

BEST PRACTICE

PRINCE2®

6de Editie Pocket Guide

Bert Hedeman | Ron Seegers

PRINCE2® 6de editie – 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*.

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, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VersiSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

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

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

PRINCE2®

6de editie

Pocket Guide

Bert Hedeman
Ron Seegers



Colofon

Titel:	PRINCE2® 6de editie – Pocket Guide
Serie:	Best Practice
Auteurs:	Bert Hedeman (HWP Consulting) Ron Seegers (Projectmeester)
Reviewers:	Jaap Germans (Pink Elephant) Mark Kouwenhoven (nThen!) Henny Portman (HWP Consulting)
Tekstredactie:	Foeng Tjin, Amsterdam
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch www.vanharen.net
ISBN:	978 94 018 0585 8
ISBN EBook pdf:	978 94 018 0587 2
ISBN EPub:	978 94 018 0589 1
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, oktober 2009 Tweede druk, eerste oplage, januari 2020
Vormgeving en lay-out:	S&B IT Services, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing 2018, 2020

© Crown copyright 2017 Reproduced under licence from AXELOS Ltd.: Figures 1.1, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 8.1, 8.3, 8.4, 9.1, 9.2, 9.4, 10.1, 11.1, 11.2, 12.1, 14.1, 17.1, C1 and C2.

PRINCE2®, MSP™, M_o_R®, P3O®, PRINCE2 Agile™, MoP™ and P3M3™ are a Registered Trade Mark of AXELOS Ltd.. AgilePM® is a registered trademark of DSDM in the United Kingdom and other countries.

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

DEEL I INTRODUCTIE 1

Inleiding..... 3

1.1	Het doel van deze pocket guide	3
1.2	Wat is een project?	3
1.3	Waarom zijn projecten belangrijk?	3
1.4	Projecten versus reguliere activiteiten	4
1.5	Wat is projectmanagement?	4
1.6	Waarvoor is de projectmanager verantwoordelijk?	5
1.7	Wat willen alle betrokken partijen beheersen?	5

Inleiding PRINCE2..... 7

2.1	Structuur van PRINCE2.....	7
2.2	Wat maakt een project een PRINCE2-project?.....	8
2.3	Wat is geen onderdeel van PRINCE2?	8
2.4	Klant-leveranciersomgeving	8
2.5	Voordelen PRINCE2	9

Principes

3.1	Voortdurende zakelijke rechtvaardiging.....	11
3.2	Leren van ervaring.....	11
3.3	Gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden	12
3.4	Managen per fase.....	12
3.5	Managen by exception	12
3.6	Productgericht plannen.....	13
3.7	Op maat maken voor de projectomgeving	13

DEEL II THEMA'S 15

Inleiding PRINCE2-thema's

Business case

5.1	Doel.....	19
5.2	Definities	19
5.3	PRINCE2 voorwaarden thema business case	20
5.4	PRINCE2 aanpak thema business case	20
5.5	De inhoud van een business case	22
5.6	Richtlijnen voor effectief business case management	23
5.7	Technieken investeringsbeoordeling.....	23
5.8	Verantwoordelijkheden thema business case.....	24

Organisatie	25
6.1 Doel	25
6.2 Definities	25
6.3 Organisatieniveaus	26
6.4 PRINCE2 voorwaarden thema organisatie	27
6.5 Projectmanagementteam	27
6.6 Communicatiemanagementaanpak	30
6.7 Richtlijnen voor een effectieve organisatie	30
Kwaliteit	31
7.1 Doel	31
7.2 Definities	31
7.3 PRINCE2 voorwaarden thema kwaliteit	32
7.4 Doel kwaliteitsmanagementproducten	32
7.5 Kwaliteitsmanagement	32
7.6 PRINCE2 aanpak thema kwaliteit	33
7.7 Richtlijnen voor effectief kwaliteitsmanagement	34
7.8 Kwaliteitsreviewtechniek	35
7.9 Verantwoordelijkheden thema kwaliteit	36
Plannen	37
8.1 Doel	37
8.2 Definities	37
8.3 PRINCE2 voorwaarden thema plannen	39
8.4 Managementfasen	39
8.5 PRINCE2 aanpak thema plannen	40
8.6 PRINCE2-aanpak definiëren en analyseren producten	41
8.7 Richtlijnen voor effectief plannen	43
8.8 Verantwoordelijkheden thema plannen	44
Risico	45
9.1 Doel	45
9.2 Definities	45
9.3 PRINCE2 voorwaarden thema risico	46
9.4 PRINCE2 aanpak thema risico	46
9.5 Risicomanagementprocedures	46
9.6 Richtlijnen voor effectief risicomanagement	50
9.7 Verantwoordelijkheden thema risico	51
Wijziging	53
10.1 Doel	53
10.2 Definities	53
10.3 PRINCE2 voorwaarden thema wijziging	54

10.4	PRINCE2 aanpak thema wijziging	54
10.5	Procedure beheersing issues en wijzigingen	56
10.6	Richtlijnen voor effectief wijzigingsbeheer	57
10.7	Verantwoordelijkheden thema wijziging	58

Voortgang 59

11.1	Doel	59
11.2	Definities	59
11.3	PRINCE2 voorwaarden thema voortgang	59
11.4	Managen by exception	60
11.5	PRINCE2 aanpak thema voortgang	60
11.6	Delegeren van autoriteit	60
11.7	Gebeurtenis- en tijdgedreven beheersinstrumenten	61
11.8	Escaleren van afwijkingen	62
11.9	Richtlijnen voor een effectieve voortgangsbeheersing	63
11.10	Verantwoordelijkheden thema voortgang	64

DEEL III PROCESSEN 65

Inleiding PRINCE2-processen 67

12.1	Pre-project	68
12.2	Initiatiefase	68
12.3	Uitvoeringsfase(n)	69
12.4	Laatste uitvoeringsfase	69
12.5	Post-project	69
12.6	Op maat maken van de processen	70

Opstarten van een project 71

13.1	Doel	71
13.2	Doelstelling	71
13.3	Context	72
13.4	Activiteiten	72
13.5	Op maat maken opstarten van een project	74

Sturen van een project 75

14.1	Doel	75
14.2	Doelstelling	75
14.3	Context	76
14.4	Activiteiten	76
14.5	Op maat maken sturen van een project	78

Initiëren van een project	79
15.1 Doel	79
15.2 Doelstelling	79
15.3 Context	80
15.4 Activiteiten	80
15.5 Op maat maken initiëren van een project	84
Beheersen van een fase	85
16.1 Doel	85
16.2 Doelstelling	85
16.3 Context	86
16.4 Activiteiten	86
16.5 Op maat maken beheersen van een fase	89
Managen productoplevering	91
17.1 Doel	91
17.2 Doelstelling	91
17.3 Context	92
17.4 Activiteiten	92
17.5 Op maat maken managen productoplevering	93
Managen van een faseovergang	95
18.1 Doel	95
18.2 Doelstelling	95
18.3 Context	96
18.4 Activiteiten	96
18.5 Op maat maken managen van een faseovergang	98
Afsluiten van een project	101
19.1 Doel	101
19.2 Doelstelling	101
19.3 Context	102
19.4 Activiteiten	102
19.5 Op maat maken afsluiten van een project	104
DEEL IV OP MAAT MAKEN EN VERANKEREN	105
Inleiding op maat maken en verankeren van PRINCE2	107
20.1 Op maat maken van PRINCE2	107
20.2 Verankeren van PRINCE2	107

Op maat maken van PRINCE2	109
21.1 Onderdelen van het op maat maken	109
21.2 Complexiteit van het project.	110
21.3 Kleinschalige projecten.	111
21.4 Agile projecten.	112
21.5 Commercieel project.	113
21.6 Projecten in een programma.	113
21.7 Multi-organisatie projecten.	114
Verankeren en invoeren van PRINCE2	115
22.1 Verankeren van PRINCE2	115
22.2 Invoeren van PRINCE2	117
22.3 Projectvolwassenheid	119
Bijlage A Productbeschrijvingen van managementproducten	121
Bijlage B Rollen en verantwoordelijkheden.	135
Bijlage C Voorbeeld van productgerichte planning.	143
Bijlage D Verklarende woordenlijst	147
Over de auteurs	161

DEEL I **INTRODUCTIE**

Hoofdstuk 1

Inleiding

PRINCE2 is een generieke methode voor projectmanagement. PRINCE2 werd in 1996 door CCTA ontwikkeld. Sindsdien zijn er verschillende nieuwe versies uitgebracht. De laatste update van de methode is in 2017 gepubliceerd.

PRINCE2 is nu een geregistreerd handelsmerk van AXELOS Ltd.. AXELOS Ltd. is ook verantwoordelijk voor het certificeren van organisaties, activiteiten en personen op basis van best practices zoals PRINCE2 Agile™, MSP™, P3O™, MoP™, M_o_R® en P3M3™.

1.1 Het doel van deze pocket guide

Deze pocket guide biedt een samenvatting van de PRINCE2-methode om een snelle introductie 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 tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren.

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

Een tijdelijke organisatie die is opgezet met als doel één of meer zakelijke producten op te leveren volgens een overeengekomen business case.

1.3 Waarom zijn projecten belangrijk?

Projecten worden met name uitgevoerd onder omstandigheden waarbij de normale bedrijfsactiviteiten niet het gewenste resultaat opleveren. Eén van die omstandigheden is wanneer veranderingen moeten worden doorgevoerd om in de toekomst concurrerend te kunnen blijven.

Door de tijdelijke organisatie van projecten kunnen alle belanghebbenden worden samengebracht om de benodigde producten op te leveren en de besluitvorming rond deze producten

te faciliteren. De structuur en de processen binnen een projectmatige aanpak versterken de focus op, de ondersteuning van en de betrokkenheid bij de op te leveren producten. 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.

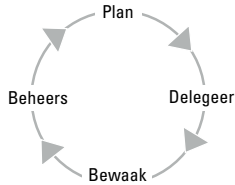
1.4 Projecten versus reguliere activiteiten

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 veroorzaakt vaak een grote weerstand bij de betrokken partijen. Het project moet deze weerstand beheersen en naast de opdracht om de vooraf vastgestelde producten 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 worden opgeleverd. Projecten zijn van nature eindig; ze hebben een vooraf vastgesteld begin en eind.
- **Multidisciplinair** – Een project bestaat uit een team van mensen met verschillende vaardigheden en functies. Deze kunnen afkomstig zijn uit één organisatie maar ook uit verschillende organisaties.
- **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 ten opzichte van 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, scope, kwaliteit, risico's en benefits te realiseren, zie figuur 1.1.



Figuur 1.1 Projectmanagement (bron: AXELOS Ltd.)

Het doel van projectmanagement is om de specialistenwerkzaamheden 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; hiertoe behoren ook de opdrachtgever, de overige leden van de stuurgroep, de project support en de teammanagers.

1.6 Waarvoor is de projectmanager verantwoordelijk?

De projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project, binnen de kaders die met de opdrachtgever/stuurgroep zijn afgesproken.

Als onderdeel van de 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 voorgenomen veranderingen te verminderen;
- Het motiveren van de teamleden en iedereen die aan het project moet bijdragen.

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 realiseren van het projectproduct inclusief de kosten voor het projectmanagement.
- **Tijd** – de totale levensduur van het project en/of de datum waarop de projectproduct moet worden opgeleverd.

- **Scope** – wat moet er worden opgeleverd en wat niet? Welke werkzaamheden moeten er worden uitgevoerd en welke niet?
- **Kwaliteit** – het vermogen van het projectproduct om aan de gestelde eisen te voldoen en het beoogde doel te kunnen realiseren.
- **Risico's** – zowel het beheersen van de bedreigingen als het optimaliseren van de kansen.
- **Benefits** – de benefits die moeten worden gerealiseerd met het op te leveren projectproduct.

PRINCE2 definieert het projectproduct als al datgene wat het project moet opleveren om geaccepteerd te worden. De producten van een project zijn alle producten die gedurende het project moeten worden gerealiseerd inclusief de managementproducten.

Afgezien van deze basisaspecten moeten binnen projecten vaak ook nog andere aspecten worden beheerst, zoals gezondheid, milieu, veiligheid en beveiliging. 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 vermogen om projecten uit te voeren en veranderingen door te voeren verbeteren.

PRINCE2 is een beschermd handelsmerk. Professionele training is voorbehouden aan geaccrediteerde trainingsorganisaties en hun affiliates; zie ook de website van AXELOS Ltd.: www.axelos.com.

2.1 Structuur van PRINCE2

De PRINCE2-methode benadert projectmanagement vanuit vier verschillende perspectieven:

- **Principes** – zijn de grondslagen waaraan een willekeurig project moet voldoen, wil het een PRINCE2-project zijn.
- **Thema's** – zijn de minimale managementaspecten die tijdens het hele project continu en tegelijkertijd beheerst moeten worden. Ieder thema beschrijft de specifieke toepassing van dat thema en waarom deze nodig is.
- **Processen** – 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 bijbehorende verantwoordelijkheden.
- **Op maat maken van PRINCE2** – beschrijft hoe de PRINCE2-methode kan worden toegesneden op een specifiek project in een gegeven context.

2.2 Wat maakt een project een PRINCE2-project?

Een project is een PRINCE2-project indien ten minste:

- Alle PRINCE2-principes worden toegepast;
- Alle PRINCE2-processen worden toegepast naar hun doel en hun doelstelling;
- Voldaan wordt aan de minimale eisen die in de PRINCE2-thema's worden beschreven;
- Alle door PRINCE2 aanbevolen – of gelijkwaardige – technieken worden toegepast.

2.3 Wat is geen onderdeel van PRINCE2?

Er zijn drie generieke gebieden die met opzet buiten de scope van PRINCE2 zijn gehouden:

- **Specialistenwerk** – De kracht van PRINCE2 is zijn brede toepasbaarheid. Daarom vallen industriespecifieke of vakspecifieke activiteiten buiten de scope van PRINCE2. Echter PRINCE2 kan gemakkelijk aan industriespecifieke of vakspecifieke levenscyclusmodellen worden aangepast.
- **Technieken** – Er zijn vele bewezen planning- en beheerstechnieken. Dergelijke technieken zijn echter elders al goed beschreven. Technieken zijn alleen in de PRINCE2-methode beschreven wanneer ze aan de specifieke PRINCE2-behandeling van een thema bijdragen, zoals bijvoorbeeld de techniek productgerichte 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 al 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 Klant-leveranciersomgeving

PRINCE2 is gebaseerd op een klant-/leveranciersomgeving. Het neemt aan dat er een klant is die het gewenste resultaat bepaalt en waarschijnlijk voor het project betaalt, en een leverancier die de mensen en middelen levert die nodig zijn om dat resultaat te realiseren.

Klanten en leveranciers kunnen deel uitmaken van dezelfde organisatie maar ze kunnen ook deel uitmaken van verschillende organisaties. Binnen de klant kunnen we weer gebruikers en bedrijfsvertegenwoordigers onderscheiden.

2.5 Voordelen PRINCE2

Alle betrokken partijen, vooral de opdrachtgever/klant, de projectmanager en de leveranciers hebben baat bij het gebruik van de methode PRINCE2. De belangrijkste voordelen zijn:

- Bewezen ‘best practice’ en wereldwijd algemeen erkend;
- Kan in elk type project worden toegepast;
- Biedt een gemeenschappelijk taalgebruik en aanpak;
- Kan gemakkelijk met industriestandaarden worden geïntegreerd;

- Mensen en middelen worden toegewezen als onderdeel van de ‘go/no-go’ beslissingen;
- Gedegen maar efficiënte structuur van rapporteren;
- Bijeenkomsten alleen op belangrijke momenten;

- Stimuleert leren en voortdurende verbetering;
- Stimuleert hergebruik van projectmiddelen;
- Beschikbaarheid van geaccrediteerde trainingsorganisaties;

- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor alle betrokken partijen;
- Focus op voortdurende rechtvaardiging van het project;
- Deelname belanghebbenden in planning en besluitvorming;
- Managen by exception op alle niveaus van het project;

- Productfocus: wat levert een project op;
- Plannen voldoen aan de behoefte van verschillende managementniveaus;
- Kwaliteitsbeoordelingen gedurende de gehele levenscyclus van het project;
- Beheersen van zakelijke- en projectrisico’s;
- Issues worden gemanaged en zo nodig geëscaleerd;
- Faciliteert borging en beoordeling projectwerkzaamheden.