

Tanja van den Akker

PRINCE2[®] VOOR PROFESSIONELE PROJECTEN

DE IDEALE VOORBEREIDING
OP JOUW PRINCE2
FOUNDATION EXAMEN



Boom

 **PRINCE2[®]**
LICENSED BY  **AXELOS**

PRINCE2[®] voor professionele projecten

De ideale voorbereiding op jouw PRINCE2 Foundation-examen

Tanja van den Akker

Boom

Inhoud

Voorwoord	5
PRINCE2 maakt gelukkig!	5
Er is niet doorheen te komen...	5
Engelse of Nederlandse PRINCE2-termen?	5
Je	6
Bereik jouw doelen met succes	6
Dankzegging	6
Inleiding	13
1 PRINCE2 in het kort	15
Wat is een project?	15
Wat is projectmanagement?	17
PRINCE2-projectmanagement: waterval en Agile	20
De PRINCE2-principes	20
De PRINCE2-thema's	22
De PRINCE2-processen	23
De projectomgeving	25
Wanneer is een project een PRINCE2-project?	26
Wat behandelt PRINCE2 niet?	26
Wat zijn de voordelen van PRINCE2?	26
PRINCE2 op maat maken	27
Deel 1 De thema's	31
<hr/>	
2 Business case	33
Inleiding	33
Wat is de business case?	33
Benefits kunnen financieel en niet-financieel zijn	34
Dis-benefits	34
Het verschil tussen risico's en dis-benefits	35
Wie schrijft de business case?	35
Betrek de juiste mensen bij het schrijven van de business case	35
Overwogen alternatieven versus projectaanpak	36

Is de link tussen de organisatiedoelstellingen en het project duidelijk en logisch?	37
Stel de business case op vanuit Total Cost of Ownership	37
Meten van benefits tijdens en na het project	37
Verbanden tussen benefits, gewenste eindresultaten en outputs	38
Minimumvereisten PRINCE2-project voor het thema business case	43
3 Organisatie	45
Inleiding	45
De drie projectbelangen	45
Projectmanagementteam	46
Klant-leveranciercontext	47
Niet iedereen in de stuurgroep	47
Stakeholders versus stuurgroepleden	48
Geen 'meeste stemmen gelden'	48
De stuurgroeprollen uitgelicht	48
Projectborging	51
Wijzigingsautoriteit	52
De uitgebreide stuurgroep: gebruikersgroepen en leveranciersgroepen	53
De projectmanager, verantwoordelijk voor het dagelijks coördineren van het project	53
De projectmanager is geen lid van de stuurgroep	53
Projectsupport	54
Combineren van rollen	54
Scheiden van rollen: uitvoeren versus sturen	54
Een rol is geen functie	55
Communicatiemanagementaanpak	55
Wat als de gebruikers en de leveranciers van de producten dezelfde mensen zijn?	55
Minimum vereisten PRINCE2-project voor het thema organisatie	55
4 Kwaliteit	57
Inleiding	57
Kwaliteitsplanning: de voorbereiding om te komen tot de juiste kwaliteit	57
Wat is de 'juiste kwaliteit'?	60
Kwaliteitsbeheersing: het bewaken, testen en bijsturen van kwaliteit	60
Kwaliteitsmanagementsysteem	61
Kwaliteitsborging versus projectborging	61
Noodzaak onafhankelijkheid van projectborging en kwaliteitsborging	62
Minimumvereisten PRINCE2-project voor het thema kwaliteit:	62
5 Plannen	65
Inleiding	65

De meerwaarde van een plan	65
Planningsniveaus en plannen in PRINCE2	66
Plan niet in je eentje!	68
Planningshorizon	68
De PRINCE2-aanpak om te komen tot een plan	68
De scope van het project	81
Minimumvereisten PRINCE2-project voor het thema plannen	81
6 Risico	83
Inleiding	83
Kansen en bedreigingen	83
Risicomangementaanpak	84
Risicomangementprocedure	85
Risicomaaatregelcategorieën	91
Risicoregister	94
Risicobudget	94
Minimumvereisten PRINCE2-project voor het thema risico	94
7 Wijziging	95
Inleiding	95
Issues	96
Wie kan een issue indienen?	97
Wat maakt het uit van welk type een issue is?	97
Wijzigingsbeheeraanpak	97
Procedure voor issuemanagement en wijzigingsbeheer	98
Wijzigingsbudget	100
Issueregister	100
Issuerapport	100
Configuratiemanagement	101
Baselines	101
Configuratie-itemrecords	101
Productstatusoverzicht	101
Praktische oplossingen voor configuratiemanagement in jouw project	101
Minimumvereisten PRINCE2-project voor het thema wijziging	103
8 Voortgang	105
Inleiding	105
Delegeren met toleranties	105
Waar vind je de toleranties?	107
Gebeurtenisgedreven versus tijdgedreven beheersinstrumenten	108
Verdere beheersinstrumenten	108
Minimumvereisten PRINCE2-project voor het thema voortgang	110

Deel 2 De processen	111
<hr/>	
Inleiding	111
Een proces is geen fase	111
9 Opstarten van een project	113
Inleiding	113
Opdrachtgever en de projectmanager benoemen	115
Business case op hoofdlijnen opstellen	115
Eerdere leerpunten verzamelen	117
Projectmanagementteam samenstellen en benoemen	117
Projectaanpak kiezen en projectvoorstel samenstellen	118
Initiatiefase plannen	119
Opstarten van een project overgeslagen?	119
10 Initiëren van een project	121
Inleiding	121
De behoeften voor op maat maken vaststellen	123
De risicomangementaanpak opstellen	124
De kwaliteitsmanagementaanpak opstellen	125
De wijzigingsbeheeraanpak opstellen	127
De communicatiemanagementaanpak opstellen	128
Projectbeheersing opzetten	130
Het projectplan maken	131
De benefitsmanagementaanpak opstellen	132
De projectinitiatiedocumentatie samenstellen	133
11 Beheersen van een fase	135
Inleiding	135
Een werkpakket autoriseren	137
Status van werkpakket reviewen	138
Afgeronde werkpakketten ontvangen	138
Issues en risico's verzamelen en beoordelen	138
Status van managementfase reviewen	139
Corrigerende maatregelen nemen	139
Issues en risico's escaleren	139
Hoofdpunten rapporteren	140
12 Managen productoplevering	143
Inleiding	143
Werkpakket aannemen	144
Werkpakket uitvoeren	145
Werkpakket opleveren	146

13	Managen van een faseovergang	147
	Inleiding	147
	Volgende managementfase plannen	148
	Afwijkingsplan opstellen	150
	Projectplan bijwerken	150
	Business case bijwerken	151
	Managementfaseafsluiting rapporteren	151
14	Sturen van een project	155
	Inleiding	155
	Projectinitiatie autoriseren	157
	Project autoriseren	157
	Een fase- of afwijkingsplan autoriseren	157
	Ad hoc sturing geven	158
	Projectafsluiting autoriseren	159
15	Afsluiten van een project	161
	Inleiding	161
	Geplande afsluiting voorbereiden	163
	Voortijdige afsluiting voorbereiden	164
	Producten overdragen	164
	Project evalueren	165
	Projectafsluiting aanbevelen	167
	Hoe voorkom je dat je geen decharge krijgt aan het einde van het project?	167
16	PRINCE2 op maat voor eenvoudige projecten	169
	Voortdurende zakelijke rechtvaardiging	169
	Leren van ervaringen	169
	Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden	169
	Managen per fase	170
	Manage by exception	170
	Productgerichte aanpak	170
	Op maat maken voor de projectomgeving	171
	Bijlage A Productbeschrijvingen	173
	Bijlage B Rollen en verantwoordelijkheden	203
	Vertaallijst Engels-Nederlands	217
	Literatuur	219
	Register	221

Inleiding

‘Kies een baan waarvan u houdt en u hoeft nooit één dag in uw leven te werken.’

– CONFUCIUS

Als je dit boek leest, is de kans groot dat je dat doet omdat je je hebt ingeschreven voor een PRINCE2-training en je je hebt voorgenomen het PRINCE2 Foundation-examen te gaan afleggen. Van collega's heb je misschien gehoord dat PRINCE2 taaie, saaie en verplichte kost is. En een papieren tijger. Toch moedig dat je hebt doorgezet. Bij een goede opleider kun je gerust zijn: deze bezorgdheden zijn niet nodig. PRINCE2 draagt bij aan het succes van jouw projecten in de toekomst. Het biedt duidelijkheid, inzicht en overzicht. Het maakt bovendien dat jij en de andere betrokkenen goed voorbereid en op basis van weloverwogen beslissingen het project kunnen realiseren.

PRINCE2 is een beproefd gereedschap dat door de jaren heen geperfectioneerd is tot een consistent raamwerk voor kleine en eenvoudige projecten enerzijds en complexe en risicovolle projecten anderzijds. Per onderwerp vind je steeds de minimumvereisten voor het correct toepassen van de methodiek. Van belang is dat je de methodiek zodanig goed leert kennen dat je daarnaast zelf je keuzes kunt maken ten aanzien van het verder op maat maken van de methodiek voor jouw project. Je kunt de methode eenvoudiger of complexer toepassen en je kunt PRINCE2 combineren met bijvoorbeeld werkwijzen van Agile of Lean.

Het doel van dit boek is om je:

- op een prettige en compacte manier kennis te laten maken met PRINCE2 met voldoende voorbeelden om de methodiek echt te begrijpen;
- te helpen bij de voorbereiding op het officiële PRINCE2 Foundation-examen als onderdeel van een training;
- te helpen om succesvol projecten op te zetten, uit te voeren en af te sluiten door een structuur te bieden.

Als je inderdaad een training volgt, dan kun je daaruit meer rendement halen wanneer je al enige ervaring hebt opgedaan in het werken met projecten. Dat kan als teamlid, projectsupport, (deel)projectleider, stuurgroep lid, vertegenwoordiger van de gebruikers, tester, enzovoort. Zonder deze ervaring kun je deze rijke methodiek ervaren als enigszins overweldigend en theoretisch. In dat geval is het van belang dat je zo snel mogelijk, liefst nog tijdens de training, met het werken in projecten begint. Ongeacht

hoeveel ervaring je hebt, geldt dat de kennis die je opdoet in trainingen beperkt houdbaar is. Je profiteert pas echt van de training als je je nieuwe kennis op korte termijn in de praktijk kan brengen.

Een tip om nog meer uit jouw training te halen: neem je eigen casus mee. Heb je aan een project gewerkt dat net klaar is, is er net een project begonnen of ga je binnenkort starten? Dan is dat wellicht een mooie casus voor jouw training. Het handigste is een compact document waarin staat wat je project tracht te bereiken, waarom de organisatie daar behoefte aan heeft, een schets van wat er gemaakt gaat worden en wie erbij betrokken is. Zijn de exacte bedragen en namen vertrouwelijk, dan haal je die er gewoon uit. Het helpt je om de toepassing te vinden in je eigen praktijk.

Het boek bevat ook een aantal casussen. Het fictieve opleidingsbureau Business Training Services is een organisatie waar een aantal projecten plaatsvindt:

- zij implementeert een nieuwe administratieve software;
- zij ontwikkelt een nieuwe PRINCE2 Foundation-training;
- zij koopt een eigen leslocatie en richt deze in.

Het afwisselen van de casussen maakt dat de voorbeelden niet te herhalend worden. En mocht een projectcasus je niet aanspreken, dan zijn er nog twee andere voorbeelden. Bovendien leent het ene voorbeeld zich beter voor een business case en het andere zich meer voor de planning. Bijvoorbeeld: de planning van de implementatie van een nieuwe administratieve software of de verbouwing van een pand is al gauw wat te technisch voor een niet-technische lezer. Een voorbeeld van de planning van een project om een nieuwe PRINCE2 Foundation-training te ontwikkelen, is dan waarschijnlijk herkenbaarder.

Ten slotte een korte leeswijzer. In hoofdstuk 1 is een compacte beschrijving van PRINCE2 opgenomen. In hoofdstuk 2 tot en met 8 volgen de thema's in detail. Daarna behandelt het boek een inleiding in de processen. Dan staan de processen beschreven in de hoofdstukken 9 tot en met 15. En tot slot vind je in hoofdstuk 16 aanwijzingen voor het op maat maken van de methodiek voor eenvoudige projecten. Wij denken dat het op maat maken voor kleine(re) projecten de belangrijkste behoefte is voor het merendeel van de deelnemers aan een Foundation-training.

1 PRINCE2 in het kort

Heb je weleens moeite gehad om onder woorden te brengen wat een project eigenlijk is? En heb je weleens uitgelegd wat een projectmanager doet? Bij opa's en oma's volgt er dan nogal eens een wat glazige blik: 'mijn kleindochter doet iets met computers' of 'mijn kleinzoon doet iets op kantoor'. Als je je wilt verdiepen in projecten en projectmanagement, is het goed om te beginnen bij wat een project eigenlijk is.

Wat is een project?

De PRINCE2-definitie¹ luidt:

Een tijdelijke organisatie die is opgezet met als doel het leveren van een of meer producten volgens een afgesproken business case.

In aanvulling op deze PRINCE2-definitie: een product kan ook een geworven of getrainde persoon, een proces, een dienst en/of een systeem zijn.

Een project is anders dan het werken in de primaire processen. Het onderscheid tussen 'het dagelijks werk in de lijnorganisatie' enerzijds en projecten anderzijds kun je maken aan de hand van de volgende vijf kenmerken.

- *Verandering.* Er moet sprake zijn van een substantiële verandering. Wat substantieel is, verschilt per organisatie. Als een kleine organisatie verandert van huisstijl in de vorm van nieuw briefpapier en een kleine aanpassing doet in het uiterlijk van haar website, is dat geen project. Bij een bedrijf als PostNL is het veranderen van de huisstijl wel een project; het bedrijf verandert dan onder meer zijn drukwerk, zijn website, alle verdere elektronische uitingen, de bedrukking van alle auto's en brievenbussen.
- *Tijdelijk.* Aan een project zit een duidelijk begin en eind. Het productieproces van een koekjesfabriek is een primair proces en dus geen project. Het is de dagelijkse gang van zaken. Het opzetten van een nieuwe productielijn voor taarten kan wel een project zijn. Dit project is doorgaans klaar als de nieuwe productielijn naar behoren functioneert en succesvol in gebruik genomen is. Het daarna jaar na jaar blijven produceren van deze taarten is dan weer geen project.
- *Multidisciplinair.* In een project moeten vaak verschillende disciplines samenwerken

¹ Bron: *Managen van succesvolle projecten met PRINCE2®*, editie 2017.

om het projectresultaat te kunnen realiseren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan marketing, productie, human resources, financiën, ICT, enzovoort. Elke discipline kent eigen belangen, een eigen jargon. Elke discipline is bovendien afkomstig uit een ander team, afdeling of zelfs een andere organisatie. Bovendien is juist het samenwerken tussen deze verschillende partijen een reden om projectmatig te werken. Wanneer de uit te voeren activiteiten plaatsvinden binnen één discipline, is doorgaans niet nodig om er een project van te maken.

- *Uniek*. Een project is uniek wanneer het project nog niet eerder in eenzelfde organisatie, onder dezelfde omstandigheden en/of met deze specificaties is uitgevoerd.
- *Onzekerheid*. Het project gaat gepaard met onzekerheid. Als het mis gaat, verspeelt de organisatie de reeds bestede uren en gemaakte kosten. Bovendien kan het betekenen dat de organisatie imagoschade oploopt of inkomsten misloopt. Om de onzekerheid te beteugelen, zet de organisatie projectmanagement in. Het toevoegen van de projectmanagementactiviteiten kost extra tijd en geld. Het beperken van de onzekerheid moet opwegen tegen de extra inspanningen en kosten van projectmanagement.

Organisaties maken doorgaans twee veelvoorkomende fouten in het benoemen van projecten: zij merken ten onrechte activiteiten aan als project. In deze situatie ontstaat er te veel overhead door het schrijven van een plan van aanpak, plannen, managen en rapporteren over activiteiten; zaken die dit niet in die mate nodig hebben of het niet waard zijn.

De andere fout is, omgekeerd, dat organisaties bepaalde activiteiten ten onrechte níét als project aanmerken. Dit leidt tot te lange communicatielijnen, trage besluitvorming en het onvoldoende managen van wijzigingsverzoeken en risico's.

Het is hierdoor van belang om in jouw organisatie goed te bekijken wat wel en wat geen projecten zijn. De bovenstaande vijf kenmerken: verandering, tijdelijk, multidisciplinair, uniek en onzekerheid, kunnen hierbij helpen. Verder maken organisaties soms onderscheid tussen projecten en 'business as usual' op basis van onder andere het verwachte budget, het aantal betrokken medewerkers en de doorlooptijd. Er zijn hiervoor echter geen algemene vuistregels te geven. Het is niet zo dat iedere activiteit die bijvoorbeeld € 20.000 of meer kost, in alle organisaties een project zou moeten zijn.

De eerste keer dat een bedrijf aan een vakbeurs meedoet, kan een project zijn en toch minder dan € 10.000 kosten. Als een organisatie iedere maand meerdere malen op vakbeurzen in allerlei landen staat, is het de vraag of de organisatie dit nog steeds als een project ziet. Tenzij het steeds weer complexer, groter of anders is, zal het opbouwen van het Holland Heinekenhuis op de Olympische Spelen voor Heineken ongetwijfeld elke keer weer een flink project zijn.

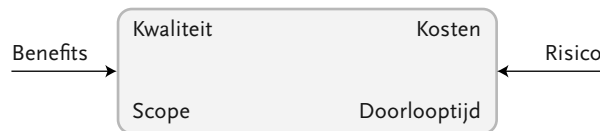
Wat is projectmanagement?

De PRINCE2-definitie² luidt:

Projectmanagement is het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van het project en het motiveren van de betrokkenen om de projectdoelen te realiseren binnen de verlangde prestatiedoelen voor tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's.

Kort gezegd, projectmanagement bevat de managementactiviteiten die je ontplooit om het project te beheersen en zo tot een goed einde te brengen. Dat brengt ons bij de volgende vraag: wat wens je te beheersen om het succes van het project zeker te stellen?

De zes aspecten om het project te beheersen



Figuur 1.1 De zes te beheersen aspecten volgens PRINCE2.
(Gebaseerd op AXELOS PRINCE2®-materiaal. Gereproduceerd onder licentie van AXELOS.)

Wat wil je (trachten te) beheersen om het succes van het project zeker te stellen? Vrijwel elk model noemt 'kosten' (of geld) en 'doorlooptijd' (of tijd). Daar staat in een project natuurlijk altijd iets tegenover, namelijk de producten die het project zal opleveren. PRINCE2 splitst deze producten in enerzijds kwaliteit en anderzijds 'scope' of omvang. De beheersaspecten 'risico's' en 'benefits' werken op het project in, veelal in de vorm van externe factoren. Deze te beheersen aspecten worden ook wel prestatiegebieden genoemd. Als het gaat over de daadwerkelijke invulling van deze beheersaspecten op project- of faseniveau, zoals een doorlooptijd afspreken van een jaar, zal ik de term projectdoelen gebruiken.

Hieronder volgt een korte toelichting op elk van deze beheersaspecten.

- *Kosten*. De term 'kosten' behelst de projectkosten oftewel de kosten die gemaakt worden voor de uitvoering van het project. Kosten zijn in dit kader niet slechts uitgedrukt in geld. Ook benodigde manuren horen hierbij. Het is hierbij raadzaam niet alleen naar de initiële kosten te kijken, maar ook naar de te verwachten impact op de exploitatiekosten van het projectresultaat. De exploitatiekosten zijn de verwachte jaarlijkse kosten na afloop van het project voor het gebruiken, beheren en onderhouden van het opgeleverde projectresultaat. Het is aan te bevelen om eveneens de verwachte exploitatielast van toleranties te voorzien, om zo ook op dit vlak het bestaansrecht van het project te bewaken. Zie hiervoor het voorbeeld van de Betuweroute hierna.
- *Doorlooptijden*. Het bewaken en beheersen van de doorlooptijd is van belang. Een

2 Bron: *Managen van succesvolle projecten met PRINCE2®*, editie 2017.

laat opgeleverd project heeft consequenties voor de realisatie van de benefits. Een verschoven einddatum maakt dat benefits veelal ook langer op zich laten wachten. Projecten verliezen soms zelfs hun bestaansrecht als ze de deadline overschrijden. Een project met als doel om een aanbesteding van een klant te winnen, is nutteloos als de aanbidding niet voor het verstrijken van de deadline is aangeboden. Dan accepteert de klant de aanbidding niet meer. Bovendien kan er imagoschade ontstaan wanneer de organisatie een project niet op tijd oplevert. Daar komt nog bij dat de kosten van het project doorgaans oplopen als de doorlooptijd van het project toeneemt, onder meer doordat projectleden langer nodig zijn.

- *Kwaliteit.* De eigenschappen van de producten moeten aansluiten op de verwachtingen. Als de producten niet van de juiste kwaliteit zijn, kan dit eveneens problemen opleveren tijdens of na het project. Er kunnen risico's ontstaan als gevolg van onvoldoende kwaliteit. Dit kan leiden tot bijvoorbeeld het op grote schaal verkopen van een ondeugdelijk product, waarvoor later terugroepacties noodzakelijk zijn.
- *Scope.* De scope staat voor welke producten door het project moeten worden gemaakt of aangepast. Naast het aangeven wat er binnen deze scope valt, hoort hierbij ook het definiëren van welke producten het project niet oplevert. De scope zet als het ware een hekje om het werkterrein van het project en bakent het project goed af.
- *Risico.* Deze term 'risico' is misschien wat ongelukkig gekozen. Veel mensen denken bij een risico uitsluitend aan een bedreiging. In PRINCE2 betreft deze term bedreigingen én kansen. Bij zowel een bedreiging als een kans is er sprake van onzekerheid. De term 'onzekerheid' was daarom misschien een betere benaming geweest. Zie voor voorbeelden hiervan het thema risico (hoofdstuk 6). Het belang van dit beheersaspect is dat de totale hoeveelheid risico beheerst blijft tot een niveau dat past bij het project en de betrokken organisatie(s).
- *Benefits.* De betrokken organisatie of organisaties ondernemen het project met als doel bepaalde benefits te realiseren. De benefits zullen zich mogelijk al tijdens het project voordoen, maar het merendeel volgt pas na afloop van het project. De realisatie van deze benefits moet aandachtig worden bewaakt. Wanneer de verwachting ten aanzien van benefits verandert, en ze daarmee buiten de projecttoleranties vallen, moet het bedrijfsmanagement, het programmamanagement of de klantorganisatie het bestaansrecht van het project opnieuw beoordelen.

Opmerking: voor de leesbaarheid zal ik de opsomming 'bedrijfsmanagement, programmamanagement of klantorganisatie' die vrij veel voorkomt in PRINCE2, inkorten tot 'opdrachtgevende organisatie'. Houd er rekening mee dat in het examen de originele opsomming zal voorkomen.

Voorbeeld Betuweroute projectkosten versus exploitatiekosten

Projectkosten

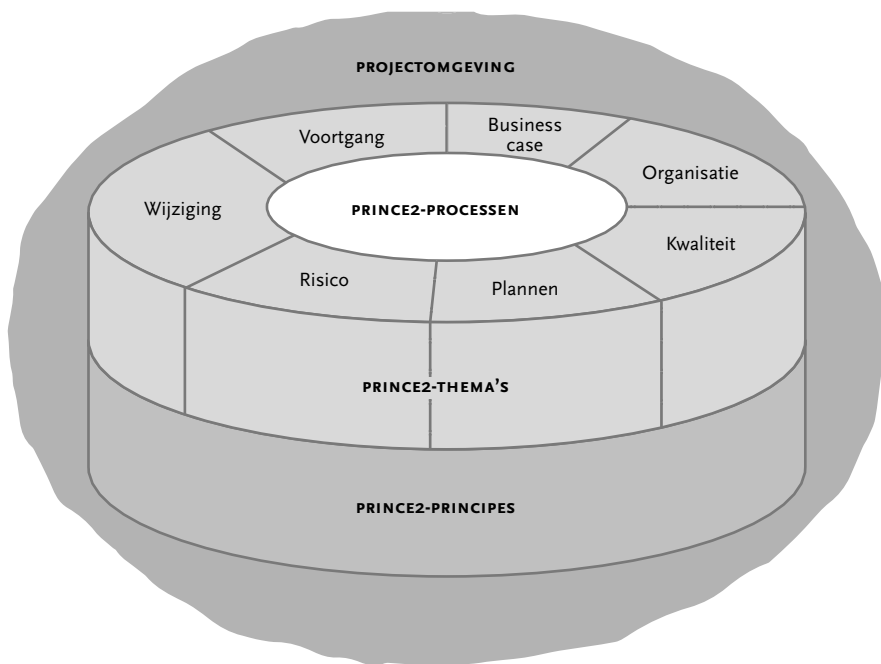
Prof. dr. Bent Flyvbjerg, een deskundige op het gebied van projectmanagement, verrichtte in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat onderzoek naar de kostenoverschrijding bij de aanleg van de Betuweroute.

Er is veel kritiek op dit project geweest, doordat het projectbudget voor de aanleg van de Betuweroute in de besluitvormingsfase gestegen is van € 2,3 mld naar € 4,7 mld. Zijn conclusie ten aanzien van de projectkosten is dat de budgetoverschrijding in de uitvoeringsfase van het project slechts 2% (zonder indexering) betreft. Volgens hem is het gemiddelde in internationaal vergelijkbare railprojecten een overschrijding van circa 34%. Flyvbjerg is van mening dat de projectorganisatie hiermee een prestatie van formaat heeft geleverd.

Exploitatiekosten

Met betrekking tot de exploitatielast, oftewel de kostenraming voor het in gebruik hebben van de Betuweroute, zijn echter wel lessen te leren. Het projectmanagementteam heeft onvoldoende aandacht gehad voor de exploitatielast. Hierdoor zijn de kosten voor de exploitatie na afronding van het project ongemerkt hoger uitgevallen dan vooraf verwacht.

(Gebaseerd op bron: Leren van de Betuweroute: eindevaluatie aanlegfase Betuweroute in het kader van de regeling grote projecten door Drs. L.J.W. van Klink MBA e.a. en Betuweroute als 'best practice', NRC Handelsblad 19 juni 2007.)



Figuur 1.2 De structuur van PRINCE2

(Copyright© AXELOS Limited 2017. Alle rechten voorbehouden. Materiaal is gereproduceerd onder licentie van AXELOS. Bron: Figuur 1.1 Managen van succesvolle projecten met PRINCE2®, editie 2017.)

PRINCE2-projectmanagement: waterval en Agile

Voor het managen van projecten is PRINCE2 een uitstekende en beproefde methodiek. PRINCE2 kan ingezet worden in zowel waterval- als Agile-projecten. Een watervalaanpak wil in de context van projecten zeggen dat je het hele eindresultaat eerst tot in detail ontwerpt, daarna alles bouwt, vervolgens alles laat testen en daarna alles in productie brengt.

Een Agile-aanpak wil zeggen dat je begint met het werkend opleveren van een minimale variant. Deze bevat de meest cruciale functies. In een tweede release maak je een verbeterde of uitgebreidere versie. De toevoegingen worden gekozen door een vertegenwoordiger van de business op basis van de grootste toegevoegde waarde voor de business. Agile werkt doorgaans beter in projecten waarbij het eindresultaat zich niet goed laat voorspellen.

Als basis voor kennismaking met PRINCE2 volgt hierna een kort overzicht van de vier geïntegreerde elementen van deze methodiek.

- De *principes* die je houvast geven in het bepalen of je het project in lijn met PRINCE2 uitvoert. Deze principes zijn ‘good practices’ oftewel in de praktijk bewezen uitgangspunten. Denk hierbij aan het principe dat altijd duidelijk moet zijn wáárom de organisatie het project onderneemt.
- De *thema’s* die in het project terugkerende onderwerpen in samenhang behandelen, zoals bijvoorbeeld de business case. De business case komt in bijna alle processen voor. Als dit onderwerp alleen aan de hand van de processen aan bod komt, biedt dit een wat versnipperd verhaal van een belangrijk onderwerp. Vandaar dat er een thema business case is opgenomen in de methodiek. In het document business case dat hierin een centrale plek inneemt, staat het ‘waarom’ van het project verwoord.
- De *processen* die inzicht geven in welke managementactiviteiten wanneer en in welke volgorde zouden moeten plaatsvinden in aanloop naar en tijdens het project.
- De *projectomgeving* geeft handvatten voor het toesnijden van de methodiek op de aard van het project en de omgeving waarin het project plaatsvindt. Bijvoorbeeld dat het mogelijk is om voor eenvoudige projecten bepaalde rollen te combineren in één persoon. Of door ervoor te kiezen om rapportages of goedkeuring meer of minder formeel te laten plaatsvinden. Veel organisaties zoeken naar standaardisatie en consistentie ten aanzien van de wijze waarop projecten op maat worden gemaakt. Om dit te bereiken, is het onder meer handig om richtlijnen en hulpmiddelen hiervoor te integreren in de werkwijzen van de organisatie.

Hieronder volgt een nadere toelichting op elk van deze vier elementen.

De PRINCE2-principes

Het eerste van de vier geïntegreerde elementen van de PRINCE2-methodiek betreft de PRINCE2-principes. Principes geven richting zonder beknellend of beperkend te zijn voor projectmanagementteams. Deze zeven principes bieden houvast in het vormgeven van het project, gebaseerd op jarenlange ervaring.

- *Voortdurende zakelijke rechtvaardiging* doelt op het ‘waarom’ achter het project en hangt sterk samen met het thema business case. Er moet rechtvaardiging zijn om het project te starten, deze rechtvaardiging moet worden vastgelegd en goedgekeurd en deze rechtvaardiging moet geldig blijven gedurende het project.
- *Leren van ervaringen* Dit kan gedurende het hele project. Vooraf kan het projectteam leren uit eerdere projecten in dezelfde organisatie of in andere organisaties. Tijdens het project is het van belang te leren op basis van ervaringen binnen het project om te voorkomen dat het project dezelfde fouten maakt. Bovendien leert een PRINCE2-projectteam van wat slim is gedaan en gebruikt het team succesvolle werkwijzen opnieuw. Ook kunnen leerpunten relevant zijn voor gerelateerde en nieuwe projecten, programma's of de staande organisatie. Je kunt leerpunten in een leerpuntenrapport opnemen en via de stuurgroep aan de betreffende partijen aanbieden, zodat deze er actie op kunnen nemen.
- *Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden* betreft duidelijkheid ten aanzien van de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het project. Het betrekken van de juiste mensen in de juiste rollen is cruciaal. Wanneer de juiste mensen niet betrokken zijn, helpt al het plannen en beheersen in de wereld niet. En doordat projecten vaak samenwerkingen over vakgebieden heen zijn en doorgaans bestaan uit teams met fulltime en parttime krachten is een goede rolverdeling noodzakelijk.
- *Managen per fase* betekent dat je een voorstel doet aan de stuurgroep om het project op te delen in behapbare stukken. Je bereidt steeds een fase voor en legt deze voor aan de stuurgroep voor akkoord. Dit akkoord betreft onder andere een bevestiging van wat je gaat doen, welke producten je zult opleveren met jouw team, wat het kost in termen van tijd en geld en wat de organisatie hier beschikbaar voor moet stellen zoals mensen en middelen. Bovendien zijn de faseovergangen een goed moment voor evaluatie en beoordeling. Door dit per fase op te pakken, ontstaat meer grip op het project.
- *Management by exception* staat voor het delegeren van werkzaamheden binnen duidelijke kaders in de vorm van toleranties. Je krijgt bijvoorbeeld voor een fase een tolerantie op doorlooptijd van ongeveer een week. Dit geeft je de ruimte om je werk te doen en maakt dat je niet voor iedere kleine afwijking aan hoeft te kloppen bij de stuurgroep voor akkoord. Tegelijkertijd kan de stuurgroep de dagelijkse gang van zaken aan jou overlaten. De stuurgroep kan erop vertrouwen dat als het project zich buiten de gegeven toleranties dreigt te bewegen, zij van jou dan tijdig een signaal krijgt. Als proactieve PRINCE2-projectmanager stuur je dan een analyse van de situatie, opties en een aanbeveling. Ditzelfde principe van management by exception is ook bruikbaar in de samenwerking tussen jou en de teammanager(s): zolang de teammanager verwacht binnen de met jou overeengekomen kaders te blijven, kan hij afwijkingen zelf oplossen.
- *Productgerichte aanpak* bevordert het begrip van de producten die het project oplevert door deze producten eerst goed te identificeren en te beschrijven. De producten vormen de basis voor de activiteitenplanning.
- *Op maat maken voor de projectomgeving* is van groot belang. PRINCE2 is niet ‘one size

fits all', maar eerder een kostuum dat je nog op maat moet maken om goed aan te laten sluiten. Het is dus níét de bedoeling dat je samen met je collega's PRINCE2 klakkeloos uitvoert. Je moet goed bekijken welke factoren jouw project bijzonder maken. Zo kun je een goed voorstel doen aan de stuurgroep hoe PRINCE2 jouw project hierin het beste kan ondersteunen. Het vraagt ervaring en reflectie om de methodiek goed op maat te leren maken.

De PRINCE2-thema's

Het tweede van de vier geïntegreerde elementen van de PRINCE2-methodiek betreft de PRINCE2-thema's. Deze thema's bevatten onderwerpen die relevant zijn op verschillende momenten in een project. In plaats van op verschillende momenten tekst hierover te herhalen in de beschrijving van de processen, zijn hiervan aparte hoofdstukken gemaakt. De zeven thema's van PRINCE2 zijn:

<i>Thema</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Beantwoord het</i>	<i>Hoofdstuk</i>
Business case	<i>Business case</i> behandelt het waarom van het project en zet hiertoe benefits, kosten en risico's tegenover elkaar: levert dit project voldoende op en hoe zeker is het dat de business case wordt gerealiseerd?	Waarom?	2
Organisatie	<i>Organisatie</i> betreft de rolverdeling in het project. Wie heeft welke rol en welke managementbevoegdheden en verantwoordelijkheden horen hierbij?	Wie?	3
Kwaliteit	<i>Kwaliteit</i> beschrijft enerzijds het komen tot de juiste specificaties van het projectproduct en de deelproducten. Anderzijds beschrijft het hoe het project kan vaststellen of, en bewaken dat het projectproduct en de deelproducten voldoen aan deze specificaties.	Wat?	4
Plannen	<i>Plannen</i> biedt een werkwijze om te komen tot een plan. Het toont verder welke plannen er zijn in de methodiek PRINCE2 en wat de aanbevolen inhoud van de PRINCE2-plannen is.	Hoe? hoeveel? wanneer?	5
Risico	<i>Risico</i> betreft het omgaan met onzekerheden in en rondom het project. Onzekerheden kunnen negatief of positief zijn. We spreken dan van respectievelijk een bedreiging of een kans. Het thema beschrijft het identificeren en beoordelen van onzekerheden enerzijds en het evalueren, selecteren en implementeren van de juiste maatregelen. Ten slotte is het van belang om voortdurend te communiceren over onzekerheden binnen en buiten het project.	Wat als?	6
Wijziging	<i>Wijziging</i> gaat over het beheersen van wijzigingen ten aanzien van het project. Als de projectinitiatiedocumentatie (PID) eenmaal overeen is gekomen, is het van belang dat je eventuele wijzigingen hierop goed analyseert alvorens te besluiten deze te (laten) goedkeuren. Vervolgens is van belang dat je de afhandeling van wijzigingsverzoeken goed beheerst. Een ander onderdeel van dit thema is configuratiemanagement. Dit staat voor het beheren van de door het project op te leveren producten. Je dient ervoor te zorgen dat producten veilig zijn en zijn terug te vinden. Ook ben je verantwoordelijk voor een goed versiebeheer. Dit zorgt ervoor dat duidelijk is wat de status en versie van elk product is.	Wat is de impact?	7

Tabel 1.1 Overzicht van de PRINCE2-thema's (wordt vervolgd).

Thema	Beschrijving	Beantwoord het	Hoofdstuk
Voortgang	<i>Voortgang</i> gaat over de vinger aan de pols houden in de voortgang van het project en daarnaast over het goed delegeren van werk met behulp van toleranties. Toleranties zijn de nog acceptabele bandbreedtes op de doelstelling. Stel, de doelstelling op de doorlooptijd van een project is een half jaar. Een tolerantie is dan bijvoorbeeld: 'plus of min twee weken op een doorlooptijd van een halfjaar'. Ook afspraken over rapportages vallen onder dit thema. Dit betreft de rapportage van voortgang enerzijds en afwijkingen en bijzonderheden anderzijds.	Waar zijn we nu? Waar gaan we heen? Moeten we doorgaan?	8

Tabel 1.1 Overzicht van de PRINCE2-thema's (vervolg)

De PRINCE2-processen

Het derde van de vier geïntegreerde elementen van de PRINCE2-methodiek betreft de PRINCE2-processen (zie figuur 1.1). Deze geven houvast in termen van volgorde van managementactiviteiten in projecten: wanneer moet er wát gebeuren en door wie? PRINCE2 bestaat uit de volgende zeven processen.

- 'Opstarten van een project' beschrijft de managementactiviteiten in de aanloop naar een project. Allereerst benoemt het programma- of bedrijfsmanagement de eindverantwoordelijke van het project, de opdrachtgever, en jou als degene die het project dagelijks gaat coördineren, de projectmanager. Je kunt dit proces verder zien als een beknopte haalbaarheidstoets: Is dit project haalbaar, wenselijk en urgent? In dit proces stel je op basis van input van de stuurgroep c.q. opdrachtgever ook de business case op hoofdlijnen op.

Je hebt een belangrijke coördinerende rol in dit proces. In overleg met de opdracht-



Figuur 1.3 PRINCE2-procesmodel
(Gebaseerd op AXELOS PRINCE2®-materiaal. Gereproduceerd onder licentie van AXELOS.)