

# Projectmanagement

op basis van PRINCE2®

EDITIE 2009



Bert Hedeman  
Gabor Vis van Heemst  
Hans Fredriksz



Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2009

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT™

ASL®

CATS CM®

CMMI®

COBIT

Frameworkx

ISO 17799

ISO/IEC 27001/27002

ISO/IEC 20000

ISPL

IT Service CMM

ITIL®

MOF

MSF

SABSA

### Architecture

#### (Enterprise en IT)

Archimate®

BiSL®

GEA®

TOGAF®

### Business Management

BiSL®

EFQM

eSCM

ISA-95

ISO 9000

OPBOK

SAP

SixSigma

SOX

SqEME®

### Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement

ICB / NCB

MINCE®

M\_o\_R®

MSP™

P3O®

*PMBOK® Guide*

PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)



# **Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2009**

**Bert Hedeman**

**Gabor Vis van Heemst**

**Hans Fredriksz**



# Colophon

|                 |  |
|-----------------|--|
| Titel:          | Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2009  |
| Serie:          | Best Practice  |
| Auteurs:        | Bert Hedeman (Hedeman Consulting)<br>Gabor Vis van Heemst (Intrprimus)<br>Hans Fredriksz (ISES)  |
| Reviewers:      | Tanja van den Akker (Forsa Advies)<br>Arthur Coppens (Getronics)<br>Francisca Kouwen (Getronics)<br>Mark Kouwenhoven (PMcoaching)<br>Arie den Ouden (Ambidexter)<br>Henny Portman (ING)  |
| Tekstredactie:  | Sylvia Plette (Tekstbureau Etaalage)   |
| Uitgever:       | Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>   |
| ISBN Hard copy: | 978 90 8753 495 0  |
| ISBN eBook:     | 978 90 8753 903 0  |
| ISBN ePub:      | 978 90 8753 992 4  |
| Druk:           | Eerste druk, eerste oplage, November 2009<br>Eerste druk, tweede verbeterde oplage, December 2009<br>Eerste druk, derde verbeterde oplage, Februari 2010<br>Eerste druk, zevende verbeterde oplage, maart 2012<br>Eerste druk, achtste oplage, november 2012 |
| Lay-out en DTP: | CO2 Premedia, Amersfoort - NL  |
| Copyright:      | © Van Haren Publishing, 2009   |

© Crown copyright 2009 Reproduced under licence from the Cabinet Office: Figures 1.1, 2.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 7.1, 7.2, 7.3, 8.1, 8.2, 9.1, 10.1, 10.2, II.2, 12.1, 15.1, 16.1 en 19.4. and Tables 1.1, 6.2 en 7.1

PRINCE2® is a registered trade mark of the Cabinet Office.  
The PRINCE2 Swirl logo™ is a trade mark of the Cabinet Office.  
MSP™ is a registered trade mark of the Cabinet Office.  
M\_o\_R® is a registered trade mark of the Cabinet Office.  
P3O® is a registered trade mark of the Cabinet Office.  
P3M3™ is a registered trade mark of the Cabinet Office.  
ITIL® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

For any further enquiries about Van Haren Publishing, please send an e-mail to: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)  
Although this publication has been composed with most care, neither Author nor Editor nor Publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the Publisher.

# Inhoud

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding in projectmanagement</b>                | <b>1</b>  |
| 1.1      | Waarom projectmanagement?                            | 1         |
| 1.2      | Wat is een project?                                  | 2         |
| 1.3      | Wat is projectmanagement?                            | 4         |
| 1.4      | Wat is de taak van de Projectmanager?                | 4         |
| 1.5      | Welke aspecten worden er beheerst?                   | 4         |
| 1.6      | Wat is een succesvol project?                        | 5         |
| 1.7      | Waarom mislukken projecten?                          | 6         |
| 1.8      | Waarom PRINCE2?                                      | 7         |
| <b>2</b> | <b>Inleiding PRINCE2</b>                             | <b>9</b>  |
| 2.1      | Wat is PRINCE2?                                      | 9         |
| 2.2      | De structuur van PRINCE2                             | 9         |
| 2.3      | Relaties met overige richtlijnen Cabinet Office      | 9         |
| 2.4      | Wat zit NIET in PRINCE2?                             | 10        |
| 2.5      | Voordelen PRINCE2                                    | 11        |
| 2.6      | Verschillen PRINCE2 <sup>TM</sup> v2009 versus v2005 | 11        |
| 2.7      | Schrijfwijze PRINCE2-woorden                         | 15        |
| 2.8      | Over dit boek  | 16        |
| 2.9      | Vorbereiding op examens.                             | 17        |
| <b>3</b> | <b>Principes</b>                                     | <b>19</b> |
|          | Principe 1   | 20        |
|          | Principe 2   | 20        |
|          | Principe 3   | 20        |
|          | Principe 4   | 21        |
|          | Principe 5   | 21        |
|          | Principe 6   | 22        |
|          | Principe 7   | 22        |
| <b>I</b> | <b>Introductie thema's PRINCE2</b>                   | <b>25</b> |
| <b>4</b> | <b>Business Case</b>                                 | <b>27</b> |
| 4.1      | Inleiding  | 27        |
| 4.2      | Begrippenkader                                       | 27        |
| 4.3      | Type Business Cases                                  | 28        |
| 4.4      | PRINCE2 aanpak Business Case                         | 29        |
| 4.5      | De inhoud van de Business Case                       | 32        |
| 4.6      | Rollen en verantwoordelijkheden                      | 33        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>5</b> | <b>Organisatie</b>                        | <b>35</b> |
| 5.1      | Inleiding                                 | 35        |
| 5.2      | Begrippenkader                            | 35        |
| 5.3      | Projectmanagementstructuur                | 36        |
| 5.4      | Projectmanagementteam (PMT)               | 37        |
| 5.5      | Omvang van de Stuurgroep                  | 42        |
| 5.6      | Betrekken belanghebbenden                 | 42        |
| 5.7      | Opstellen Communicatiemanagementstrategie | 44        |
| <b>6</b> | <b>Kwaliteit</b>                          | <b>45</b> |
| 6.1      | Inleiding                                 | 45        |
| 6.2      | Begrippenkader                            | 45        |
| 6.3      | Kwaliteitsmanagement                      | 45        |
| 6.4      | PRINCE2-aanpak van kwaliteit              | 46        |
| 6.5      | Kwaliteitsplanning                        | 47        |
| 6.6      | Kwaliteitsbeheersing                      | 51        |
| 6.7      | Kwaliteitsreview                          | 52        |
| 6.8      | Verantwoordelijkheden                     | 55        |
| <b>7</b> | <b>Plannen</b>                            | <b>57</b> |
| 7.1      | Inleiding                                 | 57        |
| 7.2      | Wat is een plan                           | 57        |
| 7.3      | Voordelen van het opstellen van een plan  | 57        |
| 7.4      | Elementen van een plan                    | 58        |
| 7.5      | Planaanpak                                | 58        |
| 7.6      | Planniveaus                               | 59        |
| 7.7      | De PRINCE2-aanpak van plannen             | 61        |
| 7.8      | Rollen en verantwoordelijkheden           | 73        |
| <b>8</b> | <b>Risico</b>                             | <b>75</b> |
| 8.1      | Inleiding                                 | 75        |
| 8.2      | Begrippenkader                            | 75        |
| 8.3      | Risicomanagement                          | 76        |
| 8.4      | Risicomanagementstrategie                 | 77        |
| 8.5      | Risicoregister                            | 78        |
| 8.6      | Risicomanagementprocedures                | 79        |
| 8.7      | Risico-eigenaar en risico-actiehouders    | 84        |
| 8.8      | Risicobudget                              | 84        |
| 8.9      | Verantwoordelijkheden                     | 85        |
| <b>9</b> | <b>Wijziging</b>                          | <b>87</b> |
| 9.1      | Inleiding                                 | 87        |
| 9.2      | Begrippenkader                            | 87        |
| 9.3      | Aanpak wijzigingen                        | 88        |
| 9.4      | Configuratiemanagementprocedures          | 91        |
| 9.5      | Issue- en wijzigingsbeheerprocedures      | 92        |
| 9.6      | Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget  | 94        |
| 9.7      | Rollen en verantwoordelijkheden           | 95        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>10 Voortgang</b> .....                           | <b>97</b>  |
| 10.1 Inleiding .....                                | 97         |
| 10.2 Begrippenkader .....                           | 97         |
| 10.3 Managen 'by exception' .....                   | 98         |
| 10.4 Beheersing voortgang .....                     | 99         |
| 10.5 Rollen en verantwoordelijkheden .....          | 105        |
| <br>  |            |
| <b>II Introductie processen</b> .....               | <b>109</b> |
| II.1 Waarom een procesgerichte benadering? .....    | 109        |
| II.2 Vier managementniveaus .....                   | 109        |
| II.3 De managementprocessen .....                   | 110        |
| II.4 PRINCE2-processen in een tijds kader .....     | 110        |
| II.5 De structuur van de procesbeschrijvingen ..... | 112        |
| <br>  |            |
| <b>11 Opstarten van een Project (OP)</b> .....      | <b>113</b> |
| 11.1 Basisprincipes .....                           | 113        |
| 11.2 Context .....                                  | 114        |
| 11.3 Procesbeschrijving .....                       | 115        |
| 11.4 Overzicht activiteiten .....                   | 119        |
| <br>  |            |
| <b>12 Initiëren van een Project (IP)</b> .....      | <b>121</b> |
| 12.1 Basisprincipes .....                           | 121        |
| 12.2 Context .....                                  | 122        |
| 12.3 Procesbeschrijving .....                       | 123        |
| 12.4 Overzicht activiteiten .....                   | 127        |
| <br>  |            |
| <b>13 Sturen van een Project (SP)</b> .....         | <b>129</b> |
| 13.1 Basisprincipes .....                           | 129        |
| 13.2 Context .....                                  | 129        |
| 13.3 Procesbeschrijving .....                       | 130        |
| 13.4 Overzicht activiteiten .....                   | 135        |
| <br>  |            |
| <b>14 Beheersen van een Fase (BF)</b> .....         | <b>137</b> |
| 14.1 Basisprincipes .....                           | 137        |
| 14.2 Context .....                                  | 138        |
| 14.3 Procesbeschrijving .....                       | 139        |
| 14.4 Overzicht activiteiten .....                   | 145        |
| <br>  |            |
| <b>15 Managen Productoplevering (MP)</b> .....      | <b>147</b> |
| 15.1 Basisprincipes .....                           | 147        |
| 15.2 Context .....                                  | 148        |
| 15.3 Procesbeschrijving .....                       | 148        |
| 15.4 Overzicht activiteiten .....                   | 151        |
| <br>  |            |
| <b>16 Managen van een Faseovergang (MF)</b> .....   | <b>153</b> |
| 16.1 Basisprincipes .....                           | 153        |
| 16.2 Context .....                                  | 154        |



|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 16.3      | Procesbeschrijving . . . . .                                  | 154        |
| 16.4      | Overzicht activiteiten . . . . .                              | 158        |
| <b>17</b> | <b>Afsluiten van een Project (AP) . . . . .</b>               | <b>161</b> |
| 17.1      | Basisprincipes . . . . .                                      | 161        |
| 17.2      | Context. . . . .  | 162        |
| 17.3      | Procesbeschrijving . . . . .                                  | 162        |
| 17.4      | Overzicht activiteiten . . . . .                              | 166        |
| <b>18</b> | <b>Omgeving project. . . . .</b>                              | <b>169</b> |
| 18.1      | Project versus programma . . . . .                            | 169        |
| 18.2      | Multi-projectmanagement. . . . .                              | 170        |
| 18.3      | Managen van een projectenportfolio . . . . .                  | 171        |
| <b>19</b> | <b>Op maat maken . . . . .</b>                                | <b>173</b> |
| 19.1      | Inleiding . . . . .   | 173        |
| 19.2      | Projecten binnen programma's. . . . .                         | 176        |
| 19.3      | Schaal van het project . . . . .                              | 178        |
| 19.4      | Levenscyclusmodellen . . . . .                                | 182        |
| 19.5      | Verschillende soorten projecten . . . . .                     | 182        |
| 19.6      | Type projecten. . . . .                                       | 185        |
|           | <b>Bijlage A Opzet managementproducten . . . . .</b>          | <b>191</b> |
|           | <b>Bijlage B Rollen en Verantwoordelijkheden. . . . .</b>     | <b>215</b> |
|           | <b>Bijlage C Voorbeeld Productgerichte planning . . . . .</b> | <b>223</b> |
|           | <b>Bijlage D Projectthermometer. . . . .</b>                  | <b>227</b> |
|           | <b>Bijlage E Begrippenlijst . . . . .</b>                     | <b>235</b> |
|           | <b>Bijlage F Vertaallijst. . . . .</b>                        | <b>247</b> |
|           | <b>Bijlage G Overige informatie . . . . .</b>                 | <b>261</b> |
|           | <b>Index . . . . .</b>  | <b>263</b> |

# 1 Inleiding in projectmanagement

## 1.1 Waarom projectmanagement?

Het managen van projecten is zo oud als de weg naar Rome. Vanaf de oudheid zijn verhalen bekend van werkzaamheden die wij nu zouden aanduiden als projecten. Denk maar aan de grootse werken van de piramidebouwers in Egypte en in Zuid-Amerika. Ook het verplaatsten van kampementen van jachtgebied naar jachtgebied door onze verre voorouders kan gezien worden als een project.

Het begrip 'project' ontstond echter pas in de jaren zestig van de vorige eeuw en was voornamelijk van toepassing op grote infrastructurele werken. Projectmanagement was indertijd vaak niet meer dan het plannen van werkzaamheden. In de jaren zeventig werd de aandacht verlegd naar het beheersen van de uitvoering. En daarna kwam er ook aandacht voor de persoonlijke vaardigheden van de Projectmanager. In de jaren negentig is de aandacht verschoven naar de procesgerichte aanpak van projectmanagement.

De laatste decennia is er steeds meer aandacht voor de omgeving waarin projecten uitgevoerd worden. Steeds meer worden (of zijn) projecten onderdeel van portfolio's of programma's binnen organisaties.

Projectmanagement wordt steeds meer een vak. Was projectmanagement vroeger een taak die je er naast de eigen werkzaamheden bij deed, tegenwoordig is projectmanagement een vak apart, waarmee veel mensen hun brood verdienen. Echter, ondanks het toegenomen professionalisme mislukken projecten vaak. Sommige mislukte projecten halen de krantenkoppen, maar van de meeste wordt niets meer vernomen. Er is niet een eenduidige oorzaak aan te geven waarom projecten mislukken, maar het ontbreken van een effectieve projectmanagementmethode is een van de belangrijke oorzaken.

Zonder een projectmanagementmethode zullen de Opdrachtgevers van een project andere ideeën hebben over het organiseren en afronden van een project dan zij die het project managen en eraan werken. Betrokkenen weten bijvoorbeeld niet hoeveel verantwoordelijkheid en bevoegdheden ze hebben, waardoor een project wordt omgeven door onduidelijkheid. Zonder een projectmanagementmethode worden projecten slechts zelden tot tevredenheid van de betrokkenen opgeleverd. Dit geldt vooral voor projecten met een langere doorlooptijd.

Een goede projectmanagementmethode mag niet statisch zijn. De omgeving verandert, de markt wijzigt en Opdrachtgevers en gebruikers krijgen een nieuwe functie. Ofwel, projecten moeten worden gemanaged in een veranderende omgeving. Nog te vaak wordt ervan uitgegaan dat een project kan worden gemanaged in een 'bevroren' omgeving. Dat is wel gemakkelijk, maar niet meer van deze tijd.

Een effectieve projectmanagementmethode ondersteunt de Projectmanager met het inrichten en managen van een project in een voortdurend veranderende omgeving, met de betrokkenheid van alle belanghebbende partijen. PRINCE2 is zo'n methode en gebruikt de grondbeginselen, hier beschreven als principes, van goed projectmanagement.

## 1.2 Wat is een project?

Het is belangrijk om het verschil te onderkennen tussen een project en de reguliere activiteiten van een organisatie. Onduidelijkheid over wat een project eigenlijk is, leidt tot veel fricties en frustraties. Om het verschil tussen een project en reguliere activiteiten duidelijk te maken, moet gedefinieerd worden wat een project is.

### Definities van een project

Een veelgebruikte definitie is: ‘Een project is een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om, binnen gestelde condities, een van tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren (bron: NCB versie 3).’

Binnen de bovenstaande context beschrijft PRINCE2 een project als:

*Een tijdelijke organisatie die is opgezet met als doel één of meer producten op te leveren volgens een overeengekomen Business Case.*

Een tijdelijke organisatie houdt in, dat medewerkers tijdelijk een andere set van verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen. Het lijnmanagement zal bepaalde verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten delegeren aan de projectorganisatie, anders kan een projectorganisatie niet optimaal functioneren. Zakelijke producten zijn producten die een toegevoegde waarde hebben voor de klant. Een Business Case is een rechtvaardiging voor het opzetten en uitvoeren van een project. In een Business Case worden de verwachte baten en de geraamde kosten en tijd voor het project vastgelegd.

### Waarom zijn projecten belangrijk?

Een van de belangrijkste redenen om met projecten te werken, is dat de gewenste resultaten in de bestaande lijnorganisatie(s) simpelweg niet of slechts moeizaam gerealiseerd kunnen worden. De bestaande (bedrijfs)structuren en processen zijn vooral gericht op efficiency en veel minder geschikt om snel en adequaat om te gaan met wijzigingen en veranderingen. De projectorganisatie is tijdelijk, dat wil zeggen: de projectorganisatie is geschapen voor de duur van het project en verschilt daarin van de lijnorganisatie. De stijl en het karakter van projecten verschilt dan ook van de lijnactiviteiten.

Het werken met en in projecten is een goede mogelijkheid om draagvlak en betrokkenheid voor het gebruik van het projectresultaat al in de ontwikkelingsfase te borgen, door de verschillende belanghebbenden al bij de inrichting en de uitvoering van het project te betrekken. Hiermee zijn projecten een onmisbare manier geworden om veranderingen door te voeren in organisaties.

### Wat maakt projecten zo ‘anders’?

Geredeneerd vanuit de definitie van een project zijn er specifieke karakteristieken waarin een project verschilt van reguliere werkzaamheden. Te weten:

- **Verandering** – Een project betekent altijd een verandering van de status-quo, soms klein maar soms ook groot, en dat roept vrijwel automatisch weerstanden op. Een tijdelijke projectorganisatie geeft een goede mogelijkheid om draagvlak en betrokkenheid voor het gebruik van het projectresultaat al in de ontwikkelingsfase te ontwikkelen en te borgen door de verschillende

belanghebbenden al bij de inrichting en de uitvoering van het project te betrekken. Zo wordt in een vroeg stadium een brede verankering in de betrokken lijnorganisaties verzekerd.

- **Tijdelijk** – Dit is een onderscheidend kenmerk van projecten. Zolang er geen sprake is van een gedefinieerd start- en eindpunt, is er geen project. Het project eindigt zodra de vooraf afgesproken producten en/of diensten overgedragen zijn aan de klant.
- **Multidisciplinair** – Een project heeft een speciaal hiervoor opgezette organisatie. Kenmerkend voor een projectorganisatie is, dat die bestaat uit de verschillende competenties en functies, die nodig zijn voor het project. Hierdoor is de projectorganisatie effectief. Het maakt daarbij niet uit of de teamleden uit dezelfde of verschillende (lijn)organisaties komen.
- **Uniek** – Ieder project is anders, omdat iedere verandering anders is. Het op te leveren resultaat is anders of er zijn andere doelstellingen. Er zijn andere personen bij de projectorganisatie betrokken, er zijn andere belanghebbenden of de context is anders. Geen project is gelijk.
- **Onzekerheid** – Alle genoemde karakteristieken van projecten zorgen voor onzekerheden. Die kunnen zowel kansen als bedreigingen opleveren. Dit is niet uit te sluiten, maar het is wel een onlosmakelijk gegeven voor projecten. Hiermee zijn projecten vaak veel risicovoller dan reguliere werkzaamheden en is managen van risico's een onmisbaar onderdeel van projectmanagement.

### Relatie tussen projecten en programma's

Vanuit de bedrijfsdoelstellingen kan de noodzaak worden gedefinieerd voor een verandering in de organisatie. Hiertoe kunnen projecten worden geïnitieerd. Het project levert dan de noodzakelijke producten en diensten die de bedrijfsorganisatie nodig heeft om haar doelstellingen en de daarmee verbonden baten te realiseren. Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen en baten is en blijft echter een verantwoordelijkheid van de bedrijfsorganisatie en is geen verantwoordelijkheid van het project.

Soms wordt voor het realiseren van één of meerdere bedrijfsdoelstellingen een programma ingericht. De verschillende projecten worden dan vanuit het programma geïnitieerd. In de projecten worden dan de producten en diensten gerealiseerd die voor het programma noodzakelijk zijn om de overeengekomen doelen en baten te realiseren. Een programma heeft een minder afgebakend pad en ook een veel langere doorlooptijd dan de afzonderlijke projecten binnen het programma. Een programma moet dan ook bewust worden afgesloten, terwijl projecten automatisch eindigen bij oplevering van het projectresultaat. Baten lopen namelijk, als het goed is, ieder jaar door (zie tabel 1.1). Programma's zijn daarmee geen grote projecten, maar een eigen verantwoordelijkheid van het bedrijfsmanagement. Projecten worden natuurlijk wel aangestuurd vanuit het bedrijfs- of programmamanagement.

Tabel 1.1 Projecten versus Programma's (Source: Managing Successful Projects with PRINCE2, produced by Cabinet Office)

| Projecten  | Programma   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedreven door op te leveren resultaten</li> <li>• Eindig – duidelijk begin en eind</li> <li>• Gebonden aan scope van de op te leveren resultaten</li> <li>• Levert product of dienst</li> <li>• Eindigt met overdracht output</li> <li>• Baten worden gerealiseerd buiten het project</li> <li>• Kortere tijdsduur</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedreven door visie op de eindsituatie</li> <li>• Geen vooraf afgebakend pad</li> <li>• Gericht op verandering bekwaamheden in de organisatie</li> <li>• Realiseert doelen</li> <li>• Moet formeel worden afgesloten</li> <li>• Baten worden gerealiseerd als onderdeel en na afloop van het programma</li> <li>• Langere tijdsduur</li> </ul> |

### 1.3 Wat is projectmanagement?

Projectmanagement is het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van een project en het motiveren van alle betrokken partijen om de doelstellingen van het project te realiseren binnen de overeengekomen targets van tijd, kosten, kwaliteit, scope, baten en risico's (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 De beheerscyclus van projectmanagement (Source: Managing Successful Projects with PRINCE2, produced by Cabinet Office)

Het doel van projectmanagement is om alle specialistisch werkzaamheden zodanig te beheersen, dat de gewenste projectresultaten worden opgeleverd.

Dit kan alleen maar als er sprake is van een gezamenlijke inspanning. Projectmanagement is daarmee een plicht van alle betrokkenen; van de verschillende leden van de Stuurgroep en de Projectmanager tot en met de Teammanager(s).

### 1.4 Wat is de taak van de Projectmanager?

De Projectmanager is, binnen de gestelde grenzen door de Stuurgroep, verantwoordelijk voor het dagelijks management van het project. De Projectmanager is dus verantwoordelijk voor het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van de werkzaamheden binnen het project. Daarnaast bestaat het werk uit:

- Het betrekken van de belanghebbenden voor het leveren van input en het beoordelen van de op te leveren resultaten en het creëren van draagvlak om eventuele weerstand te verminderen.
- Het plannen en beoordelen van de baten die met de projecteindresultaten behaald moeten worden.
- Het motiveren van projectteamleden en overige betrokkenen van het project.

### 1.5 Welke aspecten worden er beheerst?

Er zijn zes beheersaspecten die tijdens ieder project door de Projectmanager beheerst moeten worden. Te weten:

- **Tijd** – Dit beslaat de totale levenscyclus van een project, inclusief het overdragen van het projectresultaat.
- **Kosten** – Hier gaat het om de kosten die gemoeid zijn met het creëren van de producten, inclusief de kosten voor het projectmanagement.
- **Kwaliteit** – Binnen budget blijven en op tijd opleveren alleen is niet voldoende. Het projectresultaat moet ook voldoen aan de gestelde eisen en wensen en geschikt zijn voor het doel waarvoor het is bedoeld.
- **Scope** – Wat is het projectresultaat? Wat gaat nu precies worden opgeleverd en wat niet? Welk werkzaamheden moeten wel worden uitgevoerd en welke niet? Maar al te vaak worden hier

door betrokkenen aannames gedaan en beelden geschapen die niet juist zijn, met alle negatieve gevolgen van dien.

- **Risico's** – Ieder project heeft een mate van onzekerheid en bevat dus risico's. Op zichzelf is dit geen probleem, zolang dit goed gemanaged wordt. Het managen van de bedreigingen, maar zeker ook de kansen die zich voordoen tijdens het project is dus een absolute must.
- **Baten** – Misschien wel de meest belangrijke vragen van projecten: waarom doen we dit? Wat willen we ermee bereiken? Welke voordelen kunnen we halen met het projectresultaat? Staan de kosten nog in juiste verhouding met de verwachte baten?

## 1.6 Wat is een succesvol project?

De laatste jaren zien we regelmatig discussies over de resultaten die worden geboekt met behulp van projecten. Nog niet zo lang geleden werden enorme investeringen gedaan in ICT-projecten die 'gouden bergen' beloofden. Veel van deze projecten konden de beloften niet waarmaken en de roep om een kritische blik op het werkelijk behaalde resultaat werd steeds duidelijker.

Maar ook in andere sectoren is dit het geval. Regelmatig worden er onderzoeken gepubliceerd waaruit blijkt dat veel projecten te laat worden opgeleverd en/of te duur zijn. Ook worden projecten voortijdig afgesloten zonder resultaat op te leveren of wordt het projectresultaat in de praktijk niet gebruikt. Hoe kan dit toch? Er is zoveel ervaring met het uitvoeren van projecten. Waar gaan projecten mis? En als afgeleide daarvan: wat zijn de factoren waar rekening mee moet worden gehouden om een project succesvol af te ronden?

Allereerst is het belangrijk om een gemeenschappelijke definitie te hebben van projectsucces. Hierover zijn de meningen verdeeld. In de Nederlandse Competence Baseline (NCB versie 3) wordt projectsucces gedefinieerd als 'het bereiken van de projectdoelstellingen binnen de overeengekomen beperkingen'. Teun van Aken<sup>1</sup> geeft als definitie voor projectsucces: 'Als alle betrokken partijen tevreden zijn met het projectresultaat.'

*Een project is succesvol als alle belanghebbenden tevreden zijn met het bereikte resultaat.*

De definitie van Teun van Aken gaat duidelijk verder dan de definitie van de NCB. Als bijvoorbeeld de gebruikers ontevreden zijn over het projectresultaat, zullen zij niet genegen zijn om uit het opgeleverde product (of de dienst) het maximale rendement te halen en wordt het opgeleverde resultaat minder of helemaal niet gebruikt. Je kunt dan niet spreken over een succesvol project. Om die reden houden dat wij de definitie van Van Aken aan voor projectsucces.

Een groot aantal partijen is belanghebbende. De belangrijkste partijen zijn echter:

- Opdrachtgever.
- Gebruikers.
- Leveranciers.
- Projectteam.

---

<sup>1</sup> Aken T. van, De weg naar Projectsucces

De Opdrachtgever is degene die met het resultaat van het project bepaalde baten wil realiseren en degene die voor het project betaalt. De gebruikers zijn degenen die te maken krijgen met het projectresultaat. Dat kunnen eindgebruikers zijn, maar ook personen die verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud en directe belanghebbenden. De leveranciers zijn degenen die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van het projectresultaat. De projectmedewerkers zijn zij, die het uiteindelijke projectresultaat ook daadwerkelijk realiseren. De praktijk wijst uit dat de gebruikers de belangrijkste factor zijn bij het bepalen van de mate waarin een project succesvol is.

Meerdere partijen zijn dus bepalend voor het succes van een project. Het is daarom belangrijk om gedurende het gehele project te kijken naar deze belanghebbenden en de succescriteria die zij hanteren. Dat zal voor elk van hen heel anders kunnen zijn en kan verschillen per project. Het ontbreken van factoren die een betrokkene belangrijk vindt, kan een reden zijn voor het verdwijnen van de motivatie en zelfs voor het afbreken van het project. Mogelijke succesfactoren voor de verschillende belanghebbenden zijn:

- Opdrachtgever: de baten van het projectresultaat overstijgen de projectkosten en zijn conform de verwachtingen (fit-for-purpose).
- Gebruikers: het resultaat voldoet aan de vooraf gestelde criteria en is geschikt voor gebruik (fit-for-use).
- Leverancier: een positief rendement op de bestedingen.
- Projectteam: het werk is plezierig en uitdagend en wordt gewaardeerd.

## 1.7 Waarom mislukken projecten?

Veelgehoorde redenen voor het mislukken van projecten zijn:

- Ontbreken van een duidelijke Business Case.
- Ontbreken eigenaarschap Opdrachtgever.
- Gebrek aan draagvlak bij de top van de organisatie.
- Geen eenduidig of in voldoende mate gedefinieerd op te leveren resultaat.
- Ontbreken van acceptatiecriteria en kwaliteitscriteria.
- Onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Ontbreken van structuur en specifieke controlemomenten.
- Wijzigende specificaties of ontbreken van een werkend wijzigingsbeheer.
- Gebrek aan betrokkenheid van de gebruikers vanaf de start van het project.

Een duidelijke Business Case vormt de basis van een project. Hierin zijn namelijk de redenen opgenomen waarom de Opdrachtgever het project wil laten uitvoeren en wat de meerwaarde is van het projectresultaat voor de organisatie in verhouding tot de kosten en inspanningen om het projectresultaat te realiseren. Als niet duidelijk is wat de bijdrage van het project is voor de bedrijfsorganisatie, dan zal het draagvlak bij de Opdrachtgever en het management van de bedrijfsorganisatie tijdens de uitvoering van het project afnemen. Belangrijke beslissingen worden uitgesteld of worden niet meer genomen. De financiering van het project gaat haperen. Andere projecten en initiatieven worden opeens belangrijker. Zonder goede Business Case en zonder draagvlak bij het management ontstaat er zeker weerstand bij de gebruikers, zodra zij concreet in de gaten gaan krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. En met de afname van de betrokkenheid van de Opdrachtgever en het management en de toename van de weerstand bij de gebruikers zullen de projectmedewerkers het gevoel krijgen dat hun activiteiten niet belangrijk en

niet gewenst zijn. Zij zoeken andere werkzaamheden of, wat nog erger is, raken gedemotiveerd. Een dramatische kettingreactie dus.

Een onvoldoende gedefinieerd resultaat vormt ook een ander risico. Hoe kan je iets naar tevredenheid maken voor een ander als je niet weet wat die ander wil? Hierbij is het belangrijk dat niet alleen de kwaliteitscriteria worden opgesteld, maar dat ook de acceptatiecriteria worden vastgesteld. Hoe beter dit alles is beschreven, des te beter kan het werk dat moet worden uitgevoerd worden ingeschat, des te beter kan worden gestuurd op het uiteindelijk te realiseren resultaat en des te beter kunnen de verwachtingen van de gebruikers over het projectresultaat worden gemanaged.

Het niet goed managen van de scope en het niet goed managen van de wijzigingen kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het mislukken van projecten. Iedere wijziging ten goede van het ene heeft consequenties voor het andere. Niet goed beheerste wijzigingen kunnen frustraties oproepen bij de andere betrokken partijen en hebben vaak ook grote onvoorziene consequenties voor het project. Het managen van de scope en het managen van de wijzigingen is daarom een vereiste.

Ten slotte, het lijkt soms een aantrekkelijke optie om de gebruikers niet bij het project te betrekken: geen gezeur, goed kunnen opschieten en snelle beslissingen zijn aantrekkelijke vooruitzichten. Het niet betrekken van gebruikers vanaf het begin van het project kan echter leiden tot onvoldedige specificaties, geen tussentijdse controles of je op de goede weg bent, geen tussentijdse signalering dat het op te leveren projectresultaat moet worden bijgesteld en grote weerstanden zodra de gebruikers in de gaten krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. Dat laatste onder het motto 'wat anderen maken kan niet goed zijn'. Resultaten waar je zelf bij betrokken bent zijn altijd beter, zelfs al zou het resultaat 'objectief' minder zijn. Dit kan ertoe leiden dat het uiteindelijke resultaat niet wordt geaccepteerd, of wel wordt geaccepteerd maar vervolgens niet wordt gebruikt, of in het ergste geval, dat het project na veel frustratie en schade voor alle betrokkenen voortijdig wordt gestopt en de 'schuldigen' worden gebrandmerkt.

Het is dus beter om vooraf inzicht te hebben in de Business Case, het resultaat goed te definiëren, het proces te managen, wijzigingen te beheersen en gebruikers erbij te betrekken. Ook als daarvoor tussentijds duidelijk wordt dat het project niet meer levensvatbaar is, dan kan het project vroegtijdig en op professionele wijze worden aangepast of gestopt, zonder onnodig kapitaalverlies en zonder onnodige schade aan betrokken partijen.

## 1.8 Waarom PRINCE2?

De in paragraaf 1.7 besproken oorzaken voor het mislukken van projecten gaven aanleiding tot het ontwikkelen van de projectmanagementmethode PRINCE2. De methode richt zich op het managen van projecten in een veranderende omgeving met de Business Case als een leidend element, gericht op betrokkenheid van alle belanghebbende partijen en het beheersen van het proces. PRINCE2 legt meer nadruk op het beheersen van het proces dan op het vasthouden aan de oorspronkelijke uitgangspunten.



Projectorganisatie en risicomanagement zijn daarbij belangrijke aandachtsgebieden. In de projectorganisatie wordt de samenhang en de interactie tussen het project en de omgeving vastgelegd. Met risicomanagement worden de onzekerheden in en rondom het project beheerst. Het risicomanagement maakt in de methode PRINCE2 dan ook een integraal onderdeel uit van alle uit te voeren processen.

## 2 Inleiding PRINCE2

### 2.1 Wat is PRINCE2?

PRINCE2 is een gestructureerde projectmanagementmethode die gebaseerd is op best practice. PRINCE2 is procesgericht opgezet, dat wil zeggen dat de methode ervan uitgaat dat een project niet zozeer lineair, maar procesgewijs wordt uitgevoerd. De methode richt zich specifiek op het managementaspect van projecten. In 1996 is PRINCE2 door het toenmalige CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency) geïntroduceerd, waarna de methode diverse keren werd aangepast, voor het laatst in juni 2009.

PRINCE2 is een projectmanagementmethode en staat voor 'Projects In Controlled Environments'. PRINCE2 is de facto standaard bij de Britse overheid. Tegenwoordig is PRINCE2 in handen van de Cabinet Office, dat het als handelsmerk geregistreerd heeft in het Verenigd Koninkrijk en andere landen. De exploitatie van de methode en het afnemen van de examens is door de Cabinet Office neergelegd bij de APMG (APM Group)

Internationaal wordt PRINCE2 steeds meer gebruikt als dé methode om projecten mee te managen. De Cabinet Office heeft het copyright van het merk PRINCE2 en van de methode PRINCE2, maar de methode is vrij voor eigen gebruik.

De methode is generiek en hiermee onafhankelijk van het type project. Het scheidt duidelijk de inhoudelijk aspecten van de managementaspecten binnen projecten. Hierdoor is de methode makkelijk hanteerbaar en in te voeren als standaard binnen organisaties.

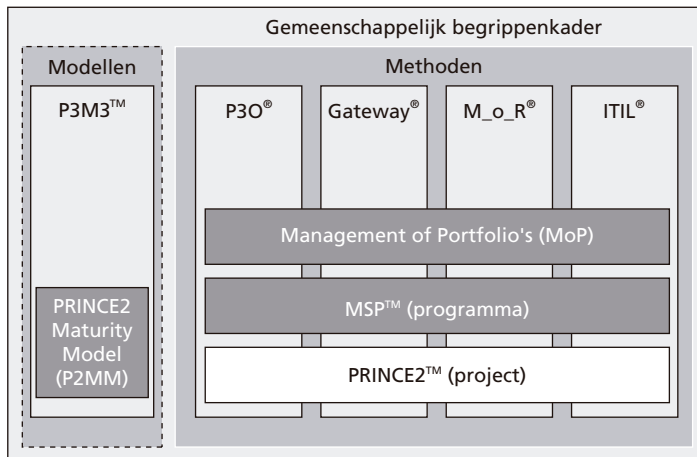
### 2.2 De structuur van PRINCE2

De methode PRINCE2 behandelt projectmanagement vanuit vier invalshoeken:

- **Principes** – De grondslagen waaraan een willekeurig project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
- **Thema's** – De minimale managementaspecten die beheerst moeten worden door de Projectmanager gedurende het gehele project. Ieder thema beschrijft de specifieke toepassing en de noodzaak ervan.
- **Processen** – De processen beschrijven stapsgewijs het gehele traject vanaf het opstarten tot en met het afsluiten van een project. Ieder proces beschrijft de noodzakelijke activiteiten, op te leveren managementproducten en gerelateerde verantwoordelijkheden.
- **Op maat maken van de methode** – PRINCE2 kan pas succesvol zijn als het 'verstandig' wordt toegepast. Het aanpassen van de methode aan het type project en de projectomgeving is daarom cruciaal.

### 2.3 Relaties met overige richtlijnen van de Cabinet Office

De PRINCE2-projectmanagementmethode is onderdeel van een set van richtlijnen ontwikkeld door de Cabinet Office. Met behulp van deze richtlijnen kunnen zowel organisaties als individuen betere resultaten behalen uit hun projecten, programma's en diensten (zie figuur 2.1),



Figuur 2.1 Best Practice richtlijnen Cabinet Office (Source: Managing Successful Projects with PRINCE2, produced by Cabinet Office)

**P3M3** – Portfolio, Programma en Projectmanagement Maturity Model. Dit is een set van best practice richtlijnen. Hiermee kunnen kritische prestatiegebieden voor portfolio, programma's en projecten worden vastgesteld en verbeterd. P3M3 onderscheidt vijf volwassenheidsniveaus van organisaties.

**P2MM** – PRINCE2 Maturity Model is bruikbaar als hulpmiddel voor het invoeren van PRINCE2 in organisaties. Het is een afgeleide van P3M3.

**P3O** – Portfolio, Programma en Projectoffices geeft praktische tips hoe projectbureaus te ontwerpen, op te zetten en toe te passen.

**Gateway** – Gateway Review Proces is een procesbeschrijving van een reviewproces voor het borgen van Projecten en Programma's. Dit proces is verplicht voor overheidsprojecten in het Verenigd Koninkrijk met een hoog afbreukrisico.

**M\_o\_R** – Management\_of\_Risk plaatst risicomangement binnen de context van de gehele organisatie.

**ITIL** – IT Infrastructure Library biedt een uitgebreide set van best practice richtlijnen voor IT Servicemanagement.

**MoP** – Management of Portfolio's legt de basisprincipes uit van portfoliomangement binnen organisaties.

**MSP** – Managing Successful Programmes biedt een structuur voor het inrichten, besturen en managen van programma's.

## 2.4 Wat zit NIET in PRINCE2?

De PRINCE2-methode beschrijft niet ieder aspect van het vakgebied projectmanagement. Dit wil niet zeggen dat deze aspecten niet belangrijk zijn. Integendeel, deze aspecten zijn onmisbaar voor de projecten, maar bewust uit de methode gehouden. Het is echter de kracht van de PRINCE2-methode om duidelijk aan te geven wat wel en niet beschreven is. Het gaat om onderstaande drie aandachtsgebieden:

- **Specialistisch werk** – Dankzij de generieke opzet van de methode is deze breed toepasbaar. Aan de andere kant worden hierdoor specifieke inhoudelijke activiteiten voor een branche of type project niet beschreven. Uiteraard is de methode hier eenvoudig voor op maat te maken.
- **Technieken** – Tegenwoordig zijn er vele soorten planningstechnieken, planningsoftware en andere ondersteunende technieken. Vaak worden deze al gedetailleerd door gespecialiseerde bedrijven beschreven. PRINCE2 beschrijft wel technieken die direct de toepassing van de methode ondersteunen, zoals de techniek productgerichte aanpak.
- **Leiderschapskwaliteiten** – Geen enkel project kan worden gerealiseerd zonder leiderschaps-, motivatie- en communicatieve vaardigheden. Dit aspect is echter zo uitgebreid en goed beschreven in andere modellen en literatuur dat hiernaar verwezen wordt als aanvulling op de methode. Al omvat PRINCE2 geen sociale vaardigheden, het ondersteunt wel het sociale gedrag dat nodig is om projecten effectief te kunnen managen: een goede structuur ondersteunt het gewenste gedrag.

## 2.5 Voordelen PRINCE2

PRINCE2 is een methode die dankzij de continue aanpassing doorontwikkeld is naar een volwassen niveau met vele voordelen. Samengevat zijn de belangrijkste:

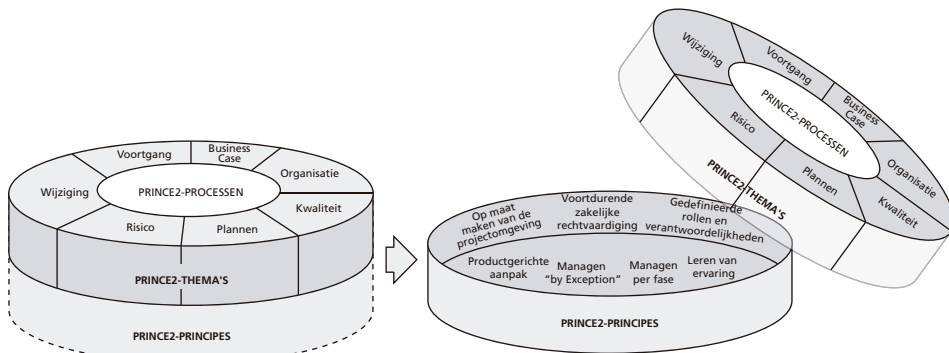
- **Best practice** – Dit betekent dat de methode ontstaan is vanuit de praktijk van projecten en hierdoor zeer herkenbaar en bruikbaar is. De herkenbaarheid wordt nog eens versterkt door de uniforme terminologie en aanpak. Verder worden er geen specifieke eisen gesteld aan het type project om PRINCE2 op toe te kunnen passen. De methode is generiek.
- **Duidelijk gedefinieerde organisatiestructuur** – In PRINCE2 worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle rollen binnen een project duidelijk beschreven. Daar bovenop is er gerichte aandacht voor het betrekken van de belanghebbenden bij de besluitvorming op de beslistmomenten tijdens het project op basis van het principe managen 'by exception'.
- **Focus op bestaansrecht en producten** – Er is een continue focus op de levensvatbaarheid van het project. Is dit project nog de moeite waard? Zijn de voordelen nog steeds gewenst en haalbaar? Zijn kosten en baten nog in balans? In het verlengde hiervan, is er een continue aandacht voor de op te leveren producten vanuit het project?
- **Beheersing en controle** – Gedurende het gehele project wordt het project beheerst. De plannen sluiten aan op de behoefte van de verschillende managementniveaus binnen het project. De kwaliteit van zowel het product als het proces wordt voortdurend beoordeeld en waar nodig aangepast. Eventuele wijzigingen, problemen en ook risico's worden beoordeeld en opgevolgd.
- **Leren en ontwikkelen** – Binnen projecten is het belangrijk te blijven leren en ontwikkelen en zo te verbeteren. Van iedere ervaring kan worden geleerd in volgende projecten. PRINCE2 stimuleert het hergebruik van projectproducten (bijvoorbeeld documenten), suggesties en leerpunten om projecten steeds beter te kunnen managen.

## 2.6 Verschillen PRINCE2 2009 Editie versie 2005 Editie

De basis van de methode PRINCE2 is niet veranderd. De meest belangrijke verbetering is, dat de onderliggende principes van PRINCE2 nu expliciet leidraad zijn voor de inhoud van de thema's

en processen zoals die binnen de methode worden gedefinieerd (zie figuur 2.2). De principes zijn tevens de nadrukkelijke leidraad voor het toesnijden van de methode op een specifiek project in een gegeven context. Expliciet wordt gesteld dat van de aangereikte toepassing in de thema's en processen kan worden afgeweken, maar dat als in een project niet alle principes van PRINCE2 worden toegepast, niet meer kan worden gesproken van een PRINCE2-project.

De wijzigingen die zijn doorgevoerd kunnen worden onderscheiden naar methodische wijzigingen, wijzigingen in de structuur van de manual en kleinere wijzigingen binnen een bepaald thema, product of proces.



Figuur 2.2 PRINCE2 is nu meer gericht op het volgen van de principes (Based on the Cabinet Office PRINCE2 material)

## Structurele wijzigingen

De belangrijkste structurele wijzigingen zijn:

- Uiteraard allereerst dat er nu een hoofdstuk is toegevoegd waarin de PRINCE2-principes expliciet worden genoemd en beschreven.
- Er is meer aandacht voor het aanpassen van de methode aan een specifiek project in een gegeven context. Dit is nu een apart hoofdstuk geworden.
- De methode is minder voorschrijvend. Ten aanzien van veel onderwerpen wordt aangegeven dat van de beschreven aanpak kan worden afgeweken. Er wordt aangegeven dat het beter is om te werken volgens de geest van de methode dan volgens de regeltjes van de manual.
- De methode is minder bureaucratisch. Subprocessen zijn ingeruild voor activiteiten. Er zijn minder managementproducten gedefinieerd.
- Er ligt nu een grotere nadruk op het leren van ervaringen. In het eerste proces van PRINCE2 wordt het leren van ervaringen van vorige projecten nadrukkelijk als activiteit benoemd. In alle rapporten en vergaderingen komen nu ook de leerpunten aan de orde. Tijdens faseovergangen wordt nu ook het overdragen van eigen ervaringen naar het bedrijfs- of programma-management meegenomen.
- Er is een duidelijker link met andere methoden van de Cabinet Office, zoals Managing Successful Programmes (MSP) en Management of Risk (M\_o\_R).
- Er worden strategieën geïntroduceerd voor risico's, kwaliteit, configuratiemanagement en communicatie, een en ander in overeenstemming met MSP.
- Er wordt meer gerefereerd naar te gebruiken technieken. Niet alleen bij plannen, maar ook bij de risico's en bijvoorbeeld bij de Business Case wordt gerefereerd naar veelgebruikte technieken.
- Er wordt nu nadrukkelijk uitgegaan van gefaseerde oplevering van de resultaten.

## Veranderingen in de manual

- De manual is ten eerste teruggebracht van ongeveer 450 bladzijden naar ongeveer 330 bladzijden; vooral door de dubbelingen tussen de componenten en de processen eruit te halen.
- De componenten zijn thema's geworden en zijn weer geplaatst vóór de processen. Als thema's zijn ze ook geworden wat ze zijn, namelijk aandachtsgebieden, zonder de indruk te willen wekken volledig afdekkend te zijn voor een project, zoals de naam 'componenten' wel deed vermoeden.
- De acht componenten zijn teruggebracht tot zeven thema's. Configuratiemanagement is nu geïntegreerd in het thema Wijzigingen.
- Beheersaspecten zijn nu opgenomen in het thema Voortgang.
- De sectie Technieken is vervallen. De technieken worden nu beschreven in de thema's, naast andere belangrijke technieken.
- Het aantal processen is teruggebracht van acht naar zeven. Het proces Planning is nu opgenomen als een procedure binnen het thema Plannen. Hiermee komt planning in lijn te liggen met andere procedures, zoals die van risicomanagement en wijzigingsbeheer, die altijd al als procedure binnen de componenten/thema's werden behandeld.
- Meer ondersteuning en richtlijnen voor de leden van de Stuurgroep en het senior management. De Cabinet Office heeft hiervoor zelfs een aparte manual uitgebracht met daaraan gekoppeld een apart examen.
- De bijlage met risicocategorieën is vervallen.
- De health check, in dit boek Projectthermometer genoemd, is nu ingedeeld naar de verschillende stappen in het projectproces.

## Gedetailleerde wijzigingen

### Thema's

- **Business Case** – Het post-projectreviewplan wordt nu Batenreviewplan genoemd conform MSP. Dit plan wordt nu opgesteld tijdens het initiëren van het project en beoordeeld door de Stuurgroep bij de autorisatie van het project. Per fase wordt het Batenreviewplan geactualiseerd. De rechtvaardiging van het project wordt nu gebaseerd op of het project gewenst, levensvatbaar en realiseerbaar is. De levenscyclus van de Business Case wordt nu onderverdeeld in ontwikkelen, beoordelen, onderhouden en bevestigen. De Business Case bevat nu ook een managementsamenvatting, negatieve baten en batentoleranties. Bij een gefaseerde oplevering kunnen ook al tijdens het project batenreviews worden gehouden.
- **Organisatie** – De vier niveaus van management worden nu besturen, aansturen, managen en opleveren genoemd. De Wijzigingsautoriteit is nu opgenomen in het organogram. De configuratiemanager is nu onderdeel van de Projectsupport. Conform MSP is de Seniorgebruiker nu verantwoordelijk voor het identificeren en definiëren van de baten en wordt hij door het bedrijfs- of programmamanagement verantwoordelijk gehouden om aan te tonen dat de prognosticeerde baten worden gerealiseerd. De afspraken over de communicatie worden nu vastgelegd in een Communicatiemanagementstrategie.
- **Kwaliteit** – Er is nu een grotere nadruk op de kwaliteit van de producten. Het kwaliteitspad is nu vervangen door een kwaliteitsaudittraject met overlappende trajecten voor kwaliteitsplanning en kwaliteitsbeheersing. Het 'Projectproduct' wordt geïntroduceerd, wat staat voor het projecteindproduct dat moet worden opgeleverd. De Projectproductbeschrijving bevat de kwaliteitsverwachtingen van de klant, de acceptatiecriteria en de kwaliteitstoleranties op projectniveau. Het Projectkwaliteitsplan is vervangen door de Kwaliteitsmanagementstrategie. Het Fasekwaliteitsplan wordt niet meer apart onderscheiden in het Faseplan.

- **Plannen** – De methode stelt nu, dat er een Productbeschrijving nodig is voor alle geïdentificeerde producten. Daarentegen is de techniek productgerichte aanpak, die nu binnen het thema Plannen wordt uitgelegd, minder voorschrijvend. Zo wordt bijvoorbeeld slechts ‘aangeraden’ voor externe producten een afwijkende kleur of vorm te kiezen.
- **Risico’s** – Dit hoofdstuk is geheel herschreven en sluit daarmee nu in sterke mate aan op de methode Management of Risk (M\_o\_R) van de Cabinet Office. De afspraken over de risicoaanpak worden nu vastgelegd in een Risicomanagementstrategie. Het risicoproces is aangepast. Risico’s worden nu onderscheiden naar kansen en bedreigingen. De verantwoordelijkheden van de risico-eigenaar zijn uitgebreid en de rol van een risico-actiehouders wordt nu onderkend. Het Risicologboek is nu een formeel Risicoregister geworden, dat nu ook pas tijdens het initiëren van een project wordt ingericht.
- **Wijziging** – Het Dagelijks Logboek wordt nu tevens gebruikt om issues en risico’s vast te leggen die informeel kunnen worden gemanaged. De wijzigingsprocedure is aangepast. De formele issues worden nu vastgelegd in een Issueregister. Het configuratiemanagement is geheel geïntegreerd in het thema Wijziging. De aanpak van wijzigingsbeheer en configuratiemanagement wordt nu tesamen vastgelegd in de Configuratiemanagementstrategie.
- **Voortgang** – Het thema Voortgang vervangt het component Beheersaspecten. Dit thema concentreert zich nu geheel op de uitvoering van het project. De onderdelen Opstarten en Initiëren van het project en Afsluiten van het project worden nu niet meer binnen dit thema behandeld.

## Processen

- **Opstarten van een Project (OP)** – Benoemt nu ook het verzamelen van eerdere leerpunten. De projectorganisatie, de projectaanpak en de Projectproductbeschrijving zijn nu opgenomen in het Projectvoorstel. Het Dagelijks Logboek en het Leerpuntenlogboek worden in dit proces ingericht.
- **Sturen van een Project (SP)** – Dit proces start nu op het eind van het proces OP naar aanleiding van het verzoek om met de initiatie van het project te kunnen starten. Het proces SP op zichzelf is verder grotendeels gelijk gebleven. Echter, waar in het verleden de Stuurgroep de Projectmanager verzocht om het proces Managen van een Faseovergang en een voortijdige afsluiting van een project te initiëren, ligt deze actie nu bij de Stuurgroep zelf.
- **Initiëren van een Project (IP)** – De eerste activiteiten van dit proces zijn nu het ontwikkelen van de verschillende strategieën voor risico-, kwaliteit-, configuratie- en communicatiemanagement. In dit proces wordt nu ook het Risicoregister ingericht. De ‘PID’ wordt nu gedefinieerd als de Projectinitiatiedocumentatie. In de PID moet nu expliciet worden vastgelegd hoe de PRINCE2-methode voor dit project in deze context is toegesneden.
- **Beheersen van een Fase (BF)** – Dit proces is in grote lijnen gelijk gebleven. Alleen de subprocessen ‘verzamen’ en ‘beoordelen issues’ zijn nu samengevoegd en uitgebreid tot één activiteit: verzamelen en beoordelen issues en risico’s.
- **Managen Productoplevering (MP)** – Ook dit proces is grotendeels gelijk gebleven. Alleen de verantwoordelijkheid om de risico’s en de resultaten van de kwaliteitsbeoordelingen vast te leggen, is nu teruggelegd bij de Projectmanager c.q. de Projectsupport.
- **Managen van een Faseovergang (MF)** – De naam van dit proces wordt nu in enkelvoud geschreven. De actie ‘actualiseren van het Risicoregister’ is nu onderdeel van de activiteit ‘actualiseren Business Case’. De PID en het Batenreviewplan worden nu geactualiseerd. De tot dan gerealiseerde producten in het project kunnen al gefaseerd worden opgeleverd en overhandigd

aan de klantorganisatie. Het opstellen van een Leerpuntenrapport en van aanbevelingen voor vervolgacties kan nu onderdeel zijn van dit proces.

- **Afsluiten van een Project (AP)** – Nieuw zijn de activiteiten ‘geplande en voortijdige afsluiting voorbereiden’. Er zijn nu ook aparte activiteiten voor ‘producten overdragen’ en ‘projectafsluiting aanbevelen’ gedefinieerd. Het Leerpuntenrapport en de aanbevelingen voor vervolgacties zijn nu in principe onderdeel van het Projecteindrapport.

## Op maat maken van PRINCE2

Dit is een nieuw hoofdstuk. Waar dit aspect vroeger afzonderlijk in de verschillende processen werd geadresseerd, is dit aspect nu samengebracht in één hoofdstuk. Tevens is dit onderwerp sterk uitgebreid ten opzicht van wat hierover in de versie 2005 van de PRINCE2-manual was vastgelegd. Onderscheid wordt gemaakt tussen implementeren van de methode in een organisatie en het op maat maken van de methode voor een specifiek project in een gegeven context. Er wordt ingegaan op de verschillende aspecten van het project en de omgeving, die een aanpassing van de methode op het project legitimeren. Tevens wordt het verschil tussen project- en programmamangement toegelicht en wordt ingegaan op de mogelijke verbanden tussen de project- en programmaorganisatie. Ten slotte wordt toegelicht hoe de methode kan worden toegesneden op projecten van verschillende omvang en complexiteit.

## Bijlagen

- A. Opzet managementproducten – Het aantal producten is teruggebracht van 36 naar 26. Per product wordt nu wel meer toelichting gegeven. Toegevoegd is hoe de verschillende managementproducten het beste kunnen worden gepresenteerd.
- B. Rollen en verantwoordelijkheden – De rol ‘Wijzigingsautoriteit’ is toegevoegd. De rol Projectbureau is vervallen. De benodigde competenties voor de verschillende rollen zijn toegevoegd.
- C. Voorbeeld Productgerichte planning – Dit voorbeeld is van de vroegere techniek productgerichte aanpak verhuisd naar de bijlagen. Een Projectproductbeschrijving en een voorbeeld van een productdecompositie in de vorm van een mindmap is toegevoegd.
- D. Projectthermometer
- E. Begrippenlijst – Deze is uitgebreid ten opzichte van de vorige versie.
- F. Vertaallijst – Dit is de officiële vertaallijst van APMG van alle PRINCE2-begrippen, Engels - Nederlands

## 2.7 Schrijfwijze PRINCE2-woorden

PRINCE2 onderkent specifieke managementproducten en -rollen. Dit zijn de producten en rollen die zijn beschreven in Bijlage A en B. Deze woorden worden ter herkenning steeds met een hoofdletter geschreven. Alle andere managementproducten en -rollen worden niet onderkend als specifieke PRINCE2-woorden en worden niet met hoofdletters geschreven:

- Met hoofdletter: bijvoorbeeld Opdrachtgever en Business Case.
- Zonder hoofdletter: bijvoorbeeld productdecompositiestructuur.



De werkwoorden en zelfstandige naamwoorden van de PRINCE2-processen worden ook met hoofdletter geschreven. Activiteiten binnen een proces worden echter niet gekenmerkt met beginhoofdletters:

- Proces: Opstarten van een Project.
- Activiteit: initiatiefase plannen.

## 2.8 Over dit boek

Dit boek is gebaseerd op de manual ‘Managing Successful Projects with PRINCE2™’ van de Cabinet Office, dat in 2009 geheel herzien is. Het is geenszins de bedoeling de manual ‘te vertalen’, maar juist om de methode meer toegankelijk te maken voor de lezer en om de methode ‘te verrijken’ met aanvullingen, praktische tips en voorbeelden. Het geeft inzicht in hoe PRINCE2 kan worden gebruikt voor het managen van projecten en dient dus als praktisch naslagwerk voor de ervaren Projectmanager. Dankzij de toegankelijkheid is het boek ook zeer bruikbaar voor een ieder die kennis wil maken met de methode of als projectmedewerker werkzaam is in (PRINCE2-)projecten.

- **Hoofdstuk 1 Inleiding in projectmanagement** – Door middel van dit hoofdstuk krijgt de lezer inzicht in wat een project wel of niet is, waarom projecten ‘anders’ zijn en wat het managen van projecten inhoudt.
- **Hoofdstuk 2 Inleiding PRINCE2** – Dit hoofdstuk gaat specifiek in op wat de methode PRINCE2 omvat, de structuur van de methode, de relaties met andere richtlijnen van de Cabinet Office, wat niet tot de scope van de methode behoort, de voordelen van de methode en de verschillen tussen versie 2005 en versie 2009.
- **Hoofdstuk 3 Principes** – Dit hoofdstuk gaat in op de grondslagen waaraan een willekeurig project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
- **Deel I Thema’s** – Dit deel gaat in afzonderlijke hoofdstukken in op de managementaspecten die minimaal moeten worden toegepast gedurende de gehele levenscyclus van ieder project. Per thema worden het doel, de begrippen, de aanpak en de verantwoordelijkheden van het betreffende managementaspect beschreven.
- **Deel II Processen** – Dit deel gaat in afzonderlijke hoofdstukken in op de verschillende processen die in een projectlevenscyclus zijn te onderkennen. Per proces worden de onderliggende activiteiten, de bijbehorende verantwoordelijkheden en de benodigde en op te leveren managementproducten beschreven.
- **Deel III** – Dit deel beschrijft de context waarbinnen projecten worden uitgevoerd en hoe de methode PRINCE2 is toe te snijden op de specifieke kenmerken en de gegeven context van een project. In dit deel wordt verder ingegaan op de samenhang tussen project-, programma-, portfolio- en multi-projectmanagement, de opzet en kenmerken van programma’s en het managen van veranderingen.
- **Bijlagen** – Hierin worden de verschillende managementproducten en de verantwoordelijkheden en benodigde competenties van de verschillende rollen beschreven die binnen de methode PRINCE2 worden onderkend. Tevens wordt een voorbeeld gegeven van de techniek productgerichte aanpak en zijn een projectthermometer, een begrippenlijst en een vertaallijst opgenomen.

## 2.9 Voorbereiding op examens

In bijlage F is een vertaallijst opgenomen van Engels naar Nederlands en van Nederlands naar Engels van de specifieke PRINCE2 woorden en van veelvoorkomende woorden binnen het vakgebied van projectmanagement. Deze vertaallijst wijkt op details af van de vertaallijst zoals deze door de APMG is opgesteld en gebruikt wordt in de examens. De APMG heeft er voor gekozen een aantal Engelse woorden niet naar het Nederlands te vertalen. In het voorliggende boek is wel gebruikt gemaakt van de Nederlandse vertaling. Deze woorden zijn:

| <b>Engels</b>     | <b>Nederlands</b>   |
|-------------------|---------------------|
| benefit           | bate                |
| Checkpoint Report | Voortgangsrapport   |
| time driven       | tijdgedreven        |
| stakeholder       | belanghebbende      |
| event-driven      | gebeurtenisgedreven |

Bij de methode PRINCE2 kunnen een PRINCE2 Foundation en een PRINCE2 Practitioner examen worden afgelegd.

Het PRINCE2 Foundation examen is erop gericht te meten of een kandidaat kan functioneren als een volwaardig lid van een projectmanagementteam in een project, waarbij gebruik wordt gemaakt van de methode PRINCE2. Het PRINCE2 Practitioner examen is erop gericht te meten of een kandidaat een niet-complex project kan managen op basis van PRINCE2 in een omgeving welke de methode PRINCE2 ondersteunt.

Het boek 'Projectmanagement op basis van PRINCE2' is een goede basis voor beide examens.