

Commissie Elias, ICT projecten en cultuur

En wat doet het ministerie van Defensie?

Problemen aanpakken of symptomen bestrijden?

De Tijdelijke Commissie ICT heeft, onder voorzitterschap van Ton Elias onderzocht waarom er zoveel mis gaat met ICT-projecten bij de overheid. De commissie heeft daarover op 15 oktober 2014 een rapport gepubliceerd voorzien van aanbevelingen.

Wat is de kwaliteit van de analyse en aanbevelingen? En hoe zal ermee worden omgegaan? In een overleg op 5 november 2014 van de Vaste commissie voor Defensie van de Tweede Kamer werd al een verrassing gepresenteerd.

In dit artikel betoog ik dat de commissie niet de oorzaken maar de symptomen bespreekt. De kritiek op de cultuur van ICT-projecten en de ICT-industrie beperkt zich tot uitvloeisels van de cultuur maar de commissie ziet niet dat hun denken en de aanbevelingen zich voegen naar de bekritiseerde cultuur. De aanbevelingen zullen daarmee slechts bestaande problemen versterken.

Je kunt problemen niet oplossen met hetzelfde denken dat de problemen heeft veroorzaakt

De Tijdelijke Commissie ICT heeft zich onvoldoende gericht op het verbeteren van het opdrachtgeverschap en de zakelijke rechtvaardiging. De adviezen richten zich te weinig op de goede dingen doen door de opdrachtgever en te veel op de dingen "goed" doen door de interne opdrachtnemer.

Het rapport

Binnen de context van het denken dat het rapport domineert, zijn zeker ook positieve punten aan te wijzen. Een van de grootste winstpunten van dit rapport is de toegankelijkheid. Het rapport is goed geschreven en stelt vele punten aan de orde. Men heeft getracht de materie te doorgronden en laat zich kritisch, soms op een cynische toon uit over wat men is tegengekomen. Het rapport maakt dan



Nico Viergever

Website:

<http://www.viergever.info>

Email:

nico@viergever.info

Nico Viergever heeft ruim 20 jaar ervaring met het managen van verandering en advisering voor verbetering van projectmanagement en programma management.

Hij is een vooraanstaand PRINCE2® en MSP™ expert en trainer.

ook een aantal goede punten. Over de cultuur, over het aanbestedingsbeleid, over het gedrag van leveranciers. Zelfs over de rol van de politiek zelf. Maar ook slaat de commissie op een essentieel de plank mis. Wanneer men over de cultuur spreekt, worden symptomen benoemd. De achterliggende oorzaken worden niet besproken, waarschijnlijk vooral omdat ook de commissie niet herkende wat er achter de geconstateerde cultuur zat. De aanbevelingen lijken daardoor goed en worden ook breed gedragen. Maar is dat terecht? Worden door de aanbevelingen niet juist fundamentele problemen versterkt? Wordt het rapport gedomineerd door het denken dat de problemen juist heeft veroorzaakt?

Wat is onderzocht?

De rapportage is gebaseerd op een selectie van zes gevallen die de afgelopen jaren min of meer negatief in het nieuws zijn gekomen:

1. de modernisering van de gemeentelijk basisadministratie (mGBA);
2. het elektronisch patiëntendossier (EPD);
3. Tunnels A73;
4. OV-chipkaart;
5. C2000;
6. RDW: casus «van mainframe naar Winframe».

Daarnaast werd Werk.nl (UWV) later toegevoegd.

Toch is de selectie een vreemde. Een van de grootste hoofdpijndossiers van de afgelopen 10 jaar was ongetwijfeld SPEER, een programma/project dat SAP software bij het Ministerie van Defensie trachtte in te voeren. Dit traject heeft meer dan 10 jaar in beslag genomen, heeft ruwweg tussen de 500 miljoen (volgens het Ministerie) en 900 miljoen (volgens de Algemene Reken Kamer) Euro gekost en heeft veel minder opgeleverd dan was gepland. SPEER is in 2014 officieel beëindigd, maar gaat onder een andere titel nog jaren verder.

Er werd uitvoerig gesproken over de ontwikkeling van Werk.nl, een website van de UWV. Inderdaad, dit project is ernstig uit de hand gelopen. Maar het was toch ook prettig geweest om iets meer over het WIA project te spreken. Dit project is in 2008 door de UWV voortijdig gestopt toen er een kleine 90 miljoen was besteed. De oorspronkelijke planning ging uit van 6 miljoen (inderdaad: zes!). De laatste planning sprak, vol van onzekerheden, van 125 miljoen Euro.

Twee interessante gevallen, beide hoofdpijndossiers die niet door de commissie zijn onderzocht. Waar was de selectie op gebaseerd? Waarom deze zes gevallen?

Dan de geselecteerde projecten. Zonder al teveel achtergrondinformatie kun je stellen dat in drie van de geselecteerde projecten ICT niet het probleem was. De OV-chipkaart, het mGBA en het EPD hebben niet of nauwelijks te maken met ICT problemen. Des te meer met zeer complexe omgevingen met diverse belanghebbenden die te maken hadden met tegengestelde belangen. De onderzochte gevallen verschilden op onderdelen sterk van aard en waren vaak beperkt representatief voor “ICT-projecten”.

De keuze van de onderzochte projecten heeft er gedeeltelijk voor gezorgd dat de commissie zich concentreerde op randverschijnselen en niet op oorzaken. Desondanks is het een verdienste dat toch belangrijke zaken aan de orde zijn gesteld die in vrijwel alle gevallen speelden. Maar ook gevallen die

buiten ICT-projecten speelden. Zo had de commissie zelf te maken met de aanbestedingsprocedures en heeft daar kritische opmerkingen bij geplaatst.

De aanbevelingen van de Commissie Elias; BIT en de rol van de CIO

De commissie heeft de geconstateerde problemen samengevat in tien punten. Deze punten gaan over beheersing, kennis en contractmanagement met nadruk op ICT. Zo zou er meer kennis van ICT aanwezig moeten zijn. Hierop volgen 34 aanbevelingen. Ook hier wordt vooral naar ICT-specialisatie gekeken. Men ziet de oplossing in meer beheersing door ICT-ers en centralisatie. Een Bureau ICT-Toetsing (BIT) zou, sterk gerelateerd aan de CIO's, alle grotere ICT-projecten moeten toetsen. De CIO's zouden meer "doorzettingsmacht" moeten krijgen en de rol van de CIO Rijk zou moeten worden vergroot. Door het volledige rapport heen wordt gepleit voor een Agile aanpak; ook hier wordt dus weer gepleit voor meer aandacht voor ICT-specialisatie. Maar gaan deze aanbevelingen helpen? Of gaan de aanbevelingen slechts bestaande falende praktijken versterken?

De kern van het cultuurprobleem; Taylorisme

In de vorige eeuw kwam de massaproductie tot stand. Henry Ford wordt nu nog gezien als een pionier en trok de aandacht van [Frederick Taylor](#). Taylor had een negatief mensbeeld. Productiemedewerkers waren volgens Taylor niet te motiveren of te vertrouwen. Zij moesten zoveel mogelijk behandeld worden als machines; alles gestandaardiseerd en zo min mogelijk ruimte voor eigen initiatieven. Henry Ford volgde de adviezen van Taylor en probeerde zelfs zijn klanten te standaardiseren: "*Any customer can have a car painted any colour that he wants, so long as it is black*". Deze aanpak hield stand zolang er weinig concurrentie was. Toen andere partijen op de markt kwamen en de klant meer keuzes boden, kwam Ford ernstig in de problemen. Zijn doorgeschoten standaardisatie heeft Ford aan de rand van faillissement gebracht. Ook Ford zocht zijn heil in meer flexibiliteit en schonk aandacht aan de klant.

Het Taylorisme kan slechts werken in omgevingen waar geen concurrentie is of waar zeer beperkte concurrentie is met partijen die zich hetzelfde gedragen. Dat laatste is de laatste decennia zeer zichtbaar. Door concentratie van macht in bepaalde sectoren, zoals bijvoorbeeld de bancaire en telecom sectoren wordt de consument geconfronteerd met grote, inflexibele bedrijven waar niet of nauwelijks een alternatief voor bestaat. De kwaliteit en de klantgerichtheid zijn laag; de producten zijn duur. Verandering vindt slechts plaats wanneer een nieuwkomer met een andere houding zich in de markt weet te vechten, zoals bijvoorbeeld de luchtvaartindustrie of sommige e-commerce bedrijven laten zien. Helaas wordt het nieuwkomers maar al te vaak erg moeilijk gemaakt door de dominantie van de grote bedrijven en door regulering die bedoeld is om die grote bedrijven in het gareel te houden.

Het Taylorisme kenmerkt zich door een focus op efficiëntie, weinig flexibiliteit (en dus een grote weerstand tegen verandering; en **duis veel falende projecten!**) en door gespreide en onduidelijke verantwoordelijkheden als gevolg de fragmentatie van taken in specialismes. Een organisatie wordt opgedeeld in gespecialiseerde afdelingen die gestandaardiseerd werken volgens strakke werkinstructies en procedures. De beheersing wordt uitgevoerd door gestandaardiseerde stafafdelingen want er is geen vertrouwen in de werkvloer. Dit alles mondt in veel organisaties uit in de *Machinebureaucratie*; intern gerichte silo's die hun eigen werk zo efficiënt mogelijk uitvoeren

maar weinig aandacht hebben voor de totale effectiviteit. Het gevolg is een zeer bureaucratische organisatie waar afdelingen elkaar bevechten. Er ontstaat een vergadercultuur om toch enigszins met de interne gerichtheid om te gaan. Er is slechts aandacht voor de korte termijn, voorzien van budgetten (maar weinig doelen!) en macht van stafafdelingen (zoals Financiën, HR, Inkoop en ICT) die zich richten op beheersing. De gevolgen zijn sub-optimalisatie, schijnefficiëntie en schijnbeheersing. Het resultaat is lage kwaliteit tegen hoge kosten.

Het alternatief van Edwards Deming

Tegenover deze vooral in de Verenigde Staten populaire manier van denken staat een cultuur van continu verbeteren. Deze cultuur kwam in beeld door het economische succes van Japan met bedrijven als Toyota. Na de tweede wereldoorlog hebben andersdenkenden zoals [Edwards Deming](#) en [Juran](#) veel invloed gehad in Japan met hun visie dat een organisatie zich moest richten op effectiviteit, dat efficiëntie slechts een bijproduct is en dat ontwikkeling een resultaat is van collectief leren en initiatief nemen. Deming richtte zich in sterke bewoordingen tegen het Amerikaanse korte termijn denken: *"It would be a mistake to export American management to friendly nations"*. Maar dat is helaas precies wat er vooral in de afgelopen decennia is gebeurd met de economische crisis van de afgelopen jaren tot gevolg.

Waar het Taylorisme gericht is op efficiëntie, zoekt de cultuur van Deming het in effectiviteit. De bekende management consultant Peter Drucker vatte het op pakkende wijze samen: *"There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all"*.

De Tijdelijke Commissie ICT en het Taylorisme

Problematische projecten zoals SPEER (Defensie), WIA (UWV) en MRS (SVB) werden alle veroorzaakt door een stafafdeling met macht (ICT) die trachtte de bedrijfsvoering te verbeteren en te standaardiseren. Hierbij werd over het hoofd gezien mensen wel willen veranderen maar niet veranderd willen worden. De projecten hadden geen draagvlak. ICT-ers klaagden over het gebrek aan betrokkenheid van de "Business" (de term die de ICT-er graag gebruikt) terwijl de bedrijfsvoering niet accepteerde dat diezelfde ICT vond dat zij het, onder het mom van innovatie, beter wisten. Dit vertoont alle symptomen van het Taylorisme waarbij de factor mens stelselmatig wordt onderschat en wordt gedacht vanuit een technisch specialisme. Er wordt gesproken over ICT-projecten terwijl het geen ICT-projecten waren of hadden moeten zijn.

Met hun steun voor de versterking van de CIO's met centralisatie in het BIT toont de commissie dat men in structuren van het Taylorisme denkt. Men denkt de problemen op te lossen met meer toezicht en technische kennis. Aan de ene kant constateert men dat de CIO's zich vooral richten op hun eigen winkeltje draaiende houden. Maar aan de andere kant vindt de commissie dat de CIO met meer doorzettingsmacht projecten moet sturen. Het BIT, bestaande uit ICT-ers (Elias had het zelfs over "de jongens met de petjes"), zou een centrale rol moeten krijgen in de beoordeling van ICT-projecten. Het streven is uiteraard gericht op een betere zakelijke rechtvaardiging maar men gaat eraan voorbij dat alleen de bedrijfsvoering zelf de zakelijke rechtvaardiging kan beoordelen. Dit kan niet worden overgelaten aan de aanbiedende kant of specialisten die daaraan zijn gerelateerd. Volgens dit zelfde principe zijn Gateway Reviews, in het leven geroepen door de CIO-Rijk, vaak weinig effectief. In het beste geval wordt ook hier naar de technische haalbaarheid, niet naar de rechtvaardiging gekeken. Een (interne) leverancier kan nu eenmaal de rechtvaardiging van een project niet beoordelen, nog afgezien van het feit dat een (interne) leverancier altijd belangen heeft

die tegengesteld zijn aan die van de klant. Want de kosten van de klant is de omzet van de leverancier. Of de macht en de budgetten van de interne leverancier.

Overigens valt hier een nuance te maken. Deming heeft ooit gesteld: *“De klant van een proces is het volgende proces”*. Wanneer een project zich beperkt tot de technisch IT-infrastructuur is de CIO de klant van dit project. In die gevallen werken de bestaande structuren wel en zijn ook de aanbevelingen van de commissie te plaatsen. Dit onderscheid is mede door de gekozen onderzoeksprojecten niet gemaakt.

In een eerder commentaar op de Eindrapportage SPEER (SAP ondersteuning van de bedrijfsvoering) heb ik gesteld dat ICT-projecten mislukken omdat het ICT-projecten zijn (zie: <http://www.managementsite.nl/ict-projecten-falen-ict-projecten>). Er is een focus op het middel, niet op het doel dat de organisatie wil bereiken. Vanuit hun eigen belangen en hun specialisme zullen CIO's met doorzettingsmacht en het BIT nog meer de focus leggen op de technisch haalbaarheid van ICT. De discussie over nut en noodzaak zal nog meer op de achtergrond verdwijnen. Meer projecten als SPEER, WIA en MRS zijn daarmee zeker niet uit te sluiten.

De Tijdelijke Commissie ICT en Agile; inzoomen op methodes

In het rapport besteedt de commissie ook veel aandacht aan Agile. Dit is een manier van systeemontwikkeling die door veel ICT-ers wordt gepromoot. Agile heeft zeker grote voordelen ten opzichte van traditionele manieren van systeemontwikkeling. Maar helaas wordt ook hier voorbij gegaan aan de rol van de opdrachtgever en aan de doelen van een project. Het maakt niet zoveel uit dat het werk beter wordt gedaan als het verkeerde werk wordt uitgevoerd. Agile kan zeker helpen in de uitvoering van een project maar is zinloos als het project niet goed wordt bestuurd door een goede opdrachtgever aan de hand van een goede Business Case.

In de kantlijn refereert het rapport aan methodes die helpen bij de beheersing van projecten (PRINCE2) en programma's (MSP). Helaas worden deze methodes nauwelijks besproken terwijl juist hiermee veel van de besproken problemen worden geadresseerd. Zowel PRINCE2 als MSP richten zich op de zakelijk rechtvaardiging en het hogere doel van de verandering. De reden waarom het rapport hieraan voorbij gaat, is waarschijnlijk te vinden in het feit dat de overheid weliswaar veel geld heeft gestoken in deze methodes, maar er door onjuist gebruik weinig baat van heeft gehad. Zoals **Michiel van der Molen** in zijn column op de site van *Computable* volledig terecht stelt, *laten publieke diensten zich “door een ict-leverancier trainen en adviseren bij de ontwikkeling daarvan (zakelijk rechtvaardiging). Dit leidt tot zakelijke rechtvaardigingen die erop gericht zijn de geldkraan zo ver mogelijk open te krijgen (...)”¹*.

Dat is ook mijn ervaring. Inderdaad hebben ICT-leveranciers veel geld verdiend met trainingen voor PRINCE2 en MSP waarbij over de zakelijke rechtvaardiging (Business Case), opdrachtgeverschap en batenmanagement voornamelijk werd gezwegen. Waarbij het niet ging over wat goed is voor het project maar werd verteld wat goed is voor de leverancier. Zowel PRINCE2 als MSP gaan ervan uit dat een verandering wordt bestuurd en wordt gemanaged door de klant; PRINCE2 met één opdrachtgever, MSP met een complex veld van diverse opdrachtgevers. Ook de Gateway Review (van dezelfde bron als PRINCE2 en MSP) heeft de klant als uitgangspunt. Maar dit past niet in het straatje

¹ Zie: <http://www.computable.nl/artikel/opinie/overheid/5195153/1277202/blinde-vlekken-in-rapport-elias.html>, punt 4 Belangenverstrengelingen

van de (interne) leverancier en wordt dus in de voorlichting omzeild of zelfs verzwegen. Het rapport spreekt in dit kader over *PINO* (*PRINCE In Name Only*). Vergelijkbare termen kunnen worden gebruikt voor MSP en de Gateway Reviews.

Wat doet het Ministerie van Defensie?

SPEER

Eerder in 2014 heb ik een [analyse gemaakt van het project/programma SPEER van het ministerie van Defensie](#)². Een zeer langlopend en kostbaar initiatief om vanuit een ICT-visie SAP in te voeren heeft niet veel opgeleverd. Gerapporteerde baten zijn niet of nauwelijks toe te schrijven aan SPEER maar zijn een gevolg van reorganisaties die parallel aan SPEER zijn uitgevoerd. Voor zover er sprake was van heldere doelstellingen zijn die niet gehaald. In 2014 is SPEER officieel beëindigd maar de werkzaamheden worden onder een andere naam op allerlei vlakken nog jarenlang voortgezet.

In een overleg met de [Vaste commissie voor Defensie van de Tweede Kamer](#), voorjaar 2014, werd de minister gevraagd naar rollen en verantwoordelijkheden. Volgens de minister zou het vervolg van SPEER onder gedeelde verantwoordelijkheid van de CIO én leidinggevendenden van Krijgsmachtdelen worden uitgevoerd. Na kritiek op de zeer onduidelijke verantwoordelijkheden verwees de minister naar het bedrijfsleven. Want daar zou deze praktijk volgens de minister gewoon zijn.

Afgezien van bovenstaande kritiek op de leidende rol van de CIO in dit soort projecten, ging de visie van de minister ook in tegen de latere rapportage van de Tijdelijke Commissie ICT. De commissie had veel kritiek op onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden die verantwoording onmogelijk maakte.

Operationele problemen Defensie-ICT

Naast SPEER werd Defensie geconfronteerd met [grote problemen in de operationele ICT](#). Vanwege geheimhouding was het niet duidelijk wat de problemen waren, wat daaraan moest gebeuren en of de voorgestelde aanpak effectief was. Naast het ontheffen uit hun functie van vier leidinggevendenden, deelde de minister mee dat de CIO voortaan een plaats kreeg in de *Bestuursstaf*. Dit zou in lijn zijn met de latere conclusies van de Tijdelijke Commissie ICT. De CIO werd verantwoordelijk gemaakt voor het oplossen van de blijkbaar acute problemen. Maar in de gekozen aanpak speelden een aantal zichtbare problemen:

- Voor Defensie is ICT geen doel maar een middel. Wat zou de bijdrage en inbreng kunnen zijn van de CIO op het hoogste beleidsniveau?
- In een hiërarchische omgeving als die van Defensie spelen rangen en standen een grote rol. Zou de CIO, actief op een lager niveau dan de leden van de Bestuursstaf, geaccepteerd worden?
- De ICT was bij Defensie op afstand gezet in de vorm van twee Agentschappen. Deze constructie geeft de Agentschappen hun eigen verantwoordelijkheden en eigen verantwoordingsmodellen. De CIO was bij de aanpak van de problemen afhankelijk van deze twee Agentschappen waarover hij niet al te veel macht had.

² Een verkorte versie is te lezen op Managementsite.nl: <https://www.managementsite.nl/ict-projecten-falen-ict-projecten>

De conclusie kan niet anders zijn dan dat Defensie een uiterst gekunstelde constructie in het leven heeft geroepen met een kleine kans van slagen.

Visie op ICT

In de discussies met de Vaste commissie voor Defensie van de Tweede Kamer heeft de minister toegezegd dat Defensie zou komen met een visie op hun ICT. Wanneer de mening wordt gehanteerd dat ICT voor Defensie geen doel is maar een middel, wordt een visie op ICT een moeilijk verhaal. Een visie is immers altijd gekoppeld aan doelen. Dat Defensie daar ook problemen mee had, bleek duidelijk uit de gepubliceerde visie. Een aantal Kamerleden sprak over een Glossy; van een echte visie bleek – volkomen logisch te verwachten – niet of nauwelijks sprake.

Toch was er een interessante passage. In het visiedocument werd gesproken over de “Demand” en “Supply” kanten. Vanuit het PRINCE2 model³, waar de *Customer/Supplier* gedachte centraal staat, was dit een goede en interessante ontwikkeling. Maar wat hier in het kader van dit artikel bij opviel, was de rol van de CIO. De CIO had geen echte, duidelijke rol maar werd gedefinieerd als een bemiddelaar tussen de bedrijfsvoering (*Demand*) en de ICT (*Supply*). Dit was een duidelijk teken dat Defensie een probleem had met de rol van de CIO.

Hiernaar gevraagd verklaarde de minister dat in lijn met de aanbevelingen van de Tijdelijke Commissie ICT werd gehandeld. Het is duidelijk dat dit niet het geval was. De top van Defensie heeft niet gekozen voor een CIO met doorzettingsmacht maar heeft er hopelijk voor gekozen om een stap te maken in de richting van sterker opdrachtgeverschap. Hiervoor is inderdaad het denken in termen van klanten en leverancier essentieel.

Maar dit moet dan ook weer niet doorschieten. Om de operationele ICT problemen op te lossen, wordt ook hier weer door de minister gewezen naar de hierboven beschreven “Demand” kant bij het opzetten van een nieuw datacenter. Hierbij wordt over het hoofd gezien dat de bedrijfsvoering geen datacenter wil maar een ICT afdeling die volgens een Service Level Agreement diensten levert. De bedrijfsvoering kan en moet daarom wel eisen stellen aan de diensten maar het nieuwe datacenter moet worden opgezet volgens de eisen van de interne dienstverlener: de CIO en daaronder de ICT afdeling (operationeel in de twee Agentschappen).

De klant van een proces is het volgende proces

³ Zie: <http://www.viergever.info/nl/prince2principle.aspx>

Niet uniek voor ICT-projecten of voor de Tijdelijke Commissie ICT

De gesignaleerde problemen zijn niet uniek. De hierboven bekritiseerde cultuur heeft de afgelopen decennia aan invloed gewonnen; bij beursgenoteerde bedrijven maar ook bij overheidsinstellingen. Waarschijnlijk zijn de meeste problemen in het onderwijs, de zorg en bij woningcorporaties te herleiden tot een manier van denken die zich beperkt tot de korte termijn en zich richt op efficiëntie gestuurd door budgetten en spreadsheets.

Onlangs kwamen problemen aan het licht bij de invoering van de Nationale Politie. Na de presentatie van het [Aanvalsplan Informatievoorziening Politie](#) (2011), reageerde ik met vergelijkbare kritiek en voorspelde ik een groot aantal van de daarna opgetreden problemen. Helaas is er toen niets met mijn kritiek en suggesties gedaan.

Het Taylorisme, gekenmerkt door en gefragmenteerde, gespecialiseerde organisaties en machtige, bureaucratische stafafdelingen heeft een gebrek aan doelgerichtheid tot gevolg. De gevolgen zijn intern gerichte organisaties, gebrek aan kwaliteit en hoge kosten.

*Where Taylor rules (short term focus, efficiency, compliance),
Deming is ignored (long term focus, effectiveness, quality)*
Nico Viergever

In [een ander artikel \(case 2\)](#) beschrijf ik dat er veel gedaan kan worden aan verbetering van cultuur en werkwijze. Dit is echter een niet te onderschatten opdracht waarbij een grote afhankelijk is van het leiderschap binnen een organisatie.

Ondersteuning bij verandering in uw organisatie?

Meer informatie kan worden gevonden op mijn website www.viergever.info. Vragen om adviezen van toepassing op uw situatie en andere vragen over dit onderwerp kunnen via e-mail worden gesteld aan [Nico Viergever](mailto:nico@viergever.info).



Nico Viergever

Weigeliaplein 59
2563 PJ Den Haag
Nederland

Tel: +31 651334258

<http://www.viergever.info>

Email: nico@viergever.info



**Workshop
Opdrachtgevers**

Kijk hier

Op mijn Website zijn de volgende documenten over PRINCE2® en MSP™ te vinden:

- [PRINCE2 in een notendop; de essentie van PRINCE2 in slecht vijf pagina's](#)
- [PRINCE2 Principles; worden de principes wel toegepast? Wat veroorzaakt de ineffectiviteit van PINO?](#)
- [PRINCE2 en MSP in relatie tot elkaar en andere methodes en aanpakken, zoals ITIL, PMBoK en Agile methodes. Raakvlakken en vooral culturele verschillen.](#)
- [PRINCE2 \(niet\) voor leveranciers; waarom PRINCE2 niet voor leveranciers bedoeld is en hoe zij dit model misschien toch kunnen toepassen](#)
- [Hoe voer je een methode als PRINCE2 in? Overwegingen, valkuilen en praktijkvoorbeelden](#)
- [PRINCE2 Life Cycle; hoe de Business Case zich ontwikkeld gedurende een project](#)
- [PRINCE2 Procesmodel; wat is de process flow en wie is verantwoordelijk voor welke processen?](#)
- [PRINCE2 tijdens Stages; een overzicht van PRINCE2 processen die tijdens Stages gebruikt worden](#)
- [Special: SPEER - ERP/SAP programma bij Defensie](#)

<http://www.viergever.info/nl/downloads.aspx>

On the topics of PRINCE2® and MSP™, the following documents are available on my Website.

- [PRINCE2 in a nutshell; the essence of PRINCE2 is only five pages](#)
- [PRINCE2 Principles; are the 7 principles applied? What causes the ineffectiveness of PINO?](#)
- [PRINCE2 \(not\) for suppliers; why PRINCE2 is not aimed at suppliers and how they can possibly use the model](#)
- [Programmes and Projects; how do projects and programmes relate and interface? What is MSP and how to use MSP in combination with PRINCE2.](#)
- [How to implement a method such as PRINCE2? Considerations, pitfalls and examples](#)
- [PRINCE2 Lifecycle; the product life span versus the project life cycle](#)
- [PRINCE2 Process Model; shows the process flow and who is responsible for what processes](#)
- [PRINCE2 during Stages; details of the PRINCE2 processes used during Management Stages](#)
- [Method Integration; can ICT development approaches such as RUP, SCRUM, Agile, etc. really be combined with PRINCE2 \(and MSP\)?](#)
- [PRINCE2 and SLA; how does PRINCE2 cope with service level agreements and with support \(ITIL\) after the project?](#)

<http://www.viergever.info/en/downloads.aspx>

PRINCE2® and MSP™ are Registered Trade Marks of the Office of Government Commerce