

# Accreditatie bij het project Maasvlakte 2

## Prince2 in de praktijk

De auteurs beschrijven hoe de besturing en beheersing van het project Maasvlakte 2 recent is getoetst conform de standaarden van Prince2. Zij zijn als opdrachtgever en als Prince2-consultant verantwoordelijk voor deze aanpak. Het project behaalde in december 2004 als eerste grote project een accreditatie conform de Prince2-methodiek.

Richard Moret en Eric Kemperman

Megaprojecten zijn volop in het nieuws. De omvang en complexiteit van projecten zoals de Westerscheldetunnel, Hogesnelheidslijn Zuid, Betuweroute en Maasvlakte 2 spreken tot de verbeelding. De besturing en beheersing van dergelijke projecten zijn bijzondere uitdagingen die in de huidige tijdgeest onder het maatschappelijke vergrootglas liggen. Niet alleen vanwege het feit dat er veel belastinggeld mee gemoeid is, maar ook omdat dergelijke projecten een nationaal belang nastreven. Vertrouwen in een goede sturing en beheersing is essentieel voor de relatie tussen politiek en uitvoeringsorganisatie. Dit vertrouwen is in de huidige perceptie met betrekking tot de beheersing van megaprojecten geschonden. Het betreft dan de lijn 'projectorganisatie – beleidsambtenaren – projectminister – Tweede Kamer'. Daarnaast is een complicerende factor dat megaprojecten te typeren zijn als 'koekoeksjong' in relatie tot hun moederorganisatie(s). Na langdurige discussies over nut en noodzaak volgen de start van het ontwerp en de voorbereiding van de uitvoering. In korte tijd wordt een projectorganisatie opgezet die een andere dynamiek kent dan de moederorganisatie. De projectorganisatie dient aan te tonen fit for purpose te zijn en haar besturing en beheersing adequaat te hebben ingericht.

Vertrouwen moet verdiend worden. Onafhankelijk toetsen helpt hierbij.

### Aanleiding voor accreditatie

Vanuit verschillende invalshoeken (publiek en politiek) is er veel belangstelling voor en bemoediging met het project. De politiek wil meer beheersing op deze grote projecten verkrijgen en daarom werd een Tijdelijke Commissie Infrastructuurprojecten (TCI commissie-Duivesteijn) aangesteld. Deze commissie onderzocht hoe de politiek meer sturing kan geven aan grote infrastructuurprojecten.

De commissie heeft onder andere prof. dr. Bent Flyvbjerg (research director Aalborg University, Denemarken) gehoord. Flyvbjerg (2004) heeft onderzoek gedaan naar de redenen van kostenoverschrijding bij grote infrastructuurprojecten wereldwijd. Daaruit blijkt dat de projectbeheersing en -besturing vaak onvoldoende is vormgegeven. De nadruk ligt veelal op inhoudelijke kennis en voor de beheersing en besturing is weinig tot geen aandacht. Opvallend is dat binnen grote infrastructuurprojecten risicomanagement niet goed is vormgegeven. Risico's zijn wel benoemd maar de bewaking en de nemen maatregelen zijn vaak summier. In de



de leercurve en samenwerking kon worden bereikt, wat met de korte beschikbare tijd en de ambitieuze doelstelling een groot voordeel bleek.

### Prince2-accreditatie

PRojects IN Controlled Environment version 2 ofwel Prince2 wordt steeds vaker gebruikt bij organisaties en grote projecten. Goed gebruik van de methodiek wordt niet alleen bereikt door medewerkers cursussen aan te bieden, maar vooral door inbedding in

projectplanning zijn niet altijd duidelijke beslismomenten opgenomen, No Go/Go-momenten zijn er veelal niet. De kosten- en tijdsinschattingen zijn over het algemeen veel te positief. Bij grote infrastructuurprojecten bestaat het reële gevaar dat de scopeafbakening niet helder is; dit leidt tot onduidelijke heden in de verwachtingen en in de begrenzing van het project (wat hoort wel en niet bij het project). Flyvbjerg heeft tijdens het verhoor bij de commissie het beeld van slechte beheersing en grote kostenoverschrijdingen bij grote projecten bevestigd.

Vanuit de ervaringen van andere grote infrastructurele projecten en vooruitlopend op de aanbevelingen van de commissie-Duivesteijn wilde het project Maasvlakte 2 (hierna 'MV2-project' genoemd) aantonen dat het bij de besturing en beheersing van dit megaproject gebruikmaakt van best practices. Een van de te kiezen best practices was die voor besturing en beheersing. Hiervoor heeft het MV2-project gekozen voor een internationaal erkende methodiek, PRojects IN Controlled Environment (Prince2). Belangrijke kenmerken van de methodiek zijn sturen op en regelmatige evaluatie van de business case, productgericht plannen, duidelijke No Go/Go-momenten en risicomanagement.

De methodiek is aangepast aan de specifieke situatie van het MV2-project en het is mogelijk het gebruik onafhankelijk te toetsen door een accreditatie. Een ander praktisch voordeel was dat er voor een dergelijke aanpak in de markt voldoende competentiedeskundigen beschikbaar waren die 'dezelfde taal van projectmanagement' spraken, waarmee een belangrijke versnelling in

de processen van de organisatie. Ook is het voor organisaties en grote projecten vaak van belang aan te tonen dat het projectmanagement goed is ingericht. Er is behoefte aan een onafhankelijke audit of een keurmerk. Voor de Prince2-methodiek is dit mogelijk door een accreditatie. De eerste accreditatie in Nederland is uitgevoerd op het megaproject Maasvlakte 2.

Met een Prince2-accreditatie wordt het volwassenheidsniveau (Maturity Level) van een organisatie in het gebruik van Prince2 vastgesteld. Hiervoor zijn vier niveaus benoemd. De accreditatie wordt uitgevoerd door een Prince2-consultant, die geregistreerd moet zijn bij de Association for Project Management Group (APM Group). De consultant dient het Maturity Level vast te stellen door middel van het Prince2 Maturity Model. Daarna wordt een Letter of Accreditation afgegeven. Deze vermeldt het toegekende Maturity Level en de reikwijdte van de accreditatie en bevat een toelichting van de Prince2-consultant. Met de Letter of Accreditation is de organisatie geaccrediteerd in het gebruik van Prince2, waarna deze de Letter of Accreditation als kwaliteitskeurmerk mag gebruiken.

### Opbouw van accreditatie

De accreditatie bestaat uit vier fasen: pre-assessment, assessment, post-assessment en Letter of Accreditation (zie figuur 2). De assessments worden uitgevoerd door een Prince2-consultant die geregistreerd is bij de APM Group. Er wordt ook een onafhankelijke assessor benoemd om de integriteit en de bevindingen van de Prince2-consultant te waarborgen.

Tijdens het pre-assessment wordt vastgesteld hoe het projectmatig werken is vormgegeven en of er voldoende basisvoorwaarden zijn om de Prince2-accreditatie uit te voeren. In deze fase worden eventuele omissies vastgesteld die moeten worden weggewerkt. Voor het MV2-project is dit in kaart gebracht en zijn de omissies vastgesteld en weggewerkt.

Het assessment bestaat onder meer uit een auditgesprek met een aantal betrokkenen bij het project. In deze gesprekken wordt een uitgebreide vragenlijst doorgenomen om de projectorganisatie te beoordelen. Naast de auditgesprekken vindt ook een documentatiereview plaats. Tevens moet de projectorganisatie bewijzen dat ze de methodiek in de praktijk effectief gebruikt. Bij het MV2-project heeft deze assessmentperiode drie weken geduurd. Er zijn negen betrokken bij het project gehoord en alle projectmanagementdocumentatie (25 stukken) is gereviewd. Aan de hand van de gesprekken en de reviews wordt een rapportage opgesteld. De accreditatievragen met het vastgestelde en onderbouwde Maturity Level worden ter beoordeling naar de assessor van de APM Group gestuurd, die de scores en aanbevelingen met een onafhankelijke tweede assessor controleert.

Het rapport van de Prince2-consultant wordt na goedkeuring van de begeleidende assessor gepresenteerd. De organisatie wordt op de hoogte gesteld van het Maturity Level en van verbeterpunten en aanbevelingen om verder te ontwikkelen in het gebruik van Prince2. Daarna geeft de Prince2-consultant een Letter of Accreditation af aan de organisatie.

### Prince2 Maturity Model

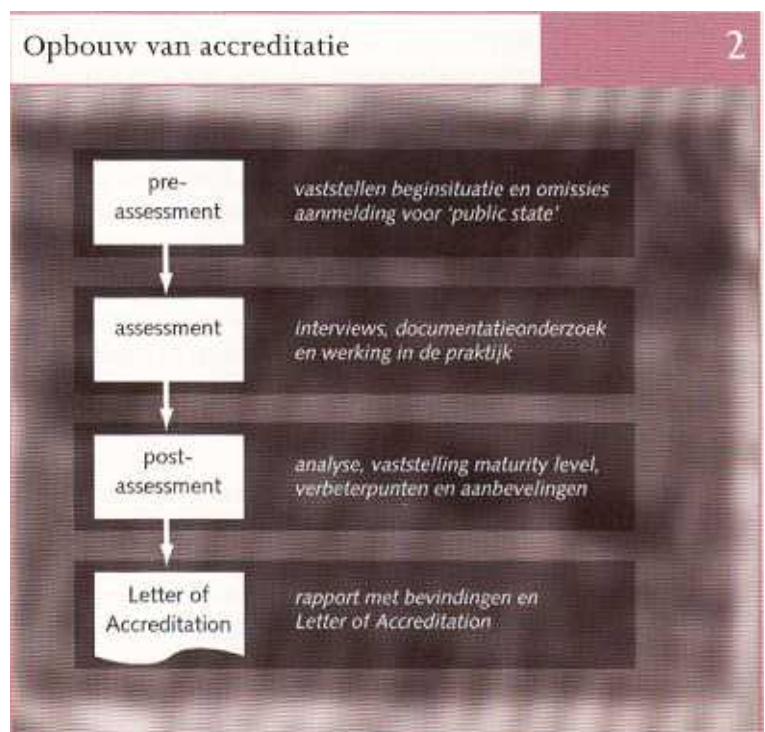
De Carnegie Mellon University heeft onderzoek gedaan naar maturitymodellen voor bedrijfsprocessen. Een van de bedrijfsprocessen is het projectmanagementproces. Vanuit de APM Group is naar aanleiding van dit onderzoek in samenwerking met de Carnegie Mellon University het Prince2 Maturity Model (P2MM) ontwikkeld. Het P2MM sluit aan op het Project Management Maturity Model (PMMM) van het Office of

Government Commerce (OGC) van het Verenigd Koninkrijk. Met het Prince2 Maturity Model wordt het effectieve gebruik van Prince2 voor het projectmanagementproces in kaart gebracht. Het gaat hierbij niet om hoeveel medewerkers een Prince2-opleiding hebben gevolgd maar om het werkelijke gebruik van Prince2 in het projectmanagementproces van de organisatie.

Processen bestaan uit materialen, methoden en technieken, gebruikt door medewerkers. Dit geeft een 'triade' tussen medewerkers, technieken/omgeving en het proces. Het proces wordt gezien als de 'verbinding' tussen de andere punten van de triade (zie figuur 3). De kwaliteit van een proces is afhankelijk van het gebruik, het onderhoud en de ontwikkeling van het proces. Dit geldt ook voor het projectmanagementproces. Omdat processen de verbinding vormen tussen medewerkers en techniek/omgeving, is het van belang processen continu te verbeteren in kwaliteitssystemen.

Door de accreditatie wordt de triade tussen mensen, omgeving/techniek en de gebruikte Prince2-methodiek voor het projectmanagementproces geanalyseerd en beoordeeld op effectief gebruik. Het effectieve gebruik wordt uitgedrukt in Maturity Levels en omvat vier niveaus:

0. Prince2 wordt niet of beperkt gebruikt.
1. Prince2 wordt gebruikt maar niet coherent en wordt nog niet voldoende effectief ingezet bij projecten.

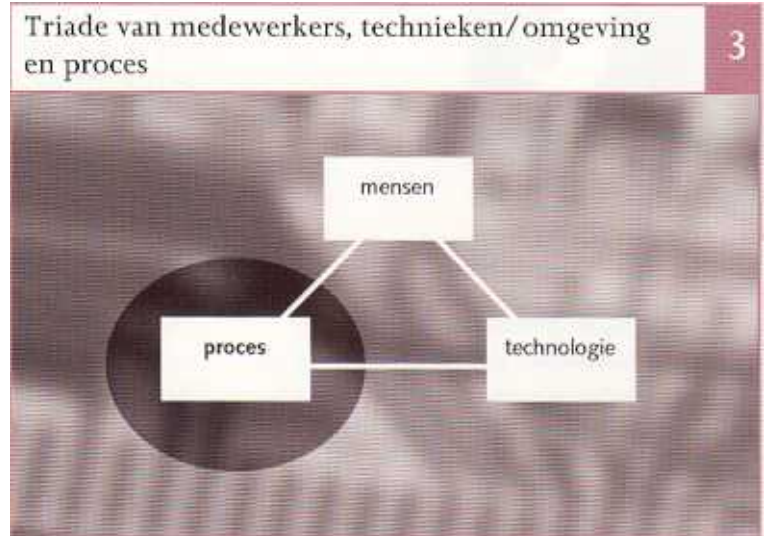


2. Prince2 wordt coherent en effectief gebruikt, in opzet is Prince2 goed aanwezig.
3. De organisatie heeft een eigen visie ontwikkeld in het gebruik van Prince2.

Bij een Prince2-accreditatie worden het projectmatig werken en de projectmanagementprocessen beoordeeld. Programma- en portfoliomanagement worden niet beoordeeld. De analyse vindt plaats op zestien key process areas (onderdelen van de methodiek). In iedere key process area zijn de minimale normen per niveau (1, 2 en 3) beschreven. De analyse bestaat uit een literatuuronderzoek, de werking van de processen in de praktijk moet worden aangetoond en bij een onderzoeksgroep wordt een vragenlijst afgenomen. De Prince2-consultant interpreteert de scores uit het literatuuronderzoek en de vragenlijsten en analyseert de werking van de processen in de praktijk. Vervolgens wordt naar aanleiding van de minimale score het Maturity Level bepaald.

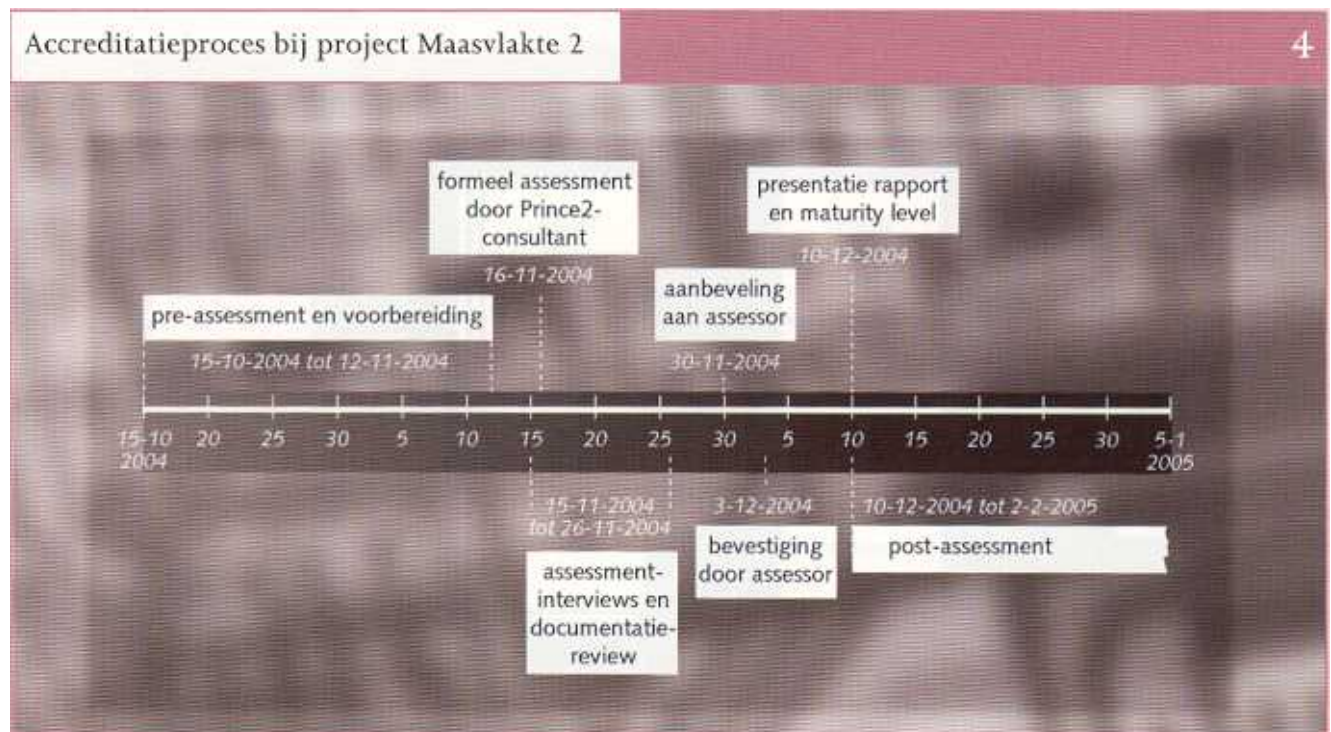
### Accreditatieproces bij Maasvlakte 2

De onderzoeksgroep waar de interviews bij werden afgenomen, bestond uit het managementteam van de Maasvlakte, de directeur van het Havenbedrijf, de risicomanager en de senior planner. Ieder interview duurde twee uur en er is gebruikgemaakt van een interviewlijst met 49 vragen, samengesteld door de Prince2-consultant.



Interviewpopulatie:  $N_o = 9$   
 Totale projectpopulatie:  $N_{tot} = 50$   
 Representatie van totale projectpopulatie = 0,18  
 Minimale vereiste:  $0,1 N_o = 5$

Als controlegroep voor bewijsvoering in de praktijk is een aantal medewerkers van het projectbureau op de werkplek geïnterviewd.  
 Controlepopulatie:  $N = 5$   
 Minimale vereiste:  $0,1 N_o = 5$   
 Alle managementdocumentatie is gereviseerd, in totaal 25 stukken. De norm is ook alle projectdocumentatie.



### Niveaubepaling en bevindingen

In de organisatievragen zijn de scores weergegeven van de organisatievragen en de analyse van de documentatie met betrekking tot de organisatie. Het gaat hier om de sturing van het project vanuit de stuurgroep (project board) en de verhouding en werkafspraken tussen de projectdirecteur en de stuurgroep. In het organisatiegedeelte worden de verhoudingen en interfaces tussen het project en de lijnorganisatie onderzocht. De scores zijn verwerkt in de zestien key process areas.

Het MV2-project scoorde op Maturity Level 2; alle onderdelen rondom de omgeving en de interfaces van het project moeten nog verder worden ontwikkeld. Gezien de voorbereidingsfase die het project net heeft afgesloten, is dat ook logisch. Er moet voldoende aandacht worden besteed aan met name de interfaces met de omgeving van het project (integrated management). In de projectvragen zijn de scores weergegeven van de projectvragen en de analyse van de documentatie met betrekking tot het project. Het gaat dan om alle processen en producten in het pro-

ject, de samenwerking binnen het project, sturing en tolerantieafspraken, productgericht werken en omgaan met risico's en issues. Deze scores zijn ook verwerkt in de zestien key process areas.

De conclusie uit deze scores is dat de MV2-organisatie Maturity Level 2 heeft behaald. Een aantal gebieden is sterk ontwikkeld, zoals Controlling a Stage/Managing Stage Boundaries en Change Management en Configuration Management. Gebieden als Quality, Organisation en Plans and Planning moeten verbeteren.

De projectorganisatie MV2 is in een korte tijd sterk gegroeid in het gebruik van Prince2, hoewel er nog wel verbeterpunten zijn: de kwaliteitsbewaking kan beter, het configuratiemanagement moet beter op orde worden gebracht, het productgericht werken binnen de teams dient verder te worden ontwikkeld en de organisatie moet worden voorbereid op de uitvoeringsfase van het project.

Naar aanleiding van de accreditatie is ook een Letter of Accreditation afgegeven.<sup>1</sup>

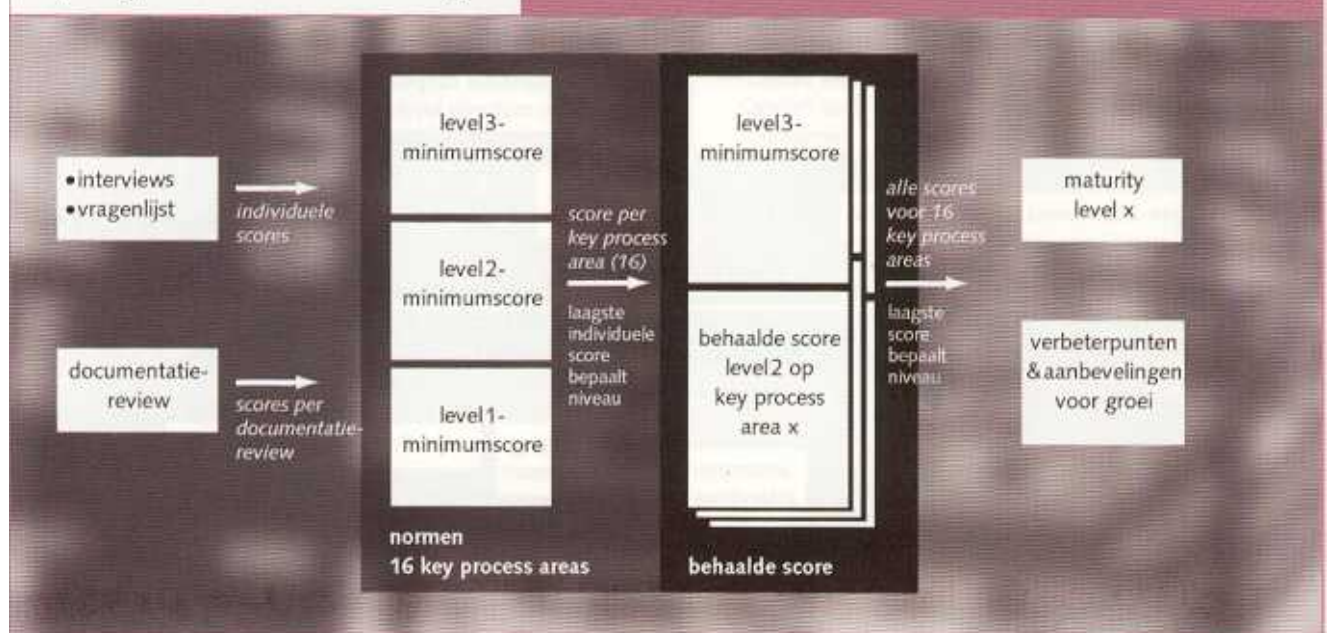
### Conclusie

Wat kan de it leren van een groot infrastructuurproject zoals Maasvlakte 2? Het accreditatieproces geeft een organisatie of een project inzicht in het effectieve gebruik van Prince2. De volwassenheid wordt in kaart gebracht met verbeterpunten en aanbevelingen voor groei. Zeker in it-projecten kan een accreditatie zoals uitgevoerd bij het

Doordat een accreditatie alleen kan worden uitgevoerd door een Prince2-consultant, is de kwaliteit van de bevindingen gewaarborgd. Wanneer een organisatie in het bezit is van de Letter of Accreditation, mag deze vermelden dat ze geaccrediteerd is in het goede gebruik van Prince2.

## Bepaling van niveau en bevindingen

5



MV2-project een waardevolle aanvulling zijn. De beeldvorming van it-projecten is vaak negatief: ze hebben de naam standaard uit te lopen in kosten en doorlooptijd. De redenen van kosten- en tijdsoverschrijding zoals verwoord door Flyvbjerg zijn dan ook vaak van toepassing. Door een onafhankelijke accreditatie kan een it-project of kan een leverancier met it-projecten aantonen dat de besturing en beheersing op orde zijn en dat er wordt gewerkt aan continue verbetering van de beheersing en besturing van deze projecten. Dit kan een organisatie voordeel opleveren omdat – in tegenstelling tot stand-alone projectorganisaties – it-projecten vaak in nauwe samenwerking met de moederorganisatie of de opdrachtgever worden uitgevoerd. Vaak gebeurt dit in een matrix-samenwerkingsmodel. It-projecten zijn bovendien – behalve voor deskundige ingewijden – vaak moeilijk te doorgronden en het fysieke product is voor een groot deel van de organisatie 'ondoorzichtig'. Een heldere besluitvormingsstructuur (stuurgroep met drie expliciete rollen), duidelijk omschreven verwachtingen (productbe-

schrijvingen in een PBS-structuur), bewaking van de zakelijke rechtvaardiging in combinatie met expliciete No Go/Go-momenten en gestructureerde fasering en escalatieafspraken maken dat Prince2 juist voor projecten die om helderheid en draagvlak vragen, een uitstekende werkwijze is waarmee zowel opdrachtgever als projectorganisatie praktisch uit de voeten kan, misschien in it-projecten nog wel meer dan in infrastructuurprojecten. En als dit model op voorhand beproefd is door middel van een onafhankelijke accreditatie, zijn de afspraken hierover eenduidig en helder.

#### Link

Voor informatie over Prince2, zie [www.pugn.nl](http://www.pugn.nl).

#### Literatuur

- Flyvbjerg, B. (2004). What Causes cost Overrun in Transport Infrastructure Projects? *Transport Reviews* vol. 24, januari.
- Hedeman, B., B. Hendriks & R. Moret (2003). PRINCE2 en de kunst van het weglaten. *Computable* 47, 21 november.
- Moret, R. (2003). *PRINCE2 Maturity Model*. Rotterdam: Expecto BV.
- Moret, R. (2004). *PRINCE2 Accreditatie Project Maasvlakte 2*. Rotterdam: Expecto BV.
- Office of Government Commerce (2003). *Managing Successful Project with PRINCE2*.

**Drs. Richard Moret** is een van de 21 Prince2-consultants ter wereld en is adviseur Project Management bij Expecto, bureau voor project en verandingsmanagement. E-mail: [moret@expecto.nl](mailto:moret@expecto.nl).

**Drs. Eric Kemperman MBA** is manager Projectbureau Maasvlakte 2 en is verantwoordelijk voor de opzet en werking van besturing en beheersing van het project Maasvlakte 2. E-mail: [e.kemperman@portofrotterdam.com](mailto:e.kemperman@portofrotterdam.com).

**Software Quality is (y)our business**

- ✓ Quality Control and Management
- ✓ Software Quality Assessment
- ✓ Structured Software Testing

[info@pstestware.com](mailto:info@pstestware.com)  
[www.pstestware.com](http://www.pstestware.com)

You need a flexible & independent partner!

**ps\_testware**  
Your devil's advocate