

IMPLEMENTATIEPLAN		Versie: 0.0
		Doc. nummer:
		Datum: dd-mm-jj
Naam Opdrachtgever		Voor akkoord:
		Datum:
Naam opsteller		
Projectcode		

Tijdens de ontwerpfase wordt het implementatieplan opgesteld door een project- of implementatiemanager in nauwe samenspraak met de staande organisatie. Het implementatieplan is een specifieke versie van een plan, gericht op het mens-leer traject. Het beschrijft het totaal aan activiteiten dat moet worden uitgevoerd om de opgeleverde oplossing zorgvuldig in te passen in de organisatie. Dit plan omvat het geheel aan activiteiten dat nodig is voor de mentale (leren) en structurele (inpassen) implementatie, zoals opleidingen, veranderingen in processen, gebruikershandleidingen, migratie van systemen, ingerichte beheerorganisatie, etc.

In deze toelichting staan allerlei checklisten met als doel je te helpen bij het invullen van het template. Je hoeft niet alle vragen te beantwoorden. Het is de kunst om de juiste vragen bij jouw implementatieplan te beantwoorden. Stem de hoeveelheid tekst af op de omvang van het implementatietraject. Schrijf kort en bondig. Begin de zinnen bijvoorbeeld met een werkwoord.

Managementsamenvatting
In dit implementatieplan worden de volgende onderwerpen toegelicht: <ul style="list-style-type: none"> • achtergrond • doel • resultaat • afbakening • randvoorwaarden • aanpak/werkwijze • fasering • beheersing (T,G,K,I en O) • risico's • context/omgeving

Achtergrond
Neem (een samenvatting van) de achtergrond over uit het onderzoek. Geef daarbij aan dat dit plan een onderdeel vormt van het onderzoeks- en implementatieplan.

Doel
Beschrijf het doel van de implementatie. Wat wil je bereiken?

Resultaat
Beschrijf de consequenties van de (beoogde) resultaten voor het mens-leertraject: wat zijn de gevolgen van de implementatie van de resultaten. Zoek een antwoord op de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn die resultaten nu precies? • Hoe verandert hierdoor de huidige werkwijze? • In hoeverre moeten de medewerkers andere werkzaamheden gaan uitvoeren? • Welke gevolgen heeft dat voor het aantal medewerkers? • Welke kennis moeten de medewerkers of het management daarvoor hebben? • Wat betekent het voor de processen (werkwijze), de samenhang, de kwaliteit, de eisen van juistheid, volledigheid etc.?

- Welke eisen stelt het aan de bestaande omgeving: past het bij de infrastructuur, kwaliteitsafspraken, huidige beloningsstelsels en dergelijke?
- Hoe werkt het uit in de organisatie qua cultuur, structuur, benodigde capaciteit, uitdagingen en kwaliteiten van mensen?
- Wat is nodig voor een goede borging van de resultaten. Zijn controlemechanismen nodig? Moet de oude werkwijze worden opgeruimd, zodat terugvallen onmogelijk is?

Beschrijf vervolgens de resultaten van het mens-leertraject SMART: Specifiek (concreet resultaat), Meetbaar (kwantiteit, kwaliteit, tijd, geld), Acceptabel (voor jezelf en anderen), Realistisch (haalbaar en uitvoerbaar) en Tijdgebonden (in tijdsperiode geformuleerd).

Denk hierbij aan:

- processen en organisatie - checklist:
 - aan te passen organisatievorm en bijbehorende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (denk daarbij aan eventueel advies-, beroeps- of instemmingsrecht van de ondernemingsraden of andere raden/instanties)
 - aan te passen processen, procedures en werkinstructies en de wijze waarop deze beschikbaar worden gesteld
 - welke taken moeten worden uitgevoerd door welke afdelingen
 - welke formulieren, rapportages en autorisaties
 - aan te passen of in te stellen controlemechanismen
 - geregelde evaluatie van ingerichte werkwijze
- training en opleidingen - checklist:
 - welke doelgroep (gebruikers en beheerders) moet welke training (harde en zachte vaardigheden) volgen (met welke doelstelling)
 - eventuele certificeringeisen
 - inrichten proefomgeving, om gaandeweg het traject te kunnen oefenen
 - gebruikershandleiding
 - opleidingsplan en testplan
 - acceptatieprocedure en inwerkplan voor nieuwe (na afronding project) medewerkers
- inrichten beheerorganisatie - checklist:
 - procedure voor aanmelding en afhandeling klachten en wijzigingsverzoeken
 - instellen meldpunt / helpdesk voor vragen, wijzigingsverzoeken en klachten
 - beleggen beheer van alle procedures
 - oprichten overlegstructuren
 - geregelde evaluatie van ingerichte werkwijze
 -
- draaiboek, een stappenplan voor het in gebruik nemen van een nieuw product - checklist:
 - contactpersonen (opdrachtgever, leveranciers etc.)
 - per stap: wat, wanneer, wie, hoe, afhankelijkheden, taken en verantwoordelijkheden, hulpmiddelen
- evaluatierapport - checklist:
 - evaluatie van het project en de projectresultaten
 - vervolgacties beleggen in de staande organisatie d.m.v. nazorgplan
 - leerpunten beleggen in de beheerorganisatie

Afbakening: wat is het resultaat niet?

Wat ga je niet opleveren in het implementatietraject? Vooral naar de opdrachtgever (en medewerkers) helder maken wat er niet wordt opgeleverd, werkt vaak verhelderend.

Randvoorwaarden

Randvoorwaarden zijn alle zaken die noodzakelijk zijn voor de implementatie, maar wat *buiten* de macht van de implementatiemanager ligt, om te regelen. Het zijn dus de zaken die de projectmanager of mogelijk de opdrachtgever in moet vullen, zodat de implementatie vormgegeven kan worden.

Let op bij het implementeren komt het veelal aan op:

- de (tijdige) beschikbaarheid van deskundige gebruikers voor het opstellen van de specificaties, de testplannen, het toetsen van de producten, etc. Geef daarom de vereiste vakkennis en vakkundigheid aan en zorg voor toezeggingen/harde afspraken met de betreffende (lijn)managers van de benodigde “interne” medewerkers
- de (tijdige) beschikbaarheid van medewerkers, specialisten en/of managers
- de (tijdige) beschikbaarheid van de op te leveren producten
- de beschikbaarheid van testhulpmiddelen (representatieve omgeving, goede apparatuur en ruimte)
- het commitment van het betrokken management voor de verandering

Aanpak / werkwijze : hoe geven we het vorm?

Bepaal de implementatiestrategie aan de hand van de uitgangssituatie en de verandering, introductie product etc...

Denk hierbij aan aspecten als:

- welke noodzaak om te veranderen is er (de motivatie achter de verandering)?
- waaruit bestaat de werkelijke verandering?
- wat typeert de huidige situatie en wat de nieuwe (cultuuraspecten)?
- welke risico's zijn er in het geding?
- waarvan is het succes afhankelijk?
- hoe staat het management tegenover de verandering?
- welke weerstanden bestaan er bij gebruikers of beheerders?
- wat zijn ervaringen met eerdere veranderingstrajecten?
- hoe groot is de acceptatiekans?
- is er voldoende veranderpotentieel?
- beschikt men over voldoende middelen om te veranderen?

Afhankelijk van de gekozen strategie wordt de aanpak kort beschreven.

- worden producten iteratief ontwikkeld, waardoor maken – leren – inpassen natuurlijk in elkaar overlopen of wordt gekozen voor een methode waarbij eerst heel de toekomstige situatie ontworpen wordt?
- welke rol krijgt de staande organisatie in het project (meelezen, meepraten, meedenken, meebeslissen)?
- wordt het resultaat gedefinieerd aan de hand van een prototype?
- komt er een proof of concept?
- komt er een proefbedrijf?
- hoe past het testtraject in de implementatie, wanneer worden ontwerpen getoetst of getest en hoe vindt de acceptatie plaats.

De aanpak krijgt vervolgens vorm in de hierna te beschrijven fasering met mijlpalen.

Fasering: activiteiten en (tussen)resultaten

Vervolgens vindt de vertaling van de resultaten in uit te voeren activiteiten en eventueel op te leveren tussenresultaten plaats. Deze worden opgedeeld in de globaal uit te voeren stappen en hieronder in de fasering opgenomen.

Denk bij het bepalen van de planning en fasering aan:

- voldoende ruimte in de planning voor het grillige proces van leren, participatie en het verkrijgen van draagvlak
- geef iedereen voldoende (doorloop-) tijd om inzicht te verkrijgen in de veranderingen en de gevolgen
- voorbereiden van het gebruik; dit zijn de activiteiten die samenhangen met het (her)inrichten van de gebruikersorganisatie, bijvoorbeeld herinrichten bedrijfsprocessen;
- voorbereiden van het beheer; dit zijn de activiteiten die samenhangen met het (her)inrichten van de beheerorganisatie, bijvoorbeeld afsluiten onderhoudscontracten;
- acceptatie van het gebruik, het voorbereiden en uitvoeren van de gebruikersacceptatie;
- acceptatie van het beheer, het voorbereiden en uitvoeren van de beheeracceptatie;
- opbouwen van materiekkennis m.b.t. het resultaat inclusief gebruik en beheer en overdracht van de kennis naar de staande organisatie
- neem voldoende tijd voor de nazorgfase: borgen en verankeren van de verandering in de staande organisatie
- zorg voor een gedegen afronding van het project: reserveer tijd voor evaluatie, financiële afsluiting, overdracht naar de staande organisatie en het schrijven van een afrondend rapport.

Fasering / activiteiten	(Tussen)resultaten/producten:	Start	Eind
Fase 3: ONTWERP	Minimaal: <ul style="list-style-type: none"> - implementatieplan, incl. activiteitenplan, mijlpalenplan, capaciteitsplan - opleidingsplan - testplan - acceptatieprocedure 		
<i>Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Fase 4: VOORBEREIDING	Minimaal: <ul style="list-style-type: none"> - beschikbare resources (mensen en middelen) - ingerichte testomgeving - opleidingen - meewerken aan maken 		
<i>Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Fase 5: REALISATIE	Minimaal: <ul style="list-style-type: none"> - gerealiseerde, goedgekeurde en overgedragen resultaten - opgeleide medewerkers - ingerichte gebruikers- en beheerorganisatie - service level agreements (SLA's) en andere contracten (zowel met klant als leverancier) - nazorgplan 		
<i>Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • 			

Fase 6: NAZORG	Minimaal: - resultaat zonder kinderziektes - goed ingewerkte gebruikers en beheerorganisatie - inwerkplan voor nieuwe gebruikers en beheerders		
<p><i>Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • • 			

Projectbeheersing: Tijd

Plannen: in het implementatieplan ligt de nadruk op het mens-leer traject. Dit traject heeft meestal een “grillig” verloop omdat je hierbij mogelijk te maken krijgt met weerstanden tegen de veranderingen, met inschakelen van medewerkers die dit “naast” hun huidige lijnactiviteit moeten doen etc... De planning, en vooral het beheersaspect tijd, moet daarom voldoende ruimte bieden om het veranderingsproces op een goede wijze te doorlopen.

Het stellen van de normen voor tijd (= het maken van een plan), kun je verdelen over een aantal plannen:

- **activiteitenplan:** in het activiteitenplan worden de uit te voeren activiteiten beschreven. Per activiteit wordt weergegeven: de benodigde inspanning, de tijdsduur, de samenhang met andere activiteiten en het benodigde niveau van de hulpbronnen.
- **mijlpalenplan:** welke belangrijke zichtbare tussenresultaten en beslisdocumenten worden wanneer opgeleverd? Bijvoorbeeld in termen van (toetsbare) producten. Het mijlpalenplan ga je vooral zelf gebruiken om te meten of jouw project nog volgens planning verloopt.
- **capaciteitsplan:** welke mensen (en overige hulpmiddelen) heb ik wanneer nodig in het implementatietraject? Het plan geeft weer over welke perioden inzet van wie nodig is. Ook wordt per rol het gewenste kennis en kunde niveau aangegeven. Het gaat hierbij om de inzet van zowel interne, als externe medewerkers. Vooral de planning voor de interne medewerkers is van belang, omdat die tijdig moeten worden vrijgemaakt en vaak slechts beperkt beschikbaar zijn. In de capaciteitsplanning geef je aan vanaf wanneer, tot wanneer en voor hoeveel uren per week je een medewerker nodig hebt. Je kunt dit doen per functie (“een ontwerper”), of expliciet een naam te noemen: Soms is dit noodzakelijk, bijv. voor interne medewerkers als het gaat om kennis die slechts bij 1 persoon aanwezig is.

LET OP: de planning wordt veelal opgebouwd uit schattingen, aannames e.d. Wil je zeker(der) zijn van je schatting:

- noteer de uitgangspunten/aannames die je voor je schatting hebt gebruikt. Zodra die veranderen, moet je ook je planning aanpassen
- gebruik ervaringen uit het verleden
- leg je schatting voor aan een collega om deze te laten toetsen
- denk aan de tijd die nodig is voor projectmanagement, overleg, overhead, inwerken, leercurve, onderzoeken en beantwoorden van vragen, etc. (vaak zo’n 10-20%)
- denk aan het verschil tussen netto en bruto beschikbaarheid in uren van projectmedewerkers, gebruikers en beheerders. Dit wordt mede beïnvloed door ziekte, verlof, overleg, afstemming, etc. Netto uren zijn bijvoorbeeld de contracturen (bijv. 36 uur) min 10%.

Beheersen: Dit is globaal te verdelen in:

1. Wat ga je doen om het plan zo te laten verlopen als gepland en hoe controleer je dat? De voortgang van het plan in de tijd wordt bewaakt door:
 - periodiek een prognose te geven voor het halen van de afgesproken deadlines
 - regelmatig de actuele stand van zaken te (laten) signaleren op van tevoren overeengekomen tijdstippen, waarbij de signalering per activiteit op verschillende manieren kan worden weergegeven, bijvoorbeeld door:
 - een periodiek te trekken standlijn
 - gevolgen van de actuele situatie, waarbij de stand van zaken en veranderingen in de doorlooptijd inzichtelijk worden gemaakt (verschuivingen ten opzichte van de vigerende planning)

- de oorzaken van het voor- of achterlopen ten opzichte van de planning te analyseren
- de gevolgen van het voor- of achterlopen ten opzichte van de planning te analyseren voor:
 - de diverse vervolgvactiteiten en de marges
 - de capaciteitsplanning (mensen en middelen)
- deze gegevens te verwerken tot een voortgangssignalering waarin behalve de stand van zaken ook zijn opgenomen:
 - de gesignaleerde knelpunten
 - de mogelijke oplossingen voor deze knelpunten.

2. Wat ga je doen als het plan niet wordt gerealiseerd? Als op grond van de prognose wordt geconstateerd dat niet meer kan worden voldaan aan de normen voor tijd zijn de volgende activiteiten mogelijk om weer binnen de marges van de planning te geraken:

- volgorde van activiteiten veranderen
- activiteiten versnellen/vertragen
- meer/minder activiteiten parallel laten lopen
- marges laten gebruiken
- andere disciplines inschakelen
- meer/minder of andere capaciteit inzetten.

Als niet meer kan worden voldaan aan de planning (norm) dan zullen de stuurmiddelen Kwaliteit en Geld (met hun marges) moeten worden aangesproken (bijvoorbeeld de kwaliteit beperken of duurder personeel inzetten dat sneller kan opleveren).

Projectbeheersing: Geld

Plannen: Het grillige verloop van het mens-leer traject heeft invloed op de in te plannen marge voor het budget. Het budget moet voldoende ruimte bieden om het implementie/veranderingsproces te doorlopen.

Kosten worden in het implementatietraject voor een groot deel gemaakt door de inzet van mensen. Kortom: tijd is geld ofwel geld is tijd. Door aan de benodigde resources (zowel intern als extern) een tarief te hangen, is de eerste stap naar het financiële plan gemaakt.

Behalve de kosten voor productie, middelen en mensen moet ook rekening worden gehouden met kosten voor:

- huisvesting, gebruik van kantoorruimtes, vergaderruimtes etc.
- computers, licenties, ontwikkeltools, PR-activiteiten, drukwerk etc.
- benodigde cursussen, reis- en verblijfskosten
- de facilitators van de workshops, een audit, een review
- de aanschaf van kantoorartikelen, boeken etc.
- een aardigheidje voor het projectteam, de eindgebruikers, etc.
- tariefwijzigingen (van interne en externe projectmedewerkers)
- extra wensen van de opdrachtgever, projectomgeving etc. Door bij de start een wijzigingsbudget af te spreken, en een goede afspraak over de wijzigingsprocedure te maken, is het niet nodig om voor elke wijziging terug te gaan naar de opdrachtgever/stuurgroep.
- "onvoorzien" (maak een inschatting en onderbouw dit in het implementatieplan).

Beheersen: is onder te verdelen in:

1. Wat ga je doen om het kostenplan zo te laten verlopen als gepland en hoe controleer je dat?

- kostenbeheersing vindt plaats door periodiek een prognose te maken van de nog te besteden kosten. Deze prognose kun je maken door de stand te vergelijken met de geplande norm en met het nog beschikbare budget. De voortgang, in percentage gerede uren of gerede producten of etc., kan slechts worden opgegeven voor meetbare gedeelten van de opdracht. Meetbaar is bijvoorbeeld de voortgang van tekenwerk, een rapport, een berekening, oplevering van bouwdelen etc... Het is dus van belang een begroting te maken waarin producten voorkomen waarvan de voortgang daadwerkelijk kan worden gemeten. Grotere opdrachten worden onderverdeeld in te leveren producten en activiteiten. De begroting van de opdracht bestaat uit de deelbegrotingen per product of activiteit. Voor elk product of activiteit is een (deel)projectleider verantwoordelijk. Net als bij kleine opdrachten kan de (deel)projectleider nu per product vaststellen hoeveel uur een medewerker hierin mag besteden. De beheersing gebeurt door:
 - ervoor te zorgen dat ieder in het traject weet hoeveel uur zij/hij mag besteden aan een product of activiteit
 - periodiek een prognose te maken van het resultaat (bestede kosten bij einde opdracht).
- de administratie van de kosten is vaak in handen van een controller. Het is aan te bevelen om deze controller op te nemen in je project, dan kijk je zelf als projectmanager vanzelf naar de kosten en is een regelmatige afstemming om in de gaten hoe de kosten zich ontwikkelen op een gemakkelijke manier te organiseren
- een mogelijke manier om het geld te beheersen is om sommige stukken van de implementatie fixed-price, fixed-date, fixed-quality (volgens vaste prijs, tijd en kwaliteit) uit te besteden bij een leverancier. Er wordt een overeenkomst opgesteld waarin is bepaald dat een product volgens een vaste prijs op een bepaalde datum volgens voorgeschreven kwaliteit wordt geleverd. Hierdoor draag je een deel van de beheersing over aan de leverancier. Nadeel van deze constructie is dat de leverancier in zijn offerte meestal een post onvoorzien op zal gaan nemen (voor extra werkzaamheden en beperking van risico's).
- schakel deskundigen in voor de onderhandelingen en opstellen van de contracten.

2. Wat ga je doen als niet conform het plan wordt gerealiseerd? Als op grond van de voortgangssignalen wordt geconstateerd dat niet meer kan worden voldaan aan de norm kunnen de volgende acties worden uitgevoerd om weer binnen het budget te geraken:

- budgetoverheveling (van de ene activiteit naar de andere)
- gebruik maken van de financiële marges
- aanspreken van de risicoreserve
- bijstellen/wijzigen van het budget (norm).

Als niet meer kan worden voldaan aan de norm voor geld moeten de stuurmiddelen Kwaliteit en Tijd worden ingezet om weer binnen de marges te geraken (bijvoorbeeld goedkoper personeel inzetten of mindere kwaliteit leveren).

Projectbeheersing: Kwaliteit

Plannen: Kwaliteit wordt vaak als “moeilijk” en “ongrijpbaar” ervaren. In het implementatietraject staat kwaliteit op twee manieren centraal:

- het toetsen en testen van de kwaliteit het opgeleverde resultaat (de acceptatie). De acceptatie wordt opgenomen in het overall kwaliteitsplan van het project (incl. reviewprocedure, acceptatieprocedure, testplan, etc.). Belangrijke aspecten in het testplan:
 - testaanpak (bottom-up/topdown, testvolgorde en afhankelijkheden, tijdsaspecten, te testen eigenschappen en diepgang van testen)
 - testomgeving (apparatuur, programmatuur, testhulpmiddelen, beveiligingsmaatregelen)
 - testteam (bemensing, taken en verantwoordelijkheden, goedkeuringsprocedure)
 - testgevallen (invoeringsspecificatie, uitvoerspecificatie, relatie met ontwerp. Speciale vereisten, afhankelijkheden)
 - op welke wijze (door wie en wanneer) de testgevallen worden beoordeeld
 - hoe het herstel van testresultaten en herstel van tekortkomingen plaatsvindt
 - testlog-specificatie en voorschriften m.b.t. de rapportage van de testresultaten

- de kwaliteit van de mensen in het verander/implementatietraject
 - harde en zachte vaardigheden
 - verandercapaciteit: willen, moeten en kunnen veranderen.

Beheersen: is onder te verdelen in:

1. Wat ga je doen om het plan zo te laten verlopen als gepland? Niet alleen het uiteindelijke resultaat moet voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen, ook tijdens de doorlooptijd van het implementatietraject moet de kwaliteit worden bewaakt. Het is dan ook gewenst de deel- of tussenresultaten en het proces (management, mensen, materialen en methoden) te toetsen. In een voortgangsrapportage geef je periodiek de stand van zaken weer door toetsing van:
 - leg vast welke reviews en audits op welke momenten worden uitgevoerd, en welke procedures gehanteerd worden om tekortkomingen te herstellen
 - zorg voor een formele acceptatie procedure. Beschrijf hoe producten geaccepteerd (getest, gereviewt, etc) worden (wie, wanneer, wat wordt er vastgelegd, etc).
 - laat de toetsdocumenten ondertekenen.
 - rapporteer over de voortgang van de kwaliteitstoetsingen.
 - toets concrete resultaten (met behulp van functionele, operationele, productie- en acceptatietesten etc.);
 - minder concrete resultaten (door de resultaten aan een groep van deskundigen voor te leggen (bijvoorbeeld bij normen die moeilijk kwantificeerbaar of aantoonbaar zijn)). Dit doe je om erachter te komen of iets een knelpunt of een aandachtspunt is;
 - inhoud (bijvoorbeeld door reviews).

2. Wat ga je doen als het plan niet wordt gerealiseerd?
 - neemt de opdrachtgever genoeg met minder kwaliteit?
 - krijg je meer tijd en/of geld?
 - verbeteren/herhalen/vernieuwen van tussenresultaten zodat weer aan de norm wordt voldaan
 - wijzigen van de interne controle (meer controles, een andere frequentie etc.)
 - op welk beheersaspect ligt de focus? Welke marges zijn afgesproken?
 - betrekken van andere disciplines bij het project
 - gebruik van de marges.

Projectbeheersing: Informatie

Plannen van de informatiebeheersing: informatie betreft de manier van communiceren binnen het implementatieteam, en het vastleggen van informatie over zowel de op te leveren producten als de documentatie. Dit laatste noemen we ook wel configuratiebeheer (het identificeren en beheren van alle producten). Daarbij wordt per product een statusaanduiding en versie bijgehouden. Het beheersen van alle configuratie-items is een belangrijk hulpmiddel om de gevraagde kwaliteit te leveren.

Om de informatie tijdens de implementatie te beheersen zijn er beheerstechnieken. Dit zijn:

- documentatiecodering
- wijzigingsvoorstelformulieren
- statusadministratie
- distributiesysteem.

Op basis van deze beheerstechnieken zijn de volgende taken te onderscheiden die van belang zijn in het kader van informatiebeheersing (zie ook het Kwaliteitssysteem):

- documentregistratie
- documentbeheersing
- documentbewaking.

Documentregistratie; alle vastgelegde informatie is herkenbaar naar soort, onderwerp en versie en het is terug te vinden. Documentregistratie is op te delen in:

1. identificeren
2. registreren
3. archiveren

Documentregistratie zorgt ervoor dat alle vastgelegde informatie herkenbaar is naar soort, onderwerp en versie en dat de informatie terugvindbaar is voor betrokkenen die er toegang toe moeten/mogen hebben.

Archiveren; Eenmaal gearchiveerde informatie moet terug te vinden zijn. Te archiveren documenten kunnen worden opgeborgen in: implementatiedossier (voor informatie over een lopend project), lopend archief en definitief archief. Bij het identificeren kun je aangeven waar documenten zich bevinden. In het projectplan kun je vastleggen welke informatie volgens het kwaliteitssysteem moet worden gearchiveerd, en extra afspraken die binnen het project zijn gemaakt. Daarnaast wordt in het kwaliteitssysteem aandacht besteed aan archivering in verband met de aantoonbaarheid en wettelijke verplichtingen.

Documentbeheersing; Een goede beschrijving van de informatiestroom en een heldere goedkeurings- en wijzigingsprocedure. Documentbeheersing valt uiteen in:

1. distribueren
2. goedkeuren
3. wijzigen (beheer)

Documentbeheersing zorgt ervoor dat de informatiestromen goed zijn beschreven en dat er heldere goedkeurings- en wijzigingsprocedures zijn

Procedure en status; Voor het overzicht op de status van documenten is het belangrijk procedures voor goedkeuring en wijziging van documenten vast te leggen. Hiervoor kent het kwaliteitssysteem verschillende procedures. Ook in het implementatieplan kan worden vastgelegd wie bevoegd is om documenten, rapporten, tekeningen en berekeningen goed te keuren en/of vrij te geven. De status geeft aan waarvoor een product gebruikt mag worden. Wij hanteren vier verschillende statussen, die in het implementatieplan worden geregeld:

- in ontwikkeling; het product is in bewerking binnen de productgroep en door geen enkel persoon geparafeerd
- concept; product is gecontroleerd en geparafeerd door de opsteller en controleur
- definitief; product is gecontroleerd en geparafeerd door de elementleider vrijgegeven aan de leider van het implementatietraject

- vrijgegeven; product is gecontroleerd door de leider van het implementatietraject en middels een dekbrief vrijgegeven voor extern gebruik.

Door *versiebeheer* wordt duidelijk wat de 'laatst geldende waarheid' is. De versie is een nummering die aangeeft dat een product is gewijzigd. Een product moet een versienummer krijgen op het moment dat er aan een product begonnen wordt. Nieuwe versienummers worden uitgedeeld elke keer als het product 'naar buiten' gaat en een inhoudelijke wijziging heeft ondergaan ten opzichte van de vorige versie.

Beheersen Beheersing is onder te verdelen in:

1. Wat ga je doen om het plan zo te laten verlopen als gepland? Een eenmaal opgezet informatiebeheersingssysteem moet onderhouden worden door periodiek na te gaan of:
 - er wordt gewerkt conform de opzet
 - de invulling nog adequaat is afgestemd op de voor de te verrichten werkzaamheden benodigde informatie
 - er knelpunten optreden door bijvoorbeeld wijzigingen in teamsamenstellingen, verloop van personeel, andere projectinhoud, waardoor het systeem moet worden bijgesteld.

Periodiek moeten er voortgangsbesprekingen met de diverse leiders worden gehouden. De resultaten hiervan worden vastgelegd in een voortgangsrapportage. De voortgang van de activiteiten en de consequenties van afwijkingen voor de informatiebeheersing moeten in elke fase nauwlettend worden bewaakt. Per fase stem je de informatiebeheersing af op de dan geldende behoefte.

2. Wat ga je doen als het plan niet wordt gerealiseerd? Als op grond van de voortgangssignalen wordt geconstateerd dat niet meer kan worden voldaan aan de norm kunnen de volgende acties worden uitgevoerd om problemen binnen het budget en de planning op te lossen:
 - veranderen van de wijze van distributie, archivering etc.
 - aanpassen van gebruikte hulpmiddelen en inschakelen van nieuwe hulpmiddelen
 - wijzigen van de capaciteit
 - wijzigen/bijstellen van de norm.

Als niet meer kan worden voldaan aan de norm voor informatie moeten de stuurmiddelen Kwaliteit, Tijd en Geld worden ingezet om weer binnen de norm te geraken.

Projectbeheersing: Organisatie

Plannen: De gekozen aanpak en implementatiestrategie bepaalt hoe de organisatie van het (implementatie deel-) project eruit ziet, inclusief taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Welke medewerkers (met welke kennis en kunde) zijn nodig, welke lijnmanagers zijn nodig, welke overlegstructuren zorgen voor voldoende betrokkenheid. Wie mag meeweten, meedenken, meepraten, meebeslissen?

Denk hierbij aan:

- wie zijn de belangrijkste stakeholders, gebruik eventueel het format voor de *omgevingsanalyse*) beleg duidelijk wie, waarvoor verantwoordelijk is.
- beleg/delegeer verantwoordelijkheden en taken alleen in samenhang met de bijbehorende bevoegdheden
- betrek de gebruikersgroepen en beheer (onderhouds-) afdeling vroegtijdig bij het project. Des te vroeger zij aanhaken, des te meer kans er is op een onderhoudbaar product en goede acceptatie. Reserveer ook tijd voor hen.
- voorkom aannames m.b.t. de kennis, kunde en gedrag van de projectleden. Doe altijd zelf mee in de intake gesprekken
- geef een overzicht van de op- en afbouw van het projectteam in de tijd gezien
- beschrijf de rapportagelijnen
- benoem de overlegstructuren expliciet (projectteamoverleg ... keer per maand, overleg met de opdrachtgever): stuurgroep overleg, werkoverleg, opdrachtoverleg

- waarschijnlijk zijn op het moment van het schrijven van het plan nog niet alle projectmedewerkers bekend. Zorg wel dat je toezeggingen hebt van de afdelingsbazen voor mensen. De inzet van projectteammedewerkers moet altijd geborgd worden bij hun directe manager.
- zorg voor betrokkenheid en acceptatie bij alle projectmedewerkers. Laat iedereen meedenken en neem ieders bijdrage serieus!
- spreek samen de projectspelregels af (hoe wordt er samengewerkt).

Rol	Wie	Verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Beheersen: Projectbeheersing Organisatie is onder te verdelen in:

1. Wat ga je doen om de organisatie zo te laten verlopen als gepland? Een eenmaal opgezette implementatieorganisatie behoeft onderhoud. Dit bestaat uit:
 - periodiek controleren of er wordt gewerkt conform de organisatorische opzet
 - periodiek nagaan of de organisatie nog adequaat is afgestemd op de te verrichten werkzaamheden en de overige beheersaspecten
 - signaleren en oplossen van optredende knelpunten die zijn ontstaan door bijvoorbeeld verloop van personeel, invloed van andere projecten e.d.
2. Wat ga je doen als de implementatie organisatie niet goed functioneert? Als wordt geconstateerd dat er moet worden (bij)gestuurd, kunnen de volgende acties worden genomen:
 - een andere projectstructuur kiezen
 - aanpassen van de organisatie door andere mensen in te zetten
 - andere overlegstructuren in te stellen
 - andere coördinatiemechanismen regelen
 - als niet meer kan worden voldaan aan de norm voor organisatie moeten de stuurmiddelen Kwaliteit, Tijd en Geld worden ingezet om weer binnen de norm te geraken.