

BEST PRACTICE

PROJECT- MANAGEMENT OP BASIS VAN PRINCE2®

6de Editie

Bert Hedeman | Gabor Vis van Heemst
Hans Fredriksz

Projectmanagement op basis van PRINCE2® 6de Editie
4de geheel herziene druk

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

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

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

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

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

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

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VersiSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

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

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Projectmanagement op basis van PRINCE2® 6de Editie

4de geheel herziene druk

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



Colofon

Titel:	Projectmanagement op basis van PRINCE2® 6de Editie - 4de geheel herziene druk
Serie:	Best Practice
Auteurs:	Bert Hedeman (HWP Consulting) Gabor Vis van Heemst (Intrprimus) Hans Fredriksz (HAAXbv)
Reviewers:	Mark Kouwenhoven (nThen!) Ibeling Ritzema (Proritz BV) Henny Portman (HWP Consulting) Dennis van der Spoel (Dennis van der Spoel Consulting) Ron Seegers (Projectmeester) Lex van der Helm (Capgemini) Bob Hotho (Fortis) Paul Bomers (ISES/NCOI) Jack van Grunsven (KWD Resultaatmanagement)
Eindredactie:	Bert Hedeman
Tekstredactie:	Foeng Tjin
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0594 0
ISBN eBook:	978 94 018 0596 4
ISBN ePub:	978 94 018 0599 5
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2009 Tweede geheel herziene druk, eerste oplage, april 2014 Derde geheel herziene druk, eerste oplage, januari 2018 Vierde druk, eerste oplage, januari 2020
Lay-out en DTP:	S&B IT Service, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2014, 2018

Copyright © 2017. All rights reserved. Material is reproduced under license from AXELOS: Figures 4.01, 5.01, 5.02, 7.01, 7.02, 7.03, 7.04, 8.02, 9.01, 10.01 and II.01

PRINCE2® and MSP™ are registered trademarks of AXELOS Limited.
The PRINCE2 Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited.

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

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

Voorwoord

Projecten zijn succesvol als alle partijen op het eind van het project tevreden zijn met het eindresultaat. PRINCE2 kan daarbij helpen. PRINCE2 is een Best Practice methode voor projectmanagement; dus niet theoretisch maar gebaseerd op de praktijk.

PRINCE2 beschrijft de belangrijkste thema's van projecten en de processen die gedurende een project worden doorlopen. Kenmerkend voor PRINCE2 is de aandacht voor de zakelijke rechtvaardiging en de uitgebreide beschrijving van de verschillende rollen in de projectorganisatie. PRINCE2 is geschikt voor alle type projecten in elke branche.

Het boek dat je nu hebt opengeslagen is een volledig herziene uitgave van *Projectmanagement op basis van PRINCE2*, gebaseerd op de nieuwe manual PRINCE2 6de Editie. Ten opzichte van de vorige editie is de methode PRINCE2 inhoudelijk niet veranderd. Wel wordt extra aandacht besteed aan het principe van het op maat maken van de methode voor de projectomgeving. Voor elk thema en elk proces wordt nu aangegeven hoe de methode is toe te snijden op kleine projecten, op agile projecten, op commerciële projecten en op projecten in een programma. Verder wordt nu expliciet aangegeven wat minimaal ingeregeld moet worden om de verschillende thema's effectief toe te kunnen passen in een project. Ten slotte wordt aandacht besteed aan hoe de methode PRINCE2 kan worden ingebed in een organisatie.

Ten opzichte van de vorige druk is de tekst in dit boek vereenvoudigd en zijn er extra voorbeelden opgenomen. Deze aanpassingen maken het boek geschikt voor zowel de ervaren projectmanager als voor diegenen die zich voor het eerst willen verdiepen in het vakgebied van projectmanagement.

Ten slotte is dit boek uitermate geschikt om je voor te bereiden op zowel het Foundation als het Practitioner examen van PRINCE2. Met een verticale streep in de kantlijn is aangegeven wat geen examenstof is voor het PRINCE2 Foundation examen.

Ik wens je veel plezier en succes bij het lezen van dit boek en bij het gebruiken van de methode PRINCE2 en ik bedank de auteurs voor hun niet-aflatende bijdrage aan het vakgebied.

Wijnand Lens

Voorzitter Best Practice User Group Nederland

Inhoud

Deel I	Introductie	1
1	INLEIDING PROJECTMANAGEMENT.....	3
1.1	Waarom projectmanagement?.....	3
1.2	Wat is een project?.....	4
1.3	Wat is projectmanagement?.....	5
1.4	Wat is de taak van de projectmanager?.....	5
1.5	Welke aspecten worden er beheerst?.....	6
1.6	Projecten in hun context.....	6
1.7	Wat is een succesvol project?.....	7
1.8	Waarom mislukken projecten?.....	8
1.9	Waarom PRINCE2?.....	9
2	INLEIDING PRINCE2.....	11
2.1	Wat is PRINCE2?.....	11
2.2	De structuur van PRINCE2.....	11
2.3	Wat zit er niet in PRINCE2?.....	12
2.4	Voordelen van PRINCE2.....	12
2.5	Over dit boek.....	13
3	PRINCIPES.....	15
Deel II	Thema's	19
II	INTRODUCTIE THEMA'S.....	21
4	BUSINESS CASE.....	23
4.1	Inleiding.....	23
4.2	Business case.....	23

4.3	Benefitsmanagementaanpak	24
4.4	Output, uitkomst en benefits	24
4.5	PRINCE2 voorwaarden voor thema Business case	25
4.6	PRINCE2-ontwikkelpad business case	25
4.7	Richtlijnen voor effectief business case management	29
4.8	Rollen en verantwoordelijkheden	30
5	ORGANISATIE	31
5.1	Inleiding	31
5.2	Begrippenkader	31
5.3	Projectmanagementstructuur	33
5.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema Organisatie	33
5.5	Projectmanagementteam (PMT)	34
5.6	Betrekken belanghebbenden	39
5.7	Communicatiemanagementaanpak	39
5.8	Richtlijnen voor effectieve projectorganisatie	40
5.9	Rollen en verantwoordelijkheden	43
6	KWALITEIT	45
6.1	Inleiding	45
6.2	Begrippenkader	45
6.3	Kwaliteitsmanagement	46
6.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema Kwaliteit	47
6.5	Kwaliteitsplanning	47
6.6	Kwaliteitsbeheersing	49
6.7	Kwaliteitsreview	50
6.8	Richtlijnen voor inrichting projectkwaliteit	53
6.9	Rollen en verantwoordelijkheden	54
7	PLANNEN	55
7.1	Inleiding	55
7.2	Wat is een plan en plannen?	55
7.3	Voordelen van het opstellen van een plan	56
7.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema Plannen	56
7.5	Elementen van een plan	56
7.6	Planaanpak	57
7.7	Planniveaus	58
7.8	De PRINCE2-aanpak van faseren	61
7.9	Productgerichte aanpak plannen	62
7.10	Prioriteren en schatten werkzaamheden	72
7.11	Richtlijnen voor effectief plannen	72
7.12	Rollen en verantwoordelijkheden	74

8	RISICO	75
8.1	Inleiding	75
8.2	Begrippenkader	75
8.3	PRINCE2 voorwaarden voor thema Risico	76
8.4	Risicomanagementaanpak	77
8.5	Risicoregister	77
8.6	Risicomanagementprocedures	78
8.7	Risico-eigenaar en risico-actiehouders	83
8.8	Risicobudget	83
8.9	Richtlijnen voor effectief risicomanagement	83
8.10	Rollen en verantwoordelijkheden	84
9	WIJZIGING	85
9.1	Inleiding	85
9.2	Begrippenkader	86
9.3	Issue- en wijzigingsbeheer	86
9.4	PRINCE2 voorwaarden voor thema wijziging	88
9.5	Issue- en wijzigingsbeheerprocedures	88
9.6	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget	90
9.7	Richtlijnen voor effectief wijzigingsbeheer	90
9.8	Rollen en verantwoordelijkheden	91
10	VOORTGANG	93
10.1	Inleiding	93
10.2	Begrippenkader	93
10.3	PRINCE2 voorwaarden voor thema Voortgang	94
10.4	Managen 'by exception'	94
10.5	Toleranties	95
10.6	Beheersen van de voortgang	97
10.7	Richtlijnen voor effectieve beheersing voortgang	100
10.8	Rollen en verantwoordelijkheden	101
	Deel III Processen	103
III	INTRODUCTIE PROCESSEN	105
III.1	Waarom een procesgerichte benadering?	105
III.2	De managementprocessen	105
III.3	PRINCE2-processen in een tijds kader	106
III.4	De structuur van de procesbeschrijvingen	107
11	OPSTARTEN VAN EEN PROJECT	109
11.1	Doelstellingen	109
11.2	Context	110
11.3	Activiteiten	111

11.4	Op maat maken	114
11.5	Overzicht activiteiten	115
12	STUREN VAN EEN PROJECT	117
12.1	Doelstellingen	117
12.2	Context	118
12.3	Activiteiten	118
12.4	Op maat maken	123
12.5	Overzicht activiteiten	123
13	INITIËREN VAN EEN PROJECT	125
13.1	Doelstellingen	125
13.2	Context	126
13.3	Activiteiten	126
13.4	Op maat maken	130
13.5	Overzicht activiteiten	131
14	BEHEERSEN VAN EEN FASE	133
14.1	Doelstellingen	133
14.2	Context	134
14.3	Activiteiten	134
14.4	Op maat maken	138
14.5	Overzicht activiteiten	139
15	MANAGEN PRODUCTOPLEVERING	141
15.1	Doelstellingen	141
15.2	Context	142
15.3	Activiteiten	142
15.4	Op maat maken	144
15.5	Overzicht activiteiten	145
16	MANAGEN VAN EEN FASEOVERGANG	147
16.1	Doelstellingen	147
16.2	Context	148
16.3	Activiteiten	148
16.4	Op maat maken	151
16.5	Overzicht activiteiten	152
17	AFSLUITEN VAN EEN PROJECT	155
17.1	Doelstellingen	155
17.2	Context	156
17.3	Activiteiten	156
17.4	Op maat maken	159
17.5	Overzicht activiteiten	160

DEEL IV Op maat maken 163

IV INTRODUCTIE OP MAAT MAKEN	165
18 OP MAAT MAKEN PRINCE2	167
18.1 Op maat maken PRINCE2	167
18.2 Inrichting van het project	168
18.3 Kleine projecten	169
18.4 Verschillende soorten projecten	170
19 VERANKEREN PRINCE2	175
19.1 Verankeren PRINCE2 in de organisatie	175
19.2 Invoeren PRINCE2	177
19.3 Projectvolwassenheid	178
Bijlage A Opzet managementproducten	181
Bijlage B Rollen en verantwoordelijkheden	207
Bijlage C Voorbeeld productgerichte planning	217
Bijlage D Projectthermometer	221
Bijlage E Begrippenlijst	231
Bijlage F Vertaallijst	243
Bijlage G Literatuur	255
Index	257

DEEL I

INTRODUCTIE

1

Inleiding projectmanagement

■ 1.1 WAAROM PROJECTMANAGEMENT?

Het managen van projecten is zo oud als de weg naar Rome. Vanaf de oudheid zijn er verhalen bekend van werkzaamheden die wij nu zouden aanduiden als projecten. Denk maar aan de grootse bouwwerken van de piramidebouwers in Egypte en aan de Maya's in Zuid- en Midden-Amerika.

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

De laatste decennia is er steeds meer aandacht voor de omgeving waarin projecten uitgevoerd worden. Steeds meer zijn projecten onderdeel van portfolio's of programma's binnen organisaties. Was projectmanagement vroeger een taak die je naast je eigen werkzaamheden erbij deed, tegenwoordig is projectmanagement een vak apart. Echter, ondanks het toegenomen professionalisme mislukken projecten nog steeds vaak. Sommige mislukte projecten halen de kranten, maar van de meeste wordt niets meer vernomen. Er is geen eenduidige reden te noemen voor het mislukken van projecten, maar het ontbreken van een effectieve projectmanagementmethode is wel één van de oorzaken.

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

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

■ 1.2 WAT IS EEN PROJECT?

Het is belangrijk om het verschil te onderkennen tussen een project en de reguliere activiteiten van een organisatie. Onduidelijkheid over wat een project eigenlijk is, leidt tot fricties en frustraties.

PRINCE2 geeft de volgende definitie van een project:

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

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

Waarom zijn projecten belangrijk?

Een van de belangrijkste redenen om met projecten te werken, is dat de gewenste resultaten in de bestaande lijnorganisatie(s) simpelweg niet of slechts moeizaam gerealiseerd kunnen worden. De bestaande bedrijfsstructuren en processen zijn meestal per discipline georganiseerd en zijn vooral gericht op het uitvoeren van de 'business as usual' en dus op efficiency en zijn daarom vaak minder geschikt om snel en adequaat om te gaan met wijzigingen en veranderingen.

Het werken met en in projecten is verder een goede mogelijkheid om draagvlak te krijgen van de belanghebbenden voor het latere gebruik van het projectresultaat door de verschillende belanghebbenden al bij de inrichting en de uitvoering van het project te betrekken. Hiermee zijn projecten een onmisbare schakel om veranderingen in organisaties door te voeren.

Wat maakt projecten zo anders?

Geredeneerd vanuit de definitie van een project zijn er een aantal specifieke karakteristieken van een project:

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

- **Tijdelijk** – Ieder project heeft een gedefinieerde start- en einddatum. Het project eindigt zodra de vooraf afgesproken producten en/of diensten overgedragen zijn aan de klantorganisatie.
- **Multidisciplinair** – Kenmerkend voor een projectorganisatie is dat daarin personen samenwerken met verschillende competenties uit verschillende organisatieonderdelen. 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, er zijn andere doelstellingen, er zijn andere personen bij betrokken of de situatie is anders. Geen project is gelijk.
- **Onzekerheid** – Al deze omstandigheden zorgen voor extra onzekerheden. Deze onzekerheden maken dat projecten vaak veel risicovoller zijn dan reguliere werkzaamheden.

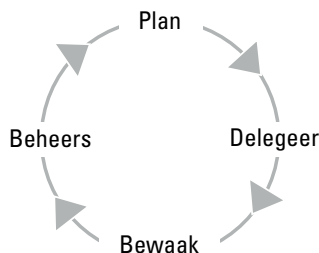
■ 1.3 WAT IS PROJECTMANAGEMENT?

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, risico's en benefits.

Dit kan alleen maar als er sprake is van een gezamenlijke inspanning. Projectmanagement is daarmee een plicht van alle betrokken partijen en niet alleen van de projectmanager; ook de leden van de stuurgroep en de teammanager(s) dienen hier een bijdrage aan te leveren.

■ 1.4 WAT IS DE TAAK VAN DE PROJECTMANAGER?

De projectmanager is, binnen het gegeven mandaat door de stuurgroep, verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project. De projectmanager is dus verantwoordelijk voor het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van de werkzaamheden binnen het project (zie figuur 1.01).



Figuur 1.01 Beheerscirkel projectmanager (bron: Axelos Ltd.)

Daaronder vallen ook:

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

■ 1.5 WELKE ASPECTEN WORDEN ER BEHEERST?

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

- **Tijd** – Dit beslaat de totale levenscyclus van het project, inclusief het overdragen van het projectresultaat.
- **Kosten** – Hier gaat het om de kosten die gemaakt moeten worden voor het realiseren van het projectresultaat, inclusief de kosten voor het projectmanagement.
- **Kwaliteit** – Binnen budget blijven en op tijd opleveren alleen is niet voldoende. Het projectresultaat moet ook voldoen aan de gestelde eisen en wensen én geschikt zijn voor het doel waarvoor het is bedoeld.
- **Scope** – Wat moet worden opgeleverd en wat niet? Welke werkzaamheden moeten wel worden uitgevoerd en welke niet? Maar al te vaak worden hier door de betrokkenen aannames gedaan die niet juist zijn, met alle negatieve gevolgen van dien.
- **Risico's** – Ieder project heeft een mate van onzekerheid en bevat dus risico's. Op zichzelf is dit geen probleem, zolang dit goed gemanaged wordt. Het managen van de bedreigingen, maar zeker ook het managen van de kansen die zich voordoen tijdens het project, is een absolute must.
- **Benefits** – Waarom doen we dit? Wat willen we ermee bereiken? Welke voordelen kunnen we halen met het projectresultaat? En staan de kosten en de risico's nog in juiste verhouding tot de verwachte benefits?

■ 1.6 PROJECTEN IN HUN CONTEXT

Projecten worden altijd uitgevoerd in een klant-leveranciersomgeving. De klant heeft de behoefte aan een product of dienst die een leverancier hem kan leveren. De klant is daarbij het betreffende lijn- of programmamanagement van de organisatie die het op te leveren product of dienst gaat gebruiken. De leverancier kan een organisatieonderdeel zijn van de eigen organisatie of een externe partij. In het laatste geval zal de overeenkomst meestal worden vastgelegd in een officieel contract. Soms zijn er ook meerdere externe partijen die onderdelen van het projectresultaat leveren. Dat kan zijn nevenge-schikt (iedere partij levert zijn eigen deel zelfstandig op aan de klant) of ondergeschikt (er is één hoofdaannemer met meerdere onderaannemers). In de eerste situatie heeft de klant rechtstreeks te maken met meerdere externe partijen. In het laatste geval heeft de klant alleen met één externe partij te maken.

Projecten kunnen daarbij op zichzelf staan, onderdeel zijn van een programma of onderdeel zijn van een portfolio. Een programma is een tijdelijke organisatie met als doel een samenhangend geheel van projecten en lijnactiviteiten aan te sturen om veranderingen door te voeren en benefits te realiseren die van strategisch belang zijn.

Een programma is een tijdelijke organisatie met als doel een samenhangend geheel van projecten en lijnactiviteiten aan te sturen om veranderingen door te voeren en benefits te realiseren die van strategisch belang zijn.

Een portfolio is het geheel van investeringen om het totaal van strategische doelen van een organisatie te realiseren. In beide gevallen is het project onderdeel van een groter geheel, wat inhoudt dat projectbeslissingen niet zelfstandig kunnen worden genomen, maar moeten worden genomen binnen dit grotere geheel. Dit heeft direct invloed op de besluitvorming binnen het project zelf.

Een portfolio is het geheel van investeringen om het totaal van strategische doelen van een organisatie te realiseren.

De term lijn- of programmamanagement of de klant wordt in dit boek gebruikt om de organisatie aan te geven die het project vrijgeeft en het mandaat verstrekt aan de opdrachtgever om het project op te starten. Het lijn- of programmamanagement of de klant bepalen ook de kaders waarbinnen het project moet worden uitgevoerd en nemen na oplevering uiteindelijk ook het projectresultaat in ontvangst.

■ 1.7 WAT IS EEN SUCCESVOL PROJECT?¹

De hoogste prioriteit is de tevredenheid van de klant. Op tijd, binnen budget en conform specificaties opleveren wat oorspronkelijk het plan was, is geen garantie dat de belanghebbenden tevreden zijn. Misschien wilden ze op basis van voortschrijdend inzicht achteraf iets anders. Of is het opgeleverde resultaat toch niet geschikt voor gebruik of geschikt voor het doel dat men voor ogen heeft? Ook het omgekeerde komt voor. Het project is duurder geworden dan begroot, heeft langer geduurd dan gepland en er is niet opgeleverd wat oorspronkelijk was afgesproken en toch is iedereen uiterst tevreden en noemt men het een succesvol project; kijk maar naar de verbouwing van het Rijksmuseum.

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

¹ Paragraaf 1.7 is geen examenstof.

Een moderne definitie voor een succesvol project is dan ook dat alle belanghebbenden tevreden zijn met het bereikte resultaat (Teun van Aken, 2009). Dat kan zijn als het projectresultaat op tijd, binnen budget en conform specificaties wordt opgeleverd, maar dat hoeft niet.

Meestal zijn de gebruikers de belangrijkste partij voor het bepalen van het projectsucces. De gebruikers zijn daarbij al degenen die het projectresultaat gaan gebruiken of die met het eindresultaat te maken krijgen. Zij bepalen door het eindresultaat al dan niet te gebruiken of de verwachte benefits met het projectresultaat worden gerealiseerd.

■ 1.8 WAAROM MISLUKKEN PROJECTEN?²

Een duidelijke business case vormt de basis van een project. Hierin zijn de redenen opgenomen waarom het lijn- of programmamanagement of de klant het project wil laten uitvoeren en wat de meerwaarde is van het projectresultaat voor de organisatie. Als niet duidelijk is wat die meerwaarde is voor de organisatie, dan zal tijdens de uitvoering van het project het draagvlak bij de betrokkenen voor het project afnemen of zelfs geheel verdwijnen. Belangrijke beslissingen worden uitgesteld of worden niet meer genomen. De financiering van het project gaat haperen. Andere projecten en initiatieven worden opeens belangrijker.

Zonder goede business case en zonder draagvlak bij de opdrachtgever en het lijnmanagement ontstaat er ook weerstand bij de gebruikers, zodra zij in de gaten krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. En de afname van het draagvlak bij de opdrachtgever en het management en de toename van de weerstand bij de gebruikers zullen de projectmedewerkers het gevoel geven dat hun activiteiten niet belangrijk en niet gewenst zijn. Zij zoeken andere werkzaamheden of, wat nog erger is, raken gedemotiveerd. Een dramatische kettingreactie.

Een resultaat dat onvoldoende duidelijk is gedefinieerd, vormt een ander risico. Hoe kun je iets naar tevredenheid opleveren als je niet weet wat die ander wil? Hiervoor moeten zowel de kwaliteitsverwachtingen als de acceptatiecriteria worden vastgesteld. Hoe beter dit alles is beschreven, des te beter kan het werk dat moet worden uitgevoerd, worden ingeschat en beheerst en des te beter kunnen de verwachtingen van de gebruikers over het projectresultaat worden gemanaged.

Het niet goed managen van de scope en het niet goed managen van de wijzigingen zijn ook belangrijke redenen waarom projecten mislukken. Iedere wijziging ten gunste van de een kan negatieve consequenties hebben voor de ander. Niet goed beheerste wijzigingen roepen daarom vaak frustraties op en hebben vaak ook grote onvoorziene consequenties voor het project. Het goed managen van de scope en het managen van de wijzigingen is daarom een voorwaarde voor projectsucces.

2 Paragraaf 1.8 is geen examenstof.

Het lijkt soms een aantrekkelijke optie om de gebruikers niet bij het project te betrekken: geen gezeur, goed kunnen opschieten en snelle beslissingen zijn aantrekkelijke vooruitzichten. Het niet vanaf het begin van het project betrekken van gebruikers leidt echter tot onvolledige specificaties, geen tussentijdse controle of je nog op de goede weg bent en grote weerstanden zodra de gebruikers in de gaten krijgen wat het project voor hen gaat betekenen. Dat laatste onder het motto: ‘Het zal wel niet goed zijn, want we hebben het niet zelf bedacht’. Dit alles kan ertoe leiden dat het uiteindelijke resultaat niet wordt geaccepteerd, of wel wordt geaccepteerd maar vervolgens niet wordt gebruikt, of in het ergste geval, dat het project na veel frustratie en schade voor alle betrokkenen voortijdig wordt gestopt en de ‘schuldigen’ worden gebrandmerkt.

Het is dus beter om vooraf inzicht te hebben in de business case, het resultaat goed te definiëren, het proces te managen, wijzigingen te beheersen en om de gebruikers bij het project te betrekken. Als daardoor tussentijds duidelijk wordt dat het project niet meer levensvatbaar is, dan kan het project vroegtijdig worden aangepast of gestopt, zonder onnodig kapitaalverlies en zonder onnodige schade voor de betrokken partijen.

■ 1.9 WAAROM PRINCE2?

De in de vorige paragraaf 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 worden de samenhang en de interactie tussen het project en de omgeving vastgelegd. Met risicomanagement worden de onzekerheden in en rondom het project beheerst. Risicomanagement maakt in de methode PRINCE2 dan ook een integraal deel uit van alle uit te voeren processen.