

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-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO/IEC 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
PMBOK® Guide
PRINCE2®



Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2009

Bert Hedeman

Gabor Vis van Heemst

Hans Fredriksz

Excerpt uitgave voor GlobalKnowledge



Van Haren
PUBLISHING

Colophon

Deze uitgave bevat een excerpt uit de volgende publicatie:

Titel: Projectmanagement op basis van PRINCE2™ Editie 2009

Serie: Best Practice

Auteurs: Bert Hedeman (Hedeman Consulting)
Gabor Vis van Heemst (Intrprimus)
Hans Fredriksz (ISES)

Reviewers: Tanja van den Akker (Forsa Advies)
Arthur Coppens (Getronics)
Francisca Kouwen (Getronics)
Mark Kouwenhoven (PMcoaching)
Arie den Ouden (Ambidexter)
Henny Portman (ING)

Tekstredactie: Sylvia Plette (Tekstbureau Etaalage)

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net

ISBN: 978 90 8753 495 0

Druk: Eerste druk, eerste oplage, November 2009
Eerste druk, tweede verbeterde oplage, December 2009
Eerste druk, derde verbeterde oplage, Februari 2010
Eerste druk, vierde oplage, september 2010
Eerste druk, vijfde oplage, februari 2011

Lay-out en DTP: CO2 Premedia, Amersfoort - NL

Copyright: © Van Haren Publishing, 2009

© Crown copyright 2009 Reproduced under licence from OGC: 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

The PRINCE2 endorsement logo™ is a Trade Mark of the Office of Government Commerce

The Swirl logo™ is a Trade Mark of the Office of Government Commerce

ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

PRINCE2® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United States and other countries.

MSP™ is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

M_o_R® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

P3O® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce.

P3M3™ is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

The PRINCE2 licensed product Trade Mark is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

For any further enquiries about Van Haren Publishing, please send an e-mail to: 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

1	Inleiding in projectmanagement	7
1.1	Waarom projectmanagement?	7
1.2	Wat is een project?	8
1.3	Wat is projectmanagement?	10
1.4	Wat is de taak van de Projectmanager?	10
1.5	Welke aspecten worden er beheerst?	10
1.6	Wat is een succesvol project?	11
1.7	Waarom mislukken projecten?	12
1.8	Waarom PRINCE2?	13
2	Inleiding PRINCE2	15
2.1	Wat is PRINCE2?	15
2.2	De structuur van PRINCE2	15
2.3	Relaties met overige OGC-richtlijnen	15
2.4	Wat zit NIET in PRINCE2?	16
2.5	Voordelen PRINCE2	17
3	Principes	19
	Principe 1	20
	Principe 2	20
	Principe 3	20
	Principe 4	21
	Principe 5	21
	Principe 6	22
	Principe 7	22
1	Introductie thema's PRINCE2	23
4	Business Case	25
4.1	Inleiding	25
4.2	Begrippenkader	25
4.3	Type Business Cases	26
5	Organisatie	29
5.1	Inleiding	29
5.2	Begrippenkader	29
5.3	Projectmanagementsstructuur	30
6	Kwaliteit	33
6.1	Inleiding	33
6.2	Begrippenkader	33
6.3	Kwaliteitsmanagement	33

7	Plannen	35
7.1	Inleiding	35
7.2	Wat is een plan	35
7.3	Voordelen van het opstellen van een plan	35
7.4	Elementen van een plan.	36
7.5	Planaanpak	36
8	Risico	37
8.1	Inleiding	37
8.2	Begrippenkader	37
8.3	Risicomanagement	38
9	Wijziging	41
9.1	Inleiding	41
9.2	Begrippenkader	41
10	Voortgang	43
10.1	Inleiding	43
10.2	Begrippenkader	43
10.3	Managen 'by exception'	43
10.4	Beheersing voortgang	44
II	Introductie processen	47
II.1	Waarom een procesgerichte benadering?	47
II.2	Vier managementniveaus	47
II.3	De managementprocessen	48
II.4	PRINCE2-processen in een tijds kader.	48
II.5	De structuur van de procesbeschrijvingen	50

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 eindresultaat 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 eindresultaat 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 OGC)

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

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 OGC)

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 eindresultaat.
- **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 eindresultaat moet ook voldoen aan de gestelde eisen en wensen en geschikt zijn voor het doel waarvoor het is bedoeld.
- **Scope** – Wat is het eindresultaat? 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 eindresultaat? 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 Aken¹ geeft als definitie voor projectsucces: 'Als alle betrokken partijen tevreden zijn met het eindresultaat.'

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.

¹ 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 eindresultaat. 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 eindresultaat. 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 eindresultaat 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 methodiek diverse keren werd aangepast, voor het laatst in juni 2009.

PRINCE2 is een projectmanagementmethodiek en staat voor 'Projects In Controlled Environments'. PRINCE2 is de facto standaard bij de Britse overheid. Tegenwoordig is PRINCE2 in handen van het OGC (Office of Government Commerce), dat het als handelsmerk geregistreerd heeft in het Verenigd Koninkrijk en andere landen.

Internationaal wordt PRINCE2 steeds meer gebruikt als dé methode om projecten mee te managen. Het OGC heeft het copyright van het merk PRINCE2 en van de methodiek 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.

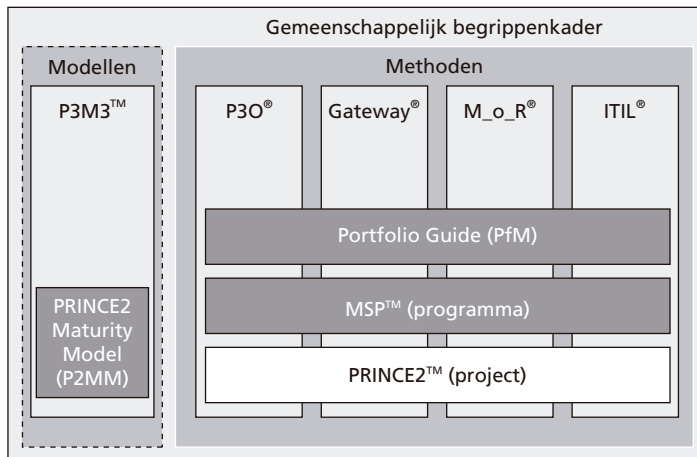
2.2 De structuur van PRINCE2

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 OGC-richtlijnen

De PRINCE2-projectmanagementmethode is onderdeel van een set van richtlijnen ontwikkeld door het OGC. Met behulp van deze richtlijnen kunnen zowel organisaties als individuen betere resultaten behalen uit hun projecten, programma's en diensten (zie figuur 1-2.1),



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

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 – OGC 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.

PfM – Portfolio Management Guide legt de basisprincipes uit van portfoliomanagement binnen organisaties.

MSP – Management of 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 overige 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

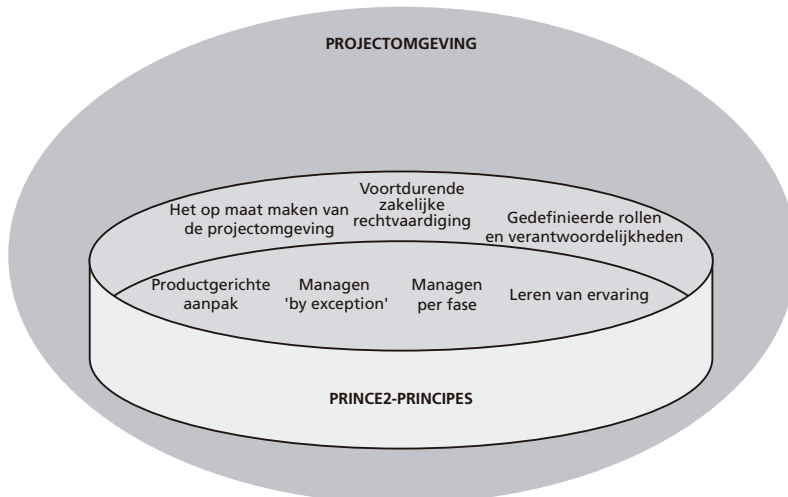
PRINCE2 is een methodiek die dankzij de continue aanpassing doorontwikkeld is naar een volwassen niveau met vele voordelen. Samengevat zijn de belangrijkste:

- **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 specifiek 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 beslismomenten 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.

3 Principes

PRINCE2 biedt een projectmanagementmethode die onafhankelijk is van de specifieke kenmerken en de context van een project. Dit is mogelijk, omdat PRINCE2 gebaseerd is op een aantal principes waar een project aan moet voldoen en niet op een voorgeschreven set van specifieke regels en voorschriften.

Deze principes hebben zich bewezen op basis van jarenlange ervaring en zijn universeel en toepasbaar voor elk project. Deze principes zijn ook motiverend voor de gebruikers van de methode, omdat het deze gebruikers de mogelijkheid biedt het project in te richten en vorm te geven toegesneden op de specifieke kenmerken en context van het project. Het toepassen van deze principes is voor een PRINCE2-project echter niet optioneel. Als er niet vanuit deze principes gedacht en gehandeld wordt, kan men niet spreken van een PRINCE2-project!



Figuur 3.1 PRINCE2-principes (Based on OGC PRINCE2 material)

De zeven principes zijn (zie figuur 3.1):

1. Voortdurende zakelijke rechtvaardiging.
2. Leren van ervaring.
3. Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden.
4. Managen per fase.
5. Managen 'by exception'.
6. Productgerichte aanpak.
7. Op maat maken voor de projectomgeving.

Principe 1

Tijdens een PRINCE2-project wordt de zakelijke rechtvaardiging voortdurend getoetst.

Voor ieder PRINCE2-project moet er een zakelijke reden zijn om deze op te starten. Deze reden is de zakelijke rechtvaardiging van het project en onmisbaar als basis voor de besluitvorming over het project. Hoewel de zakelijke rechtvaardiging gedurende het project kan veranderen, moet deze wel steeds valide blijven en dus voortdurend worden getoetst. Deze rechtvaardiging wordt vastgelegd in de Business Case, formeel goedgekeurd en is daarna onderhevig aan formeel wijzigingsbeheer. Zelfs de zogenaamde ‘verplichte’ projecten vereisen een rechtvaardiging om hiermee inzichtelijk te maken waarom voor dit project is gekozen. Er kan namelijk altijd uit meerdere opties worden gekozen om aan eenzelfde verplichting te kunnen voldoen. Mocht de rechtvaardiging om wat voor reden dan ook wegvallen, dan is het stopzetten van het project de enige juiste optie om verspilling van middelen en mensen te voorkomen.

Principe 2

PRINCE2-projectteamleden leren van ervaringen. Leerpunten worden niet alleen gezocht, maar ook vastgelegd en toegepast tijdens projecten.

Projectmanagement is een vak. Het is een ambacht dat vooral geleerd moet worden door het toe te passen. Ieder project is uniek en er zullen zich dus altijd nieuwe en onverwachte uitdagingen, risico's, mee- en tegenvallers voordoen. Het is dus belangrijk om leerpunten zo vroeg mogelijk te ontdekken en toe te passen. Tijdens de voorbereiding van een project kan men leren van eerdere ervaringen uit voorgaande vergelijkbare projecten. Als er intern geen ervaring met vergelijkbare projecten is opgedaan, dan kunnen externe ervaringen worden opgezocht. Tijdens de uitvoering van een project kan men leren van ervaringen die worden opgedaan. De uitdaging is om deze leerpunten zo snel mogelijk toe te passen, zodat van deze leerpunten nog tijdens het project geprofiteerd kan worden.

Leren gaat in deze verder dan het individuele leren van de projectmedewerkers: het gaat over het teamleren. Teamleren is het proces waarbij een team als geheel competenties ontwikkelt die nodig zijn om bepaalde taken te vervullen. Zonder deze gemeenschappelijke competenties kunnen teams zeer incompetent functioneren, terwijl de individuele leden van het team op zichzelf competent kunnen zijn. Teamleren begint met de dialoog, waarbij de leden van een team leren om samen te denken, zonder daarbij te vertrekken vanuit hun eigen vooroordelen.

Principe 3

Een PRINCE2-project heeft duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden, die zodanig zijn georganiseerd dat de belangen van de Business, Gebruiker en Leverancier zijn vertegenwoordigd.

Er is een bekend gezegde: ‘Het schip is zo sterk als zijn bemanning’. Dit geldt vooral bij projecten. De karakteristieken van een project vereisen de ‘juiste’ bemanning en niet de ‘beschikbare’. Een project is te vergelijken met een organisatie binnen een organisatie. Voor het op te leveren resultaat is een tijdelijke organisatie noodzakelijk, inclusief de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze kunnen soms sterk afwijken van de reguliere afspraken en culturen hierover.

PRINCE2 onderscheidt drie belanghebbenden in de projectorganisatie. Allereerst moet het bedrijfsbelang vertegenwoordigd zijn met focus op ‘krijg ik waar voor het geld?’. Daarnaast zijn de belangen van gebruiker(s) en leverancier(s) cruciaal om aan te geven waar het resultaat aan moet voldoen en hoe en met wie dat vervolgens gerealiseerd moet worden. Dit projectmanagementteam moet evenwichtig samengesteld worden, zodat een gezamenlijk doel kan worden nagestreefd met duidelijkheid over wat van eenieder verwacht wordt.

Principe 4

Een PRINCE2-project is verdeeld in fasen. Hierdoor kan per fase het project gepland, bewaakt en beheerst worden.

Dankzij het toepassen van fasen blijft een project beheersbaar. Het geeft de mogelijkheid om het project ‘stap voor stap’ of ‘fase per fase’ te sturen. Iedere faseovergang geeft een formeel controlemoment om de al beoordeelde (tussen)producten goed te keuren (en eventueel al op te leveren) en op basis daarvan de volgende fase gedetailleerd te plannen. Faseren geeft ook de gelegenheid om gepland de voortgang te controleren en beslissingen te nemen om door te gaan volgens planning, wellicht bij te sturen of het project zelfs voortijdig te beëindigen. PRINCE2 gebruikt een Projectplan om het gehele project te overzien en diverse Faseplannen om de operationele uitvoering van de werkzaamheden te kunnen bewaken. In ieder project is er minimaal één initiatiefase en één uitvoeringsfase.

Principe 5

PRINCE2 hanteert het principe van managen ‘by exception’.

Hiermee biedt PRINCE2 het hoger management de mogelijkheid controle te houden over het project zonder daar continu zeeën van tijd in te hoeven steken. Het is een efficiënte wijze van aansturing, omdat het nemen van beslissingen op het juiste niveau genomen wordt en zo de voortgang van het project zeker wordt gesteld. PRINCE2 hanteert binnen het project drie managementniveaus voor het respectievelijk sturen van het project, managen van een fase en opleveren van de producten.

Voor ieder niveau worden specifieke afspraken gemaakt over de vrijheid van handelen (toleranties) ten aanzien van de verschillende beheersaspecten. Dit zijn de aspecten tijd, geld, kwaliteit,

scope, baten en risico's. Het principe gaat uit van eigen verantwoordelijkheid binnen de vooraf afgesproken toleranties. Indien voorzien wordt dat toleranties worden overschreden, moet worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau. Er wordt dus alleen gerapporteerd als dat noodzakelijk of gewenst is. Tussentijds wordt het management alleen op de hoogte gehouden met rapportages op hoofdpunten en bij Faseovergangen. Dit betekent overigens niet dat regulier gepland overleg niet plaats kan vinden.

Principe 6

Een PRINCE2-project is gericht op het opleveren van producten, inclusief het voldoen aan de overeengekomen kwaliteitscriteria.

Volgens PRINCE2 is resultaatgericht werken een essentieel uitgangspunt van projecten. Iedere activiteit moet 'iets' opleveren. Deze filosofie maakt dat voor iedere belanghebbende helder is wat het project op gaat leveren en of dit voldoet aan de verwachtingen. De combinatie van producten geeft ook inzicht in de scope van het project: wat wordt wel en wat wordt niet gerealiseerd?

Een belangrijk hulpmiddel hierbij is de techniek productgerichte planning en het gebruik van Productbeschrijvingen. Met behulp hiervan wordt inzichtelijk gemaakt wat het project op gaat leveren en wat het doel, de samenstelling en de bronnen van de individuele producten zijn. Cruciaal is, dat daarbij tevens de kwaliteitscriteria worden vastgelegd en hoe en door wie de kwaliteit van de individuele producten zal worden getoetst.

De focus op het opleveren van producten ondersteunt veel aspecten van de methodiek, zoals de planning, organisatie, voortgang, kwaliteit en risico's.

Principe 7

PRINCE2 wordt op maat gemaakt voor ieder project.

Het bijzondere van PRINCE2 is dat de methode toepasbaar is ongeacht de kenmerken van het project en ongeacht de context waarbinnen het project wordt uitgevoerd. Een direct gevolg hiervan is dat de methode wel 'verstandig' moet worden toegepast. Dit wil zeggen: niet het slaafs opvolgen van voorgeschreven activiteiten en producten, maar ook niet het negeren van iedere suggestie of aanbeveling vanuit de methode. Het doel is het zodanig toesnijden van de methode dat deze 'past' bij het specifieke project in zijn omgeving. Dit vereist een actieve houding van zowel de Stuurgroep als de Projectmanager. De grondhouding bij het op maat maken van de methode moet daarom zijn:

- Het is noodzakelijk om informatie te ontvangen, niet per se documenten.
- Het is noodzakelijk beslissingen te nemen, niet per se te vergaderen.

De wijze waarop de methode is toegesneden op de specifieke omstandigheden moet expliciet worden beschreven in de Projectinitiatiedocumentatie, zodat iedereen op de hoogte is van hoe de basisprocessen en procedures zijn aangepast voor dit project.

I Introductie thema's PRINCE2

De PRINCE2-thema's beschrijven die aspecten van projectmanagement, die continu en integraal moeten worden geadresseerd gedurende de gehele levensloop van ieder project (zie figuur 1.1).

Business Case	➤	Waarom?
Organisatie	➤	Wie?
Kwaliteit	➤	Wat?
Plannen	➤	Hoe, hoeveel, wanneer?
Risico	➤	Wat indien?
Wijziging	➤	Wat is de impact?
Voortgang	➤	Waar staan we nu?
	➤	Wat is de prognose?

Figuur 1.1 Thema's PRINCE2 (Based on OGC PRINCE2 material)

Business Case – Dit thema beschrijft mechanismen om te beoordelen of er een zakelijke rechtvaardiging is en blijft om het project uit te voeren en voort te zetten. Dit thema beschrijft hoe de rechtvaardiging voor het project wordt vastgelegd in de Business Case en hoe deze verder wordt ontwikkeld, geactualiseerd, beoordeeld en bevestigd gedurende de gehele levenscyclus van een project. Tevens beschrijft dit thema de ontwikkeling, actualisatie en toepassing van het Batenreviewplan en de respectievelijke verantwoordelijkheden voor de verschillende rollen in deze.

Organisatie – Een project is een geheel van activiteiten in een tijdelijke organisatie. Dit thema beschrijft de rollen en verantwoordelijkheden die noodzakelijk zijn om het project te sturen en te managen en de resultaten op te leveren en hoe de projectorganisatie is gerelateerd aan de staande organisaties van de klant en de leveranciers. Tevens beschrijft dit thema hoe belanghebbenden bij het project betrokken moeten worden en hoe de communicatie van en naar belanghebbenden ingericht moet worden.

Kwaliteit – Het thema Kwaliteit is erop gericht de middelen te definiëren en te implementeren waarmee het project de producten kan realiseren en beoordelen die 'fit-for-purpose' zijn. Tevens beschrijft dit thema hoe het management kan zeker stellen dat hieraan voldaan gaat worden.

Plannen – PRINCE2-projecten worden uitgevoerd op basis van een serie van goedgekeurde plannen. Dit thema beschrijft de stappen die nodig zijn om de plannen te ontwikkelen en te actualiseren en de productgerichte planningstechniek die daarbij kan worden toegepast. Tevens beschrijft dit thema de verschillende plannen en hoe deze aansluiten op wat de verschillende managementniveaus daarbij nodig hebben.

Risico's – Projecten bevatten over het algemeen meer risico's dan normale bedrijfsactiviteiten. Dit thema beschrijft hoe risico's in projecten worden gemanaged en hoe deze worden geïntegreerd in het management van het project in het totaal.

Wijziging – Dit thema beschrijft het identificeren, beoordelen en beheersen van elke mogelijke en goedgekeurde wijziging ten opzichte van de goedgekeurde doelstellingen. Hieronder worden wijzigingen van specificaties, afwijkingen van specificaties en algemene problemen en zorg begrepen, die aandacht van het management nodig hebben. Tevens wordt in dit thema het configuratiemanagement in projecten beschreven.

Voortgang – Voortgang beschrijft de continue levensvatbaarheid van de goedgekeurde plannen. Dit thema beschrijft het proces om plannen goed te keuren, de voortgang te bewaken, de prognose van de nog uit te voeren werkzaamheden op te stellen, corrigerende maatregelen te nemen en de zorgen over de voortgang te escaleren als de overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden.

Andere thema's zoals veiligheid, gezondheid en milieu, maar ook nieuwe aandachtsgebieden zoals Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen worden niet expliciet geadresseerd, maar kunnen binnen de bovenbeschreven thema's wel een plaats krijgen.

4 Business Case

Het doel van het thema Business Case is om mechanismen te bepalen, om te kunnen beoordelen of het project wenselijk, levensvatbaar en realiseerbaar is en blijft om het project uit te voeren en voort te zetten.

4.1 Inleiding

Het document Business Case geeft de zakelijke rechtvaardiging voor een project. Het is voor een project essentieel om te weten hoe de kosten van het project zich verhouden tot de opbrengsten, wat de Opdrachtgever met het projectresultaat beoogt te bereiken en hoe groot daarbij de risico's zijn. Wegen de kosten en de risico's niet op tegen de te verwachten baten, dan is er geen valide Business Case en is er ook geen reden om met het project te starten.

Blijkt gedurende de uitvoering van het project dat er geen valide Business Case meer is, dan moet het project alsnog gestopt worden. Het project kan dan alleen worden voortgezet in een alternatieve vorm, als daarvoor wel een positieve Business Case is.

De Business Case moet worden opgesteld aan het begin van het project en moet gedurende de looptijd van het project regelmatig worden geactualiseerd; ten minste op het eind van iedere managementfase. Van alle belanghebbenden van een project wordt verwacht dat zij informatie aanleveren die van belang kan zijn voor de Business Case of het halen van de doelstellingen van de Business Case.

Door het eenduidig ontwikkelen, onderhouden, beoordelen en verifiëren van de Business Case gedurende de gehele levensduur van het project, draagt de Business Case direct bij aan het principe van de voortdurende zakelijke rechtvaardiging en ondersteunt de Business Case het principe van managen 'by exception'.

4.2 Begrippenkader

Wat is een Business Case?

De Business Case verstrekt de noodzakelijke informatie die nodig is om te kunnen vaststellen of een project gewenst, levensvatbaar en realiseerbaar is en blijft en daarmee of het interessant is en blijft om in het project te investeren. Het is een basis voor de initiële financiering van het project, maar moet gedurende het project voortdurend worden geactualiseerd met de actuele kosten, tijdsplanningen, risico's en inschattingen van de te realiseren baten.

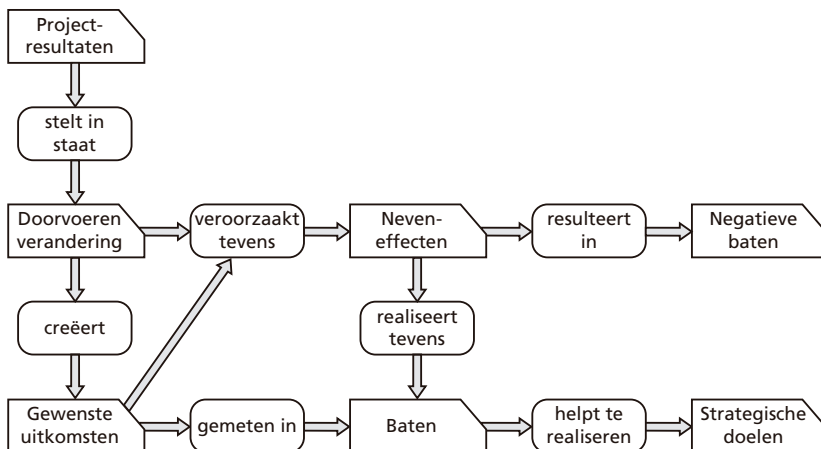
De Business Case verduidelijkt welke bedrijfsdoelen met de te maken producten worden ondersteund en welke toegevoegde waarde voor het bedrijf wordt verwacht. Het is daarbij van belang dat dit op een eenduidige manier geschiedt, zodat de Business Cases van de verschillende projecten met elkaar kunnen worden vergeleken en op het niveau van het bedrijfs- of programma-management kan worden beoordeeld welke projecten wel en welke projecten geen doorgang kunnen vinden.

Output, uitkomst en baten

Binnen dit kader is het ook van belang gebruik te maken van een eenduidig begrippenkader. PRINCE2 hanteert hierbij de volgende definities:

- **Output** – Ieder specialistisch product of specialistische dienst van het project dat wordt opgeleverd.
- **Uitkomst** – Effect van een verandering die voortkomt uit het gebruik van de output van het project.
- **Bate** – Een meetbare verandering als gevolg van de uitkomst, die als positief wordt ervaren door één of meer belanghebbenden. [N.B. De APMG glossary gebruikt de term ‘benefit’ in plaats van ‘bate’.
- **Negatieve bate** – Een meetbare verandering als gevolg van de uitkomst, die als negatief wordt ervaren door één of meer belanghebbenden.

De output van projecten stelt de organisatie in staat veranderingen door te voeren die een gewenst eindresultaat opleveren, die baten opleveren en waarmee de organisatie haar strategische doelen kan realiseren. Het doorvoeren van veranderingen en het gewenste eindresultaat kunnen op zichzelf echter ook neveneffecten met zich meebrengen, die op hun beurt weer positieve, maar ook negatieve baten kunnen opleveren (zie figuur 4.1).



Figuur 4.1 Batenrealisatie en het doorvoeren van veranderingen (Based on OGC PRINCE2 material)

4.3 Type Business Cases

Het type project bepaalt in sterke mate op welke wijze zal moeten worden beoordeeld of het gewenst is in een project te investeren, zoals in:

- Verplichte projecten.
- Filantropische projecten.
- Investeringsprojecten.
- Multi-organisatieprojecten.

Is er sprake van verplichte projecten, waarbij wettelijk genomen besluiten moeten worden uitgevoerd? Hebben we te maken met een filantropisch project, waar vooral niet-financiële baten een belangrijke rol spelen? Is er sprake van een investeringsproject, waarbij vooral gekeken moet wor-

den naar de 'return on Investment' op het geïnvesteerd vermogen? Is er sprake van een project dat door meerdere organisaties onder een gemeenschappelijk risico wordt uitgevoerd? In alle situaties zal moeten worden afgewogen of het verstandig is om het geld in dit project te investeren of om voor een ander project of voor een andere aanpak te kiezen. Zelfs bij verplichte projecten zal moeten worden besloten: gaan we voor goud of is zilver of brons ook voldoende? Levert die gouden oplossing wel zo veel extra toegevoegde waarde op, dat dit daadwerkelijk de beste keuze is? Ofwel, ongeacht het type project zal voor ieder project een kosten-batenanalyse moeten worden opgesteld, al zullen alle baten niet altijd uit te drukken zijn in harde valuta.

5 Organisatie

Het doel van het thema Organisatie is om de structuur van aansprakelijkheden en verantwoordelijkheden in een project te definiëren en in te richten.

5.1 Inleiding

PRINCE2 gaat uit van een klant-leverancierrelatie. De klant is een persoon of groep die de opdracht geeft tot de uitvoering van het project en die van het eindresultaat zal profiteren. De leverancier realiseert de eigenlijke resultaten van het project en stelt hiervoor de mensen en middelen beschikbaar. De klant en de leverancier kunnen beiden deel uitmaken van dezelfde organisatie, maar kunnen ook van verschillende organisaties zijn.

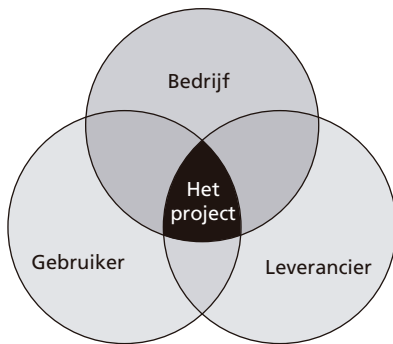
PRINCE2 maakt een splitsing tussen het management van het project en degenen die de eigenlijke specialistische producten realiseren. PRINCE2 richt zich in de methode vooral op het management van het project. PRINCE2 veronderstelt verder dat de Projectmanager deel uitmaakt van de klantorganisatie. Dat hoeft overigens niet. Een zelfde rolverdeling kan ook als de Projectmanager deel uitmaakt van de leveranciersorganisatie. In dat laatste geval zal de klant echter minder vaak de verantwoordelijkheid voor het samenstellen van de Business Case van de klant opdragen aan de Projectmanager. De Projectmanager blijft echter ook in dat geval verantwoordelijk voor het bewaken van de Business Case tijdens het project namens de Opdrachtgever.

Kenmerkend voor een project is dat het bestaat uit een tijdelijke managementomgeving. Meerdere disciplines uit verschillende functionele eenheden zijn vaak bij de realisatie van het project betrokken. Meerdere personen en partijen vanuit de klantorganisatie of vanuit de omgeving hebben belang bij de uitkomst van het project. Om een project succesvol te kunnen laten zijn, is dan ook een brede verankering nodig in de betrokken lijnorganisaties, is een duidelijke en effectieve structuur nodig van rollen en verantwoordelijkheden en is een goede communicatie nodig tussen de projectorganisatie en de belanghebbenden. Verder is het van belang regelmatig de rollen in het project te beoordelen, om zeker te stellen dat zij nog steeds effectief worden ingevuld.

5.2 Begrippenkader

Een project is een tijdelijke organisatie om van te voren gedefinieerde producten of diensten te realiseren. Daarom kan een projectorganisatie niet worden gekoppeld aan vaste functies in een bedrijf, maar is er in een projectorganisatie altijd sprake van rollen, die in verschillende projecten door verschillende personen kunnen worden ingevuld. Soms is het ook mogelijk dat meerdere personen samen een specifieke projectrol invullen. Soms kan een persoon meerdere projectrollen combineren, al zal dit niet voor iedere rol mogelijk zijn.

Binnen een project kunnen altijd drie projectpartijen worden onderscheiden (zie figuur 5.1). Alle drie de partijen moeten in de aansturing van het project betrokken worden om een project succesvol te kunnen laten zijn.



Figuur 5.1 De drie projectpartijen (Source: Managing Successful Projects with PRINCE2, produced by OGC)

- **Bedrijfsvertegenwoordiger** – De toegevoegde waarde die kan worden gerealiseerd met de producten die worden opgeleverd, zijn voor het bedrijfs- of programmamanagement de legitimering om het project op te starten en daarin te investeren. De belangen van deze partijen moeten in het project worden vertegenwoordigd. De Opdrachtgever in het project vertegenwoordigt de belangen van het bedrijfs- en programmamanagement in het project.
- **Gebruikers** – Eenieder die te maken krijgt met het projectresultaat. Dat zijn de personen en partijen die het projectresultaat gaan gebruiken en die de baten daarvan voor de organisatie moeten realiseren en de personen en partijen die verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud. Maar het zijn ook degenen die te maken krijgen met het gebruik van het projectresultaat.
- **Leveranciers** – Eenieder die (mede)verantwoordelijk is voor het realiseren van de op te leveren producten. Dat zijn de personen en partijen die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen, ontwikkelen, faciliteren, produceren en implementeren van het projectresultaat. Leveranciers kunnen zowel interne afdelingen als externe partijen zijn.

De gebruikers

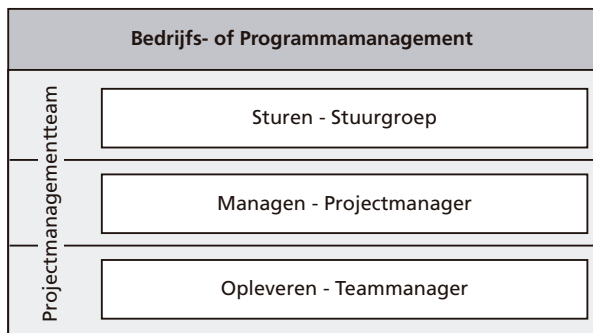
Op de afdeling Sales van Xanta wordt een nieuwe printer geïnstalleerd. De printer komt op de gang te staan naast de kamer van *Rita*. Zij heeft astma. De printer zal worden gebruikt door de *afdelingssecretaresses*. De *accountmanagers* op de afdeling hadden deze nieuwe printer nodig om hun offertes professioneel te kunnen presenteren. De *klanten van Xanta* vonden dat de documentatie die zij van Xanta ontvingen niet prettig in gebruik was. De inkt gaf ook na lange tijd nog af en je kreeg er vieze handen van. De nieuwe printer zal worden onderhouden door de eigen *facilitaire dienst*. Al deze partijen moeten als gebruikers worden gezien. De vertegenwoordiger van de gebruikers die betrokken is geweest bij de aankoop en plaatsing van de nieuwe printer, heeft met alle belangen van deze gebruikers rekening moeten houden. Vanwege zijn actieve participatie is de plaatsing uiteindelijk naar tevredenheid van alle partijen afgerond.

5.3 Projectmanagementstructuur

De projectmanagementstructuur bestaat uit het bedrijfs- of programmamanagement, de Stuurgroep, de Projectmanager en de Teammanagers (zie figuur 5.2).

Het bedrijfs- of programmamanagement is verantwoordelijk voor het vaststellen van de bedrijfsstrategieën, het projectmandaat, de onderlinge afstemming tussen de verschillende projecten en het realiseren van de baten en de uiteindelijke bedrijfsdoelstellingen. Het bedrijfs- of programmamanagement benoemt de Opdrachtgever en moet ook de benoeming van de Projectmanager en de andere leden van het projectmanagementteam bekrachtigen.

De Stuurgroep is verantwoordelijk voor de aansturing van het project. De Stuurgroep wordt door het bedrijfs- of programmamanagement aangesproken op het succes van het project en heeft de eindverantwoordelijkheid voor het project binnen het mandaat van hetzelfde bedrijfs- of programmamanagement. De Projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project binnen de kaders die zijn gegeven door de Stuurgroep. De Teammanager is verantwoordelijk voor de aansturing van de specialisten en de realisatie van de specialistische producten.



Figuur 5.2 Projectmanagementstructuur (Source: Managing Successful Projects with PRINCE2, produced by OGC)

6 Kwaliteit

Het doel van het thema Kwaliteit is om de middelen te definiëren en te implementeren waarmee het project producten kan realiseren en beoordelen die ‘fit-for-purpose’ zijn.

6.1 Inleiding

Het thema Kwaliteit beschrijft de PRINCE2-aanpak om zeker te stellen dat het project producten oplevert die voldoen aan de kwaliteitsverwachtingen van de klant en waarmee de gewenste baten kunnen worden gerealiseerd.

Binnen PRINCE2 is kwaliteit productgericht: wat moet het project opleveren, aan welke criteria moeten deze producten voldoen en hoe wordt gemeten dat de producten aan deze criteria voldoen? Door de productoriëntatie levert het thema Kwaliteit een directe bijdrage aan het principe Productgerichte aanpak.

Het thema Kwaliteit beschrijft de kwaliteitsmethoden, -procedures en -verantwoordelijkheden voor het specificeren, ontwikkelen, realiseren en goedkeuren van de specialistenproducten en de managementproducten.

Ten slotte beschrijft het thema Kwaliteit de kwaliteitscirkel van continue verbetering binnen het project en binnen de betreffende staande organisaties door het vastleggen, toepassen en doorgeven van leerpunten. Het thema Kwaliteit draagt daarmee direct bij aan het principe van Leren van ervaring.

6.2 Begrippenkader

Kwaliteit – Gedefinieerd als het geheel van intrinsieke en toegedichte kenmerken en eigenschappen van een product, persoon, proces, dienst en/of systeem dat bijdraagt aan het vermogen om aan bepaalde verwachtingen te voldoen die kenbaar gemaakt, vanzelfsprekend of dwingend voorgeschreven zijn.

Scope – Het geheel van de op te leveren producten en uit te voeren activiteiten. PRINCE2 omschrijft de scope als het totaal van de op te leveren producten en de eisen waaraan deze moeten voldoen. De scope wordt beschreven door de productdecompositie en de bijbehorende Productbeschrijvingen van een plan. Om in de praktijk een scope goed te kunnen definiëren, zal echter ook nog moeten worden vastgesteld welke werkzaamheden om de verschillende producten op te leveren wel of niet binnen de ‘scope’ van het plan vallen.

6.3 Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement – Het geheel van gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen ten aanzien van kwaliteit.

Kwaliteits(management)systeem – De complete set van kwaliteitsstandaarden, -procedures en -verantwoordelijkheden voor een locatie of een organisatie.

Binnen de context van PRINCE2 wordt een locatie of organisatie gezien als de bedrijfs- of programmaorganisatie waarbinnen het project wordt uitgevoerd. Volgens deze definitie is een kwaliteitsmanagementsysteem dan ook gekoppeld aan die bedrijfs- of programmaorganisatie en niet aan een project. Een project heeft een Kwaliteitsmanagementstrategie, die in feite een verbijzondering is van het kwaliteitsmanagementsysteem van de bedrijfs- of programmaorganisatie. De Kwaliteitsmanagementstrategie van een project kan worden afgeleid van zowel het kwaliteitsmanagementsysteem van de klant als die van de leverancier.

Kwaliteitsplanning – Het aspect van kwaliteitsmanagement dat gericht is op het bepalen van de kwaliteitsdoelstellingen en het specificeren van de noodzakelijke operationele processen en middelen om aan deze kwaliteitsdoelstellingen te voldoen. Kwaliteitsplanning omvat het definiëren van de benodigde producten en de bijbehorende kwaliteitscriteria, beoordelingsmethoden en verantwoordelijkheden plus hoe kwaliteit in het project wordt zeker gesteld en geborgd.

Kwaliteitsbeheersing – Het aspect van kwaliteitsmanagement dat gericht is op het voldoen aan de kwaliteitseisen. Kwaliteitsbeheersing omvat alle activiteiten die gericht zijn op het controleren van het realisatieproces en de op te leveren producten en de activiteiten die gericht zijn op het wegnemen van oorzaken van fouten en onvoldoende prestaties.

Kwaliteitsborging – Het aspect van kwaliteitsmanagement dat gericht is op het geven van vertrouwen dat aan de kwaliteitseisen zal worden voldaan. Kwaliteitsborging is een procesgeoriënteerde benadering, die het meest bekend is als de Deming Cycle, ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming: Plan – Do – Check – Act.

Binnen PRINCE2 wordt kwaliteitsborging gedefinieerd als uitsluitend een verantwoordelijkheid van het bedrijfs- en programmamanagement en daarmee valt in PRINCE2 kwaliteitsborging geheel buiten de scope van het project. De verantwoordelijkheid voor de borging van de kwaliteit in een project wordt binnen PRINCE2 gezien als een onderdeel van de bredere verantwoordelijkheid van Projectborging (zie tabel 6.1).

Tabel 6.1 Relatie tussen Projectborging en Kwaliteitsborging volgens PRINCE2

Projectborging	Kwaliteitsborging
Zeker stellen aan de belanghebbenden dat het project op een juiste wijze wordt uitgevoerd conform de overeengekomen plannen en standaards	Zeker stellen dat het project op een juiste wijze wordt uitgevoerd conform de relevante bedrijfs- of programmastandaarden en -beleidsuitgangspunten
Onafhankelijk van de Projectmanager en het projectteam	Onafhankelijk van de Projectmanager en het projectteam
Verantwoordelijkheid van de Stuurgroep	Verantwoordelijkheid van het bedrijfs- of programmamanagement
Kwaliteitsborging vanuit het bedrijfs- of programmamanagement kan worden ingezet als onderdeel van de Projectborging	Projectborging kan zeker stellen dat het project opereert conform de relevante bedrijfs- of programmastandaarden en -beleidsuitgangspunten

7 Plannen

Het doel van het thema Plannen is om de uitvoering, communicatie en beheersing van het realiseren van een specifiek doel of verzameling doelen te faciliteren door het definiëren van de benodigde middelen.

7.1 Inleiding

Projectmanagement is voor een belangrijk deel gebaseerd op het maken van een plan. Zonder een goed plan is er geen gemeenschappelijk beeld van de uit te voeren werkzaamheden, is er geen basis waaraan de voortgang van de werkzaamheden kan worden afgemeten en is er geen basis voor de beheersing van de uitvoering.

Het thema Plannen beschrijft het framework voor het ontwerpen, ontwikkelen en het actualiseren van de verschillende plannen in een project.

Het opstellen van een plan is in de PRINCE2-aanpak productgericht. Het thema Plannen levert daardoor een directe bijdrage aan de principes van productgerichte aanpak, leren van ervaring, het managen door fasen en managen 'by exception'.

7.2 Wat is een plan

Een plan is een beschrijving van de weg om van de huidige toestand naar de toekomstige toestand te komen. Plannen worden meestal vastgelegd in een document. Een plan wordt daarmee een document dat beschrijft hoe, wanneer, door wie een specifiek doel of een verzameling van doelen wordt gerealiseerd.

Plannen is de activiteit van het opstellen c.q. actualiseren van een plan.

7.3 Voordelen van het opstellen van een plan

Het opstellen van een plan dwingt de betrokken partijen vooraf na te denken over wat in welke volgorde moet worden opgeleverd en welke werkzaamheden daarvoor nodig zijn. Een goed plan kan ervoor zorgen dat vooraf overeenstemming wordt bereikt over hoe de uitvoering ter hand te nemen. Met een goed en inzichtelijk plan kan op een eenvoudige wijze draagvlak worden gecreëerd bij de betrokken partijen. Iedereen kan voor zichzelf helder krijgen wat zijn individuele bijdrage moet zijn om het plan te realiseren. Ook wordt duidelijk wat de onderlinge afhankelijkheden zijn tussen de verschillende werkzaamheden en tussen de verschillende partijen. Met behulp van een plan is de voortgang te bewaken, kan de uitvoering worden beheerst en kan gestructureerd worden bijgestuurd.

Een plan vormt de basis voor de uitvoering van de werkzaamheden. Een goed plan is tevens de basis voor de autorisatie van de uitvoering van deze werkzaamheden door het bovenliggende management.

7.4 Elementen van een plan

Een plan omvat niet alleen een tijdsplanning, maar het geheel van elementen die noodzakelijk zijn om de gestelde doelen te realiseren:

- Planbeschrijving – Een korte beschrijving van de scope waarop het plan betrekking heeft (het gehele project, een fase, een Werkpakket of een afwijking) en een beschrijving op hoofdlijnen van de wijze waarop het eindresultaat zal worden gerealiseerd.
- Planvoorwaarden – Wat moet beschikbaar zijn of aan welke voorwaarden moet zijn voldaan, voordat met de uitvoering van het plan kan worden begonnen.
- Externe afhankelijkheden – Van welke externe factoren is een goede uitvoering van het plan afhankelijk. Dit kunnen tijdige leveringen van andere projecten zijn, maar bijvoorbeeld ook of een vergunning wordt afgegeven.
- Planningsaanname – Zoals de beschikbaarheid van bepaalde experts, de toegang tot bepaalde ruimten en de competenties van het beschikbare personeel.
- Opgenomen leerpunten – Welke specifieke leerpunten uit vorige projecten zijn in dit plan opgenomen.
- Bewaking en beheersing – Details over de wijze waarop de voortgang zal worden bewaakt, de wijze en frequentie van de verschillende rapportages en de te houden voortgangs- en besluitvormingsvergaderingen.
- Budgetten – Beschikbare budgetten, inclusief eventuele risico- en wijzigingsbudgetten.
- Toleranties – Tijd-, geld- en scopetoleranties.
- Productbeschrijvingen – Van alle geïdentificeerde producten binnen de scope van het plan, inclusief de daarin opgenomen kwaliteitstoleranties.
- Tijdsplanning – in de vorm van een balkenschema, netwerkplanning of Productcontrole-lijst en zo mogelijk ondersteund met een productdecompositie en productstroomschema.
- Capaciteit – Benodigde en beschikbare capaciteit van mensen en middelen in de tijd.

Een plan geeft de mogelijkheid om risico's in de uitvoering in een vroeg stadium te analyseren en daarop te anticiperen. In de planfase kan dan ook al worden nagedacht over eventuele alternatieven, als bepaalde risico's zich materialiseren. Dergelijke alternatieven kunnen als een back-upvoorziening in het plan worden meegenomen (calamiteitenplannen).

7.5 Planaanpak

Het opstellen van een plan is een iteratief en cyclisch proces. Vaak zullen meerdere personen werken aan een plan, waarbij ieder één of meerdere onderdelen van het plan uitwerkt. Het is dan noodzakelijk om regelmatig informatie uit te wisselen en samen te kijken naar de consequenties voor het plan als geheel. Ook is afstemming met het bovenliggende management en andere belanghebbenden noodzakelijk, om ervoor te zorgen dat het plan op één lijn blijft met de doelstellingen van de betrokken partijen.

Verder is het van belang om het plan te bespreken met de personen en partijen die de eigenlijke werkzaamheden moeten uitvoeren en met het management dat de benodigde inzet van mensen en middelen voor de uitvoering van het plan ter beschikking moet stellen. Het erbij betrekken van deze partijen verhoogt de kwaliteit van het plan en de betrokkenheid en het draagvlak vanuit de partijen die noodzakelijk zijn om het plan te kunnen uitvoeren.

8 Risico

Het doel van het thema Risico is om onzekerheden te identificeren, te beoordelen en te beheersen en daarmee het vermogen van een project om succesvol te zijn te verbeteren.

8.1 Inleiding

Elk project kent risico's. Risico's zijn niet te vermijden. Door het tijdelijke karakter van het project en door het vaak grote aantal belanghebbende partijen kleven aan projecten vaak grotere risico's dan aan de werkzaamheden in de staande operatie. Projecten leveren resultaten op die nodig zijn om veranderingen door te voeren en nieuwe baten te realiseren. Ook dit is omgeven door onzekerheden. Deze onzekerheden hebben dan wel niet direct impact op het op te leveren projectresultaat, maar wel op de zakelijke rechtvaardiging van het project. Vanuit dit gezichtspunt moeten ook deze 'bedrijfsrisico's' worden meegenomen in het management van het project.

Risicomangement kan/moet dan ook niet een incidentele actie zijn aan het begin van het project, maar moet een integraal aspect zijn van het managen van projecten gedurende de gehele levensduur van het project, waarbij zowel de projectrisico's als de daaraan verbonden bedrijfsrisico's moeten worden meegenomen. Het doel van risicomangement is om proactief de onzekerheden in de interne en externe omgeving van het project te managen, zodat er een maximale kans is dat het project succesvol wordt.

Het thema Risico levert een directe bijdrage aan het principe van voortdurende zakelijke rechtvaardiging.

8.2 Begrippenkader

Risico's en issues

Een risico is een onzekere gebeurtenis of omstandigheid die, als deze zich voordoet, een effect heeft op de te realiseren doelstellingen. Een issue is iedere relevante en niet geplande gebeurtenis die heeft plaatsgevonden en die aandacht van het management vereist. Beide begrippen worden vaak door elkaar gehaald. Waar een risico een onzekere gebeurtenis is die, als deze optreedt, consequenties heeft voor het project, is een issue een relevante gebeurtenis die is opgetreden en die niet was gepland en die de aandacht van het management vereist.

Waar je bij een issue het probleem moet oplossen of de mogelijkheid moet effectueren, moet je bij risico's nu maatregelen nemen om de onzekerheid te beheersen én maatregelen plannen voor het geval die onzekerheid ook daadwerkelijk optreedt. Zie voor het managen van issues het thema Wijzigingen.

Vandaag zijn we vertrokken op vakantie naar Frankrijk. Op de radio wordt aangekondigd dat op alle grote wegen naar het zuiden lange files staan. Hierdoor is het (vrijwel) zeker dat we vanavond niet op tijd bij ons hotel zijn en de kamers worden vergeven (issue). Hoe lossen we dit op?

Morgen gaan we op vakantie naar het zuiden. De kans is groot, dat er lange files staan, waardoor we morgenavond te laat bij ons hotel aan zullen komen, met als gevolg dat de kamers worden vergeven (risico). Hoe kunnen we hier het beste op anticiperen?

Kansen en bedreigingen

Risico's bestaan uit een combinatie van kansen en bedreigingen én de impact die deze kansen en bedreigingen hebben op de te realiseren doelstellingen.

- **Kans** – De onzekere gebeurtenis of omstandigheid, die als deze zich voordoen, een positief effect heeft op de te realiseren doelstellingen.
- **Bedreiging** – De onzekere gebeurtenis of omstandigheid, die als deze zich voordoen, een negatief effect heeft op de te realiseren doelstellingen.

Binnen PRINCE2 worden de aspecten tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's en baten als de te realiseren doelstellingen gedefinieerd. Aspecten als gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu worden door PRINCE2 niet afzonderlijk benoemd, maar kunnen uiteraard wel als aparte doelstellingen in het project worden meegenomen.

De meeste onzekere gebeurtenissen en omstandigheden bevatten zowel kansen als bedreigingen. Het is dan ook belangrijk dat kansen en bedreigingen integraal worden gemanaged als risico's.

8.3 Risicomanagement

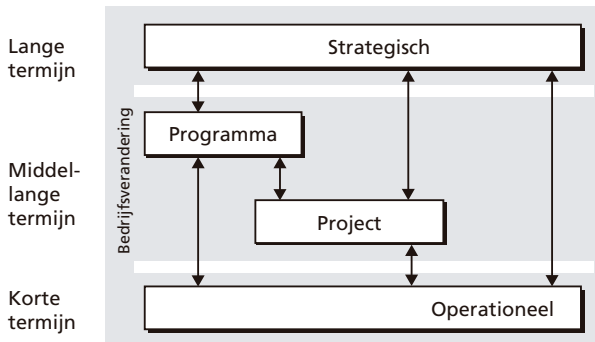
Risicomanagement is de systematische toepassing van principes, processen en procedures om risico's vast te stellen en te beoordelen, om vervolgens de risicomatregelen te plannen en te implementeren. Om risico's effectief te managen, moeten de risico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst.

Principes voor goed risicomanagement zijn:

- Begrijp de context van het project.
- Betrek stakeholders bij het identificeren, beoordelen en beheersen van de risico's.
- Stel duidelijke projectdoelstellingen vast als referentie voor het beheersen van de risico's.
- Ontwikkel een Risicomanagementstrategie en richt risicomanagement-procedures in.
- Rapporteer regelmatig over eventuele nieuwe risico's en de status van bestaande risico's.
- Stel duidelijke rollen en verantwoordelijkheden vast ten aanzien van het managen van risico's.
- Creëer een open cultuur om risico's te kunnen bespreken.
- Definieer en bewaak waarschuwingsindicatoren, die aangeven of bepaalde risico's kunnen optreden.
- Evalueer het managen van risico's regelmatig en zoek naar verbeterpunten.

Risico's moeten zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau binnen een organisatie worden gemanaged. Risico's in projecten zijn vaak tactische risico's die te maken hebben met het doorvoeren van veranderingen in de organisatie. Het is belangrijk om te realiseren dat risico's op

de verschillende niveaus in een organisatie elkaar beïnvloeden en dat het managen van risico's in projecten moet worden afgestemd op het managen van de risico's in de bedrijfs- en programmaorganisatie (zie figuur 8.1).



Figuur 8.1 Organisatieperspectief (Based on OGC PRINCE2 material)

PRINCE2 adviseert om voor ieder project een Risicomanagementstrategie te ontwikkelen en een Risicoregister in te richten.

9 Wijziging

Het doel van het thema Wijziging is om elke mogelijke en goedgekeurde wijziging ten opzichte van de goedgekeurde doelstellingen te identificeren, beoordelen en beheersen.

9.1 Inleiding

Veranderingen van de specificaties zijn nauwelijks te voorkomen en zijn vaak zelfs gewenst. De verschillende belanghebbenden realiseren zich vaak pas gedurende het project, als het eindproduct steeds duidelijker wordt, wat zij hebben gevraagd en wat de consequenties daarvan zijn. De behoefte van de klant wijzigt vaak gedurende het project. Belanghebbenden wijzigen. De interne en/of externe omgeving van het project verandert. Allemaal redenen waarom veranderingen gedurende het project moeten worden doorgevoerd.

Daarnaast zijn er ook aspecten tijdens een project die aandacht van het management vragen om zeker te stellen dat het project een succes wordt; een faillissement van een leverancier, ziekte van bepaalde specialisten, afkeuringen van afgeronde producten, enzovoort. Voor al deze 'issues' moet worden nagegaan wat de impact is op het project en moet worden besloten wat de meest adequate actie is om te nemen.

Het doel van issue- en wijzigingsbeheer is dan ook niet om te voorkomen dat veranderingen plaatsvinden of dat issues optreden, maar dat issues en (voorgenomen) wijzigingen worden geïdentificeerd, worden beoordeeld en worden beheerst. Je kunt issues niet voorkomen, je kunt issues hooguit ontkennen.

Een effectief issue- en wijzigingsbeheer is nodig om:

- Een sluipende toename van de scope te voorkomen.
- De invloed van issues en wijzigingen op de rest van het project te kunnen managen.
- De invloed op de uitvoerbaarheid en de levensvatbaarheid van het project zeker te stellen.
- De acceptatie door de belanghebbenden zeker te stellen.

Goed configuratiemanagement is een voorwaarde voor een effectief wijzigingsbeheer.

Effectief issue- en wijzigingsbeheer ondersteunt direct het principe van managen 'by exception'. De principes gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden en productgerichte aanpak ondersteunen een effectief issue- en wijzigingsbeheer.

9.2 Begrippenkader

Issue- en wijzigingsbeheer is de procedure die zeker stelt dat alle issues en wijzigingen die effect kunnen hebben op de doelstellingen van het project worden geïdentificeerd en beoordeeld en worden goedgekeurd, afgekeurd of aangehouden. Daarbij zijn wijzigingen een specifiek type issue.

Een **issue** is iedere relevante en niet-geplande gebeurtenis die plaatsvindt en die aandacht van het management vereist. Een wijziging is een verandering van een baseline, waarbij een baseline wordt gedefinieerd als de uitgangspositie op basis waarvan een product, proces of toestand wordt bewaakt en beheerst. Een baseline kan een goedgekeurd rapport of goedgekeurde tekening zijn. Een baseline kan ook een opgenomen status van een product of goed zijn.

PRINCE2 onderscheidt een drietal issues:

- **Wijzigingsverzoek** – Een voorstel om een baseline van een product, proces of toestand te wijzigen.
- **Afwijking van specificatie** – Een product dat niet voldoet of klaarblijkelijk niet zal voldoen aan de overeengekomen specificaties.
- **Probleem of een zorg** – Ieder ander issue dat door de Projectmanager moet worden opgelost of moet worden geëscaleerd.

Configuratiemanagement is het beheer van de configuratie-items, omvattende de technische en administratieve taken die nodig zijn om de configuratie-items te beheren, zoals de identificatie, het onderhoud, de beheerste wijziging, de statusverantwoording en de verificatie van die configuratie-items.

Het doel van configuratiemanagement in een project is om zeker te stellen dat:

- Iedereen altijd met de juiste producten werkt.
- Alle producten eenvoudig te traceren zijn.
- Altijd bekend is wat de actuele status is van de verschillende producten.
- Deze producten niet ongeautoriseerd worden gewijzigd.

Een **configuratie** is het geheel van functionele en technische eigenschappen van een product, zoals omschreven in de technische documentatie en gerealiseerd in het product. De configuratie van een organisatie is het totaal van alle eigendommen van die organisatie. De configuratie van een project is het geheel van de op te leveren producten in een project.

Een **Configuratie-item** is een product dat gemanaged wordt via configuratiemanagement, ofwel een product dat beheerd wordt c.q. moet worden. In een project zijn dat in principe alle specialistische producten die tijdens het project worden gebruikt of gecreëerd.

Indien gewenst kunnen ook managementproducten onder configuratiemanagement worden beheerd. Normaal gesproken worden de managementdocumenten echter alleen onder informatie- of onder documentbeheer beheerd.

10 Voortgang

Het doel van het thema Voortgang is om procedures in te richten om de actuele versus de geplande stand van zaken te kunnen bewaken en te evalueren, zodat er een inschatting kan worden gemaakt van de te realiseren projectdoelstellingen, inclusief de blijvende levensvatbaarheid van het project.

10.1 Inleiding

Het periodiek bewaken en beheersen van de voortgang is een van de kritische succesfactoren van het managen van een project. Het is niet alleen belangrijk een plan op te stellen en te laten goedkeuren en vervolgens alleen te reageren op allerlei problemen die opkomen. Het is ook belangrijk periodiek stil te staan bij wat daadwerkelijk is gerealiseerd en hoeveel inspanningen er nog gepleegd moeten worden om het projectresultaat op te leveren. Dat levert de input op om vooruit te kijken en proactief bij te sturen. Projectmanagers zijn niet alleen brandweerlieden die branden moeten blussen, maar ook managers die vooruit kijken en anticiperen.

Het thema Voortgang levert een directe bijdrage aan de principes van managen per fase, managen 'by exception' en leren van ervaring.

10.2 Begrippenkader

Voortgang – De mate van de realisatie van de doelstellingen van een plan. Voortgang kan worden gemeten op projectniveau, op faseniveau en op werkpakketniveau.

Tolerantie – De toegestane afwijking naar boven en beneden van de doelstellingen van een plan, waarbinnen niet geëscaleerd hoeft te worden naar het bovenliggende managementniveau. Binnen PRINCE2 moeten toleranties worden afgesproken voor tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's en baten.

Aangezien veel projecten in het programma niet konden worden geïnitieerd, gezien de beperkte financieringsmogelijkheden, was afgesproken dat als een project meer dan een bepaald bedrag zou overhouden, dit direct gemeld zou worden aan de programmadirectie. Doordat binnen een van de projecten veel goedkoper kon worden ingekocht dan was voorzien en dit direct werd gemeld, kon met de vrijgekomen financiële middelen vroegtijdig een ander project worden opgestart.

Afwijking – Een situatie waarin wordt voorzien dat een overeengekomen tolerantie wordt overschreden. Afwijkingen moeten altijd worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau.

Beheersmechanismen – Managementprocedures en -producten waarmee de voortgang van een plan kan worden bewaakt en beheerst en daarover kan worden gerapporteerd aan het bovenliggende managementniveau.

Beheersmechanismen moeten zeker stellen dat voor ieder managementniveau in het project, het bovenliggende managementniveau:

- De voortgang kan bewaken.
- De voortgang kan vergelijken met het overeengekomen plan.
- Plannen en opties kan evalueren tegen toekomstige ontwikkelingen.
- Problemen kan vaststellen en risico's kan identificeren.
- Corrigerende maatregelen kan nemen.
- Werkzaamheden kan autoriseren.

10.3 Managen 'by exception'

De filosofie achter het principe van managen 'by exception' is, dat een effectieve besturing kan worden gerealiseerd door het vastleggen van eenduidige verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de onderscheidenlijke niveaus van besturing.

Het voordeel van het werken met het principe van managen 'by exception' is, dat het bovenliggende managementniveau alleen bij de besturing van het project wordt betrokken als daar aanleiding toe is. Voor de Opdrachtgever in een project is dat alleen als de overeengekomen toleranties dreigen te worden overschreden, op vooraf overeengekomen beslismomenten en als advies en directe aansturing noodzakelijk is. Het principe levert de Projectmanager handelsvrijheid op, beperkt het aantal vergaderingen en voorkomt dat de Opdrachtgever en de andere leden van de Stuurgroep continu over zijn schouder meekijken en meesturen. Een nadeel is dat er gemakkelijk een grotere afstand tussen Opdracht-gever/Stuurgroep en de Projectmanager kan ontstaan en het project het eigenaarschap van de Opdrachtgever verliest. Het principe managen 'by exception' vereist verder een grote mate van taakvolwassenheid van zowel van de aansturende als de uitvoerende partijen.

Een alternatief is om het project te managen op basis van Management by Objectives (MBO). Management by Objectives legt een grote nadruk op teamwerk, openheid en communicatie tussen leiding en uitvoerenden. Belangrijk is daarbij dat de doelen samen met de uitvoerenden worden opgesteld en dat regelmatig feedback over de stand van zaken wordt gegeven; niet in de vorm van voortgangsrapportages, maar in de vorm van coaching en probleemoplossing. Doelstellingen binnen MBO worden niet gebruikt als een afrekeninstrument, maar als ontwikkelmogelijkheid. Daarbij is het creëren van een win-win klimaat en het besteden van aandacht aan persoonlijke en/of carrièrewensen van uitvoerenden van groot belang. MBO leidt tot een regelmatig overleg tussen de betrokken partijen.

Binnen een PRINCE2-project wordt het principe van managen 'by exception' ondersteund door te maken afspraken over de volgende zaken:

- De Stuurgroep komt alleen bijeen op vooraf overeengekomen beslismomenten en als tussentijdse advies en tussentijdse aansturing noodzakelijk is.
- De Stuurgroep delegeert de verantwoordelijkheid voor de borging dat het project in overeenstemming met de afspraken wordt uitgevoerd en dat de projectdoelstellingen worden gerealiseerd aan een afzonderlijke Projectborging.
- De Stuurgroep delegeert een deel van de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming over wijzigingsverzoeken en afwijkingen van specificaties aan een Wijzigingsautoriteit.

- De Stuurgroep delegeert de dagelijkse leiding van het project aan de Projectmanager binnen overeengekomen toleranties en met Hoofdpuntenrapportages op vooraf overeengekomen intervallen.
- De Projectmanager escaleert met een Afwijdingsrapport naar de Stuurgroep, wanneer wordt voorzien dat overeengekomen toleranties worden overschreden.

10.4 Beheersing voortgang

In een PRINCE2-project wordt de voortgang beheerst door:

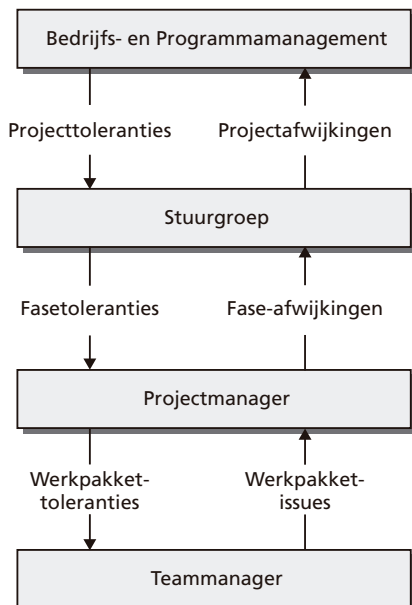
- Delegeren van verantwoordelijkheden én bevoegdheden.
- Opdelen van het project in managementfasen.
- Tijd en gebeurtenisgedreven rapportages en reviews.
- Escaleren van afwijkingen.

Delegeren verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De vier managementniveaus

Tussen ieder van de vier managementniveaus in de projectmanagementstructuur moeten afspraken gemaakt worden over te delegeren verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

PRINCE2 onderkent zes prestatiegebieden, die in ieder project moeten worden gemanaged, namelijk tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's en baten. Voor ieder van deze prestatiegebieden moeten toleranties worden afgesproken tussen de verschillende managementniveaus in de projectmanagementstructuur. Teammanager, Projectmanager en Stuurgroep moeten ieder regelmatig rapporteren aan het bovenliggende managementniveau. Als toleranties dreigen te worden overschreden, dan moet dit aan het bovenliggende managementniveau worden geëscaleerd (zie figuur 10.1).



Figuur 10.1 De vier niveaus van beheersing (Source: Managing Successful Projects with PRINCE2, produced by OGC)

II Introductie processen

II.1 Waarom een procesgerichte benadering?

Om een project te managen, is het verstandig om het project te benaderen als een proces. Een proces is erop gericht om via een gestructureerde set van activiteiten te komen tot een specifiek doel. Een procesbenadering geeft de mogelijkheid het project bij te sturen onder veranderende omstandigheden. De procesbenadering wordt door alle moderne projectmanagementmethoden gevolgd.

II.2 Vier managementniveaus

Het procesmanagement is volgens PRINCE2 gebaseerd op de aanwezigheid van vier managementniveaus: drie managementniveaus in het project zelf en het bedrijfs- of programmamanagement. Ieder managementniveau heeft zijn eigen specifieke rol:

- **Besturen** – Dit is de verantwoordelijkheid van het bedrijfs- of programmamanagement. Het bedrijfs- of programmamanagement maakt zelf geen deel uit van het project, maar definieert wel de projectdoelstellingen en de op te leveren producten. Ook neemt het bedrijfs- of programmamanagement het projectresultaat in gebruik om daarmee de geplande bedrijfsactiviteiten te kunnen uitvoeren en de voorziene baten te realiseren.
- **Sturen** – Dit is de verantwoordelijkheid van de Stuurgroep. De Stuurgroep wordt voorgezeten door de Opdrachtgever. De Opdrachtgever is de vertegenwoordiger van het bedrijfs- of programmamanagement van de klant in het project en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van het project naar datzelfde bedrijfs- of programmamanagement. De Stuurgroep neemt in het project alle belangrijke besluiten en geeft richting en leiding aan het project in het totaal.
- **Managen** – Dit is een verantwoordelijkheid van de Projectmanager. De Projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project, voor de aansturing van de Teammanagers en voor de voorbereiding van de besluitvorming van de Stuurgroep. De Projectmanager is verantwoordelijk voor het project binnen de kaders die door de Stuurgroep worden gesteld.
- **Opleveren** – Dit is de verantwoordelijkheid van de Teammanager. De teamleden zijn verantwoordelijk voor de uiteindelijke realisatie van de op te leveren producten. De Teammanager stuurt de teamleden aan.

Voor het succesvol inrichten, uitvoeren en afsluiten van het project is het van belang dat de diverse managementniveaus goed met elkaar communiceren.

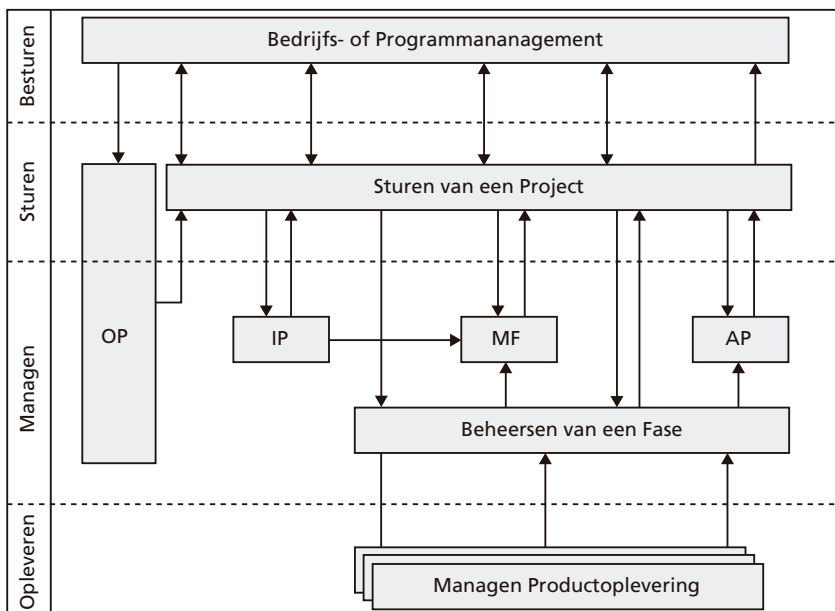
Verschillende rollen/niveaus kunnen in een klein project worden gecombineerd: de Projectmanager kan bijvoorbeeld de rol van Projectsupport op zich nemen en de Project- en Teammanager kunnen één en dezelfde persoon zijn. Voor de beschrijving van de procesmethodiek is dit niet relevant. Voor de individuele projecten kunnen in dergelijke gevallen verschillende activiteiten worden samengevoegd. In hoofdstuk 19 zal apart worden ingegaan op het managen van kleine en/of informele projecten.

II.3 De managementprocessen

Om een project te managen worden zeven processen onderscheiden, te weten:

- Opstarten van een Project (OP).
- Initiëren van een Project (IP).
- Sturen van een Project (SP).
- Beheersen van een Fase (BF).
- Managen Productoplevering (MP).
- Managen van een Faseovergang (MF).
- Afsluiten van een Project (AP).

De onderverdeling is gebaseerd op de te onderscheiden taakstellingen gedurende de te onderscheiden perioden in het project en de verschillende verantwoordelijkheden (zie figuur II.1).



Figuur II.1 Het PRINCE2-Procesmodel (Based on OGC PRINCE2 material)

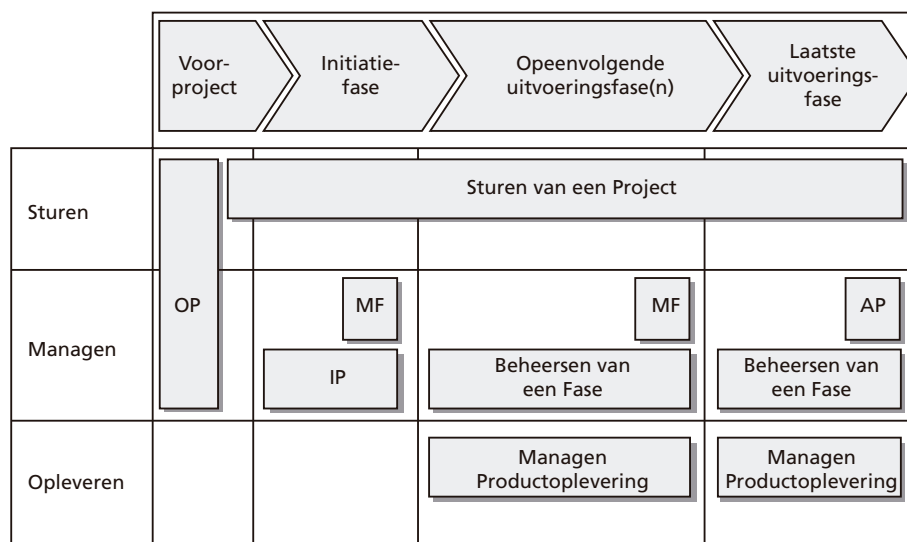
Elk proces kent een aantal activiteiten die binnen dat proces (kunnen) worden uitgevoerd. Sommige processen worden eenmaal, andere processen kunnen binnen een project meerdere malen worden uitgevoerd.

II.4 PRINCE2-processen in een tijds kader

Een project kent ten minste een initiatiefase ('denken') en een uitvoeringsfase ('doen'). Onder uitvoering wordt verstaan: het geheel aan specialistische werkzaamheden om de eindproducten van het project te realiseren, zoals het ontwerp, de werkvoorbereiding, de realisatie en de implementatie. De uitvoeringsfase kan worden onderverdeeld in meerdere managementfasen. Voor het project kan worden gestart, moeten echter wel een aantal zaken worden geregeld.

Zo ontstaat de volgende verdeling:

- **Voorprojectfase** – In deze fase wordt de projectorganisatie vastgesteld en wordt het Projectvoorstel en het plan voor de initiatiefase opgesteld. Deze activiteiten vinden plaats in het proces Opstarten van een Project (OP). Centraal staat de vraag of het project levensvatbaar is.
- **Initiatiefase** – Nadat de beslissing is genomen om het project te starten, moet alle informatie die beschrijft hoe het project zal worden uitgevoerd, worden verzameld en een plan worden gemaakt hoe en wanneer de projectresultaten zullen worden opgeleverd. In de initiatiefase vinden de processen Initiëren van een Project (IP) en Managen van een Faseovergang (MF) eenmalig plaats. Het managen van de faseovergang van de initiatiefase naar de (eerste) uitvoeringsfase wordt op dezelfde manier gemanaged als de overgangen van de ene uitvoeringsfase naar de volgende.
- **Uitvoeringsfase(n)** – De uitvoeringsfasen geven uitvoering aan wat is overeengekomen in de initiatiefase. In de uitvoeringsfasen vinden de processen Beheersen van een Fase (BF), Managen Productoplevering (MP) en Managen van een Faseovergang (MF) plaats.
- **Laatste uitvoeringsfase** – Als alle producten zijn opgeleverd, overgedragen en geaccepteerd, zal de Projectmanager het project afbouwen. In de laatste uitvoeringsfase vinden de processen Beheersen van een Fase (BF), Managen Productoplevering (MP) en Afsluiten van een Project (AP) plaats. Het afbouwen van een project gebeurt in het proces Afsluiten van een Project (AP).



Figuur 11.2 Processen in een tijdframe (Source: Managing Successful Projects with PRINCE2, produced by OGC)

Het proces Sturen van een Project (SP) beschrijft de taken en verantwoordelijkheden van de Stuurgroep. Dit proces start na afronding van het proces Opstarten van een Project en loopt gedurende de gehele levenscyclus van het project.

II.5 De structuur van de procesbeschrijvingen

Ieder proces zal in de volgende hoofdstukken worden beschreven op basis van een vaste indeling:

- **Basisprincipes**
 - Wat is het doel van het proces?
 - Waarom is het betreffende proces noodzakelijk?
 - Wat moet er tijdens het proces worden gerealiseerd?
- **Context** – Geeft de relatie aan tussen het proces en de andere processen en met de omgeving van het project.
- **Procesbeschrijving** – Beschrijft hoe de doelstellingen van het proces via een set van activiteiten worden gerealiseerd. De activiteiten zullen worden beschreven in een zo logisch mogelijke volgorde. Meestal is er echter geen strikte volgorde van activiteiten en vinden activiteiten iteratief plaats.
- **Overzicht activiteiten** – Geeft een overzicht van alle input en output producten en verantwoordelijkheden voor de te onderscheiden activiteiten van het proces.

Elk project moet alle processen in het procesmodel doorlopen. De mate waarin dit moet hangt echter af van de omvang, de doorlooptijd en de complexiteit van het project. Ook is het belangrijk of het project wordt uitgevoerd met alleen eigen mensen of met derden, of dat het project een onderdeel is van een groter project of programma.

Het is belangrijk om het proces op maat te maken voor het actuele project. De vraag is steeds hoe uitgebreid de (deel)processen moeten worden doorlopen en in hoeverre de betreffende informatie officieel moet worden vastgelegd. Kleine en interne projecten kunnen effectief worden uitgevoerd met weinig papierwerk. In hoofdstuk 19 wordt ingegaan op hoe de inrichting van een project kan worden aangepast aan de omstandigheden. Ook wordt daarin het managen binnen verschillende soorten projecten en het managen van projecten binnen een programma toegelicht.