

DE KLEINE PRINCE2

The New Prince In Town

Gids voor lenig projectmanagement

Er was eens een klein, maar evengoed erg blits Prinsdom.

De inwoners van het landje waren onvoorspelbaar hip:

ze belden elkaar met hippe draagbare telefoons.

Mark van Onna en Ans Koning

Ze stuurden hippe brieven per fax en e-mail.

Ze volgden de Parijse en Milanese mode-huizen nauwgezet.

Ze luisterden naar hippe hiphop.

En ook de liefde bedreven zij op een enorm hippe manier.

De Prins van het Prinsdom gedroeg zich daarentegen niet hip,

sterker nog, hij was van de klassieke stempel.

Dat had met oude koninkrijken en waarden te maken,

daar kon hij niet anders opgevoed.

Als hij 's ochtend wakker werd, liet hij zich

– gekleed in een maagdelijk – brengen in een

gouden koets getrokken door een span Arabische paarden.

Hij verstuurde zijn met bordeauxrode lak verzegelde post

per koerier. Telefoneren deed hij niet.

En 's avonds lag hij niet onder een hemeldekbed,

maar sloep hij gewoon met zijn handen boven een wit laken

en 2 geblokte dekens.

Boom

De kleine Prince 2

Gids voor lenig projectmanagement

Zevende geheel herziene editie

**Mark van Onna
Ans Koning**

Inhoud

1	Inleiding	12
1.1	Introductie	12
1.2	Voor wie is De kleine Prince 2 ?	13
1.3	Het bereik van dit handboek <i>Portfolio- en programmamanagement – Projectmanagementtechnieken – Het specialistische werk – Management- en sociale vaardigheden</i>	13
1.4	Leeswijzer	16
2	Projectmanagement	20
2.1	Wat is een project? <i>Kenmerken van projecten – Voorbeelden van projecten – Producten, eindresultaten en baten – Business Case</i>	20
2.2	Waarom projectmanagement? <i>Faalfactoren</i>	22
2.3	Lenig (Agile) projectmanagement <i>Delivery Approach: watervalaanpak versus iteratief werken – Het Agile manifesto en Scrum</i>	24
3	De PRINCE2-methodiek	28
3.1	De achtergrond van PRINCE2	28
3.2	Toegankelijke praktijkervaringen	29
3.3	De structuur van de PRINCE2-methodiek	30
3.3.1	Het PRINCE2-procesmodel <i>Starting up a Project – Initiating a Project – Directing a Project – Controlling a Stage – Managing Product Delivery – Managing a Stage Boundary – Closing a Project</i>	30
3.4	PRINCE2-thema's <i>Business Case – Organization – Plans – Progress – Risk – Quality – Change</i>	33
3.5	PRINCE2-principes <i>Voortdurende zakelijke rechtvaardiging – Leer van ervaringen – Definieer rollen en verantwoordelijkheden – Manage per fase – Manage by exception – Focus op producten – Stem de methode af op de projectomgeving</i>	36
3.6	De noodzaak van afstemming	38
3.6.1	Een juiste afstemming verkrijgen <i>Complexiteit – Grootte – Risico's</i>	38
3.6.2	Mogelijkheden voor afstemming	39

4	De projectaanloop	44
4.1	Project Mandate	45
4.2	Activiteiten van Starting up a Project	45
4.2.1	Appoint the Executive and the Project Manager	46
4.2.2	Capture previous lessons	46
4.2.3	Design and appoint the project management team	47
	<i>Klant-/leverancier-situaties</i>	
4.2.4	Prepare the Outline Business Case	52
4.2.5	Select the project approach and assemble the Project Brief	54
4.2.6	Plan the initiation stage	57
4.3	Directing a Project	57
4.3.1	Authorize initiation	58
5	Product-based planning	62
5.1	Stages en fasering	62
5.1.1	Managementfasen versus Delivery Steps	63
5.1.2	Managementfasen kiezen	63
5.2	Plannen in een PRINCE2-project	64
5.3	Planningsprocedure	66
5.3.1	Design the plan	67
5.3.2	Define and analyse the products	68
	<i>De Project Product Description – De product breakdown structure (PBS) – Enkelvoudige producten – Intermediaire producten – Externe producten – Niveaus in de PBS – Verschillende versies van producten – Product Descriptions</i>	
	<i>Product Flow Diagram (PFD)</i>	
5.3.3	Identify activities and dependencies	76
5.3.4	Prepare estimates	77
5.3.5	Prepare the schedule	77
5.3.6	Analyse the risks	78
5.3.7	Document the plan	79
5.4	Toepassing van de planningsprocedure	80
6	De projectinitiatie	86
6.1	Initiating a Project	86
6.1.1	Agree the tailoring requirements	87
6.1.2	Prepare the Risk Management Approach	88
6.1.3	Prepare the Change Control Approach	92
	<i>Configuratiemanagement – Baseline</i>	
6.1.4	Prepare the Quality Management Approach	97
6.1.5	Communication Management Approach	98
6.1.6	Set up the project controls	99
	<i>Project controls – Toleranties – Exception-procedure</i>	

6.1.7	Create the Project Plan	104
6.1.8	Refine the Business Case <i>Verdere risico-inventarisatie</i>	105
6.1.9	Assemble the Project Initiation Documentation	107
6.2	Plannen van de volgende fase	109
6.3	Directing a Project: Authorize a Project	109
7	De projectuitvoering en -beheersing	114
7.1	Controlling a Stage <i>Work Packages: – Monitoring: – Issues:</i>	115
7.1.1	Authorize a Work Package	116
7.1.2	Review Work Package status	117
7.1.3	Receive completed Work Package	117
7.1.4	Review the stage status	118
7.1.5	Report highlights	119
7.1.6	Capture and examine risks and Issues	120
7.1.7	Take corrective action	122
7.1.8	Escalate issues and risks	122
7.2	Managing Product Delivery	124
7.2.1	Accept a Work Package	126
7.2.2	Execute a Work Package	127
7.2.3	Deliver a Work Package	129
7.3	Kwaliteitsbeoordeling met de quality review	129
7.3.1	Rollen	130
7.4	Directing a Project: Give ad hoc direction	131
8	Managen faseovergangen	136
8.1	Managing a Stage Boundary	137
8.1.1	Plan the next stage	137
8.1.2	Update the Project Plan	138
8.1.3	Update the Business Case	139
8.1.4	Report stage end	139
8.1.5	Produce an Exception Plan	140
8.2	Directing a Project: Authorize a Stage or Exception Plan	141
9	De projectafsluiting	146
9.1	Closing a Project	146
9.1.1	Prepare planned closure & Prepare premature closure	147
9.1.2	Hand over products <i>Overdracht – Vervolgacties – Benefits Management Approach</i>	147
9.1.3	Evaluate the Project <i>Lessons Report – End Project Report</i>	148

9.1.4	Recommend project closure	149
9.2	Directing a Project: Confirming Project Closure	150
10	De PRINCE2-thema's	152
10.1	Organization	152
10.2	Progress	154
10.3	Business Case	159
10.4	Risk	160
10.5	Quality	164
10.6	Plans	167
10.7	Change	169
	Begrippenlijst	173
	Vertaallijst PRINCE2-processen en -activiteiten	192
	Bronnen	195
	Index	197
	Over de auteurs	205

1 Inleiding

Steeds meer mensen werken in flexibele tijdelijke samenwerkingsvormen tussen afdelingen, bedrijven en instellingen. Vaak dwars door hiërarchische lagen en organisatiegrenzen heen, de ene keer voor de duur van een project en de andere keer gaat het om een meerjarenprogramma van projecten. Projecten zijn het middel om verandering te realiseren. De betrokkenen hebben daarbij een verschillend perspectief en inzicht en verschillende motivaties die ook nog veranderen in de loop van de tijd. Lenigheid is de projectkwaliteit die nodig is om in deze veranderende omgeving iets te realiseren. Projectgeoriënteerd werk is voor velen cruciaal geworden. Om in deze turbulente tijd te overleven, de juiste dingen te doen en die dingen goed te doen, is het noodzakelijk om de projectkunst te beheersen.

1.1 Introductie

De populariteit van de gestructureerde projectmanagementmethode PRINCE2® past in de hiervoor genoemde ontwikkelingen. Projecten onderscheiden zich door hun unieke, tijdelijke, multidisciplinaire en onzekere karakter. De bestaande organisatie is vaak niet ingericht op het succesvol uitvoeren van projecten. Eenmaal begonnen projecten hebben vaak de neiging onbeheersbaar te worden naarmate de projecttijd voortschrijdt, waardoor veel projecten mislukken. Als reactie wordt vaak een projectbeheersing doorgevoerd die verstikkend is voor de creativiteit en lenigheid die in een project nodig zijn, om de onzekerheid van het projectverloop tegemoet te treden.

Daarom is er behoefte aan integraal projectmanagement en succesvolle projecten die toegevoegde waarde hebben voor de persoon, het projectteam en de omgeving in de meest brede zin. De naam PRINCE staat voor *PRojects IN Controlled Environments*. PRINCE2 houdt nadrukkelijk rekening met veranderende factoren uit de projectomgeving die van invloed kunnen zijn op het succes van het project.

PRINCE2 is een projectmanagementmethode die algemeen toepasbaar is op alle typen projecten. De methode is gebaseerd op praktijkervaringen met verschillende projectmanagementmethoden en op praktijkvoorbeelden. Op basis hiervan heeft de Britse overheid in samenwerking met private partijen een procesgeoriënteerde methode ontwikkeld, die door iedereen kan worden gebruikt. PRINCE2 is praktisch van opzet door het aanbieden van checklists en richtlijnen die bij ieder project kunnen worden toegepast.

Voor integraal projectmanagement is meer nodig dan methodiek. Het is een kunst om gereedschap, technieken en checklists toe te passen in de dagelijkse projectpraktijk van series bijeenkomsten en ontmoetingen, bewegende krachtenvelden van belangen, opdoemende onzekerheden en de daarbij horende kansen en bedreigingen.

1.2 Voor wie is *De kleine Prince 2*?

PRINCE2 is geschikt voor alle soorten en maten projecten. Het afstemmen van PRINCE2 op een project is daarbij de kunst. Om deze noodzakelijke afstemming te ondersteunen, is *De kleine Prince 2* geschreven.

Het doel is een leidraad te geven voor het gebruik van PRINCE2 bij kleine tot middelgrote projecten. Daarbij worden de opdrachtgever, projectmanager, teamleider en medewerker van een projectteam handvatten aangeboden om dergelijke projecten op een succesvolle manier aan te pakken en af te ronden. Ook is dit handboek geschikt om inzicht te krijgen in de uitgangspunten en achtergronden van de PRINCE2-methode en de rol van de betrokkenen bij een project. Daarnaast is dit handboek geschikt ter ondersteuning van PRINCE2-trainingen.

1.3 Het bereik van dit handboek

Er zijn verschillende projectmanagementstandaarden die de belangrijkste projectaspecten definiëren. Zo is er de International Standard Organisation die met ISO 21500 een norm heeft gezet waar met de PRINCE2-methode aan kan worden voldaan.

Daarnaast zijn er de beroepsorganisaties zoals het Amerikaanse Projectmanagement Institute (PMI) en meer internationaal, de International Project Management Association (IPMA), een toonaangevend instituut dat zich heeft toegelegd op de verdere professionalisering van projectmanagement en het certificeren van projectmanagers. Aangezien de rol van projectmanager in de praktijk verschillend wordt ingevuld, heeft de IPMA een referentiekader opgesteld waarmee projectmanagers aan de hand van vier competentieniveaus kunnen worden geclassificeerd.

De vier IPMA-projectmanagementniveaus:

IPMA Level D

De Certified Project Management Associate is in staat een projectmanager op verschillende deelgebieden te assisteren.

IPMA Level C

De Certified Project Manager kan eenvoudige projecten zelfstandig leiden. Ook kan hij een projectmanager bij alle facetten van een complex project ondersteunen.

IPMA Level B

De Certified Senior Project Manager kan grote en complexe projecten zelfstandig leiden en tot een goed einde brengen.

IPMA Level A

De Certified Projects Director kan leidinggeven aan het totale projectportfolio van een organisatie.

Hierbij definieert de IPMA een project als complex (IPMA, 1999) wanneer dat project de volgende kenmerken heeft:

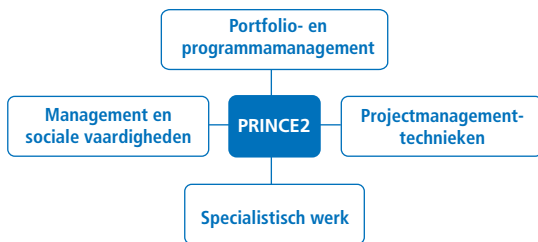
- veel onderling afhankelijke subsystemen en elementen met hun bijbehorende relaties met de projectomgeving;
- meerdere betrokken organisaties en/of organisatieonderdelen;
- verschillende disciplines zijn erbij betrokken;
- verschillende projectfasen van niet te korte duur;
- het merendeel van bekende projectmanagementmethoden wordt toegepast.

Dit handboek legt de nadruk op het gebruik van PRINCE2 bij kleine tot middelgrote projecten. Dit zijn projecten die zich op niveau C bevinden, hoewel PRINCE2 ook zeer geschikt is voor grote en complexe projecten (IPMA-niveau B). Daarnaast is dit handboek goed te gebruiken voor de verspreiding van de PRINCE2-werkwijze binnen meerdere projecten in een projectportfolio van een organisatie (IPMA-niveau A).

Met PRINCE2 is een gemeenschappelijke aanpak en taal ontstaan. Het vakgebied projectmanagement is echter breder dan de methode alleen. Een aantal gebieden valt buiten het bereik van PRINCE2 en dit handboek: portfolio- en programmamanagement, management- en sociale vaardigheden, het specialistische werk om producten te maken en projectmanagementtechnieken.

Portfolio- en programmamanagement

Om (strategische) verandering te verwezenlijken, kan een organisatie het werk organiseren in de vorm van een portfolio bestaande uit een verzameling projecten, programma's, losse activiteiten en/of subportfolio's, waarbij elk programma weer bestaat uit projecten en losse activiteiten die er samen op gericht zijn een of meerdere doelstellingen te bereiken. Een programma heeft een langere doorlooptijd dan een project. Het portfolio- en programmamanagement houdt zich bezig met de selectie, planning en coördinatie van het portfolio aan projecten, programma's en losse activiteiten. Dit valt buiten het bereik van dit handboek. Het is de taak van de *Project Board*, de stuurgroep van een PRINCE2-project, om het portfolio- en programmamanagement van informatie over het project te voorzien.



Figuur 1-1: PRINCE2 en het vakgebied projectmanagement

Projectmanagementtechnieken

PRINCE2 geeft geen voorkeur aan voor het gebruik van planningstools en specifieke planningstechnieken als Gantt charts, resource-histogrammen, netwerkplanning en kritieke-padanalyses. PRINCE2 geeft een paar voorbeelden en adviseert dat er een keuze wordt gemaakt afhankelijk van de complexiteit van een project en de gebruikte standaard binnen een organisatie.

Het specialistische werk

PRINCE2 is onafhankelijk van het toepassingsgebied. Deze onafhankelijkheid wordt verkregen door scheiding tussen het management van het project en het specialistische werk. De focus ligt op *wat* er gedaan dient te worden. Hoe dat precies gedaan wordt is aan de specialisten. Dat wil zeggen dat de methode kan worden gebruikt voor alle soorten projecten: de organisatie van een bergexpeditie naar de K2, het schrijven van programmatuur, het realiseren van een cultuurverandering binnen een organisatie, productontwikkeling of het schrijven van dit handboek. De specialisten in het project gebruiken hun eigen technieken en werkwijzen.

Management- en sociale vaardigheden

PRINCE2 bevat een raamwerk van managementrollen dat op maat te maken is voor elk project, maar de methode behandelt geen management- en sociale vaardigheden als leiderschap, motiveren, coachen, teambuilding, gesprekstechnieken, onderhandelen en presenteren en procesbegeleiding. Ook bij het gebruik van een projectmanagement-methode als PRINCE2 zijn deze vaardigheden voor een projectmanager cruciaal om een project succesvol te maken. Dit handboek geeft in de tips- en trucs-secties wel aan wat op dit vlak mogelijke valkuilen en oplossingen zijn.

1.4 Leeswijzer

De kleine Prince 2 geeft een uitgebreid overzicht van de projectmanagementmethode PRINCE2. In de volgende twee hoofdstukken van dit handboek wordt het vakgebied projectmanagement belicht:

- *Projectmanagement*
Allereerst wordt in hoofdstuk 2 projectmanagement in het algemeen beschreven.
- *De PRINCE2-methodiek*
Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de kern van de PRINCE2-methodiek: processen, thema's en achterliggende principes, met nadruk op het afstemmen van PRINCE2 op het project. Lezers die meteen aan de slag willen of alleen een overzicht van de methodiek zoeken, kunnen dit hoofdstuk lezen als een op zichzelfstaand geheel.

In de hoofdstukken 4 tot en met 9 worden de PRINCE2-processen beschreven met de daarbij behorende activiteiten. De PRINCE2-aanpak is verdeeld over de volgende stappen:

- *De projectaanloop*
Hoofdstuk 4 gaat over het proces *Starting up a Project*, de projectorganisatie en de vraag of het zinvol is om een project op te starten.
- *De projectplanning*
In hoofdstuk 5 wordt beschreven hoe plannen worden opgesteld en gebruikt. Hierbij wordt de product-based planningstechniek uitgewerkt.
- *De projectinitiatie*
In hoofdstuk 6 staat het proces *Initiating a Project* centraal. Hier wordt de basis gelegd voor het project.
- *De projectuitvoering en -beheersing*
In hoofdstuk 7 worden de processen *Controlling a Stage* en *Managing Product Delivery* beschreven voor het beheerst opleveren van producten.

- *Het managen van een faseovergang*
Hoofdstuk 8 behandelt de besluitvorming over de voortgang van een project en het eventueel bijstellen van de richting van het project met het proces *Managing a Stage Boundary*. Dit proces vindt plaats bij de overgang naar een volgende fase en in exceptionele situaties.
- *De projectafsluiting*
In hoofdstuk 9 worden de activiteiten van het proces *Closing a Project* behandeld.
- *Directing a Project*
Daar waar overleg met de Project Board nodig is, komen binnen de hoofdstukken 4 t/m 9 de activiteiten van het proces *Directing a Project* naar voren.

Hoofdstuk 10 geeft een overzicht van de zeven PRINCE2-thema's. Deze thema's beschrijven ieder een belangrijk aspect van een project gedurende de gehele levenscyclus van een project, van aanloop tot en met de afsluiting en nazorg. De thema's zijn:

- *Business Case*: waarom dit project doen?
- *Organization*: wie heeft welke rol met welke verantwoordelijkheden in de projectorganisatie?
- *Quality*: wat gaat er gecreëerd worden met welke kwaliteitsverwachting en acceptatiecriteria?
- *Plans*: hoe, wanneer en wat is daarvoor nodig?
- *Progress*: hoever zijn we? Gaat het de goede kant op? Doorgaan?
- *Risk*: wat nu als er iets gebeurt?
- *Change*: wat is de impact van een wijziging? Wat gaan we ermee doen?

Elk hoofdstuk bevat praktische tips en trucs, die aangeven hoe een PRINCE2-proces op maat kan worden toegepast.

Om de toegankelijkheid van het handboek te vergroten, is een index en een begrippenlijst toegevoegd. Om zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke methodiek te blijven, zijn in dit handboek de Engelstalige PRINCE2-termen gebruikt met de Nederlandse vertaling in de begrippenlijst. Alle PRINCE2-termen worden behandeld; dat wil zeggen alle PRINCE2-thema's, -processen, -activiteiten, -rollen en -managementproducten. Voor de herkenbaarheid is de eerste letter van elke PRINCE2-term als hoofdletter weergegeven. Overal waar de woorden hij of zij worden gebruikt, kan natuurlijk ook zij respectievelijk haar worden gelezen.

Voor de lezer die meer informatie wil over PRINCE2 en projectmanagement in het algemeen, is een selectie van bronnen opgenomen.

'Voor *De kleine Prince 2* hadden we geen flauw idee wat we aan het doen waren. PRINCE2 geeft ons de ijkpunten in het creatieve proces.'

Michiel Snijders, *filmproducent, il Luster Productions, Utrecht*

'Dit handige boek geeft een uitgebreide inleiding op de 'Best Practice'-projectmanagementmethode PRINCE2. Voor het beste resultaat laat het boek zien hoe de methode moet worden afgestemd op het project in kwestie.'

Roland Gareis, *professor projectmanagement, Project Management Factory, University of Economics & Business Administration, Wenen*

'*De kleine Prince 2* laat perfect de flexibele en generieke aard van deze 'public domain'-projectmanagement methode zien. Dit boek helpt de lezer kleine tot middelgrote projecten uit te voeren op basis van een solide PRINCE2-aanpak.'

Rodney Turner, *professor projectmanagement, École Supérieure de Commerce Lille*

'Juist in de context van grote voedselzekerheidsprojecten in Ethiopië is de structurering van PRINCE2 en het flexibele en resultaatgerichte van agile methodes belangrijk.'

Remko Vonk, *senior programmamanager, Wageningen Environmental Research*

'PRINCE2 biedt één taal om een project te managen. *De kleine Prince 2* is een effectief middel om deze taal in onze organisatie te verspreiden.'

Fred Kuipers, *managing director, Wolters Kluwer University, Amsterdam*

'Bij alle soorten projecten helpt dit handige boek zowel de projectmanagers als de sponsors hun weg te vinden (in het project). Omdat PRINCE2 is gebaseerd op 'best practice'-ervaringen, wordt voorkomen dat ze het wiel opnieuw gaan uitvinden.'

Kees van den Doel, *senior manager project governance, Information Technology Centre, ING Group, Amsterdam*

'*De kleine Prince 2* is zeer geschikt ter voorbereiding van het PRINCE2 Foundation examen.'

Joep van Nieuwstadt, *directeur, Stichting EXIN, Utrecht*

'Gewoon een boekje. Die eenvoud gaf de doorslag.'

Jan Grefhorst, *kwaliteitsmanager, Gastec, Apeldoorn*



ISBN 978 90 5875 452 3
NUR 980
businezz.nl
boomuitgeversamsterdam.nl