel is van Prince2 en men vaak niet bewust is van bepaalde risico's is een aparte pagina gemaakt met risicocategorieën. Ook is er een begrippenlijst gemaakt, omdat voor veel mensen de Prince2-termen niet helemaal duidelijk zijn. Voor de Prince2 termen die in de richtlijnen zijn vermeld, zijn dus ook de begrippen in de begrippenlijst vermeld.

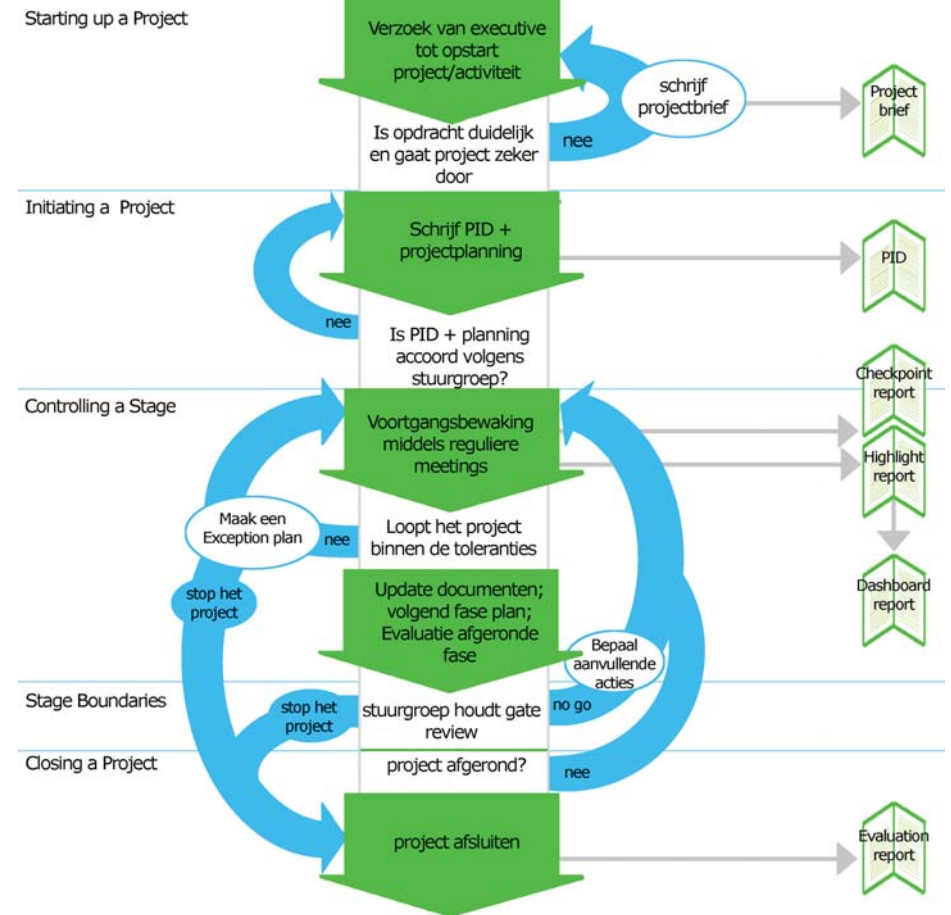
Voor de startpagina is gebruik gemaakt van een workflow voor projectmanagement (Zie figuur 14.5). Maar aangezien deze niet heel gebruiksvriendelijk is, is ervoor gekozen om dit aan te passen zodat het gebruiksvriendelijker werd. Ook is ervoor gekozen om het gedeelte voor activiteiten eruit te laten, aangezien het document bedoeld is voor projecten. Verder is het schema nog wat vereenvoudigd en zijn de verschillende processen erin verwerkt. Zie figuur 14.6 voor het aangepaste schema.

c. Onderhoudbaarheid

Voor de onderhoudbaarheid van de richtlijnen is een document opgesteld waarin duidelijk in punten is uitgelegd hoe men aanpassingen kan maken in het document. Dit onderhoudbaarheidsdocument is weergegeven in bijlage 4. Om het document bij iedereen het best up to date te houden, kan het document het beste verspreid worden via Radar en email. Radar (intranet binnen Campina) is een geschikt medium aangezien het hier voor langere tijd opgezet kan worden en iedereen het hier vandaan kan halen. Via email kan snel een nieuwe versie worden verspreid en zo weet ook iedereen dat er een nieuwe versie is. Hierdoor wordt voorkomen dat men nog lang een verouderd document gebruikt. Wanneer mensen er behoefte hebben aan een geprinte versie van het document kan men het heel eenvoudig afdrukken. Alle pagina's zullen op de goede volgorde verschijnen, waardoor het alsnog uitgeprint ook overzichtelijk is.



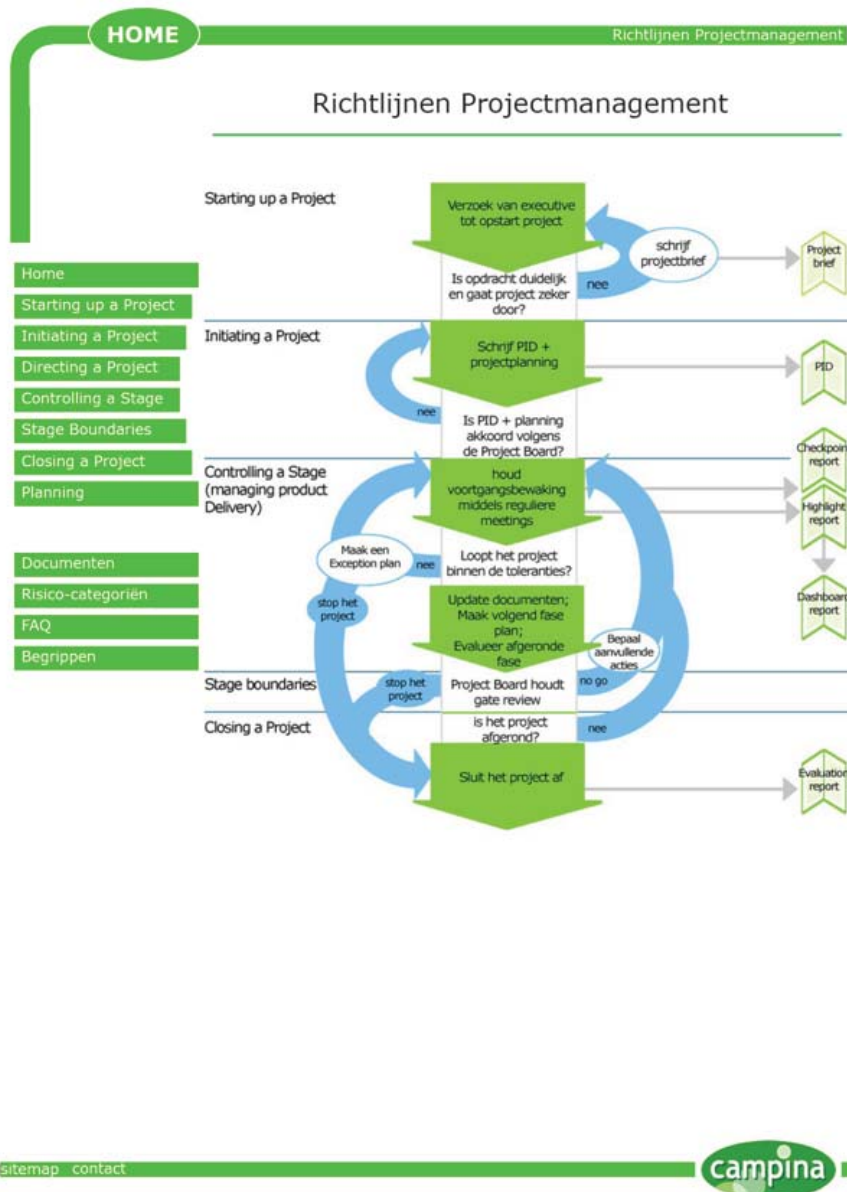
Figuur 14.4: Workflow voor projectmanagement.



Figuur 14.5: Vernieuwde workflow voor projectmanagement

15. Interactief document

In figuur 15.1 tot en met figuur 15.6 zijn pagina's uit het interactieve document zichtbaar. Alle pagina's van het document zijn weergegeven in bijlage 5.



Figuur 15.2: Proces Starting up a project.

Figuur 15.1: Homepagina richtlijnen.

HOME

Richtlijnen Projectmanagement

Documenten

Projectbrief

Proces: Starting up a project

Werkwijze

Best practice

PID

Proces: Initiating a project

Werkwijze

Best practice

Checkpoint report

Proces: Controlling a Stage

Werkwijze

Best practice

Highlight report

Proces: Controlling a Stage

Werkwijze

Best practice

Dashboard report

Proces: Directing a Project

Werkwijze

Best practice

Evaluation report

Proces: Closing a Project

Werkwijze

Best practice

Home

Starting up a Project

Initiating a Project

Directing a Project

Controlling a Stage

Stage Boundaries

Closing a Project

Planning

Documenten

Risico's

Gestelde vragen

Figuur 15.3: Pagina documenten.

HOME

Richtlijnen Projectmanagement

Projectbrief

Doel:

Onderzoeken of het zinvol is het project te starten, de zakelijke rechtvaardiging bepalen en verzekeren dat het project gebaseerd is op voldoende en consistente informatie.

Home

Starting up a Project

Initiating a Project

Directing a Project

Controlling a Stage

Stage Boundaries

Closing a Project

Planning

Documenten

Risico's

Gestelde vragen

Werkwijze

Best Practice

Wiens

verantwoordelijkheid:

Waar te vinden:

Tijdens welk proces:

Waar informatie vandaan halen:

Hoe vaak:

Waar opgeslagen:

Aan wie rondsturen:

Volgende stap:

Hints & tips:

Executive, maar het zal voornamelijk worden uitgevoerd door de project manager

link

Starting up a project, of indien het project al duidelijk is, Initiating a project

verzoek tot opstart project, lessons learned van eerdere projecten

De Projectbrief wordt een keer gemaakt en geüpdate tijdens Initiating a Project en Stage Boundaries en geëvalueerd tijdens Closing a Project. De eerste versie wordt de baseline, van waaruit ook wordt geëvalueerd.

Projectmap op Radar

projectteamleden, project board, alle stakeholders

project approach schrijven en projectteam samenstellen tijdens het proces Starting up a Project

De projectbrief is samengevoegd met de PID tot een document. De invulinstructie hiervoor is te vinden op [www](#).

Figuur 15.4: Pagina werkwijze projectbrief.

HOME

Richtlijnen Projectmanagement

Risico-categoriën (1)

Home

Starting up a Project

Initiating a Project

Directing a Project

Controlling a Stage

Stage Boundaries

Closing a Project

Planning

Documenten

Risico-categoriën

FAQ

Begrippen

Strategisch/commercieel

- Onvoldoende prestatie volgens de specificaties
- Management presteert onvoldoende volgens de specificaties
- Het vervallen van contractoren
- Onvermogen van de promotor
- Het lukt de leveranciers niet om de contractuele afspraken na te komen; dit kan zijn in termen van kwaliteit, kwantiteit, tijdschalen of de eigen belichting van risico's.
- Onvoldoende belangrijke opbrengsten
- Markt fluctuaties
- Fraude/diefstal
- Partners waarbij het niet lukt om de gewenste producten af te leveren
- De situatie is niet verzekeraar (of de kosten van verzekering wegen niet op tegen de baten)
- Onvoldoende beschikbaarheid van aanzienlijke investeringen

Economisch/financieel/markt

- Wisselkoers fluctuaties
- Rentekoers instabiliteit
- Inflatie
- Tekort aan werkkapitaal
- de voorspelde opbrengsten kunnen niet gehaald worden
- Marktontwikkelingen zullen de plannen tegengesteld beïnvloeden.

Juridisch en regelgeving

- Een nieuwe of veranderde regelgeving kan aannemingen, op welke een activiteit is gebaseerd ontkrachten
- De behouding van de benodigde goedkeuringsovereenkomst, bijv. planning, is niet gelukt.
- Onvoorziene meeberekening van voorwaardelijke aansprakelijkheid
- Verlies van intellectuele eigendomsrechten
- Er kunnen niet voldoende contractuele afspraken gemaakt worden
- Onverwachte regelgevingcontroles of licentie benodigdheden
- Verandering in belasting- of tariefstructuur

Organisatie/management/menselijke factoren

- Management onbekwaamheid
- Onvoldoende bedrijfsmissie maatregelen
- Onvoldoende toepassing van management ervaring
- Slecht leiderschap
- Belangrijk personeel heeft onvoldoende autoriteit om hun rollen te vervullen
- Slechte personeelsselectiemethode
- Niet genoeg duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden
- Geïnteresseerden zorgen voor conflict maar spreken ook de uiteindelijke doelen af.
- Individuele of groepen geven onrechtvaardige prioriteit.
- Persoonlijke botsingen
- Twijfel of ongepaste beslissingen
- Onvoldoende operationele support
- Onvoldoende of foute informatie
- Gezondheid en veiligheids maatregelen

Volgende pagina

Sitemap contact

campina

Figuur 15.5: Pagina met de risico's.

HOME

Richtlijnen Projectmanagement

Begrippen

Home

Starting up a Project

Initiating a Project

Directing a Project

Controlling a Stage

Stage Boundaries

Closing a Project

Planning

Documenten

Risico-categoriën

FAQ

Begrippen

Acceptance criteria

Business Case

Checkpoint report

Communication plan

Einde fase notificatie

Einde fase report

Exception plan

Follow-on actions

Highlight report

Issue Log

Lessons Learned Log

Lessons Learned Report

Off specificatie

PID

Plan

Post-Project Review plan

Product checklist

Product Flow Diagram

Project Quality plan

Project approach

Projectbrief

Project controls

Project Issue

Projectmanagementteam

Project Mandate

Project Plan

Quality Log

Risk Log

Trigger voor project einde

De meetbare eisen aan het eindresultaat van het project.

Zakelijke rechtvaardiging voor project/product.

Voortgangsrapportage van de Team Manager aan de projectmanager.

De betrokken partijen en de wijze waarop met hen wordt gecommuniceerd.

Signaal bij naderend einde van een fase: trigger voor Stage Boundaries.

Evaluatie van de lopende fase.

Beschrijving van de exception, inclusief opties en aanbevelingen.

Aanbevelingen, ideeën, openstaande punten voor de exploitant van het product.

Periodieke voortgangsrapportage van de projectmanager aan de Project Board.

Opsomming van alle Issues met hun status.

Opsomming van alle Lessons Learned tijdens het project.

Uitgewerkte Lessons Learned voor gebruik buiten/na het project.

Signalering of verwachting, dat bepaalde producteisen niet gehaald worden.

Plan van aanpak, beschrijving van projectinrichting

Weergave van deliverables (producten), activiteiten en Schedule.

Het plan waarin beschreven is hoe en wanneer het resultaat en de benefits wordt gemeten.

Lijst met belangrijkste producten binnen een plan, met planning en status.

Volgorde en afhankelijkheden voor producten.

Belangrijkste Q-eisen en Q-aanpak voor het project of de fase

Type oplossing/aanpak voor het project

Projectopdracht, basis voor projectinitiatie

Mechanismen voor meting en bijsturing van het project

Een communicatieonderwerp of attentiepunt binnen het project: opmerking, vraag, wens...

Toegewezen Job Descriptions aan personen binnen het project

De geautoriseerde trigger van buiten het project om het project op te starten

Weergave van producten en planningsgegevens op projectniveau.

Planning en verslag van kwaliteitsacties

Lijst met risico's, (te nemen) maatregelen en status

Signaal bij einde project: trigger voor Closing a Project.

Sitemap contact

campina

Figuur 15.6: Pagina met Prince2 begrippen.

16. Evaluatie

Het doel van de evaluatie is om te laten zien hoe goed het document aan het programma van eisen en wensen voldoet. De technische eisen zijn beoordeeld aan de hand van de inhoud van de richtlijnen. De functionele eisen zijn beoordeeld aan de hand van een enquête onder de gebruikers van de richtlijnen.

a. Technische eisen

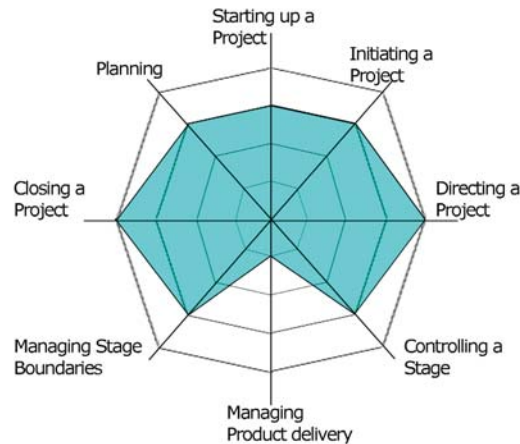
- Er moeten richtlijnen in het product om het Stage-gate management te verbeteren.
Hierbij is vooral aandacht besteed aan de mogelijkheden bij een exception. Dat er niet altijd door hoeft te worden gegaan met het project, terwijl het project niet meer rendabel is. Ook de adviezen over hoe de Project Board het best kan worden samengesteld en over hoe de Project Board zich dient te gedragen heeft invloed op het Stage-gate management.
- Het product moet richtlijnen aandragen die gebruikt kunnen worden bij problemen met plannen.
Door op een juiste manier product-based te plannen worden alleen de activiteiten uitgevoerd die nodig zijn om de producten op te leveren. Hierdoor worden er geen overbodige activiteiten gedaan. Het proces planning is uitgebreid opgezet, met een duidelijke opbouw, waardoor een goede planning kan worden opgezet. Bovendien wordt regelmatig door de processen heen de planning geüpdate aan de hand van de huidige situatie.
- Het product moet Lessons learned in zich opnemen.
Door de processen en documenten heen is meerdere keren opgenomen dat Lessons learned uit vorige projecten gebruikt kunnen worden. Bovendien is ook meerdere keren in de richtlijnen vermeld dat de Lessons learned bijgehouden moeten worden. Bij het proces Closing a Project is aangegeven dat het Lessons Learned report gemaakt dient te worden.
- De uitleg over de documenten moet gebeuren aan de hand van de projectmanagement templates.
De projectmanagement templates dienen te worden ingevuld tijdens alle projecten. In de richtlijnen zijn deze vooral gebruikt voor de invulinstructie voor de combinatie PID + brief en voor de best practices. De uitleg die in de richtlijnen bij de beschrijving is weergegeven is echter niet aan de hand van de templates.
- In het product moet duidelijk worden beschreven wie wat wanneer

moet doen en hoe dit moet gebeuren.

In zowel de processen, als de documenten, als het schema is dit beschreven

- Er moeten richtlijnen in het product worden opgenomen waarin de onduidelijke punten van de PID verduidelijkt worden.
Dit is voornamelijk gedaan door de invulinstructie te maken en ook door de uitleg zelf. Ook kan de best practice voor meer duidelijkheid zorgen.
- Er moet een verschil worden gemaakt tussen activiteiten, normale projecten en grote projecten.
Het document is voornamelijk gericht op normale projecten. Hieraan is, na goedkeuring van de opdrachtgever niet voldaan, omdat het document anders te omslachtig zou worden. Dan zou namelijk voor activiteiten, normale projecten en grote projecten de methodiek uitgelegd moeten worden.
- Het product moet aandacht besteden aan het inrichten van een projectmanagementteam.
Bij het proces Starting up a Project is hier uitgebreid aandacht aan besteed.
- Het product moet Prince2 voldoende afdekken.
Dit is geëvalueerd door middel van spinnenwebdiagrammen. Prince2 is hierbij onderverdeeld in drie groepen, namelijk processen, rollen en componenten. Voor elke groep is een maximum en een minimum opgesteld waaraan het moet voldoen. Het maximum is opgesteld, aangezien het een light-versie van Prince2 moest worden, zodat dus niet de gehele methodiek in het document verworven zit.
processen
Voor processen is het volgende spinnenweb opgesteld (figuur 16.1). Hierin zijn alle acht de processen verwerkt. Managing Product Delivery is bijvoorbeeld weinig naar voren gekomen in het document aangezien Campina kaas, boter & Valess geen workpackages gebruikt voor normale projecten. Voor processen gelde een minimum van 50% en een maximum van 90%. Het maximum wat behaald kan worden is 100%. Voor de groep processen is 75% van de methodiek behandeld. Alleen Initiating a Project en Planning hadden meer behandeld mogen worden. Initiating a Project had meer behandeld mogen worden, aangezien dit als belangrijkste proces wordt gezien binnen Campina kaas, boter & Valess. Planning had meer behandeld

mogen worden aangezien hier nog regelmatig de mist in lijkt te worden gegaan.



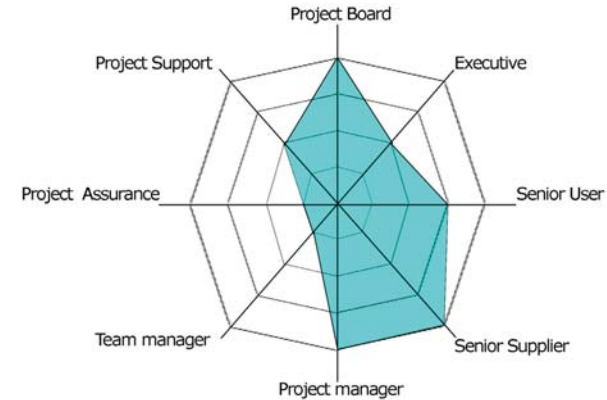
Figuur 16.1: Spinnenweb processen.

Rollen

Aangezien het document voornamelijk bedoeld is voor de Projectmanager en daarna voor de Project Board zijn dit de belangrijkste rollen die behandeld moeten worden. Voor de andere rollen is het minder belangrijk dat deze in het document naar voren komen. Het is niet voor alle rollen noodzakelijk dat deze tot in de puntjes worden uitgewerkt. Bovendien worden de rollen van Project Support, Project Assurance en Team Manager meestal alleen bij grote projecten ingevuld. Voor rollen is dus een minimum van 60% en een maximum van 90% ingesteld. Uit figuur 16.2 blijkt dat voor de rollen 66% van de methodiek ook in het document naar voren komt. Dit is aan de magere kant. Vooral de Executive had meer naar voren moeten komen. Aangezien er niet met work packages gewerkt wordt, is de rol van de teammanager maar beperkt.

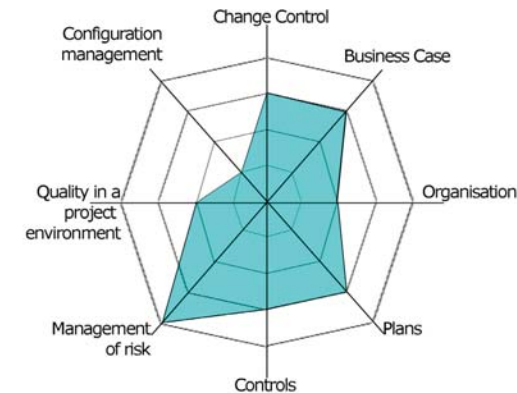
Componenten

Voor de componenten is besloten om een minimum van 60% en een maximum van 85% in te stellen. Het is namelijk wel belangrijk dat de componenten voldoende besproken zijn, aangezien ze een belangrijk controle mechanisme vormen voor de projecten. In figuur 16.3 is te zien dat ook hier 66% van de componenten in het document is verwerkt. Dit is aan de magere kant, aangezien het



Figuur 16.2: Spinnenweb rollen.

minimum op 60% was gezet. Vooral Quality in a project environment zou meer beschreven moeten worden.



Figuur 16.3: Spinnenweb componenten

b. Functionele eisen

De functionele eisen zijn geëvalueerd door middel van een enquête die verspreid is onder alle coaches en de leden van de afdeling verpakingsontwikkeling. De enquête is weergegeven in bijlage 6. De evaluatie is gedaan op basis van zeven enquêtes, wat een redelijk goed beeld geeft van hoe het document wordt ontvangen. De resultaten zijn in tabel 16.1 weergegeven. Bij de vragen waaruit een cijfer voor oneens tot mee eens kon worden gegeven, is het gemiddelde cijfer aangegeven. Het laagste cijfers mogelijk is hierbij een 1 en het hoogste

cijfers mogelijk is een 10. Ook waren er nog een aantal open vragen opgesteld. Hiervan zijn de antwoorden opgesomd weergegeven.

Zoals in de resultaten zichtbaar is, is er op alle punten gemiddeld voldoende gescoord. Het punt “Ik vind het document toegespitst op de divisie” scoort echter beduidend minder dan de rest van de punten. Hier moet dus ook nog extra aandacht aan worden besteed. Het was echter al verwacht dat hier minder op gescoord zou gaan worden, maar er kon door de begeleider niet meer tijd vrij gemaakt worden om hierin hulp te geven. Het is dus zaak om hier in de toekomst nog meer tijd aan te besteden, omdat dit wel als een belangrijk punt wordt gezien.

Wensen

Als laatste was er nog de wens dat als het product als hardcopy wordt verstrekt, het maximaal 5 A4 pagina's mag bevatten. Aan deze wens is niet voldaan, want wanneer het document afgedrukt zal worden, zal het 25 pagina's bevatten. Het doel van het document is echter ook niet dat het afgedrukt zal worden.

Conclusie

In tabel (tabel 16.2) is weergegeven aan welke eisen en wensen van het programma van eisen en wensen is voldaan.

Hier komt naar voren dat op het punt om verschil te maken tussen activiteiten, normale projecten en grote projecten slecht gescoord is. Dit is echter gedaan, omdat dit niet ten goede zou komen van de overzichtelijkheid van het product, waardoor op andere punten weer slechter gescoord zou worden.

Verder komt naar voren dat op de punten “De uitleg over de documenten moet gebeuren aan de hand van de projectmanagement templates” en “Het product moet toegespitst zijn op de divisie” minder gescoord is. In de toekomst moet vooral op het punt “Het product moet toegespitst zijn op de divisie” nog extra aandacht worden besteed.

Ik vind het document toepasbaar op alle project binnen R&D en M&S	8,14
Ik vind het document toegespitst op de divisie	6,43
Ik vind het schema op de homepage goed leesbaar.....	9,29
Ik vind het schema op de homepage aantrekkelijk	9,14
Ik vind het schema op de homepage begrijpelijk opgesteld	9
Indien een van de 3 bovenstaande vragen lager is dan 5, waarom bent u er mee oneens en wat zou u eraan veranderen?	
- Ik denk dat niet alle projecten binnen M&S volgens deze algemene richtlijnen geduid kunnen worden. Vraag blijft natuurlijk of dat je dit moet willen/ nastreven of niet. - Vrij generiek, meer Prince2 samenvatting	
Ik kan het document gemakkelijk lezen	8.43
Ik kan met behulp van de lay-out en hyperlinks mijn doel snel bereiken.....	8.86
Ik vind het document nuttig en zou het gaan gebruiken.....	8.14
Ik ben tevreden over de lay-out en hyperlinks	8,83
Indien 5 of lager, wat maakt u ontevreden en wat zou u verbeteren?	
dit document geeft een zeer duidelijk en toegankelijk beeld van de basisstructuur van princeII; ik mis nog de detailrichtlijnen om de formulieren door iedereen eenduidig ingevuld te krijgen, met namen dashboard en highlight rapportage; dat zijn nu net de zaken die ik het meest zal gaan gebruiken, voor iemand die beperkt vertrouwd is met de princeII methodiek is het een erg nuttig en toegankelijk document!	
Ik zal het document meerdere malen gaan gebruiken.....	8.14
Ik vind de informatie goed toegankelijk	8.57
Ik vind de informatie behulpzaam bij het uitvoeren van projectmanagement	8.86
Mist u nog iets in het document?	
- Detailrichtlijnen om de formulieren door iedereen eenduidig ingevuld te krijgen (wellicht komt dit in best practice te staan?) - De templates en richtlijnen voor naamgeving/versiebeheer/configuratiemanagement op de management- en specialist products, en richtlijnen voor het vertalen van highlight reports naar dashboard reports.	
Heeft u verder nog opmerkingen?	
De hints en tips zijn erg handig als je pas net met Prince 2 gaat werken, om te zorgen dat je niets over het hoofd ziet.	

Tabel 16.1: Uitkomsten van enquête.

Eis of wens	Beoordeling
Er moeten richtlijnen in het product om Stage-gate management te verbeteren.	✓
Het product moet richtlijnen aandragen die gebruikt kunnen worden bij problemen met plannen.	✓
Het product moet het gebruik van Lessons learned in zich opnemen.	✓
De uitleg over de documenten moet gebeuren aan de hand van de projectmanagement templates.	✓✗
In het product moet duidelijk worden beschreven wie wat wanneer moet doen en hoe dit moet gebeuren.	✓
Er moeten richtlijnen in het product worden opgenomen waarin de onduidelijke puten van de PID verduidelijkt worden.	✓
Er moet een verschil worden gemaakt tussen activiteiten, normale projecten en grote projecten.	✗
Het product moet aandacht besteden aan het inrichten van een projectmanagementteam.	✓
Het product moet Prince2 voldoende afdekken.	✓
Het product moet bruikbaar zijn voor alle projecten binnen R&D en M&S van Campina kaas, boter & Vales.	✓
Het product moet toegespitst zijn op de divisie.	✓✗
Het product moet laagdrempelig zijn voor de gebruikers.	✓
Het product moet altijd binnen handbereik zijn wanneer men het nodig heeft.	✓
De informatie waar naar gezocht wordt moet binnen een halve minuut gevonden zijn.	✓
Wanneer het product digitaal wordt verstrekt, moet het gemakkelijk te openen en te gebruiken zijn op de huidige pc's.	✓

Eis of wens	Beoordeling
Het product moet gemakkelijk leesbaar zijn.	✓
Het product moet een duidelijke lay-out hebben.	✓
Het product moet eenvoudig te onderhouden zijn.	✓
Het product moet vernieuwde informatie in zich op kunnen nemen.	✓
Het product moet aantrekkelijk en duurzaam ogen, zodat men het niet gemakkelijk bij het afval doet.	✓
Het product moet herkenbaar zijn met de manier waarop men met projectmanagement om zou gaan.	✓
Wanneer het product als hardcopy wordt verstrekt, mag het maximaal vijf a4 pagina's lang zijn.	✗

Tabel 16.2: Beoordeling van Programma van eisen en wensen.

Afrondingsfase

- 17. Advies voor verbetering templates
- 18. Advies voor verbetering Prince2 implementatie
- 19. Conclusie
- 20. Aanbevelingen

17. Advies voor verbetering templates

Het doel van dit hoofdstuk is om weer te geven waar op dit moment de problemen liggen op het gebied van de templates en hoe deze problemen het beste opgelost kunnen worden.

Problemen met invulling van templates

Regelmatig wordt de omschrijving die in het document staat letterlijk overgenomen, terwijl het beter zou zijn hier een specifieke invulling aan te geven. De doelen worden niet altijd als meetbare criteria geschreven en ze missen soms de gestreefde data. Ook praat men soms alleen over de scope en niet over de uitsluitingen. Bovendien is het erg belangrijk dat er een goede afbakening is van de gevraagde producten. Bij de voorwaarden is het belangrijk dat zowel tijd, budget als middelen erin opgenomen worden. Bij de project organisatie structuur is het belangrijk dat de gehele structuur wordt ingevuld, zodat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook kan het handig zijn om te vermelden hoeveel tijd welke rol vereist. De kwaliteitsverwachtingen van klanten en acceptatiecriteria zijn niet altijd aanwezig. De verantwoordelijkheden voor kwaliteit, de adhesie naar Campina standaarden, de productomschrijving, de kwaliteitscontrole, het configuratie en veranderingsmanagement en het management bij uitzondering worden regelmatig niet ingevuld. Bij de projectcontroles worden de toleranties niet altijd genoemd. Ook het noodplan mist regelmatig.

Hieruit blijkt dus dat er hele stukken regelmatig blijken te missen in de PID's, ook worden er omschrijvingen van de punten uit de PID soms helemaal overgenomen. Het is dus zaak dat duidelijk moet worden wanneer stukken uit de PID mogen worden overgenomen en wanneer dit niet mag en dat er duidelijk aangegeven wordt hoe deze ingevuld moeten worden. Ook is het van belang om duidelijk te maken waarom een bepaald gedeelte van de PID van belang is om in te vullen, zodat men het eerder in zal vullen. Om deze punten te verbeteren, zullen de templates aangepast moeten worden en dienen de coaches het invullen te begeleiden.

Verbeteringsmogelijkheden van templates

Een belangrijk probleem binnen projectmanagement templates is dat het invullen ervan vaak als erg veel, of zelfs overbodig werk wordt gezien. Het is echter wel belangrijk dat deze documenten goed ingevuld worden, aangezien deze vaak de basis leggen voor het project. Het is dus zaak om de templates niet nog veel uitgebreider te maken dan dat ze op dit moment zijn.

Om mensen gemotiveerder te maken, kan het een optie zijn om bij de punten

erbij te zetten waarom het belangrijk is om dat punt in te vullen. Dit kan ook met een soort van tekstballonnetjes, waardoor duidelijk is dat er naast deze uitleg nog wel iets ingevuld moet worden bij dit punt.

Ook is het een mogelijkheid om een aantal verplichte invulvakken te maken, waarbij, wanneer deze niet ingevuld zijn, dit meteen bovenaan komt te staan. Op deze manier is in één oogopslag duidelijk welke punten nog niet zijn ingevuld. Natuurlijk kunnen mensen dit gemakkelijk ontwijken door een spatie of iets dergelijks te typen, maar dan weten ze in ieder geval dat dit een belangrijk punt is.

Een mogelijkheid om alles netjes en volledig ingevuld te krijgen, is door meer gebruik van tabellen te maken. Hierdoor wordt duidelijk dat alle velden ingevuld moeten worden. Wanneer een aantal criteria opgesomd in een regel staan zal eerder maar een gedeelte van de vraag beantwoordt worden. Een andere oplossing hiervoor is om voor alle criteria aparte kopjes te maken.

Het is belangrijk om onduidelijke termen beter uit te leggen of deze helemaal weg te laten. Wanneer er alleen een moeilijke term staat, wordt deze in de meeste gevallen niet ingevuld, terwijl dit wel verwacht wordt.

Wanneer een bepaald gegeven, zoals meetbare criteria belangrijk wordt gevonden binnen een bepaald kopje, is het belangrijk om dit dan ook specifiek aan te geven.

Maak alleen kopjes met punten die ingevuld moeten worden en geen punten met puur informatie. Hierdoor lijkt het document alleen extra veel werk, terwijl deze informatie ook ergens anders (zoals in de richtlijnen) geplaatst kunnen worden.

Als voor veel gebruikers een punt moeilijk is om in te vullen, kunnen suggesties worden gegeven voor zaken die ingevuld moeten worden. Hiermee moet echter wel opgelet worden, aangezien er een risico is dat men de punten laat staan en alsnog niets invult.

De verbeterpunten specifiek voor de documenten, zijn in bijlage 7 weergegeven.

18. Advies voor verbetering Prince2 implemenatie

Binnen de Prince2 implementatie zou het een goede optie zijn om een link te leggen naar andere projectmanagementmethodes binnen Campina kaas, boter & Valess, bijvoorbeeld Campina Engine. Op deze manier kan verwarring worden verkomen, aangezien het voor komt dat meerdere methodes in een project worden gebruikt. Op deze manier wordt er een brug geslagen tussen de verschillende methodes.

De prince2 implementatie kan verbeterd worden door bepaalde aspecten van een andere projectmanagementmethode, bijvoorbeeld PMBoK te werken in de projectmanagement methode van Campina kaas, boter & Valess. Elke methode heeft namelijk zijn eigen sterke punten (zie figuur 5.9). Wanneer men deze sterke punten bundelt, kan daar een sterkere methode uit voort komen. Bovendien is bij het maken van de richtlijnen meerdere keren naar voren gekomen, dat men ondanks de templates toch niet goed wist wat men in de documenten in moest vullen. Hier kwam ook naar voren dat hier tijdens de Prince2 foundation training geen aandacht aan wordt besteed. Het advies is dan ook om hier tijdens de foundation trainingen meer aandacht aan te besteden, zodat men na de training ook daadwerkelijk weet hoe men de templates moet invullen.

19. Conclusie

Projectmanagement helpt om in een korte tijd, voor een laag budget een hoge kwaliteit aan producten te leveren. Binnen projectmanagement is het belangrijk om goed te balanceren tussen de vier factoren scope, tijd, kosten en kwaliteit. De basis van veel projectmanagementmethodes bestaat uit de processen initiatieproces, planningsproces, uitvoerend proces, controlerend en uitvoerend proces en het afsluitingsproces. Veel projectmanagementmethodes bevatten Stage-gate management, wat er voor zorgt dat na elke fase wordt gekeken of het project nog wel rendabel is.

Uit de vergelijking met andere projectmanagementmethodes blijkt voornamelijk dat bij Prince2 vrijwel alle niet-methodische aspecten ontbreken.

Door de invoering van Prince2 kan alleen al binnen R&D een besparing / opbrengst van €250.000, - gegenereerd worden. Door de invoering van Prince2 zullen er echter ook de volgende wijzigingen plaats gaan vinden:

- Duidelijke gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden.
- Toenemende controle op management en projectmanagement niveau.
- Management by exception.
- Verbeterd beslissingsproces.
- Verbeterde kwaliteit en user acceptatie.

De doelgroep van het project omvat alle projectmanagers van R&D en M&S van Campina kaas, boter & Valess. De problemen die voornamelijk voorkomen bij projectmanagement ligt op het gebied van planning, beslissingen maken tijdens Gates, taken en verantwoordelijkheden binnen projectteams, de samenstelling van projectteams en het gebruik maken van Lessons learned.

Het doel van de richtlijnen is om ondersteuning te bieden bij het managen van projecten met Prince2 als projectmanagementmethode. Om deze richtlijnen te ontwikkelen is naar voren gekomen dat hiervoor het beste een interactief document gemaakt kan worden. Hierbij zal voornamelijk het proces weer worden gegeven, waarbij vanuit elk proces ook door wordt verwezen naar de benodigde documenten. Deze uitleg kan het best gedaan worden door middel van een diagram, werkwijze, hints & tips en best practice.

Voor de uitwerking van de richtlijnen is gebruik gemaakt van zeven processen, waarbij Managing product delivery is weggelaten. De enkele aspecten uit Managing product delivery die wel gebruikt moeten worden, zijn ondergebracht bij het proces Controlling a Stage. Er is gekozen om voor de processen een structuur te gebruiken met input/output, het doel van het project, werkwijze en hints & tips. Bij de verschillende documenten wordt gewerkt met een best

practice en worden een aantal punten verder uitgewerkt.

Het document kan het beste via email en radar verspreid worden.

Uit de evaluatie is naar voren gekomen, dat de richtlijnen over het algemeen goed ontvangen zijn. Aan het punt “Het product moet toegespitst zijn op de divisie” is te weinig aandacht aan besteed. Verder is het advies op de templates extra te verduidelijken, waardoor ze beter ingevuld worden. Binnen de training zal ook meer aandacht moeten worden besteed aan het invullen van de documenten.

20. Aanbevelingen

Wegens tijdgebrek is het niet mogelijk geweest om naast het interactieve document ook de digitale televisie uit te werken. Om meer draagvlak binnen de organisatie te verkrijgen, is de aanbeveling om de digitale televisie verder uit te werken. Hierbij kunnen verschillende soorten inhoud worden gebruikt, zoals strips, tips & trucs en werkwijze.

Aangezien het onderhouden van het document buiten de scope van het project valt, zal dit ook moeten worden opgepakt. Het is belangrijk dat het document up-to-date wordt gehouden, aangezien de richtlijnen anders snel verouderen en het document minder snel gebruikt zal gaan worden. Ook zullen de best practices en de FAQ nog aangevuld moeten worden, aangezien daar op dit moment nog te weinig informatie voor is.

Het invullen van de templates gaat op dit moment nog niet zoals het eigenlijk zou moeten. De templates zouden nog verbeterd kunnen worden, zodat dit beter gaat. Dit kan ook veel werk schelen voor de projectmanagers, omdat documenten dan niet telkens nog aangevuld hoeven te worden. Ook zouden de projectmanagers opgeleid kunnen worden in het invullen van de templates.

Om de projectmanagementmethode die binnen Campina kaas, boter & Valess wordt gebruikt breder te trekken dan alleen de methodische aspecten, kan er naast Prince2 ook gebruik worden gemaakt van andere projectmanagementmethodes. Deze methodes zullen dan als één methode worden gebundeld en gebruikt worden binnen Campina kaas, boter & Valess. Daarnaast worden er binnen Campina kaas, boter & Valess meerdere projectmanagementmethodes gebruikt. Door hier meer een brug tussen te slaan, komt er meer een eenheid binnen de organisatie.

Als laatste aanbeveling is er nog om nog extra aandacht te besteden aan de vaak mislopende of belangrijke aspecten (bijvoorbeeld Lessons learned) die uit de onderzoeksfase zijn gekomen. Dit zijn aspecten die vaak bij projectmanagement mis gaan. Door hier extra aandacht aan te besteden, kan men deze fouten voorkomen of bestrijden. Ook is het belangrijk dat er naast Prince2 nog aandacht wordt besteed aan de zachte kant van het managen.

21. Bronvermeldingen

Artikelen

- unknown (2005) "Introductie PMBOK", <http://www.projectmanagementacademie.nl/index2.html>, accessed 16 mei 2008.
- Cooper, R.G., 2008, "Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems", *the journal of product innovation management*, vol. 2008, nr. 25, pp. 213-232
- Singh, M., unknown, "Projectminds' Quick Guide to Project Management", <http://www.projectminds.com/Ebook.html>, accessed 16 mei 2008
- Azzopardi, S., unknown, "The Evolution of Project Management" <http://www.projectsart.co.uk/evolution-of-project-management.html>, accessed 16 mei 2008
- Kent Crawford, J., unknown, "Project Community of Practice", <http://pmsolutions.com/insights/articles/project-management-methodology>, accessed 16 mei 2008
- Cabanis-Brewin, J., unknown, "Communities of Practice in the Projectized Organization" <http://pmsolutions.com/insights/articles/project-management-methodology>, accessed 16 mei 2008
- Bos, J., 2007, "Projectmatig creëren meest complete projectmanagement-methode" <http://www.kernkonsult.com/downloads/new/PMW.pdf>, accessed 21 mei 2008
- Projectmanagementacademie.nl, 2005, "Introductie Projectmatig Werken (PMW)", <http://www.projectmanagementacademie.nl/download/Introductie%20PMW.PDF>, accessed 21 mei 2008
- Kor, R., 2005, "Projectmanagement modellen: de overeenkomsten" <http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/09/projectmanageme.html>, accessed 22 mei 2008
- Bos, J., 2006, "Projectmatig creëren", http://www.ipma-nl.nl/site/publicaties/Presentaties/Projectmatig_creeren_Jo_Bos.pdf, accessed 20 mei 2008
- unknown, unknown, "SGA – Small Group Activity", Blom Consultancy, unknown

boeken

- Hedeman, B. et al., 2008, "Projectmanagement op basis van NCB versie 3", IPMA C en IPMA D, Van Haren Publishing, Zaltbommel
- Boertien Training, 2005, "Professioneel Werken in Projecten", Boertien Training, Naarden
- LAGANT Management Consultants, unknown, "Campina Prince2 foundation", LAGANT Management Consultants, Heeswijk-Dinther
- Akker, A van den, 2002, "PRINCE2 compact", Methode voor Projectmanagement, LAGANT Management Consultants, Heeswijk-Dinther
- Eves, J, et al, 2005 "Managing successful projects with PRINCE2", TSO, London, Groot Britannië

Tidd, J. Bessant, J. Keith, P., 2005, "Managing innovation", Integrating technological, market and organizational change, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, Groot Britannië

Campina-artikelen

- Janmaat, S., Wit, A., 2006, "Project Management manual", Projectbeheersing met "Campina Engine Project Management"
- Unknown, 2006, "Campina Guideline for Projects (CGP)", IAG Zaltbommel
- Ruremonde, H. van, 2007, "Verslag Evaluatie Micado dd 04-12-2007"
- Pauli, N., 2008, "Evaluatie introducties"
- Unknown, 2005, "Campina Template for Project Initiation Document", Campina BV, Zaltbommel
- Unknown, 2008, Criteria activiteit/project/groot project", RD 717
- DMT, 2008, "Prince2 implementatie voor projectmanagement", Cockpit audit + vervolg. Campina Kaas, Boter en Valess, Tilburg

Websites

- Campina BV, unknown, "Over ons", <http://www.campina.com/nederlands/Over%20ons.aspx>, accessed 09-07-2008

22. Bronvermeldingen figuren

Figuur 2.1: Bartjan de Bruijn, 2008, “De KrulSleeve en de Ellips”, bachelor opdracht verslag, Enschede, Universiteit Twente

Figuur 2.2: Bartjan de Bruijn, 2008, “De KrulSleeve en de Ellips”, bachelor opdracht verslag, Enschede, Universiteit Twente

Figuur 2.3: Bartjan de Bruijn, 2008, “De KrulSleeve en de Ellips”, bachelor opdracht verslag, Enschede, Universiteit Twente

Figuur 2.4: Campina BV, unknown, “een ondernemende coöperatie”, <http://www.campina.com/nederlands/Over%20ons/Missie%20en%20strategie/Mission%20statement/Ondernemende%20organisatie.aspx>, accessed 09-07-2008

Figuur 2.5: Bartjan de Bruijn, 2008, “De KrulSleeve en de Ellis”, bachelor opdracht verslag, Enschede, Universiteit Twente

Figuur 5.1: unknown, 2008, “Campina Prince2 foundation”, Lagant management Consultants, Heeswijk-Dinther

Figuur 5.2: Hedeman, B. et al., 2008, “Projectmanagement op basis van NCB versie 3”, IPMA C en IPMA D, Van Haren Publishing, Zaltbommel

Figuur 5.3: unknown, 1996, “The Project Management Framework”, Project Management Institute, Upper Darby, USA

Figuur 5.4: unknown, 2008, “Campina Prince2 foundation”, Lagant management Consultants, Heeswijk-Dinther

Figuur 5.5: Singh, M., unknown, “Projectminds’ Quick Guide to Project Management”, <http://www.projectminds.com/Ebook.html>, accessed 16 mei 2008

Figuur 5.6: Cooper, R.G., 2008, “Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What’s New, and NexGen Systems”, the journal of product innovation management, vol. 2008, nr. 25, pp. 213-232

Figuur 5.7: Cooper, R.G., 2008, “Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What’s New, and NexGen Systems”, the journal of product innovation management, vol. 2008, nr. 25, pp. 213-232

Figuur 5.8: Akker, A van den, 2002, “PRINCE2 compact”, Methode voor Projectmanagement, LAGANT Management Consultants, Heeswijk-Dinther

Figuur 5.9: Bos, J., 2007, “Projectmatig creëren meest complete projectmanagementmethodiek” <http://www.kernkonsult.com/downloads/new/PMW.pdf>, accessed 21 mei 2008

Figuur 6.1: Unknown, 2008, Criteria activiteit/project/groot project”, RD 717

Figuur 6.2: Erdl, M., et al., 2006, “Innoforce”, training materials CBV: project leader & team member, Campina

Figuur 6.3: DMT, 2008, “Prince2 implementatie voor projectmanagement”, Cockpit audit + vervolg. Campina Kaas, Boter en Vales, Tilburg