

PRINCE2 release 2009

Een eerste verkenning

In 2009 komt een nieuwe versie van PRINCE2 op de markt. De huidige versie is dan circa vier jaar oud. Een samenvatting van de principes, thema's, processen en documenten van de nieuwe release.



Henny Portman

Het Britse Office of Government Commerce (OGC) heeft met PRINCE2 release 2009 de *lessons learned* ter hand genomen. Er zijn belangrijke verschillen tussen deze release en PRINCE2 release 2005. De belangrijkste zijn opgenomen in tabel 1. Figuur 1 vat de nieuwe PRINCE2 samen.

De processen

Het PRINCE2-procesmodel (figuur 2) laat zien dat in PRINCE2 het projectmanagementproces is onderverdeeld in pre-project, initiatiefase, vervolgfase(n) en afsluitende fase. Binnen deze fasen worden zeven hoofdprocessen onderkend (bezien vanuit de stuurgroep en de projectmanager). Het proces 'plannen' uit PRINCE2 release 2005 komt niet meer als

afzonderlijk proces naar voren. Dat lijkt mij terecht, aangezien 'plannen' geen zelfstandig hoofdproces is, maar onderdeel van verschillende hoofdprocessen.

Het procesmodel onderkent de lagen 'sturen', 'managen' en 'opleveren'. De sturen- en managenlaag gebruiken het proces 'opstarten van een project'. Een PRINCE2-project bestaat uit minimaal twee managementfasen, waarvan de eerste altijd de initiatiefase is. Het proces 'managen faseovergang' komt voor het eerst aan bod aan het eind van de initiatiefase en wordt herhaald aan het eind van alle vervolgfases, met uitzondering van de afsluitende fase. Hiervoor in de plaats komt het proces 'afsluiten van een project'.

	2005	2009
principes	-	7 principes
thema's	8 componenten	7 hoofdthema's (configuratiemanagement is vervallen)
processen	8 processen	7 processen (opstellen van een plan is vervallen)
subprocessen	45 subprocessen	-
technieken	3 technieken	verwijzingen naar andere OGC methoden en technieken
projectmanagement documenten	36 documenten	27 documenten
projectomgeving	-	beschrijving opgenomen

Tabel 1 Samenvatting van de verschillen tussen PRINCE2 releases 2005 en 2009

service management

Het procesmodel kent zeven hoofdprocessen:

P1: opstarten van een project (OP)

Dit is het eerste proces in PRINCE2. Het gaat vooraf aan de start van het project. Het zorgt ervoor dat alle informatie beschikbaar komt om het project te initiëren. Het proces levert een voorlopige zakelijke rechtvaardiging. De rechtvaardiging geeft antwoord op vragen naar de aanleiding tot het project, de voordelen, de risico's, de kosten en de baten. Soms zijn alternatieven uitgewerkt.

P2: initiëren van een project (IP)

Dit is het eerste proces in een project. Het zorgt ervoor dat alle betrokkenen de producten of diensten kennen die het project gaat leveren, en de momenten waarop dit gaat gebeuren, de kosten en de kwaliteitseisen. Daarnaast maakt het proces duidelijk welke medewerkers nodig zijn om de doelen te bereiken. Tot slot worden de aansturing en de verantwoordelijkheden in het project verhelderd.

P3: sturen van een project (SP)

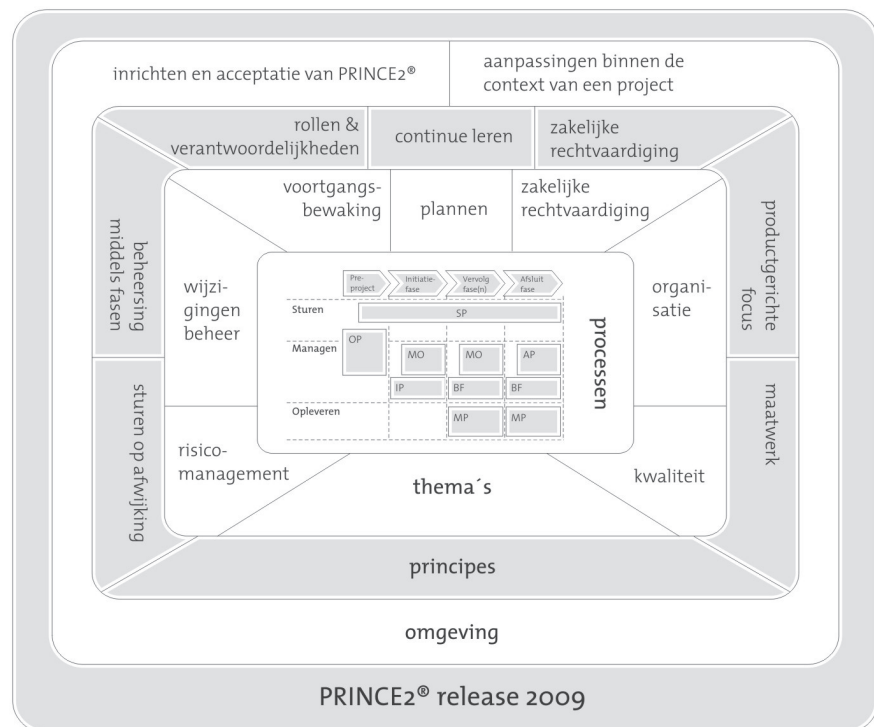
Dit proces speelt zich af binnen de stuurgroep van het project. Het loopt van 'opstarten van een project' tot en met 'afsluiten van het project'. Doel van het proces is het succesvol uitvoeren en leveren van de resultaten van het project.

P4: beheersen van een fase (BF)

Dit proces beschrijft de dagelijkse werkzaamheden van de projectmanager gedurende de uitvoering van het project.

P5: managen productlevering (MP)

Dit proces werkt de managementactiviteiten voor de levering van een product uit. In geval van uitbesteding is het mogelijk dat derden verantwoordelijk zijn. De projectmanager maakt dan afspraken over kosten, levertijd en kwaliteitseisen. Wie de activiteiten uitvoert, blijft buiten het gezichtsveld van de projectmanager.



Figuur 1 PRINCE2 release 2009

P6: managen faseovergangen (MO)

Dit proces beschrijft de activiteiten van de projectmanager om een fase af te sluiten, en de activiteiten om de voorbereiding van een volgende fase te starten.

P7: afsluiten van een project (AP)

Dit proces vermeldt de activiteiten om het project af te sluiten en decharge te verlenen aan de projectmanager.

De thema's

Naast processen kent PRINCE2 thema's. In PRINCE2 release 2005 spraken we niet over thema's maar over componenten. Configuratiemanagement als afzonderlijke component is komen te vervallen. De projectmanager gebruikt de thema's bij het uitvoeren van de processen en bij het inrichten en aansturen van het project. De thema's zijn:

Th1: zakelijke rechtvaardiging (waarom)

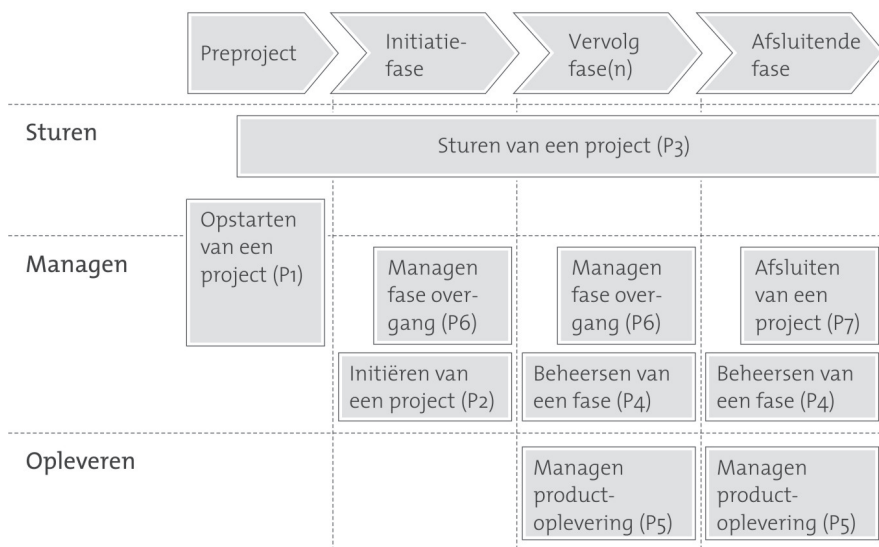
De zakelijke rechtvaardiging van het project is een beschrijving van het eindresultaat in termen van kosten en opbrengsten. Ieder project moet een bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie.

Th2: organisatie (wie)

Dit thema behandelt de inrichting van de projectorganisatie (stuur- en projectgroep, werkgroepen), waarbij de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven zijn. Verder maakt de projectmanager afspraken met de projectmedewerkers over hun taken. Hij zorgt dat zij de tijd en de bevoegdheden krijgen om de taken uit te voeren.

Th3: plannen (waar, hoe, wanneer en hoeveel)

PRINCE2 kent een globaal projectplan voor het project en een gedetail-



Figuur 2 Het PRINCE2-procesmodel (bron: OGC)

leerd faseplan voor iedere fase. Voor (deel)producten moeten de levermomenten helder zijn.

Th4: voortgangsbewaking

Voortgangsbewaking maakt het mogelijk om op de juiste momenten besluiten te nemen. Rapportage over de voortgang van en de afwijkingen binnen het project vermindert de kans op overschrijding van tijd en geld.

Th5: risicomanagement (wat als)

De identificatie van risico's en tegenmaatregelen.

Th6: kwaliteit

Alle producten moeten voldoen aan vooraf vastgestelde kwaliteitseisen en aan de hand daarvan geverifieerd worden. Bij het begin van het project is al bepaald wie de controles gaat uitvoeren.

Th7: wijzigingenbeheer

Wijzigingenbeheer ziet toe op de beoordeling en de gecontroleerde doorvoering van wijzigingen in de producten. De omgang met veranderingen tijdens een project is bepalend voor het succes.

Beslis bewust over wijzigingen. Werk per wijziging de consequenties uit voor het project in termen van scope, budget en doorlooptijd. Met wijzigingenbeheer is het mogelijk om wijzigingen op een gecontroleerde en beheerste wijze door te voeren. PRINCE2 maakt verschil tussen wijzigingen in de specificatie van een product (RFC: Request for Change) en wijzigingen als gevolg van aangetoonde fouten (Off-specification).

De principes

PRINCE2-principes zijn universeel en zelfverklarend, en stellen de projectmanager in staat om resultaten neer te zetten. Het zijn:

Pr1: zakelijke rechtvaardiging

Binnen een PRINCE2-project vindt voortdurend toetsing van de zakelijke rechtvaardiging plaats.

Pr2: continu leren

PRINCE2-projectgroepen leren van voorgaande ervaringen (leerpunten worden tijdens de uitvoering onderkend en vastgelegd).

Pr3: rollen en verantwoordelijkheden

PRINCE2-projecten hebben vooraf vastgestelde en overeengekomen rollen en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatiestructuur, zodat de opdrachtgever, gebruikers en leveranciersvertegenwoordigers erkenning krijgen.

Pr4: beheersing met fasen

Een PRINCE2-project wordt gepland, bewaakt en bestuurd per fase.

Pr5: sturen op afwijking

Een PRINCE2-project kenmerkt zich door vooraf bepaalde toleranties voor alle projectdoelen (zowel tijd en geld als kwaliteit van de producten). Die geven de bewegingsvrijheid van de projectmanager aan.

Pr6: productgerichte focus

Een PRINCE2-project concentreert zich op de definitie en levering van producten. In het bijzonder de reikwijdte (scope) en de kwaliteitscriteria van de producten vragen veel aandacht.

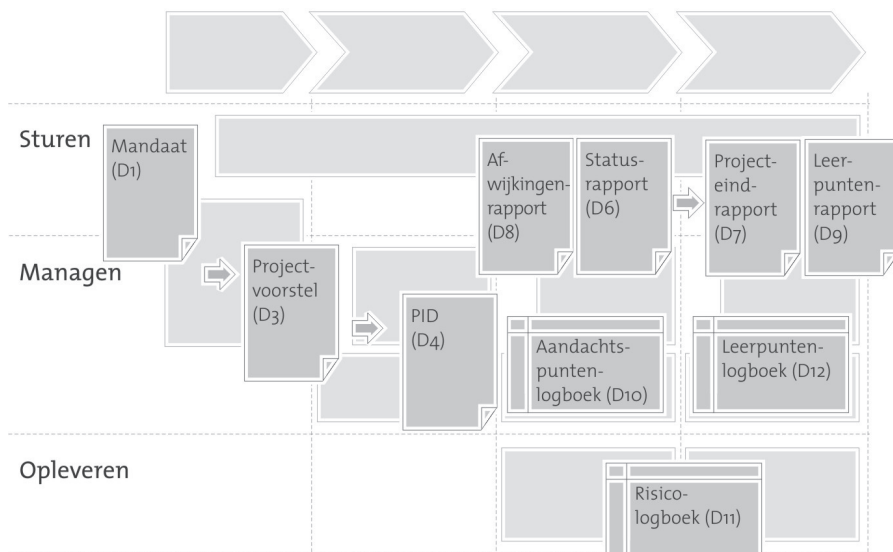
Pr7: maatwerk

PRINCE2 komt tegemoet aan de omvang, de omgeving, de complexiteit, het belang en de bekwaamheid van deelnemers en risico's van het project.

De documenten

De documenten van PRINCE2 (figuur 3) zijn het resultaat van en de invoer voor de processen. Het projectvoorstel is bijvoorbeeld de invoer voor het proces 'opstarten van een project'. De opdrachtgever ontvangt de documenten. Dit benadrukt dat hij aan het stuur zit. In de nieuwe versie is het aantal projectmanagementproducten met 25 procent teruggebracht. Hiermee is het OGC enigszins tegemoetgekomen aan het bezwaar van de vele documenten in de vorige versie. Projectmanagementproducten kunnen als gevolg van de grootte van het project uitgebreid of eenvoudig zijn.

service management



Figuur 3 PRINCE2-documenten

Hierna volgende de belangrijkste projectmanagementdocumenten.

D1: mandaat ('mandate')

Dit is het beginpunt voor het opstarten van het project. Het mandaat geeft een korte omschrijving van de aanleiding tot het project, het doel en de op te leveren producten.

D2: zakelijke rechtvaardiging ('business case')

Dit document beschrijft de reden voor de start en de voortzetting van het project. Het presenteert de verwachte kosten en baten. Gedurende het project wordt dit document getoetst en bijgesteld.

D3: projectvoorstel ('project brief')

Dit is een beschrijving van het voorgenomen project in termen van zakelijke rechtvaardiging, initiële risico's, voorlopige bemensing en globale aanpak. Na goedkeuring vormt het projectvoorstel het uitgangspunt voor het initiëren van het project.

D4: projectinitiatiedocument ('project initiation document', PID)

Dit document beschrijft alle relevante informatie voor de belanghebbenden van het project (inclusief de projectmanager). In dit document zijn de producten, de beoogde levermomenten en de benodigde materialen, hulpmiddelen en mensen beschreven. Verder geeft het PID inzicht in het benodigde budget en de kwaliteitseisen. Het PID is de norm om de voortgang van het project te bewaken en om – bij wijzigingen – te beslissen over de voortzetting van het project.

D5: werkpakket ('work package')

Het werkpakket geeft alle informatie die nodig is om producten te maken. Het beschrijft de werkpakketdecompositie en de bijbehorende productbeschrijvingen.

D6: statusrapport (of stuurgroeprapportage)

Het statusrapport is het document voor de stuurgroep. Het laat zien hoe het project verloopt ten opzichte van de planning en het budget.

D7: projecteindrapport ('closure document')

Dit document is het afsluitende product van het project. Hierin staat de verantwoording van de geleverde producten. Daarnaast vergelijkt het document de oorspronkelijke planning, het budget en de kwaliteitseisen zoals die in het PID zijn gesteld. Een actuele zakelijke rechtvaardiging maakt deel uit van het projecteindrapport. Ten slotte is de aanpak van openstaande aandachtspunten vastgelegd.

D8: afwijkingenrapport ('exception report')

Het afwijkingenrapport beschrijft een uitzondering. Het laat aan de hand van analyses (inclusief het effect op budget, planning en kwaliteit) alternatieven zien om het hoofd te bieden aan nieuwe situaties.

D9: leerpuntenrapport ('lessons learned report')

Het document vermeldt de leerpunten uit het project: wat is goed gegaan en wat minder goed; welke leerpunten komen hieruit naar voren? Als de stuurgroep dit document heeft goedgekeurd, is het beschikbaar voor toekomstige projecten.

D10: aandachtspuntenlogboek ('issue log')

Dit is een lijst met alle aandachtspunten in het project (problemen, nieuwe eisen, vervallen eisen). Bij ieder aandachtspunt staan een toelichting, de wijze van beoordeling, de prioriteitstelling, de genomen besluiten en de actuele status.

D11: risicologboek ('risk log')

Dit is een groeidocument dat bestaat uit een opsomming van alle risico's, de kans van optreden, de impact, de voorgestelde maatregelen of uit te voeren acties om het risico te reduceren, en de verantwoordelijkheid voor het managen van de risicoreductie.

D12: leerpuntenlogboek ('lessons learned log')

Een groeidocument met daarin een overzicht van de leerpunten die tijdens het project zijn verworven.

De projectomgeving

PRINCE2 kijkt ook naar de rol van de projectmanager en de omgeving waarbinnen het project wordt uitgevoerd. De projectomgeving speelt een rol bij de wijze waarop PRINCE2 binnen de organisatie is neergezet en bij de manier waarop PRINCE2 binnen de context van een project wordt aangepast, zodat voor ieder project de juiste vorm van maatwerk ontstaat.

Bij de inrichting en acceptatie van PRINCE2 binnen een organisatie ligt de aandacht vooral op de volgende aspecten:

- eigenaarschap van projectmanagementprocessen,
- regels en richtlijnen voor de schaalbaarheid van PRINCE2 binnen de organisatie,
- standaards (documentatietemplates, definities),
- opleiding en ontwikkelstrategie,
- integratie met bedrijfsprocessen,
- hulpmiddelen,
- borging.

Het PRINCE2-volwassenheidsmodel kan hierbij ondersteuning bieden. Zie hiervoor *Improving Project Performance using Prince2 Maturity Model* (OCG, 2007).

Het projectteam voert aanpassingen op PRINCE2 uit voor een specifiek project. Hierbij laat het team zich leiden door:

- de grootte van het project,
- de vraag of het project op zichzelf staat of onderdeel is van een programma,
- het type project (productontwikkeling, beleid, constructie, ...),

- de samenwerking met specifieke methoden of raamwerken voor het project.

Daarnaast zal de aandacht uitgaan naar:

- toe te wijzen rollen en verantwoordelijkheden,
- te gebruiken projectmanagementproducten,
- aantal, grootte en de aard van de fasen,
- rapportage en beoordeling,
- toleranties,
- gebruik van PRINCE2-processen.

De PRINCE-methode geeft de hiervoor noodzakelijke ondersteuning.

De projectmanager

Naast vaardigheid in het toepassen van de methode PRINCE2, vraagt PRINCE2 de volgende vaardigheden van de projectmanager:

- leiderschap,
- beïnvloeding,
- conflicthantering,
- onderhandelingsvaardigheden,
- motiveren,
- problemen oplossen.

PRINCE2 laat zien hoe de projectmanager kan samenwerken met de stuurgroep en het projectteam en welke managementverantwoordelijkheden daarvoor nodig zijn.

Conclusie

De vernieuwde versie van PRINCE2 komt tegemoet aan een aantal praktische bezwaren van de huidige versie. Het aantal documenten is met zo'n 30 procent verminderd; de aanpasbaarheid van PRINCE2 komt veel nadrukkelijker naar voren (het is geen bureaucratisch keurslijf); en er is, veel meer dan in de vorige versies, aandacht voor de omgeving en de rol en vaardigheden van de projectmanager.

Publicaties

Er komt een drietal basispublicaties: *The PRINCE2 Method* (zal bij PRINCE2 Foundation integraal getoetst worden), *PRINCE2 in Practice: Managing a Project* (vormt samen met *The PRINCE2 Method* de theorie voor het PRINCE2 Practitioner-examen) en *PRINCE2 in Practice: Directing a Project*. Dit laatste boek is vooral bedoeld voor opdrachtgevers, sponsors en stuurgroepleden.

Bronnen

De informatie in dit artikel is afkomstig van internet. Zo is gebruikgemaakt van de productbeschrijvingen opgesteld door OGC: *PRINCE2 Method (Core)*, *PRINCE2 in Practice – Directing a Project* en *PRINCE2 in Practice – Managing a Project*. Verder is *PRINCE2: 2009 Project, Progress Update Version 3.2* van Andy Murray gebruikt. Op verschillende plekken op internet is aangegeven dat de informatie aan veranderingen onderhevig is.

Henny Portman is als Region PMO Head verantwoordelijk voor de projectenportfolio van ING Insurance Central Europe (henny.portman@planet.nl).

Dit artikel zal worden geïntegreerd in de tweede druk van *De praktische PRINCE2*, ISBN 9789080812260, Uitgeverij Dialoog, Amersfoort. In dit boek beschrijft Portman op welke wijze de verschillende documenten tijdens de levensduur van een project op doelmatige en eenvoudige wijze worden samengesteld uit bouwstenen. Dit voorkomt overbodige bureaucratie en verbetert de bestuurbaarheid van projecten.