

Prince2: een korte introductie

Ron Seegers

Senior management trainer bij
PinkRocade Educational Services en
bestuurslid van de Prince User Group
Nederland

Prince2 (PROjects IN Controlled Environments) is een methodiek voor projectmanagement, die geschikt is voor projecten van uiteenlopende omvang. Omdat Prince2 onafhankelijk van het toepassingsdomein is, kan het voor alle typen projecten worden gehanteerd. De methode is gebaseerd op praktijkervaringen met verschillende projectmanagementmethoden en praktijkvoorbeelden. Het afstemmen van Prince2 op een project is de kunst.

De methode besteedt veel aandacht aan de zakelijke rechtvaardiging van een project (de Business Case), de projectorganisatie, de risicobeheersing en de veranderende factoren in de projectomgeving die van invloed kunnen zijn op het succes van het project. Prince2 beschrijft acht hoofdprocessen, acht componenten en een aantal specifieke technieken.

Veel methoden presenteren projectmanagement in de vorm van een 'stap-voor-stap'-aanpak. In de praktijk is projectmanagement meestal niet zo'n eenvoudig lineair proces. Prince2 benadert projectmanagement daarom procesmatig. Het handige van een procesmatige aanpak is dat door bij ieder project dezelfde processen te volgen, deze processen steeds meer routine worden voor de projectmanager en de andere betrokkenen.

In 1997 is de methode in Nederland door PinkRocade geïntroduceerd. Sindsdien wordt Prince2 gebruikt bij verreweg de meeste van de top-100 bedrijven als de standaard voor het managen van projecten. In België begint ook door te dringen dat de Prince2-methode het succes van projecten ondersteunt en het projectmanagement kan professionaliseren.

Veel organisaties werken volgens een eigen projectmanagementstandaard die is afgeleid van één van de vele methoden op de markt. Ze gebruiken dezelfde concepten met vaak een andere benaming. Aangezien steeds vaker verschillende partijen in projectverband samenwerken, is er behoefte aan een eenduidige gemeenschappelijke terminologie en definities. Prince2 biedt deze gemeenschappelijke taal. De methodiek is generiek van aard en daardoor geschikt voor elk toepassingsgebied. Daarnaast is Prince2 flexibel toepasbaar op alle projecten, groot en klein.

Om Prince2-producten als trainingen, software tools en consultancy aan te mogen bieden, is OGC-accreditatie nodig. Na registratie mag de merknaam Prince2 worden gebruikt. Ook worden er sinds 1997 internationaal examens afgenomen. Het 'Prince2 Foundation examen' toetst de Prince2-kennis en het 'Prince2 Practitioner examen' toetst de toepassing van de methodiek. Ook zijn er 'Prince User Groups'.

Processen

Prince2 beschrijft acht hoofdprocessen. Ieder project komt in meer of mindere mate in aanraking met de activiteiten die binnen deze processen zijn beschreven.

Starting up a Project (SU)

Dit proces beschrijft het werk dat wordt gedaan vóór de start van een project. Het proces begint na een idee of de vraag (in de vorm van het Project Mandate) om een project te starten. Daarna worden de projectmanager en de Project Board benoemd. De projectmanager stelt de Project Brief op met daarin een korte beschrijving en rechtvaardiging van het project. De Project Brief moet de Project Board inzicht geven in het nut van het project voor de organisatie. Als dat is aangetoond kan er met het proces 'Initiating a Project' worden begonnen.

Initiating a Project (IP)

Dit proces beschrijft de activiteiten die de projectmanager uitvoert na de 'go' om aan de eerste projectfase te beginnen. Onder andere op basis van de Project Brief wordt het 'Project Initiation Document' (PID) opgesteld, waarin onder meer staat welke producten er worden opgeleverd en aan welke kwaliteitseisen deze moeten voldoen. Het PID is een overeenkomst tussen de projectmanager en de Project Board.

Directing a Project (DP)

Dit proces geeft de rol van de Project Board aan. Voor de start van elke fase geeft de Project Board een 'go' of een 'no go'. Ook dient de Project Board de afsluiting van het project te autoriseren. Daarnaast geeft hij *ad hoc* advies en richtlijnen aan de projectmanager als een project buiten de afgesproken toleranties komt. Hier wordt het principe van 'management by exception' toegepast. De Project Board bepaalt dus de mate waarin de projectmanager zelfstandig kan beslissen door tolerantiegrenzen aan te geven.

Controlling a Stage (CS)

Dit proces beschrijft het dagelijkse werk van de projectmanager. Hieronder vallen activiteiten als het bepalen van het uit te voeren werk, het bewaken van de voortgang en het nemen van correctieve maatregelen. Hierbij wordt de Prince2-techniek 'Change Control' toegepast voor het beheer van wijzigingen van op te leveren producten.

Managing Product Delivery (MP)

Dit proces beslaat de uitvoering van het werk door projectmedewerkers, de acceptatie van het opgeleverde werk, het verzekeren dat het uitgevoerde werk voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria, het rapporteren over de voortgang en kwaliteit en het verkrijgen van de goedkeuring voor producten die gereed zijn. Hierbij wordt de Prince2-techniek 'Quality Review' toegepast.

Managing Stage Boundaries (SB)

Elke overgang naar een volgende Stage (projectfase) is een beslissingsmoment voor de Project Board. Het proces 'Managing Stage Boundaries' is het proces dat de Project Board informeert bij een Stagegrens: het eindigen van een fase en de aanvang van een volgende fase. De Project Board beslist of het project doorgaat of dat het wordt gestopt. Ook moet er een beslissing worden genomen als een project buiten de in het PID afgesproken toleranties dreigt te lopen

met betrekking tot de te besteden tijd of geld, te leveren functionaliteit of kwaliteit. Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om in een dergelijke situatie te melden in de vorm van een 'management by exception' en een voorstel te doen over het vervolg van deze fase.

Planning (PL)

Planning is het proces dat wordt gebruikt door andere Prince2-processen om het globale Project Plan en de meer gedetailleerde Stageplannen op te stellen. Hierbij wordt de Prince2-techniek 'Productbased Planning' toegepast.

Closing a Project (CP)

Dit proces zorgt voor een gestructureerd projecteinde. Het projectresultaat wordt geaccepteerd door de gebruikers en overgedragen aan de organisatie. De projectmanager stelt het 'Lessons Learned Report' op en doet aanbevelingen voor vervolgactiviteiten. Tot slot wordt de projectorganisatie opgeheven.

Componenten

Naast de acht processen zijn er acht componenten die dienen als bouwstenen voor de processen. Elke component heeft een invloed in vrijwel elk proces.

Business Case

Een Prince2-project wordt gestuurd door de Business Case met daarin de redenen voor het project met de rechtvaardiging voor het project in termen van geschatte kosten en verwachte baten. Om te kunnen beslissen over de start van een project moet er een valide Business Case zijn (de outline

Business Case) die vervolgens gedetailleerd wordt tijdens de projectinitiatie. Kenmerkend voor Prince2 is dat gedurende het gehele

Prince2 is flexibel toepasbaar op alle projecten, groot en klein.

project de Business Case en de projectrisico's op regelmatige basis worden geëvalueerd en zo nodig worden bijgewerkt aan de projectsituatie op dat moment. Als er geen geldige Business Case voor het project (meer) is, wordt het project stopgezet. Deze focus zorgt ervoor dat er zo min mogelijk energie wordt verspild aan projecten die onvoldoende bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Enige tijd na afronding van het project worden de baten van het project getoetst.

Organisation

Deze component beschrijft (in de vorm van rolbeschrijvingen) de verantwoordelijkheden van de verschillende rollen die binnen de projectorganisatie worden onderscheiden. Door hier overeenstemming over te verkrijgen en dit vast te leggen, is er geen twijfel meer mogelijk over wat van de betrokkenen wordt verwacht. Bij een goede toewijzing van de rollen zijn alle belanghebbenden vertegenwoordigd.

Plans

Plannen zijn nodig voor de productie van de juiste producten op het juiste tijdstip. Om continu een realistisch plan te hebben, maakt Prince2 gebruik van plannen op twee niveaus: het globale projectplan en een gedetailleerd Stageplan voor iedere Stage (projectfase). Het globale projectplan wordt gemaakt als onderdeel van het PID in het proces 'Initiating a Project'. Voor de afsluiting van elke Stage wordt het plan voor de volgende Stage gemaakt en als dat nodig is, wordt het globale projectplan aangepast. Als er meerdere teams in het project werken, kan het Stageplan vertaald worden naar een Teamplan voor ieder team.

Controls

Hieronder vallen de Prince2-beheersingsmechanismen om te komen tot een rapportage over de voortgang van het project en in het geval dat deze afwijkt van de afgesproken toleranties. Hiermee wordt het risico verminderd dat projecten de geraamde tijd en kosten overschrijden zonder tijdige waarschuwing en bijsturing. Eén van die controls zijn de Stages (de beslissingsfasen) van het project. Een project wordt opgesplitst in Stages om kleine, beter beheersbare gedeeltes te krijgen. Elke overgang naar een volgende Stage is een beslissingsmoment voor de Project Board. Daarnaast maakt een fasering het mogelijk een onderscheid te maken tussen het globale projectplan en de gedetailleerde Stageplannen.

Management of risk

Veel projecten worden uitgevoerd met de idee dat er niets misgaat of dat er meevallers kunnen optreden. Als er iets misgaat of er treden kansen op zonder dat er voorbereidingen zijn getroffen, gaat er veel tijd en inspanning verloren of worden mogelijkheden onvoldoende benut. Aan iedere activiteit kleven in principe risico's, zodat Prince2 handvatten aanreikt om risicobeheer uit te voeren en beter te anticiperen op bedreigingen en nieuwe mogelijkheden.

Quality in a project environment

Deze component draagt er toe bij dat de door de gebruiker verwachte kwaliteitseisen worden bereikt. Zo moeten producten voldoen aan kwaliteitseisen die gespecificeerd zijn in de 'Product Descriptions'. Een product is pas af als het voldoet aan die gestelde eisen.



Configuration management

Alle producten, dus ook de projectdocumentatie, moeten worden beheerd om efficiënt te kunnen werken. Onder configuratiemanagement valt het identificeren, registreren, volgen en zeker stellen van de producten tijdens het project. Deze activiteiten voorkomen verlies van producten, onvoldedige distributie van gewijzigde producten en gelijktijdige wijzigingen (van kopieën) van een product.

Change Control

Het continu moeten verwerken van wijzigingen in de specificaties van de op te leveren producten kan het projectsucces bedreigen. Het voordeel van een praktisch ingericht wijzigingsbeheer zit in het beoordelen en het stellen van prioriteiten van voorgestelde wijzigingen. Dit gebeurt op basis van een afweging tussen risico's, tijd en geld aan de ene kant en voordeel of besparingen aan de andere kant.



Prince2-technieken

Er zijn vele praktische projectmanagementtechnieken die aansluiten bij Prince2. Naast de componenten en processen worden er echter een aantal specifieke Prince2-technieken beschreven.

Productbased Planning

Het is een gegeven dat mensen beter zijn gemotiveerd als er een duidelijk beeld is van de producten die een project gaat opleveren. Daardoor neemt de kans op een geslaagd project met een geschikt eindproduct toe. De 'Productbased Planning'-techniek identificeert de op te leveren producten. Als in een vroeg stadium nog niet helder is wat er opgeleverd dient te worden, helpt deze productgerichte aanpak de onduidelijkheden op te sporen. Product-based planning is samen te vatten in drie stappen: het identificeren van de benodigde producten, het definiëren van de inhoud en vorm van de producten en de productievolgorde vaststellen.

Change Control Approach

Veranderingen in de projectomgeving die van invloed zijn op de producten, worden via de 'Change Control'-procedure beheerst. Project Issues worden bijgehouden en afgehandeld. Sommige van deze issues leiden tot wijzigingen. De prioriteit, de impact, de kosten en het belang worden in kaart gebracht om een besluit over de wijziging te kunnen nemen.

Quality Review

De 'Quality Review'-procedure is zeer geschikt om te bepalen of een opgeleverd product, met name documenten, voldoet aan de gestelde eisen. Door de belanghebbenden wordt in een gestructureerde bijeenkomst met gedefinieerde rollen bepaald of een product klaar is, dat wil zeggen aan de afgesproken kwaliteitseisen voldoet. Met de Quality Review kan draagvlak en eigenaarschap van een product worden verbreed. Verder kan het tot productverbetering leiden en is de Quality Review een monitorinstrument voor de projectmanager.

OVER DE AUTEUR

Ron Seegers

is senior management trainer bij PinkRoccade Educational Services en bestuurslid van de Prince User Group Nederland. Hij is betrokken (geweest) bij een aantal Prince2-implementaties en is ook zelf projectmanager geweest voor hij ging doceren. Andere rollen die hij vervulde waren die van lijnmanager, interim-manager en consultant (r.seegers@pinkroccade.com).