

BEST PRACTICE

PRINCE2®

Editie 2009

Pocket guide

Bert Hedeman | Ron Seegers

PRINCE2 EDITIE 2009 – POCKET GUIDE

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
BRMBOK™
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

PRINCE2®

Editie 2009

Pocket Guide

Bert Hedeman
Ron Seegers



Colofon

Titel:	PRINCE2® Editie 2009 – Pocket Guide
Serie:	Best Practice
Auteurs:	Bert Hedeman, Ron Seegers
Reviewers:	Ernst Bosschers (ISES International) Arthur Coppens (Getronics) Francisca Kouwen (Getronics) Mark Kouwenhoven (PMcoaching) Joost Nuyten (Rabobank) Arie den Ouden (Ambidexter Management)
Tekstredactie:	Sylvia Plette, Tekstbureau Etaalage
Publisher:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 545 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, oktober 2009 Eerste druk, derde verbeterde oplage, april 2010 Eerste druk, vierde oplage, oktober 2013 Eerste druk, vijfde oplage, juni 2016
Vormgeving en lay-out:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing 2009

© Crown copyright 2009 Reproduced under licence from AXELOS: Figures 1.1, 1.2, 1.3, 6.1, 7.1, 7.2, 7.3, 8.1, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 11.1, 12.1, 13.1, 16.1, 18.1 and Tables 6.1, 21.1, 21.3, 21.4, C1

ITIL®, PRINCE2®, MSP™, M_o_R®, P3O® and P3M3™ are a Registered Trade Mark of AXELOS.

The PRINCE2 licensed product Trade Mark is a Trade Mark of AXELOS.

For any further enquiries about Van Haren Publishing, please send an e-mail to: info@vanharen.net

Although this publication has been composed with most care, neither Author nor Editor nor Publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the Publisher.

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Het doel van deze pocket guide	1
1.2	Wat is een project?	1
1.3	Waarom zijn projecten belangrijk?	2
1.4	Wat maakt een project anders dan reguliere activiteiten?	2
1.5	Wat is projectmanagement?	3
1.6	Wat doet een Projectmanager?	4
1.7	Wat willen alle betrokken partijen beheersen?	5
2	Inleiding PRINCE2	7
2.1	Structuur van PRINCE2	8
2.2	Gerelateerde AXELOS methoden en best practices	9
2.3	Wat PRINCE2 niet biedt	10
2.4	Voordelen PRINCE2	11
2.5	Hoe deze pocket guide te gebruiken	12
3	Verskil tussen PRINCE2 editie 2009 en editie 2005	13
3.1	Belangrijkste structurele veranderingen	13
3.2	Veranderingen in de manual	14
3.3	Specifieke veranderingen	14
4	Principes	19
4.1	Voortdurende zakelijke rechtvaardiging	19
4.2	Leren van ervaring	20
4.3	Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden	20
4.4	Managen per fase	21
4.5	Managen 'by exception'	21
4.6	Productgericht plannen	22
4.7	Op maat maken voor de projectomgeving	22
5	Inleiding PRINCE2-thema's	25
6	Business Case	27
6.1	Doel	27
6.2	Definitie Business Case	27
6.3	Aanpak Business Case	28
6.4	De inhoud van een Business Case	31
6.5	Verantwoordelijkheden thema Business Case	32

7	Organisatie	33
7.1	Doel	33
7.2	Definitie organisatie	33
7.3	Organisatieniveaus	34
7.4	Projectmanagementteamstructuur	36
7.5	Communicatiemanagementstrategie	39
8	Kwaliteit	41
8.1	Doel	41
8.2	Definities Kwaliteit	41
8.3	Kwaliteitsmanagement	42
8.4	Benadering van kwaliteit in PRINCE2	44
8.5	Verantwoordelijkheden thema Kwaliteit	46
9	Plannen	49
9.1	Doel	49
9.2	Definitie plannen	49
9.3	Aanpak Plannen	52
9.4	Productgerichte Planningstechniek	53
9.5	Verantwoordelijkheden thema Plannen	56
10	Risico's	59
10.1	Doel	59
10.2	Definitie risico	59
10.3	Risicomangementstrategie	60
10.4	Risicoregister	61
10.5	Risicomangementprocedures	61
10.6	Verantwoordelijkheden thema Risico	65
11	Wijziging	67
11.1	Doel	67
11.2	Definitie wijziging	67
11.3	Benadering van Wijziging PRINCE2	68
11.4	Configuratiemanagementprocedure	70
11.5	Procedure voor beheersing van issues en wijziging	71
11.6	Verantwoordelijkheden thema Wijziging	73
12	Voortgang	75
12.1	Doel	75
12.2	Definitie Voortgang	75
12.3	'Management by Exception'	76

12.4	Beheersing van de Voortgang	76
12.5	Delegeren van autoriteit	76
12.6	Managementfasen	78
12.7	Gebeurtenis- en tijdgedreven beheersinstrumenten	80
12.8	Escaleren van afwijkingen	82
12.9	Verantwoordelijkheden thema Voortgang	83
13	Inleiding processen PRINCE2	85
13.1	Voorafgaand aan het Project	86
13.2	Initiatiefase	87
13.3	Volgende opleveringsfase(n)	87
13.4	Laatste opleveringsfase	87
14	Opstarten van een Project	89
14.1	Doel	89
14.2	Doelstelling	90
14.3	Context	90
14.4	Activiteiten en aanbevolen activiteiten	90
15	Sturen van een Project	95
15.1	Doel	95
15.2	Doelstelling	95
15.3	Context	96
15.4	Activiteiten en aanbevolen activiteiten	96
16	Initiëren van een Project	99
16.1	Doel	99
16.2	Doelstelling	100
16.3	Context	100
16.4	Activiteiten en aanbevolen activiteiten	101
17	Beheersen van een Fase	105
17.1	Doel	105
17.2	Doelstelling	105
17.3	Context	106
17.4	Activiteiten en aanbevolen activiteiten	106
18	Managen Productoplevering	111
18.1	Doel	111
18.2	Doelstelling	111
18.3	Context	112
18.4	Activiteiten en aanbevolen activiteiten	112

19	Managen van een Faseovergang	115
19.1	Doel	115
19.2	Doelstelling	116
19.3	Context	116
19.4	Activiteiten en aanbevolen activiteiten	117
20	Afsluiten van een Project	121
20.1	Doel	121
20.2	Doelstelling	122
20.3	Context	122
20.4	Activiteiten en aanbevolen activiteiten	123
21	Op maat maken PRINCE2	127
21.1	Wat is op maat maken?	127
21.2	Algemene aanpak voor het op maat maken	128
21.3	Voorbeelden van op maat maken	129
21.4	Projecten in een programmaomgeving	129
21.5	Schaal van het project	132
21.6	Commerciële klant-/leverancieromgeving	135
21.7	Project met meerdere organisaties	137
21.8	Projecttype	137
21.9	Kennisdomeinen	139
Appendix A - Hoofdpijnen Productbeschrijvingen managementproducten		141
Appendix B - Rollen en verantwoordelijkheden		161
Appendix C - Voorbeeld van Productgerichte planning		171
Appendix D - Verklarende woordenlijst		175
Appendix E - Organisaties		191
Appendix F - Verwijzingen		193
Over de auteurs		193

Hoofdstuk 1

Inleiding

PRINCE2 is een generieke methode voor projectmanagement. PRINCE2 werd in 1996 door CCTA uitgebracht. Sindsdien zijn er verschillende nieuwe versies uitgebracht. De nieuwste update van de methode is in juni 2009 gepubliceerd.

PRINCE2 is nu een merk van AXELOS in het Verenigd Koninkrijk en andere landen. AXELOS is ook verantwoordelijk voor de certificering van organisaties, activiteiten en personen op basis van methodes en best practices zoals ITIL®, PRINCE2®, MSP®, M_o_R®, P3O® en P3M3®.

1.1 Het doel van deze pocket guide

Deze pocket guide biedt een samenvatting van de PRINCE2-methode om een inleiding in en een gestructureerd overzicht van de methode te krijgen. Het dient ook als een informatiebron voor mensen die de methode in het verleden hebben bestudeerd en de nieuwe versie in hun projecten willen toepassen.

1.2 Wat is een project?

Een project is een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om binnen gestelde condities een van te voren gedefinieerd resultaat op te leveren.

Binnen de context van de methode van PRINCE2 wordt een project gedefinieerd als:

Een tijdelijke organisatie die is opgezet om één of meer bedrijfsproducten op te leveren volgens een overeengekomen Business Case.

1.3 Waarom zijn projecten belangrijk?

Projecten worden hoofdzakelijk uitgevoerd onder omstandigheden waarbij normale bedrijfsactiviteiten niet het gewenste resultaat opleveren. Een van deze omstandigheden is wanneer de bedrijfsactiviteiten moeten veranderen om te kunnen overleven of om in de toekomst concurrerend te kunnen zijn.

Door de tijdelijke organisatie van projecten kunnen alle belanghebbenden worden samengebracht om de benodigde producten of diensten te kunnen opleveren. De structuur en de processen binnen een projectmatige aanpak versterken de focus op en de ondersteuning van en betrokkenheid bij de op te leveren producten en diensten. Daarom zijn projecten een belangrijk middel om veranderingen door te voeren.

Nu veranderingen zowel binnen het bedrijfsleven als binnen de overheid steeds sneller moeten worden doorgevoerd, wordt het goed uitvoeren van projecten ook steeds belangrijker.

1.4 Wat maakt een project anders dan reguliere activiteiten?

Op basis van de definitie van een project kan een aantal kenmerken tussen projecten en reguliere bedrijfsactiviteiten worden onderscheiden.

Verandering – de meeste projecten worden in een veranderende omgeving uitgevoerd en zijn tegelijkertijd het middel waarmee de organisatie deze

veranderingen doorvoert. Dit zorgt vaak ook voor een sterke weerstand bij de betrokken partijen. Het project moet deze weerstand beheersen en naast de opdracht om de vooraf vastgestelde producten en diensten op te leveren ook in toenemende mate bijdragen aan het verminderen van deze weerstand.

Tijdelijk – voor een project is dit een essentiële voorwaarde. Anders is het geen project. Een project eindigt automatisch op het moment dat de vooraf vastgestelde producten of diensten aan de klant worden opgeleverd. Projecten zijn van nature eindig; ze hebben een vooraf vastgesteld begin en eind.

Functionoverschrijdend – een project bestaat uit een team van mensen met verschillende vaardigheden en functies. Deze kunnen afkomstig zijn uit één organisatie en vaak uit verschillende organisatorische eenheden.

Uniek – elk project is anders, zelfs wanneer er een identiek product of dienst wordt opgeleverd. De context is anders of er zijn verschillen in doelstellingen, nieuwe teamleden of andere belanghebbenden. Hierdoor is elk project uniek vergeleken met elk ander project.

Onzekerheid – alle bovenstaande kenmerken zorgen voor onzekerheden en hierdoor ontstaan er altijd kansen en bedreigingen. Dit kan niet worden voorkomen. Het is alleen te beheersen. Projecten zijn daarom meestal risicovoller dan de reguliere bedrijfsactiviteiten. Risicomanagement is dan ook een integraal onderdeel van projectmanagement.

1.5 Wat is projectmanagement?

Projectmanagement is het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van het project, en het motiveren van betrokkenen, om de projectdoelen binnen de verwachte prestatiedoelstellingen voor tijd, kosten, kwaliteit, bereik, baten en risico's te realiseren, zie fig. 1.1.

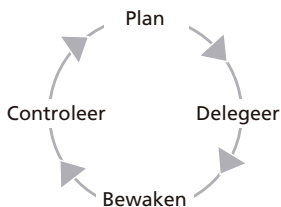


Fig. 1.1 Projectmanagement (Source: AXELOS)

Het doel van projectmanagement is om de specialistische werkzaamheden te beheersen, die nodig zijn om de op te leveren producten van het project te realiseren.

Binnen deze definitie is projectmanagement niet beperkt tot de werkzaamheden van de Projectmanager. Projectmanagement vereist inspanning van iedereen die bij het management van het project is betrokken; hierbij inbegrepen de Opdrachtgever (Executive), de leden van de Stuurgroep (Project Board), de Projectmanager (Project Manager) en de betreffende Teammanagers (Team Managers).

1.6 Wat doet een Projectmanager?

De Projectmanager is verantwoordelijk voor het dagelijkse leiding van het project, binnen de kaders die met de Opdrachtgever/Stuurgroep zijn afgesproken.

Als onderdeel van deze dagelijkse leiding is de Projectmanager zowel verantwoordelijk voor de planning, delegatie, bewaking en beheersing van de uit te voeren werkzaamheden als voor het management van andere aspecten van het project, zoals:

- het betrekken van de belanghebbenden bij het project om ondersteuning en betrokkenheid te krijgen en om de weerstand tegen de verandering te verminderen;

- het plannen en bewaken van de baten die met de resultaten van het project moeten worden behaald;
- het motiveren van teamleden en iedereen die aan het project bijdraagt.

1.7 Wat willen alle betrokken partijen beheersen?

Er zijn ten minste zes aspecten, die in ieder project aan de orde zijn en die moeten worden beheerst:

Kosten – de kosten voor het maken van de op te leveren producten, inclusief de bijbehorende projectmanagementkosten.

Tijd – de totale levenscyclus van het project en/of de datum waarop de projectproducten moeten worden opgeleverd.

Kwaliteit – het vermogen van het product om aan de gestelde eisen te voldoen.

Scope – wat moet er worden opgeleverd en wat niet? Welke werkzaamheden moeten er worden uitgevoerd en welke niet?

Risico's – zowel het beheersen van bedreigingen als het optimaliseren van de kansen.

Baten – de baten die moeten worden gerealiseerd met de op te leveren producten en diensten van het project.

Afgezien van deze basisaspecten moeten binnen projecten vaak ook nog andere aspecten worden beheerst, zoals gezondheid, milieu, veiligheid, beveiliging en aspecten als ondersteuning en betrokkenheid. Deze aspecten kunnen als verbijzondering binnen het aspect kwaliteit worden meegenomen.

Hoofdstuk 2

Inleiding PRINCE2

PRINCE2 is een gestructureerde projectmanagementmethode die op ‘best practice’ is gebaseerd.

Projectmanagers en anderen zijn vrij om de methode in hun eigen praktijk toe te passen.

PRINCE2 is generiek. Het kan op elk project worden toegepast, los van schaal, type, organisatie, land of cultuur. De methode moet echter wel worden toegesneden op het betreffende project.

Dit wordt gerealiseerd door de managementaspecten te scheiden van de bijdragen van specialisten, zoals ontwerp, constructie, enz. De werkzaamheden van specialisten kunnen echter gemakkelijk met de managementactiviteiten van de PRINCE2-methode worden geïntegreerd.

Omdat PRINCE2 generiek is en op bewezen principes is gebaseerd, kunnen organisaties de methode gemakkelijk als een standaard toepassen en zo hun organisatorische vermogen om projecten uit te voeren en verandering door te voeren verbeteren.

PRINCE2 is een beschermd handelsmerk. Professionele training is voorbehouden aan geaccrediteerde trainingsorganisaties en hun affiliates; zie de websites van APMG en haar lokale kantoren.

2.1 Structuur van PRINCE2

De PRINCE2-methode benadert projectmanagement vanuit vier verschillende perspectieven, zie fig. 2.1.

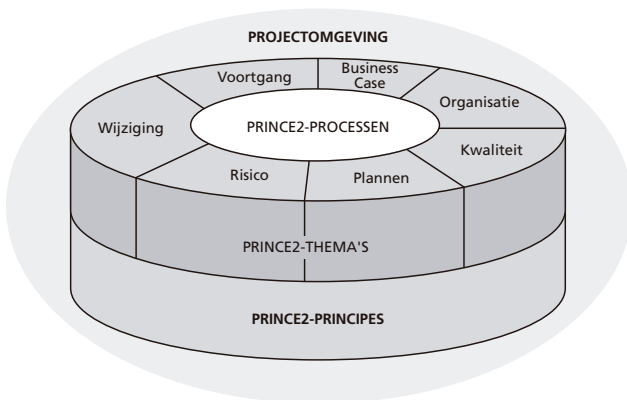


Fig. 2.1 Structuur PRINCE2® (Source: AXELOS)

1. **7 Principes** – dit zijn de grondslagen waaraan een willekeurig project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
2. **7 Thema's** – dit zijn de minimale managementaspecten die tijdens het hele project continu en tegelijkertijd beheerst moeten worden. Ieder thema beschrijft de specifieke toepassing van het thema en waarom deze nodig is.
3. **7 Processen** – deze beschrijven stapsgewijs het gehele project vanaf het opstarten tot en met het afsluiten van het project. Elk proces beschrijft de noodzakelijke activiteiten, de op te leveren managementproducten en de gerelateerde verantwoordelijkheden.
4. **Op maat maken van PRINCE2** – dit hoofdstuk beschrijft hoe de PRINCE2-methode kan worden toegesneden op een specifiek project in een gegeven context.

2.2 Gerelateerde AXELOS-methoden en best practices

PRINCE2 maakt deel uit van een serie methoden en modellen die momenteel het eigendom is van AXELOS en die gericht is op het helpen van organisaties en individuen bij het consistent en effectief beheersen van hun projecten, programma's en diensten, zie fig. 2.2.

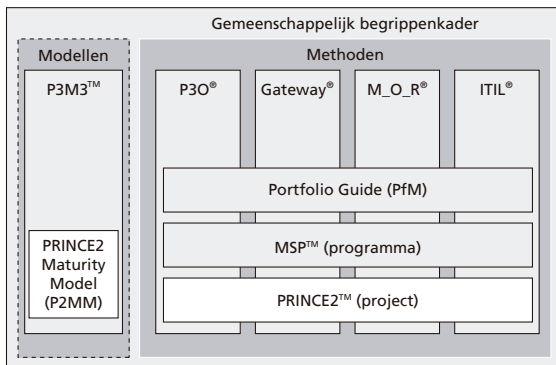


Fig. 2.2 AXELOS 'best practice' methoden en modellen (Source: AXELOS)

P3M3 – Portfolio, Programme en Project Management Maturity Model is een set van best practice richtlijnen, waarmee kritische prestatiegebieden (KPA's) voor portfolio, programma's en projecten kunnen worden vastgesteld en verbeterd. P3M3 onderscheidt vijf volwassenheidsniveaus voor organisaties.

P2MM – PRINCE2 Maturity Model beschrijft een verzameling KPA's die nodig is voor effectieve toepassing en gebruik van PRINCE2 binnen een organisatie. P2MM is afgeleid van P3M3.

P3O – P3O staat voor Portfolio, Programme en Project Office. Dit kader biedt een leidraad hoe een dergelijk bureau te definiëren, op en in te zetten.

Gateway – Gateway Review Process van OGC is een proces voor project- en programmaborging dat voor alle projecten en programma's met een hoog afbreukrisico binnen de overheid van het Verenigd Koninkrijk verplicht is.

M_O_R – Management of Risk plaatst risicomangement binnen de context van de gehele organisatie.

ITIL – IT Infrastructure Library biedt een samenhangende leidraad voor 'best practice' voor management van IT-diensten.

PfM – Portfolio Management Guide verklaart de basisprincipes voor portfoliomanagement in organisaties.

MSP – Managing Successful Programs biedt een structuur voor het inrichten, besturen en managen van programma's.

2.3 Wat PRINCE2 niet biedt

Er zijn drie brede gebieden die opzettelijk buiten de scope van PRINCE2 worden gehouden:

Specialistisch werk – de kracht van PRINCE2 is zijn brede toepasbaarheid. Daarom vallen industriespecifieke of typespecifieke activiteiten buiten de scope van PRINCE2. Echter PRINCE2 kan gemakkelijk aan specifieke levenscyclusmodellen worden aangepast.

Technieken – er zijn vele bewezen planning- en beheerstechnieken. Dergelijke technieken zijn echter elders al goed beschreven. Technieken worden alleen in PRINCE2-methode beschreven wanneer ze aan de specifieke PRINCE2-behandeling van een thema bijdragen, zoals bijvoorbeeld de bijdrage van de techniek productgerichte planning (product based planning).

Leiderschapskwaliteiten – leiderschap en andere sociale vaardigheden zijn erg belangrijk voor het managen van projecten, maar kunnen niet in één methode worden beschreven en worden ook in veel literatuur uitgebreid behandeld. De principes, thema's en processen van PRINCE2 ondersteunen echter wel het gewenste sociale gedrag en dragen hierdoor ook bij aan het leidinggeven van het project.

2.4 Voordelen PRINCE2

Alle betrokken partijen, vooral de klanten, leveranciers en de Projectmanager hebben baat bij het gebruik van de methode PRINCE2. De belangrijkste voordelen zijn:

- Bewezen 'best practice', algemeen erkend;
- Kan op elk type project worden toegepast;
- Biedt een gemeenschappelijk taalgebruik en aanpak;
- Kan gemakkelijk met industriespecifieke standaarden worden geïntegreerd;
- Mensen en middelen kunnen worden toegewezen als onderdeel van 'go/no-go' momenten;
- Gedegen maar efficiënte structuur van rapporten;
- Bijeenkomsten alleen op belangrijke momenten;
- Stimuleert leren en voortdurende verbetering;
- Stimuleert hergebruik van projectmiddelen;
- Faciliteert mobiliteit van werknemers;
- Beschikbaarheid van Geaccrediteerde Trainingsorganisaties (Accredited Training Organizations, ATO's) en affiliates;
- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen;
- Focus op voortdurende rechtvaardiging van het project;
- Deelname belanghebbenden in planning en besluitvorming;
- Management 'by exception' voor de directie en de leden van de Stuurgroep;
- Productfocus: wat levert een project op;
- Plannen voldoen aan de behoefte van verschillende management-niveaus;
- Kwaliteitsbeoordelingen gedurende de gehele levenscyclus van het project;
- Zakelijke- en projectrisico's worden beheerst;
- Issues worden gemanaged en zo nodig geëscaleerd;
- Faciliteert borging en beoordeling projectwerkzaamheden.

2.5 Hoe deze pocket guide te gebruiken

Deze pocket guide kan uiteraard van begin tot eind worden gelezen. Maar wie een snelle inleiding tot de PRINCE2-methode wil, kan beter specifiek de inleidende hoofdstukken (H. 1 en 2) en de Hoofdstukken 3 Principes, 5 Overzicht thema's en 13 Inleiding PRINCE2-processen lezen.

De directie en leden van de Stuurgroep wordt aangeraden daarbij ook Hoofdstuk 15 Sturen van een Project en Hoofdstuk 21 Op maat maken PRINCE2 te lezen. Voor een specifieke verwijzing kan het best het betreffende hoofdstuk worden gelezen, inclusief de bijbehorende bijlagen.

Alle PRINCE2-managementproducten zoals gedefinieerd in Appendix A, Hoofdpijnen Productbeschrijvingen, en Appendix B, Rollen en verantwoordelijkheden, worden voor het gemak van de lezer in de tekst met een hoofdletter geschreven.

Waar in deze Pocket Guide 'hij' of 'zijn' gebruikt is, kan natuurlijk ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.