

BEST PRACTICE

# PROJECT- MANAGEMENT OP BASIS VAN PRINCE2®

## Editie 2017

Bert Hedeman | Gabor Vis van Heemst  
Hans Fredriksz

Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2017  
3de geheel herziene druk

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

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

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

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

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

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, 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](http://www.vanharen.net)

# **Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2017**

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

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



# Colofon

Titel:	Projectmanagement op basis van PRINCE2® Editie 2017 - 3de 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, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN Hard copy:	9789401802772
ISBN eBook:	9789401802765
ISBN ePub:	9789401802758
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2009 Tweede geheel herziene druk, eerste oplage, april 2014 Derde geheel herziene druk, eerste oplage, januari 2018
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](mailto:info@vanharen.net). Although this publication has been composed with most care, neither Author nor Editor nor Publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

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

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.  
For information and printed versions please see [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# 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 2017. 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

<b>Deel I</b>	<b>Introductie</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>INLEIDING PROJECTMANAGEMENT.....</b>	<b>3</b>
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
<b>2</b>	<b>INLEIDING PRINCE2.....</b>	<b>11</b>
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
<b>3</b>	<b>PRINCIPES.....</b>	<b>15</b>
<b>Deel II</b>	<b>Thema's</b>	<b>19</b>
<b>II</b>	<b>INTRODUCTIE THEMA'S.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>BUSINESS CASE.....</b>	<b>23</b>
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
<b>5</b>	<b>ORGANISATIE .....</b>	<b>31</b>
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
<b>6</b>	<b>KWALITEIT .....</b>	<b>45</b>
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
<b>7</b>	<b>PLANNEN .....</b>	<b>55</b>
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

<b>8</b>	<b>RISICO</b>	<b>75</b>
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
<b>9</b>	<b>WIJZIGING</b>	<b>85</b>
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
<b>10</b>	<b>VOORTGANG</b>	<b>93</b>
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
	<b>Deel III Processen</b>	<b>103</b>
<b>III</b>	<b>INTRODUCTIE PROCESSEN</b>	<b>105</b>
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
<b>11</b>	<b>OPSTARTEN VAN EEN PROJECT</b>	<b>109</b>
11.1	Doelstellingen	109
11.2	Context	110
11.3	Activiteiten	111

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

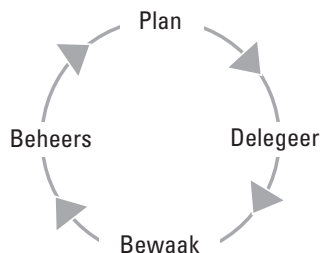
### ■ 1.3 WAT IS PROJECTMANAGEMENT?

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?<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> 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?<sup>2</sup>

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.



# 2

## Inleiding PRINCE2

### ■ 2.1 WAT IS PRINCE2?

PRINCE2 is een gestructureerde projectmanagementmethode die gebaseerd is op best practices. PRINCE2 is procesgericht, dat wil zeggen dat de methode ervan uitgaat dat een project niet zozeer lineair maar meer procesgewijs wordt uitgevoerd, waarbij verschillende processen meerdere keren kunnen worden doorlopen. De methode richt zich verder specifiek op het managementaspect van projecten. In 1996 is PRINCE2 geïntroduceerd door het toenmalige CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency), waarna de methode diverse keren werd aangepast, voor het laatst in 2017.

PRINCE2 staat voor 'Projects IN Controlled Environments'. PRINCE2 is 'de facto' standaard bij de Britse overheid. Tegenwoordig is PRINCE2 eigendom van AXELOS, dat het als handelsmerk heeft geregistreerd.

Internationaal wordt PRINCE2 steeds meer gebruikt als dé methode om projecten mee te managen. AXELOS heeft het copyright van het merk PRINCE2 en van de methode PRINCE2, maar de methode is vrij voor eigen gebruik. De methode is generiek en hiermee onafhankelijk van het type project. Ze scheidt duidelijk de inhoudelijke aspecten van de managementaspecten binnen projecten. Hierdoor is de methode makkelijk in te voeren als standaard binnen organisaties. Verder sluit PRINCE2 aan op de NEN ISO 21500 Guidance on Project Management. Ten slotte wordt PRINCE2 ondersteund door een wereldwijd netwerk van geaccrediteerde trainings- en consultancy organisaties en exameninstututen.

### ■ 2.2 DE STRUCTUUR VAN PRINCE2

De methode PRINCE2 bestaat uit vier geïntegreerde elementen:

- **Principes** – De grondslagen waaraan een willekeurig project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
- **Thema's** – Het minimale aantal managementaspecten die beheerst moeten worden gedurende het gehele project. Ieder thema beschrijft de specifieke toepassing en de noodzaak ervan.

- **Processen** – De uit te voeren processen vanaf het opstarten tot en met het afsluiten van het project. Ieder proces beschrijft de daarbij noodzakelijke activiteiten, op te leveren managementproducten<sup>3</sup> en bijbehorende verantwoordelijkheden.
- **Op maat maken van de methode** – PRINCE2 kan pas succesvol zijn als het verstandig wordt toegepast. Het op maat maken van de methode op het type project en de projectomgeving is daarom cruciaal.

## ■ 2.3 WAT ZIT ER 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 ze zijn bewust uit de methode gehouden om de methode generiek te houden. Niet in PRINCE2 opgenomen zijn:

- **Specialistenwerk** – Specifieke inhoudelijke activiteiten voor een branche of type project worden niet beschreven. Maar het is uiteraard wel mogelijk om de methode voor een branche of bepaald type project op maat te maken.
- **Technieken** – Afhankelijk van het type project en de branche kunnen veel verschillende technieken worden toegepast. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een netto constante waarde-methode of een earned value analyse. Deze technieken zijn echter niet in ieder project noodzakelijk en worden al uitgebreid beschreven door gespecialiseerde bedrijven. 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 inzet van leiderschapsvaardigheden. Dit aspect is echter zo uitgebreid en goed beschreven in andere modellen dat dit in deze methode is weggelaten. Echter, al omvat PRINCE2 geen sociale vaardigheden, door een goede structuur ondersteunt PRINCE2 wel het sociale gedrag dat nodig is om projecten effectief te kunnen managen.

## ■ 2.4 VOORDELEN VAN PRINCE2

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

- **Best practice** – De methode is ontwikkeld in de praktijk van alledag en hierdoor zeer herkenbaar en bruikbaar. De herkenbaarheid wordt nog eens versterkt door de uniforme terminologie en aanpak.
- **Generiek toepasbaar** – Er worden geen specifieke eisen gesteld aan het type project om PRINCE2 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

---

3 Een product dat nodig is om het project te managen en de kwaliteit van het projectresultaat te bepalen en te waarborgen.

beschreven. Tevens wordt specifiek aangegeven hoe belanghebbenden betrokken kunnen worden bij de besluitvorming in het project.

- **Focus op bestaansrecht** – 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? Overstijgen de benefits de kosten nog?
- **Focus op wat moet worden opgeleverd** – De focus ligt op wat moet worden opgeleverd en op de eisen waaraan die producten moeten voldoen en niet op de uit te voeren activiteiten. Die zijn daarvan slechts een afgeleide.
- **Beheersing en controle** – 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 continu 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. PRINCE2 stimuleert het leren door ervaringen gedurende de gehele levensduur van het project.
- **Aanpassen aan de projectomgeving** – PRINCE2 is geen methode die simpelweg moet worden uitgerold, maar een methode die eenvoudig is aan te passen aan de projectomgeving: wat is in dit project nodig om succesvol te zijn?

## ■ 2.5 OVER DIT BOEK

Dit boek is gebaseerd op de manual 'Managing Successful Projects with PRINCE2®' van AXELOS, die in 2017 geheel herzien is. Het hier voorliggende boek is echter aanzienlijk beknopter dan de manual. Daarnaast wordt in dit boek de theorie extra aangevuld met praktische tips en voorbeelden.

Dit boek geeft inzicht in hoe PRINCE2 gebruikt kan worden voor het managen van projecten. Het is zeer bruikbaar voor eenieder die werkzaam is in projecten of te maken krijgt met projecten. Daarbij kan het boek goed gebruikt worden als naslagwerk voor de ervaren projectmanager. Tot slot kan het boek goed worden gebruikt als voorbereiding op de PRINCE2-examens.

Dit boek omvat:

- **Hoofdstuk 1 Inleiding projectmanagement** – Door middel van dit hoofdstuk krijgt de lezer inzicht in wat een project wel en niet is, waarom projecten 'anders' zijn en wat het managen van projecten inhoudt.
- **Hoofdstuk 2 Inleiding PRINCE2** – Dit hoofdstuk gaat specifiek in op wat de methode PRINCE2 omvat, de structuur van de methode, wat niet in de methode is opgenomen en de voordelen van deze methode.
- **Hoofdstuk 3 Principes** – Dit hoofdstuk gaat in op de principes waarop de methode is gebaseerd en waaraan een project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
- **Deel II Thema's** – Dit deel gaat in op afzonderlijke hoofdstukken 4 tot en met 10 in op de thema's die minimaal gedurende de gehele levenscyclus van ieder project moeten

worden beheerst. Per thema worden het doel, de begrippen, de aanpak en de verantwoordelijkheden van het betreffende thema beschreven.

- **Deel III Processen** – Dit deel gaat in afzonderlijke hoofdstukken 11 tot en met 17 in op de verschillende processen die binnen de projectlevenscyclus zijn te onderkennen. Per proces worden de onderliggende activiteiten, de benodigde managementproducten en de bijbehorende verantwoordelijkheden beschreven.
- **Deel IV Op maat maken** – Dit deel gaat in afzonderlijke hoofdstukken in op hoe PRINCE2 het beste op maat kan worden gemaakt voor de verschillende type projecten en hun omgeving (hoofdstuk 18) en hoe PRINCE2 het beste kan worden ingevoerd in organisaties (hoofdstuk 19).
- **Bijlagen** – Hierin worden de verschillende managementproducten en de verantwoordelijkheden en benodigde competenties van de verschillende rollen beschreven die binnen de methode PRINCE2 worden onderkend. Tevens wordt een voorbeeld gegeven van de techniek productgerichte aanpak.

In de verschillende hoofdstukken van deel II en deel III wordt specifiek ingegaan op de toepassing van PRINCE2 in kleine projecten, in een agile omgeving, in commerciële projecten en in programma's. In hoofdstuk 18 wordt het op maat maken van PRINCE2 voor de verschillende projecten en omgevingen samengevat.

Een projectthermometer, een begrippenlijst en een vertaallijst zijn opgenomen als bijlage, maar zijn ook beschikbaar op de website [www.P2foryou](http://www.P2foryou).

# 3

## Principes

PRINCE2 is gebaseerd op principes waar een project aan moet voldoen en niet op een voorgeschreven set van specifieke regels en voorschriften.

Deze principes hebben zich bewezen gedurende vele jaren en zijn universeel toepasbaar voor elk project. Deze principes zijn ook motiverend voor de gebruikers van de methode, omdat het deze gebruikers de mogelijkheid biedt het project toe te snijden op de specifieke kenmerken en context van het project. Het toepassen van deze principes zelf is voor een PRINCE2-project echter niet optioneel. Als er niet vanuit deze principes gedacht en gehandeld wordt, kun je niet spreken van een PRINCE2-project!

De zeven principes zijn:

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: Voortdurende zakelijke rechtvaardiging**

PRINCE2 vereist (1) dat ieder project een zakelijke rechtvaardiging heeft, (2) dat deze rechtvaardiging wordt vastgelegd en goedgekeurd en (3) dat deze rechtvaardiging valide blijft gedurende de gehele levensduur van het project. Dit wordt vastgelegd in de business case en formeel goedgekeurd en is daarna onderhevig aan formeel wijzigingsbeheer.

Een PRINCE2-project heeft een voortdurende zakelijke rechtvaardiging.

Zelfs zogenaamde 'verplichte' projecten vereisen een rechtvaardiging. Er kan namelijk altijd uit meerdere opties worden gekozen om aan eenzelfde verplichting te kunnen voldoen (goud, zilver en brons). Mocht de rechtvaardiging om wat voor reden wegvallen, dan moet het project worden aangepast of stopgezet om verspilling van middelen en mensen te voorkomen.

## Principe 2: Leren van ervaring

Projectmanagement is een vak dat vooral geleerd moet worden door het toe te passen. Het is belangrijk om (1) ervaringen uit voorgaande projecten direct mee te nemen, (2) leerpunten gedurende het gehele project te verzamelen en zo mogelijk direct toe te passen en (3) leerervaringen door te geven aan de betreffende bedrijfsonderdelen voor toepassing in andere projecten.

In PRINCE2-projecten wordt gedurende het gehele project actief geleerd van ervaringen.

Leren gaat in deze verder dan het leren door de individuele personen: het gaat over het teamleren. Teamleren is het proces waarbij een team als geheel competenties ontwikkelt die nodig zijn om samen het werk uit te voeren. Zonder deze gemeenschappelijke competenties kunnen teams zeer incompetent functioneren, terwijl de individuele leden van het team op zichzelf wel competent zijn. Teamleren begint met een dialoog, waarbij de leden van een team leren te overleggen, zonder dat ieder daarbij vertrekt vanuit zijn eigen vooroordelen.

## Principe 3: Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden

PRINCE2 onderscheidt drie belangen in de projectorganisatie. (1) Het bedrijfsbelang: wat heb ik nodig om mijn bedrijfsdoelen te realiseren en krijg ik waar voor mijn geld? (2) Het gebruikersbelang: waar moet het projectresultaat aan voldoen om het goed te kunnen gebruiken? (3) Het leveranciersbelang: wat heb ik nodig om het projectresultaat te kunnen realiseren? Al deze drie belangen dienen vertegenwoordigd te worden op het hoogste besluitvormingsniveau van het project, de projectstuurgroep.

Een PRINCE2-project kent gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden waarbij de bedrijfs-, gebruikers- en leveranciersbelangen zijn vertegenwoordigd.

## Principe 4: Management per fase

PRINCE2 splitst het project op in managementfasen. Dit maakt het mogelijk om het project stap voor stap ofwel fase voor fase te sturen. Iedere faseovergang is een formeel moment om de al beoordeelde (tussen)producten goed te keuren, de volgende fase gedetailleerd te plannen, het projectplan en de business case te actualiseren en verantwoording af te leggen over de afgelopen fase. Ieder project kent één initiatiefase en minimaal één uitvoeringsfase.

Een managementfase is een tijdspanne binnen een project, afgescheiden van andere tijdspannen, met vooraf gedefinieerde activiteiten en op te leveren producten die wordt gemanaged door de projectmanager in opdracht van de stuurgroep.

Management per fase maakt het mogelijk het totale project bij de start alleen op hoofdpunten te plannen, juist voldoende om het totale budget en de doorlooptijd te bepalen en pas kort voor iedere fase het uiteindelijke werkplan voor die fase op te stellen. Dit voorkomt dat aan het begin van het project (te) veel tijd wordt besteed aan het opstel-

len van plannen die later toch weer wijzigen. Management per fase maakt het mogelijk voortschrijdend inzicht op te nemen in de opeenvolgende faseplannen zonder dat steeds een geformaliseerde wijzigingsprocedure moet worden doorlopen.

Een PRINCE2-project wordt gepland en gemanaged per fase.

### **Principe 5: Managen ‘by exception’.**

Met managen ‘by exception’ biedt PRINCE2 het management de mogelijkheid controle op het onderliggende niveau uit te oefenen zonder daar continu zeeën van tijd in te moeten steken. PRINCE2 onderscheidt daarbij het projectniveau, het faseniveau en het werkpakketniveau.

Voor ieder niveau worden specifieke afspraken gemaakt over de vrijheid van handelen (toleranties) ten aanzien van de beheersaspecten tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico’s. Binnen die toleranties kan ieder niveau zelfstandig zijn eigen werkzaamheden invullen, zonder dat het bovenliggende niveau continu over de schouder meekijkt. Pas indien voorzien wordt dat toleranties worden overschreden, moet worden geëscaleerd naar het bovenliggende managementniveau. Tussentijds wordt het management alleen met rapportages op hoofdpunten op de hoogte gehouden.

Een PRINCE2-project kent afgesproken toleranties voor alle beheersaspecten om ruimte voor eigen handelen op ieder managementniveau mogelijk te maken.

### **Principe 6: Productgerichte aanpak**

Wat is er klaar als het klaar is? Je moet eerst weten wat je moet opleveren (en wat niet) en aan welke eisen het moet voldoen, voordat je de werkzaamheden kunt gaan plannen om dit te realiseren. Dit voorkomt ook discussies achteraf over wat had moeten worden gerealiseerd en waar die producten aan hadden moeten voldoen.

Een belangrijk hulpmiddel hierbij is de techniek productgerichte aanpak. Met behulp hiervan wordt vooraf inzichtelijk gemaakt wat het project op moet leveren en aan welke eisen de individuele producten moeten voldoen en hoe en door wie deze producten moeten worden getoetst.

Een product is een input of output van een proces of project. Dat kan zowel tastbaar als niet tastbaar zijn. PRINCE2 onderscheidt specialisten- en managementproducten.

Focus op producten stelt zeker dat (1) alle werkzaamheden direct bijdragen aan het op te leveren projectproduct, (2) een ongecontroleerde scope creep<sup>4</sup> wordt voorkomen en (3) het risico wordt beperkt, dat gebruikers op het eind van het project ontevreden zijn.

<sup>4</sup> Scope creep: een langzame en bijna ongemerkte uitbreiding van de scope, zonder dat de nieuwe scope expliciet wordt vastgesteld.

Een PRINCE2-project focust op het opleveren van producten en niet op het uitvoeren van werkzaamheden.

### **Principe 7: Op maat maken voor de projectomgeving**

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 consequentie hiervan is dat de methode wel verstandig moet worden toegepast. Dit wil zeggen dat enerzijds de voorgeschreven activiteiten en producten niet slaafs moeten worden uitgevoerd en geproduceerd, maar dat anderzijds ook niet iedere suggestie of aanbeveling vanuit de methode moet worden genegeerd. Het doel is het zo toesnijden van de methode op de situatie dat deze 'past' bij het specifieke project in zijn specifieke omgeving. Dit vereist een actieve houding van zowel de stuurgroep als de projectmanager.

Een PRINCE2-project is op maat gemaakt om aan te sluiten op de omvang, de complexiteit en het belang van het project en zijn projectomgeving.

De grondhouding bij het op maat maken van de methode moet zijn:

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

Vanuit deze grondhouding kan PRINCE2 goed worden toegesneden op zowel watervalprojecten als agile projecten (zie ook hoofdstuk 18 Op maat maken PRINCE2).

De wijze waarop de methode is toegesneden op de specifieke omstandigheden van het project moet worden vastgelegd in de projectinitiatiedocumentatie. Zo kan iedereen nagaan hoe de processen en procedures van PRINCE2 zijn aangepast voor dit project, maar ook dat deze aanpassing formeel is goedgekeurd.