

Inhoud in vogelvlucht

<i>Inleiding</i>	1
<i>Deel I: Hoe PRINCE je kan helpen</i>	5
Hoofdstuk 1: Wat is een projectmatige aanpak en waarom zou ik zoiets gebruiken?	7
Hoofdstuk 2: De structuur van PRINCE2 in grote lijnen	15
Hoofdstuk 3: PRINCE2 doeltreffend gebruiken	25
<i>Deel II: Het gehele project doorlopen</i>	33
Hoofdstuk 4: Het idee controleren voor je van start gaat	35
Hoofdstuk 5: Het projectplan opstellen: de Initiatiefase	55
Hoofdstuk 6: De voorbereiding van een projectfase	75
Hoofdstuk 7: Een fase beheersen en de producten opleveren	89
Hoofdstuk 8: Het project afsluiten	107
Hoofdstuk 9: Doeltreffende Stuurgroepen	119
<i>Deel III: Hulp bij projectmatig werken met PRINCE</i>	139
Hoofdstuk 10: De Businesscase ontwikkelen en actualiseren	141
Hoofdstuk 11: De rollen en verantwoordelijkheden bepalen	157
Hoofdstuk 12: De planning van project, fasen en werkpakketten	177
Hoofdstuk 13: Effectieve beheersinstrumenten	205
Hoofdstuk 14: Projectrisicobeheer	221
Hoofdstuk 15: Kwaliteitsbeheer in het project	235
Hoofdstuk 16: Versies beheren: Configuratiebeheer	247
Hoofdstuk 17: Wijzigingsbeheer	259
<i>Deel IV: Het deel van de tientallen</i>	269
Hoofdstuk 18: Tien manieren om doeltreffend met PRINCE te werken	271
Hoofdstuk 19: Tien tips voor een goede Businesscase	277
Hoofdstuk 20: Tien tips voor succesvolle Projectborging	283
<i>Deel V: Bijlagen</i>	287
Bijlage A: Een overzicht van de PRINCE-kwalificaties	289
Bijlage B: Woordenlijst van de belangrijkste PRINCE2-termen	293
Bijlage C: Overzicht PRINCE2-processen	307
<i>Index</i>	311

Inleiding

Al heel lang doen mensen projecten en al heel lang laten sommige mensen hun projecten in het honderd lopen. Er zijn wel goede benaderingen en technieken, maar de meeste mensen zijn zich daar gewoon niet van bewust.

Gelukkig raakt PRINCE2 steeds meer bekend als een gestructureerde methode die een duidelijke, maar zeer flexibele benadering van projectmanagement biedt, met dingen die echt werken. PRINCE2 helpt je bij de uitvoering van een project en zorgt ervoor dat het niet mislukt. Of je nu een zeer ervaren projectmanager bent of nog nooit van PRINCE gehoord hebt, je zult onder de indruk zijn van wat PRINCE allemaal kan. Misschien word je wel net zo'n dolenthousiaste PRINCE-fan als ik. Nou ja, hopelijk word je niet net zo fanatiek, maar in ieder geval enthousiast! Dit werkt namelijk echt!

Je hebt wellicht negatieve dingen over PRINCE gehoord; PRINCE zou een berg papier opleveren, alleen geschikt zijn voor heel grote projecten en zou alleen bij erg formele projecten passen. Daar klopt helemaal niets van en als je dit boek leest, zul je snel zien waarom niet. Als het goed wordt toegepast, is PRINCE, een methode die al dertig jaar wordt gebruikt, uiterst doeltreffend en nuttig om projecten succesvol af te ronden.

Over dit boek

Dit boek is gebaseerd op de praktijk. Je zult aardig wat technische inhoud vinden, maar die is ondergeschikt aan het inzicht in de logica en drijvende kracht van PRINCE2. Als je de logica eenmaal door hebt, worden de technische details heel simpel. Raadpleeg de PRINCE-handleiding (*Managen van succesvolle projecten met PRINCE2*) van het Britse Office of Government Commerce (OGC), uitgegeven door The Stationary Office, voor details over alle PRINCE-documenten. *Projectmanagement met PRINCE2 voor Dummies* kan het handboek niet vervangen, maar is een praktische aanvulling die de belangrijkste principes en structuur veel levendiger uitlegt en een groot aantal praktische adviezen en voorbeelden geeft.

PRINCE is een procesgerichte methode en de processen lopen van net voor aanvang van het project tot aan de afsluiting. In ieder hoofdstuk in deel II over deze processen staat een diagram: een procesmodel. Ik waar schuw je van tevoren: deze kunnen er ingewikkeld uitzien, maar de truc is om je er niet meteen blind op te staren. Kijk er even naar om het idee als geheel te overzien en lees dan het hoofdstuk. Kijk aan het einde van

het hoofdstuk nogmaals naar het procesmodel; dan zul je het zien als een simpele landkaart voor dat deel van het project. Alle puzzelstukjes vallen op hun plek!

PRINCE heeft een ongelooflijk effectieve manier om een project te plannen: *productgerichte* planning. Als je nog niet veel projectervaring hebt, wees dan blij. Je zult waarschijnlijk net zo snel aan deze methode wennen als aan mayonaise bij je frietjes. Als je echter al veel ervaring met projectplanning hebt, zul je de PRINCE-methode wellicht iets moeilijker vinden. Geef het echter niet op, want alles zal ineens op zijn plek vallen. Het heeft een tijdje geduurd voordat ik productplanning door had, maar nu is het appeltje-eitje. Blijf er dus aan werken. Productplanning is uiterst doeltreffend en even doorzetten loont.

Veronderstellingen

Ik ga ervan uit dat je:

- ✓ nog helemaal niets over PRINCE2 weet. Als je al wel iets weet, is dat meegenomen;
- ✓ een projectmethode wilt waarmee je succesvolle projectresultaten behaalt, niet een methode waarbij je je onder een stapel papier begraaft;
- ✓ pragmatisch bent ingesteld en bereid bent het werk flexibel aan te pakken;
- ✓ de methode echt verstandig wilt gebruiken om eruit te halen wat erin zit.

Indeling van dit boek

Dit boek volgt ruwweg de structuur van de PRINCE2-methode, waarbij eerst naar de processen wordt gekeken (*wanneer* je iets doet) en vervolgens naar de componenten (*wat* je doet).

In deze paragraaf krijg je een idee van wat er zoal aan bod komt.

Deel I: Hoe PRINCE je kan helpen

Als je twijfels hebt over het gebruik van een methode, krijg je in dit deel te zien dat je bijna ongemerkt al methoden toepast en dat deze in het dagelijks leven heel goed van pas komen. In deel I wordt ook uitgelegd hoe je het maximale uit PRINCE haalt; het is dus een prima deel om meteen in te duiken.

Deel II: Het hele project doorlopen

Deel II is volledig gewijd aan de processen en loopt het hele project door, vanaf de opstartfase tot en met de afsluiting van het project. De processen in dit deel stellen voor *wanneer* je iets het beste kunt doen.

Deel III: Hulp bij projectmatig werken met PRINCE

In deel III komen de zogeheten PRINCE-componenten aan de orde. Deze gaan over *wat* je doet, zoals risicobeheer. In dit deel komt ook de planning aan de orde.

Deel IV: Het deel van de tientallen

Hier vind je een aantal handige lijstjes met kort en bondig advies over hoe PRINCE werkt, hoe je een goede Businesscase schrijft en hoe je de Projectborging (*projectauditing*) het beste kunt organiseren.

Deel V: Bijlagen

Hier vind je enige informatie over PRINCE-kwalificaties en een handige verklarende woordenlijst met belangrijke PRINCE-termen in het Nederlands en Engels, zodat je snel een term kunt opzoeken. In bijlage C staat een overzicht van de PRINCE2-processen, in het Nederlands en Engels. Natuurlijk kun je de termen ook uit je hoofd leren en met je vakkennis indruk maken tijdens een etentje met vrienden. Of overdrijf ik nu weer?

Pictogrammen die in dit boek gebruikt worden

Laat je door deze pictogrammen leiden. Ze vergroten bepaalde belangrijke punten uit.



De informatie naast dit pictogram helpt je om iets beter te begrijpen en verwijst vaak naar een bestaand project.



De PRINCEipes zijn werkelijk de kern van deze methode, dus zorg ervoor dat je deze informatie onthoudt.



Hier krijg je een duidelijke definitie van PRINCE-termen (je kunt ook de verklarende woordenlijst in bijlage B raadplegen).



Dit pictogram geeft je een belangrijke aanwijzing om in gedachten te houden.



Houd je verre van deze zaken. Het zijn korte verhaaltjes over wat er allemaal mis kan gaan, soms met details van hoe dat anderen al is 'gelukt'. Lach erom, maar stoot je niet aan dezelfde steen!

Hoe je dit boek gebruikt

Het geweldige aan een *Voor Dummies*-boek is dat je het niet van begin tot eind hoeft te lezen. Je kunt gewoon naar het gedeelte bladeren dat je interessant vindt. Met de inhoudsopgave en index kun je alles vinden. Als gestructureerde methode heeft PRINCE natuurlijk een structuur, maar zelfs dat hoeft je er niet van te weerhouden om van het ene naar het andere hoofdstuk te springen. Als je met een project van start gaat, wil je wellicht naar hoofdstuk 4 voor alle projectideeën hierover. Maar vervolgens kun je meteen door naar de componenten voor de Businesscase (hoofdstuk 10) en het Risicobeheer (hoofdstuk 14) om je bij dat werk te helpen.

Deel I

Hoe PRINCE je kan helpen

The 5th Wave

By Rich Tennant



'Door die nieuwe methodologie ben ik veel georganiseerder geworden. Ik bewaar nu mijn projectrapporten onder de pc, de budgetten onder mijn laptop en memo's onder mijn mobieltje.'

In dit deel...

Waarom zouden we een methode gebruiken? Sommige mensen haten het idee en als ze het woord 'methode' horen, rennen ze gillend weg tot ze nog maar een stipje aan de horizon zijn. Maar methoden kunnen uitstekend van pas komen en in feite gebruik je ze ook al.

In dit deel bespreek ik het gebruik van een projectmethode en hoe PRINCE2 je echt kan helpen bij het plannen en beheersen van je projecten. Een methode is niet een extra kostenpost, het is een drijvende kracht. Ik laat ook zien hoe de verschillende stukjes van de methode in elkaar passen (de structuur) en hoe je haar zo kunt toepassen dat ze telkens voor je werkt, ongeacht het type of de grootte van je project.

Hoofdstuk 1

Wat is een projectmatige aanpak en waarom zou ik zoiets gebruiken?

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ Wat een projectmatige aanpak is en hoe deze werkt
 - ▶ Hoe je met PRINCE2 geslaagde projecten krijgt
 - ▶ Begrijpen wat een methode is en snappen dat het niet moeilijk is er een te gebruiken
 - ▶ Hoe het komt dat PRINCE bij verkeerd gebruik een slechte naam kan krijgen
-

Ie hebt vast wel eens in de krant gelezen over projecten die mislukten, waardoor geld en kansen verloren gingen en mensen werden teleurgesteld. De grote vraag is: 'Is het nu werkelijk nodig dat het met projecten zo gaat?' Het korte antwoord is een resoluut 'NEE!' Gezien de schaal en complexiteit van sommige projecten is dat een tamelijk gewaagde uitspraak. Maar het feit blijft dat de onderliggende oorzaken van mislukte projecten over het algemeen bij iedereen bekend zijn, en interessant genoeg weten we ook met welke strategieën deze problemen voorkomen kunnen worden, en projecten doeltreffender gepland en gestuurd kunnen worden.

Als iemand nu eens al die informatie uit die enorme hoeveelheid ervaring bij het plannen en sturen van projecten verzamelde. Als die informatie nu eens zo werd verpakt dat ze echt bruikbaar was en als je nu eens door een project heen geloodst zou kunnen worden, zodat je de bekende valkuilen kunt vermijden en tools hebt waar je echt iets mee kunt op basis van al die jaren ervaring met wat wel en niet werkt. Als, als. Nou, lees vooral verder, want dit boek heeft heel goed nieuws voor je.

In hoofdstuk 2 wordt de algehele structuur van PRINCE uitgelegd, maar in dit hoofdstuk geef ik alvast wat context en bekijken we waarom een methode zoals PRINCE2 je bij projecten echt van pas kan komen. We denken ook na over bepaalde projectproblemen en hoe je ze kunt vermijden.

De achtergrond van PRINCE2

PRINCE staat eigenlijk voor *PR*ojects *IN* *C*ontrolled *E*nvironments ('projecten onder gecontroleerde omstandigheden'), maar daar zou ik me geen zorgen over maken; ze moesten het beestje gewoon een naam geven. PRINCE is nu al aan zijn tweede versie toe, vandaar PRINCE2. Van tijd tot tijd vinden er kleine veranderingen en ontwikkelingen plaats, en die worden in nieuwe uitgaven van de PRINCE2-handleiding gepubliceerd.

PRINCE is een projectmatige aanpak en toevallig best een goede, omdat PRINCE het resultaat is van jaren hard werk door veel mensen die praktische ideeën hebben aangedragen. Je kunt PRINCE2 voor bijna elk projecttype en -grootte gebruiken, van heel grote tot superkleine.

Als je het woord 'methode' eng vindt, dan snap ik dat wel. Alleen al door eraan te denken dat ze een methode moeten gebruiken breekt bij sommige mensen het angstzweet uit en worden ze weer herinnerd aan hun ergste nachtmerrie, waarin ze zich door een eindeloze wirwar aan administratieve procedures worstelen en een berg papier produceren. Een senior manager in een grote organisatie vroeg ons wat PRINCE2 was; ze had erover gehoord en vroeg zich af wat het was. Maar zodra ze hoorde dat PRINCE2 een methode is, wilde ze er geen woord meer over horen.

Maar methoden hoeven geen bureaucratische nachtmerries te zijn. Als ze op de juiste manier worden gebruikt, zijn methoden logisch, nuttig, productief en simpel. In feite gebruik je ze al en ben je er blij mee.

Je hebt ongetwijfeld wel eens een legpuzzel gemaakt. Hoe ga je daarbij het liefst te werk? Begin je bij de rand of leg je eerst de hoeken? Misschien voeg je eerst de puzzelstukjes samen die duidelijk hetzelfde patroon hebben. Of misschien begin je liever met de lucht. Je hebt, hoe dan ook, een eh... methode. Een methode is een benadering die helpt enigszins structuur te geven bij wat je aan het doen bent en de klus geklaard te krijgen.

Projectmatig werken is anders, omdat het niet de benadering van één persoon is: heel veel mensen leveren een bijdrage aan het bepalen van een goede manier om het werk gedaan te krijgen. Als veel ervaren mensen denken dat een bepaalde benadering een goede manier is om iets te doen, zoals bij PRINCE2, zit het er heel dik in dat jij er ook baat bij zult hebben.

Enkele feiten over projecten

PRINCE2 werkt goed bij alle typen projecten. In deze paragraaf bekijken we hoe je met PRINCE2 problemen kunt oplossen.

Feit 1: Veel projecten gaan fout

Projecten mislukken vaak. Het project kan bijvoorbeeld in zijn geheel ten onder gaan, of er kan iets fout gaan bij een of meer onderdelen. De

meeste mensen maken zich druk over tijd en geld. Eigenlijk zouden ze zich over heel andere zaken druk moeten maken: kwaliteit met name. Maar vooruit, ik ga even uit van de meest voorkomende ergernissen: projecten zijn bijna altijd te laat en te duur. En veel organisaties verwachten ook niet anders, hoe sneu dat ook klinkt.



Eén PRINCE-projectmanager veroorzaakte een groot probleem toen hij zijn project op de afgesproken dag afleverde. De afdeling die de projectresultaten zou overnemen voor de ingebruikname was nog niet klaar. De projectmanager snapte er niets van, aangezien hij het geplande einde van het project nog had bevestigd. De verantwoordelijke senior manager antwoordde dat ze de datum niet hadden geloofd, omdat projecten nooit op tijd af waren.

Over de term 'mislukking' wordt veel gediscussieerd. Stel dat een project het budget slechts vijf procent overschrijdt, maar wel aan alle eisen voldoet; is het project dan echt mislukt? Nog meer aandacht in de discussie gaat uit naar de vraag wiens fout iets is. Toen een tijdschrift voor de IT-sector een artikel publiceerde waarin werd voorgesteld om IT-ers te ontslaan als ze er niet in slaagden de goederen te leveren, reageerden mensen uit de IT-wereld kwaad en zeiden dat het mislukken van een project niet alleen op hen neerkwam. Ze hadden gelijk; een IT-project hangt van veel meer af dan alleen de bekwaamheid van het IT-personeel. Als het bedrijf geen vakkundig personeel levert om de IT-ers te vertellen waar een nieuw computersysteem aan moet voldoen, moet men niet steil achterover vallen van verbazing als het geleverde systeem niet naar wens werkt.

Met dit boek kun je mislukkingen voorkomen, of dat nu bij IT-projecten is waar mislukking wel vaak in een bepaalde mate wordt gemeten, of bij bedrijfsprojecten waar de mislukking meestal niet eens aan het licht komt.



Na een groot onderzoek waarin een groot aantal mislukte IT-projecten boven water was gekomen, zei Bryan Cruickshank, hoofd informatie-risicobeheer bij KPMG in Groot-Brittannië: 'Een blinde toepassing van methodologieën werkt meestal niet goed en is zeker niet iets wat je moet doen als je net van de universiteit komt.'

Daar ben ik het helemaal mee eens. Zo'n 'blinde toepassing' komt angstwekkend vaak voor, meestal doordat mensen domweg pagina voor pagina de handleiding volgen alsof elk project hetzelfde is, of door slechte cursussen waarbij je alleen het 'wat' van PRINCE leert en hoe je voor de PRINCE-examens slaagt.

In *Projectmanagement met PRINCE2 voor Dummies* ligt de nadruk op een praktische uitleg van de methode, met niet alleen het 'wat', maar ook het 'hoe' en 'waarom'. Hiermee kun je de methode goed, met inzicht en dus succesvol toepassen. Voor de precieze details over het 'wat' moet je investeren in een PRINCE2-handleiding. Lees verder als je wilt weten hoe je PRINCE goed en constructief bij je projecten kunt toepassen.