

PRINCE2 2009 is overzichtelijker

29 mei 2009

door: Lia de Zoete en Reinier de Koning



Half juni presenteert het Office of Government Commerce in Londen

PRINCE2 2009. Het grote voordeel van de nieuwe versie is dat de methode overzichtelijker wordt en meer aandacht besteedt aan de rol van de opdrachtgever en andere stuurgroepleden. Maar ook de terminologie verandert. De geactualiseerde methode, zeggen Lia de Zoete en Reinier de Koning, kan voor enige spraakverwarring zorgen.

Op 16 juni wordt PRINCE2 2009, de geactualiseerde opvolger van PRINCE2 2005, in Londen gepresenteerd. Met de nieuwe versie van de veelgebruikte marktstandaard voor projectmanagement zet het Office of Government Commerce, de ontwerper van de methode, een stap verder in de onderlinge afstemming van de methodieken voor portfolio-, programma- en projectmanagement en voor risico- en servicemanagement.

Hierdoor worden organisaties, die op meerdere van deze gebieden verbeteringen willen doorvoeren, beter in staat gesteld deze geïntegreerd aan te pakken. De aanpassingen in PRINCE2 2009 liggen vooral op het terrein van indeling en terminologie. De uitgangspunten van de methode blijven onverkort gehandhaafd: het steeds actualiseren en toetsen van de zakelijke rechtvaardiging van het project, een heldere rolverdeling en het sturen bij afwijkingen.

Wat houdt de geactualiseerde versie in?

PRINCE2 is een methode voor projectmanagement waarbij het op een beheerste manier opleveren van de projectresultaten centraal staat en waarbij telkens wordt afgewogen of de beoogde resultaten nog steeds bijdragen aan het doel van het project (zie kader). In de dagelijkse praktijk blijft de best practice gewoon de best practice en blijft projectmanagement gewoon projectmanagement.

Waar zitten dan wel de verschillen?

In de geactualiseerde versie wijzigen met name de indeling van de onderdelen van de methode en de terminologie. Toch is juist de eenduidige terminologie een belangrijke kracht van PRINCE2. Mensen weten met één woord wat er bedoeld wordt, in welke fase een project zich bevindt of welke taken en verantwoordelijkheden bij een bepaalde rol horen.

De geactualiseerde methode kan zo wellicht voor enige spraakverwarring zorgen. Bijvoorbeeld: de afstemming van de geactualiseerde versie op de methode 'Management of Risk' heeft gevolgen voor de terminologie die

wordt gebruikt in het formuleren van tegenmaatregelen. Nu weet iedereen wat met Prevention, Reduction, Transference, Acceptance en Contingency wordt bedoeld; het wordt even wennen als dergelijke termen dadelijk zijn vervangen door andere.

Het grote voordeel van de geactualiseerde versie is dat de methode overzichtelijker wordt. Relaties tussen de processen en componenten worden duidelijker. Zo kunnen bijvoorbeeld de diverse rollen en verantwoordelijkheden in een project nog duidelijker worden gemaakt. Er is meer ruimte en aandacht voor hints en tips; bijvoorbeeld over hoe een stuurgroep een projectvoorstel zou moeten beoordelen.

Ook wordt meer aandacht geschonken aan het op maat toepassen van de methode op een project. Organisaties die PRINCE2 op de bedoelde manier toepassen (dat wil zeggen een beheerst project met vooral het doel voor ogen) en daarbij het principe van schaalbaarheid (zie kader) in acht nemen, worden in de nieuwe versie nog beter ondersteund. Een belangrijke verbetering is dat de rol van de opdrachtgever en stuurgroep meer en nadrukkelijker aandacht krijgen in een apart handboek. Hierdoor komt beter tot uiting dat professionaliseren van projectmatig management een organisatieontwikkelingvraagstuk is en niet een zaak van projectmanagers alleen (zie kader).

Wat kun je als organisatie met de geactualiseerde versie?

Veel organisaties zijn goed op weg met hun PRINCE2-implementatie. De laatste jaren zien we dat de methode steeds breder wordt geïmplementeerd, dat wil zeggen dat niet alleen een groepje projectmanagers op cursus wordt gestuurd en wat sjablonen beschikbaar worden gesteld, maar dat juist ook de lijnorganisatie wordt meegenomen in de implementatie. Niet voor niets is daarbij veel aandacht voor opdrachtgevers van projecten; ook zij spelen immers een belangrijke rol. Pas dan kan naar de geest van PRINCE2 worden gewerkt en pas dan worden de baten ervan ten volle uitgenut, namelijk: zinvolle projecten beheersbaar tot een goed einde brengen.

Projectmanagement uitvoeren volgens PRINCE2 betekent een organisatie- en cultuurontwikkeling. Het betekent verantwoordelijkheid nemen op de juiste plaats, elkaar aanspreken op deze verantwoordelijkheden en transparant handelen. De geactualiseerde versie sluit heel goed aan bij deze gedachte: meer aandacht voor de rol van de opdrachtgever en andere stuurgroepleden. Bovendien biedt de nieuwe versie meer hulp en ideeën bij toepassing in projecten van uiteenlopende complexiteit.

Is nu het moment om een geactualiseerde versie in te voeren?

Veel organisaties zullen zich de vraag stellen: moeten we wel mee en moet dat nu? Het is geen kwestie van moeten, want de huidige versie van PRINCE2 is, ook nu de nieuwe versie op stapel staat, nog steeds een bruikbaar handvat. Zoals eerder aangegeven zijn de verbeteringen vooral bedoeld om de methode beter te kunnen inzetten bij een beheerste uitvoering van projecten. Bovendien wordt het eenvoudiger om de methode toe

te passen.

In die zin is er dus genoeg reden om over te stappen op de nieuwe versie, maar daarvoor moet wel het goede moment gekozen worden. De terminologie van PRINCE2 wijzigt; daarop zal de organisatie zich moeten aanpassen. Iedereen die gewend is aan de huidige terminologie zal hieraan moeten wennen. Het is bovendien verstandig om in de organisatie de methode even tegen het licht te houden en de mogelijke verschillen in proces- of procedurebeschrijvingen of managementproducten te markeren. De betrokken medewerkers zullen opnieuw op training moeten om zich de veranderingen eigen te maken. Pas dan, na een goede voorbereiding, kan PRINCE2 2009 met succes worden geïmplementeerd.

Lia de Zoete is vakgroepleider Projectmanagement Trainingen bij Capgemini Academy. Reinier de Koning is PRINCE2 Leadtrainer bij Capgemini Academy.

Waarom Prince2?

Prince2 legt de link tussen lijnorganisatie en projecten en biedt organisaties zo de mogelijkheid om zakelijke en projectmatige risico's beter en effectiever te beheersen. De methode biedt een gemeenschappelijke taal voor alle deelnemers aan een project. Prince2 zorgt voor een heldere rolverdeling met verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een project en concentreert zich op wie wat wanneer moet doen. De methode biedt een handvat voor:

een beheerste start, uitvoering en afsluiting door middel van onder andere de stuurgroepbesluiten;

regelmatige toetsing van de geactualiseerde businesscase en daarmee expliciete besluitvorming om al dan niet door te gaan met het project bij faseovergangen;

regelmatige controle op de voortgang ten opzichte van de planning en het effect ervan op de businesscase bij faseovergangen;

flexibele beslissingspunten omdat de fasen door de stuurgroep in overleg met de projectmanager kunnen worden vastgesteld;

de betrokkenheid van het management op de juiste momenten gedurende het project door een duidelijke rolverdeling met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden;

terughoudendheid bij het geven van tussentijdse sturing; sturing is volgens Prince2 alleen nodig

bij afwijkingen van het plan (Management by Exception);

goede communicatiekanalen tussen het project, projectmanagement, en de rest van de organisatie, door de heldere rolverdeling en duidelijke rapportagelijnen;

goede borging van de belangen en verantwoordelijkheden. Deze borging wordt expliciet toegewezen aan personen buiten de projectorganisatie. Hierdoor wordt met een extra paar ogen toegezien op het project.

Niet het project, het doel telt

In veel projecten versmalt de focus gaandeweg naar een enkel doel: het binnen de van tevoren gestelde kaders van tijd en geld opleveren van het oorspronkelijk afgesproken eindproduct. In de meeste onderzoeken worden projecten zelfs op die manier beoordeeld. Zo werd onlangs geconstateerd dat 'tachtig procent van de ICT-projecten tweemaal zo lang duurt en tweemaal zo duur wordt'.

Prince2 stelt dat het in feite niet altijd even relevant is of het project binnen de afgesproken tijd en het budget wordt opgeleverd. Wat heb je aan een project als blijkt dat het resultaat niet kan worden gebruikt? Als aan het begin van het project de gebruikers hun wensen niet goed duidelijk hebben kunnen maken? Of als het onderhoud van de nieuwe producten veel meer tijd gaat kosten dan beoogd? Het gaat niet om het project, het gaat om wat er met het projectresultaat gebeurt, hoe het wordt gebruikt en beheerd en of de investering ermee wordt terugverdiend. Dan kan het praktisch zijn om tijdens het project wat meer tijd of geld te besteden om zo een nuttiger toepassing mogelijk te maken of uiteindelijk minder geld aan onderhoud kwijt te zijn.

Dan kan het gebeuren, dat je op de vraag van de projectmanager 'mag het een onsje meer zijn', antwoordt met een volmondig 'ja graag!'. Maar het kan ook dat je het project stopzet en een nieuw project laat inrichten, met een nieuw geformuleerd doel (en dus een nieuwe businesscase). Een succesvol project is een project dat een resultaat oplevert waarmee je het oorspronkelijke doel bereikt én waarvan de baten opwegen tegen de investerings-, operationele en onderhoudskosten.

Prince2 is niet bedoeld als set van regeltjes, maar als middel om de juiste besluiten te nemen tijdens een project.

Schaalbaarheid

De projectmanagementmethode is ontstaan uit meer dan zeshonderd best practices die opgedaan zijn tijdens talloze projecten. Dit heeft geleid tot een uitgebreide set van hints en tips die kan helpen om projecten beter te beheersen. Eigenlijk is Prince2 een grote checklist die helpt om de juiste stappen niet te vergeten, en die helpt om stappen in de juiste volgorde te zetten. Het doel van Prince2 is juist niet om alle stappen een voor een te doorlopen en verplicht alle managementproducten op te leveren. De methode is geen doel op zich, maar een middel om een beter project te doorlopen. Daarom is schaalbaarheid een belangrijk uitgangspunt: bedenk wat je wel of niet gaat toepassen in het project. Kortom: comply or explain.

Wanneer een organisatie start met Prince2 is het onmogelijk om alles in een keer toe te passen. Organisaties die de methode naar de letter toepassen komen vaak niet verder dan wat cosmetische veranderingen. 'Projectopdracht' wordt omgedoopt tot Project Brief, 'plan van aanpak' tot Project Initiation Document en dat is het dan. Organisaties die Prince2 naar de geest toepassen beginnen met de juiste mensen in de stuurgroep, een goede businesscase die ook tijdens het project uit de bureaula komt en zorgen voor een goede samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager.

Verschenen in Automatisering Gids nr. 22, 2009

Trefwoorden: [Prince2 projectmanagement](#)