

BEST PRACTICE

# PROJECT- MANAGEMENT OP BASIS VAN PRINCE2®

Editie 2009

Bert Hedeman | Gabor Vis van Heemst  
Hans Fredriksz

Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2009  
2de geheel herziene druk

## 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: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT™  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO 17799  
ISO 20000  
ISO 27001/27002  
ISPL  
T4IT  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA

### Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL® en BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SAP  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Projectmanagement

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
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**

**2<sup>de</sup> geheel herziene druk**

**Bert Hedeman  
Gabor Vis van Heemst  
Hans Fredriksz**



# Colofon

Titel:	Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2009 - 2de geheel herziene druk
Serie:	Best Practice
Auteurs:	Bert Hedeman (Hedeman Consulting) Gabor Vis van Heemst (Intrprimus) Hans Fredriksz (HAAXbv)
Reviewers 1ste druk:	Tanja van den Akker (Forsa Advies) Arthur Coppens (Getronics) Francisca Kouwen (Getronics) Mark Kouwenhoven (nThen) Arie den Ouden (Ambidexter) Henny Portman (ING)
Tekstredactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN Hard copy:	978 94 018 0004 4
ISBN eBook:	978 94 018 0516 2
ISBN ePub:	978 94 018 0517 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2009 Tweede geheel herziene druk, eerste oplage, april 2014 Tweede geheel herziene druk, tweede oplage, september 2014 Tweede geheel herziene druk, derde oplage, april 2015 Tweede geheel herziene druk, vierde oplage, april 2016 Tweede geheel herziene druk, vijfde oplage, februari 2017
Lay-out en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2014

Copyright © 2009. All rights reserved. Material is reproduced under licence from AXELOS: Figures 1.1, 2.1, 5.1, 5.2, 6.1, 7.1, 7.2, 7.3, 8.2, 8.3, 9.1 en II.2, and Table 6.2.

PRINCE2®, MSP™, M\_o\_R® and MoP® are registered trade marks of AXELOS Limited.  
The PRINCE2 Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited.

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.

# Voorwoord

Mensen maken en breken projecten. Zo is het altijd geweest en zo zal het altijd zijn. En in het algemeen doen ze daar niet eens bijzondere dingen voor, maar zijn ze vooral gewoon zichzelf. Dat leidt er echter toe dat slechts een derde van alle projecten als succesvol wordt beschouwd. Onderzoek wijst uit dat dat al een hele tijd zo is en de toekomst zal leren of dat verandert. Ik ben optimistisch van aard en denk dat het beter wordt. Niet dat de mensen zullen veranderen, maar ik denk wel dat we steeds betere handvatten krijgen om mee te werken en dat we steeds beter zullen begrijpen waar het echt om gaat.

PRINCE2 helpt daarbij. PRINCE2 is een methode op basis van best practice voor projectmanagement die de belangrijkste thema's van projecten beschrijft, evenals de processen die gedurende een project worden doorlopen. Kenmerkend voor PRINCE2 is de aandacht voor de zakelijke rechtvaardiging van projecten en de uitgebreide en expliciete beschrijving van de verschillende rollen in de projectorganisatie. PRINCE2 is geschikt voor allerlei type projecten, van infrastructuur- tot ICT- en organisatieprojecten. En voor allerlei soorten aanpakken van een waterval aanpak tot een Agile-aanpak. PRINCE2 geeft handreikingen voor hoe je de methode op maat kunt toepassen op een individueel project. Want let wel, PRINCE2 kun je opvatten als een kookboek waaruit je voor elke maaltijd de juiste ingrediënten moet kiezen om een passende maaltijd op tafel te zetten.

In dit boek wordt PRINCE2 in eenvoudige taal beschreven. Ten opzichte van de vorige druk is er meer aandacht voor de kern van de methode en dat maakt het boek makkelijker leesbaar. Nieuw in deze druk is dat met een verticale streep in de kantlijn is aangegeven wat geen examenstof is voor PRINCE2 Foundation. Onderwerpen die ook geen examenstof zijn voor het PRINCE2 Practitioner-examen worden in de betreffende paragraaftitel vermeld als EXTRA. Ook is in deze druk een groot aantal nieuwe voorbeelden opgenomen om de theorie te vertalen naar de praktijk. Deze aanpassingen maken het boek en de methode PRINCE2 meer toegankelijk en geschikt voor zowel de (ervaren) projectmanager als voor degenen die vanuit een andere rol te maken krijgen met projecten. Dit boek is en blijft natuurlijk een studieboek en ik durf te stellen dat het de tweede keer leuker lezen is dan de eerste keer. Dat klinkt een beetje raar, maar doe het en je zult

ervaren dat het echt waar is. Veel zinnen in dit boek hebben een betekenis die je pas echt doorgrondt als je het hele boek hebt gelezen. Het boek bevat meer diepgang dan in eerste instantie lijkt.

Op basis van dit boek kan de lezer zich goed voorbereiden op de examens voor PRINCE2 Foundation en PRINCE2 Practitioner. Alle examenstof van de methode is in dit boek opgenomen. Ik wens iedereen veel plezier en succes bij het lezen van dit boek en bij het gebruiken van de methode PRINCE2 en bedank de auteurs voor deze leesbare bijdrage aan het vakgebied.

Bob Hotho  
Voorzitter Best Practice User Group Nederland

# 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?	3
1.4	Wat is de taak van de Projectmanager?	3
1.5	Welke aspecten worden er beheerst?	4
1.6	Wat is een succesvol project? (EXTRA)	4
1.7	Waarom mislukken projecten? (EXTRA)	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	Wat zit NIET in PRINCE2?	10
2.4	Voordelen PRINCE2	10
2.5	Schrijfwijze PRINCE2-Begrippen	11
2.6	Over dit boek	11
2.7	Vorbereiding op PRINCE2-Examens	12
<b>3</b>	<b>PRINCIPES</b>	<b>15</b>
	<b>Deel I PRINCE2-thema's</b>	<b>19</b>
<b>I</b>	<b>INTRODUCTIE THEMA'S PRINCE2</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>BUSINESS CASE</b>	<b>23</b>
4.1	Inleiding	23
4.2	Begrippenkader	24
4.3	Soorten Business Cases	25
4.4	PRINCE2-aanpak Business Case	26
4.5	Rollen en verantwoordelijkheden	30



<b>5</b>	<b>ORGANISATIE</b> .....	<b>31</b>
5.1	Inleiding .....	31
5.2	Begrippenkader .....	32
5.3	Projectmanagementstructuur .....	33
5.4	Projectmanagementteam (PMT) .....	33
5.5	Omvang van de Stuurgroep .....	38
5.6	Betrekken belanghebbenden .....	39
5.7	Communicatiemanagementstrategie .....	40
<b>6</b>	<b>KWALITEIT</b> .....	<b>41</b>
6.1	Inleiding .....	41
6.2	Begrippenkader .....	41
6.3	Kwaliteitsmanagement .....	42
6.4	PRINCE2-aanpak van kwaliteit .....	43
6.5	Kwaliteitsplanning .....	43
6.6	Kwaliteitsbeheersing .....	46
6.7	Kwaliteitsreview .....	47
6.8	Rollen en verantwoordelijkheden .....	51
<b>7</b>	<b>PLANNEN</b> .....	<b>53</b>
7.1	Inleiding .....	53
7.2	Wat is een plan en plannen? .....	53
7.3	Voordelen van het opstellen van een plan .....	54
7.4	Elementen van een plan .....	54
7.5	Planaanpak .....	55
7.6	Planniveaus .....	55
7.7	De PRINCE2-aanpak van plannen .....	58
7.8	Rollen en verantwoordelijkheden .....	69
<b>8</b>	<b>RISICO</b> .....	<b>71</b>
8.1	Inleiding .....	71
8.2	Begrippenkader .....	71
8.3	Risicomanagement .....	72
8.4	Risicomanagementstrategie .....	73
8.5	Risicoregister .....	74
8.6	Risicomanagementprocedures .....	74
8.7	Risico-eigenaar en risico-actiehouder .....	80
8.8	Risicobudget .....	80
8.9	Rollen en verantwoordelijkheden .....	81
<b>9</b>	<b>WIJZIGING</b> .....	<b>83</b>
9.1	Inleiding .....	83
9.2	Begrippenkader .....	84
9.3	Aanpak wijzigingen .....	85
9.4	Configuratiemanagementprocedures .....	87

9.5	Issue- en wijzigingsbeheerprocedures .....	88
9.6	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget .....	90
9.7	Rollen en verantwoordelijkheden .....	91
<b>10</b>	<b>VOORTGANG .....</b>	<b>93</b>
10.1	Inleiding .....	93
10.2	Begrippenkader .....	93
10.3	Managen 'by exception' .....	94
10.4	Beheersing voortgang .....	95
10.5	Rollen en verantwoordelijkheden .....	102
<b>Deel II PRINCE2-Processen</b>		<b>103</b>
<b>II</b>	<b>INTRODUCTIE PROCESSEN .....</b>	<b>105</b>
II.1	Waarom een procesgerichte benadering? .....	105
II.2	Vier managementniveaus .....	105
II.3	De managementprocessen .....	106
II.4	PRINCE2-processen in een tijds kader .....	107
II.5	De structuur van de procesbeschrijvingen .....	108
<b>11</b>	<b>OPSTARTEN VAN EEN PROJECT (OP) .....</b>	<b>109</b>
11.1	Basisprincipes .....	109
11.2	Context .....	110
11.3	Procesbeschrijving .....	111
11.4	Overzicht activiteiten .....	114
<b>12</b>	<b>STUREN VAN EEN PROJECT (SP) .....</b>	<b>117</b>
12.1	Basisprincipes .....	117
12.2	Context .....	118
12.3	Procesbeschrijving .....	118
12.4	Overzicht activiteiten .....	123
<b>13</b>	<b>INITIËREN VAN EEN PROJECT (IP) .....</b>	<b>125</b>
13.1	Basisprincipes .....	125
13.2	Context .....	126
13.3	Procesbeschrijving .....	127
13.4	Overzicht activiteiten .....	131
<b>14</b>	<b>BEHEERSEN VAN EEN FASE (BF) .....</b>	<b>133</b>
14.1	Basisprincipes .....	133
14.2	Context .....	134
14.3	Procesbeschrijving .....	135
14.4	Overzicht activiteiten .....	139

<b>15</b>	<b>MANAGEN PRODUCTOPLEVERING (MP)</b> .....	<b>141</b>
15.1	Basisprincipes .....	141
15.2	Context .....	142
15.3	Procesbeschrijving .....	142
15.4	Overzicht activiteiten .....	144
<b>16</b>	<b>MANAGEN VAN EEN FASEOVERGANG (MF)</b> .....	<b>147</b>
16.1	Basisprincipes .....	147
16.2	Context .....	148
16.3	Procesbeschrijving .....	148
16.4	Overzicht activiteiten .....	152
<b>17</b>	<b>AFSLUITEN VAN EEN PROJECT (AP)</b> .....	<b>155</b>
17.1	Basisprincipes .....	155
17.2	Context .....	156
17.3	Procesbeschrijving .....	156
17.4	Overzicht activiteiten .....	160
 <b>Deel III PRINCE2 in context</b>		<b>163</b>
<b>III</b>	<b>OP MAAT MAKEN</b> .....	<b>165</b>
<b>18</b>	<b>OMGEVING PROJECT (EXTRA)</b> .....	<b>167</b>
18.1	Project versus programma .....	167
18.2	Multi-projectmanagement .....	168
18.3	Managen van een projectenportfolio .....	169
<b>19</b>	<b>OP MAAT MAKEN VAN EEN PROJECT</b> .....	<b>171</b>
19.1	Inleiding .....	171
19.2	Projecten binnen programma's .....	174
19.3	Schaal van het project .....	175
19.4	Levenscyclusmodellen .....	180
19.5	Verschillende soorten projecten .....	180
Bijlage A Opzet managementproducten .....		185
Bijlage B Rollen en verantwoordelijkheden .....		210
Bijlage C Voorbeeld Productgerichte planning .....		219
Bijlage D Projectthermometer .....		222
Bijlage E Begrippenlijst .....		231
Bijlage F Vertaallijst .....		243
Bijlage G Literatuur .....		255
Index .....		257

# 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 bouwwerken van de piramidebouwers in Egypte en aan de Maya's in Zuid- en Midden-Amerika.

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. In de jaren tachtig 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 zijn projecten onderdeel van portfolio's of programma's binnen organisaties. Was projectmanagement vroeger een taak die je naast je eigen werkzaamheden erbij deed, tegenwoordig is projectmanagement een vak apart. Echter, ondanks het toegenomen professionalisme mislukken projecten nog steeds vaak. Sommige mislukte projecten halen de krantenkoppen, maar van de meeste wordt niets meer vernomen. Er is geen eenduidige reden te benoemen waarom projecten mislukken, maar het ontbreken van een effectieve projectmanagementmethode is wel een van de belangrijke oorzaken.

Een goede projectmanagementmethode mag niet statisch zijn. De omgeving en de markt veranderen 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 'principes' genoemd, 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.

PRINCE2 geeft de volgende definitie van een project:

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

Een tijdelijke organisatie houdt in dat medewerkers tijdelijk werken binnen een andere setting dan in hun lijnfunctie, en dus ook met andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zakelijke producten zijn producten die een toegevoegde waarde hebben voor de klant. Een Business Case is de rechtvaardiging voor het opzetten en uitvoeren van een project. In een Business Case worden de verwachte kosten, baten en risico's van een project tegen elkaar afgewogen.

### **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.

Het werken met en in projecten is verder een goede mogelijkheid om draagvlak en betrokkenheid bij de belanghebbenden 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'?**

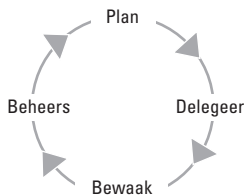
Geredeneerd vanuit de definitie van een project zijn er specifieke karakteristieken waarin een project verschilt van de reguliere werkzaamheden in de lijnorganisatie (business as usual). Te weten:

- **Verandering** – Het opleveren van het projectresultaat zorgt altijd voor een verandering van de status-quo en dat laatste roept vrijwel altijd weerstanden op. Daar moet tijdens het project al rekening mee gehouden worden.

- **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** – Kenmerkend voor een projectorganisatie is, dat die bestaat uit personen met verschillende competenties en functies (in de lijnorganisatie), die nodig zijn om het projectresultaat te realiseren. 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. Of er zijn andere personen bij het project betrokken of de context is anders. Geen project is gelijk.
- **Onzekerheid** – Al deze omstandigheden zorgen voor onzekerheden. Onzekerheden zijn nooit uit te sluiten. Ze kunnen bedreigingen vormen, maar ook kansen opleveren. Onzekerheden maken dat projecten vaak veel risicovoller zijn dan de reguliere werkzaamheden. Het managen van risico's is dan ook een onmisbaar onderdeel van projectmanagement.

### ■ 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 AXELOS Limited)

Het doel van projectmanagement is om alle specialistenwerkzaamheden zodanig te beheersen, dat de gewenste projectresultaten op tijd, binnen budget en volgens specificatie worden opgeleverd.

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

### ■ 1.4 WAT IS DE TAAK VAN DE PROJECTMANAGER?

De Projectmanager is, binnen het gegeven mandaat door de Stuurgroep, verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project. De Projectmanager is dus verantwoorde-

lijk voor het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van de werkzaamheden binnen het project. Daarnaast bestaat het werk van de Projectmanager uit:

- Het betrekken van de belanghebbenden voor het leveren van input, het beoordelen van de op te leveren producten en het creëren van draagvlak.
- Het (laten) plannen van de baten die met de op te leveren producten behaald moeten worden.
- Het motiveren van projectteamleden en overige betrokkenen bij het project.

## ■ 1.5 WELKE ASPECTEN WORDEN ER BEHEERST?

Er zijn zes aspecten die tijdens ieder project door de Projectmanager beheerst moeten worden, te weten:

- **Tijd** – Dit beslaat de totale levenscyclus van het project, inclusief het overdragen van het projectresultaat.
- **Kosten** – Hier gaat het om de kosten die gemaakt moeten worden voor het realiseren van het projectresultaat, 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 én geschikt zijn voor het doel waarvoor het is bedoeld.
- **Scope** – Wat moet worden opgeleverd en wat niet? Welke werkzaamheden moeten wel worden uitgevoerd en welke niet? Maar al te vaak worden hier door de betrokkenen aannames gemaakt 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 het managen van de kansen die zich voordoen tijdens het project is dus een absolute must.
- **Baten** – Waarom doen we dit? Wat willen we ermee bereiken? Welke voordelen kunnen we halen met het projectresultaat? Staan de kosten en de risico's nog in juiste verhouding tot de verwachte baten?

## ■ 1.6 WAT IS EEN SUCCESVOL PROJECT? (EXTRA)

De laatste jaren vinden regelmatig discussies plaats 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. Ook in andere sectoren is dit het geval. Regelmatig worden er onderzoeken gepubliceerd waaruit blijkt dat veel projecten niet of te laat worden opgeleverd en/of te duur zijn.

Hoe is dit toch mogelijk? Er is zo veel ervaring met het uitvoeren van projecten. Waar gaan projecten mis? En als afgeleide daarvan: welke factoren zijn belangrijk om een project succesvol af te ronden?

Allereerst moet worden vastgesteld wat projectsucces is. Daarover 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 (2009) definieert projectsucces als volgt: ‘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 het projectresultaat niet of niet maximaal gebruiken en worden de voorziene baten niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Je kunt dan niet spreken over een succesvol project. Om die reden houden wij liever de definitie van Van Aken aan voor projectsucces.

Er zijn vele belanghebbenden. Dat maakt de toepassing van de definitie van Teun van Aken soms wat lastig. De belangrijkste partijen zijn echter:

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

De verbouwing van het Rijksmuseum in Amsterdam duurde vijf jaar langer dan gepland. De bouwsom steeg van € 157 mln. naar € 375 mln. Ondanks dat wordt er gesproken over een zeer succesvol project en terecht. Alle partijen zijn zeer gelukkig met het opgeleverde resultaat.

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 andere 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.

Meerdere partijen zijn dus bepalend voor het succes van een project. Het is belangrijk om gedurende het gehele project contact met hen te onderhouden en na te gaan wat zij belangrijk vinden. Dat zal voor elk van hen anders kunnen zijn en kan verschillen per project. Het niet realiseren van deze succescriteria kan een reden zijn voor het verdwijnen van draagvlak en zelfs voor het stoppen van het project als geheel.

Mogelijke succescriteria voor de verschillende belanghebbenden zijn:

- Opdrachtgever: met het projectresultaat de gestelde organisatiedoelen realiseren (fit-for-purpose).
- Gebruikers: het projectresultaat is geschikt voor gebruik (fit-for-use).



- Leverancier: een positief rendement op de bestedingen.
- Projectteam: het werk is plezierig en uitdagend en wordt gewaardeerd door anderen.

De praktijk wijst uit dat de gebruikers de belangrijkste factor zijn bij het bepalen van het succes van het project.

## ■ 1.7 WAAROM MISLUKKEN PROJECTEN? (EXTRA)

Veelgehoorde redenen waarom projecten mislukken 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 projectresultaat.
- Ontbreken van acceptatiecriteria en kwaliteitscriteria.
- Onduidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Ontbreken van structuur en regelmatige voortgangsbewaking.
- Wijzigen van de specificaties en 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. Als niet duidelijk is wat die meerwaarde is voor de organisatie, dan zal tijdens de uitvoering van het project het draagvlak bij de Opdrachtgever en het bedrijfsmanagement afnemen of zelfs geheel verdwijnen. 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 Opdrachtgever en lijnmanagement ontstaat er weerstand bij de gebruikers, zodra zij concreet in de gaten krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. En met de afname van het draagvlak bij 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.

Een resultaat dat onvoldoende duidelijk is gedefinieerd, vormt een ander risico. Hoe kun je iets naar tevredenheid opleveren als je niet weet wat die ander wil? Hierbij moeten zowel de kwaliteitsverwachtingen als de acceptatiecriteria worden vastgesteld. Hoe beter dit alles is beschreven, des te beter kan het werk dat moet worden uitgevoerd, worden ingeschat en beheerst 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 spelen ook een belangrijke rol bij het mislukken van projecten. Iedere wijziging ten goede van het ene kan negatieve consequenties hebben voor het andere. Niet goed beheerste wijzigingen roepen daarom frustraties op bij de belanghebbende partijen en hebben vaak ook grote onvoorziene consequenties voor het project. Het goed managen van de scope en het managen van de wijzigingen is daarom een vereiste.

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 vanaf het begin van het project betrekken van gebruikers leidt echter tot onvolledige specificaties, geen tussentijdse controle of je nog op de goede weg bent en grote weerstanden zodra de gebruikers in de gaten krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. Dat laatste onder het motto: 'het zal wel niet goed zijn omdat we het niet zelf hebben bedacht'. Dit alles 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 om de gebruikers bij het project te betrekken. Als daardoor tussentijds duidelijk wordt dat het project niet meer levensvatbaar is, dan kan het project vroegtijdig worden aangepast of gestopt, zonder onnodig kapitaalverlies en zonder onnodige schade voor 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. Risicomanagement maakt in de methode PRINCE2 dan ook een integraal onderdeel uit van alle uit te voeren processen.