

MANAGEMENT GUIDE

PRINCE2® in de praktijk

 7 Valkuilen, 100 Tips

PRINCE2®
Edition 2009



Michiel van der Molen

PRINCE2® in de praktijk - management 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-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance	Architecture (Enterprise en IT)	Project-, Programma- en Riskmanagement
ASL	Archimate	A4 Projectmanagement
BiSL	TOGAF™	ICB / NCB
CATS		MINCE®
CMMI	Business Management	M_o_R®
COBIT	EFQM	MSP
ISO 17799	ISA-95	PMBok
ISO 27001	ISO 9000	PRINCE2®
ISO/IEC 20000	SixSigma	
ISPL	SOX	
IT Service CMM	SqEME®	
ITIL® V2		
ITIL® V3		
ITSM		
MOF		
MSF		

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

PRINCE2® in de praktijk management guide

7 valkuilen, 100 tips

PRINCE2®
Edition 2009

Michiel van der Molen



Colofon

Titel:	PRINCE2® in de praktijk - management guide 7 Valkuilen - 100 Tips
Auteur:	Michiel van der Molen
Redactie:	Els Oortman
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 305 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, april 2009
Redactie en zetwerk:	CO2 Premedia bv, Amersfoort - NL
Illustraties binnenwerk en omslag:	Johan van Zanten, Studio Noord - Amsterdam www.studio Noord.net

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

© Crown copyright material taken from the Office of Government Commerce publication, Managing Successful Projects with PRINCE2, is reproduced with the permission of the Controller of HMSO and Queen's Printer for Scotland.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

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.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Voorwoord

Sinds een aantal jaren ondersteun ik als adviseur en trainer de professionalisering van projectmatig werken in organisaties. In deze organisaties – in de industrie, financiële dienstverlening, detailhandel en publieke sector – draait het steeds om dezelfde vraag: wat kun je als organisatie doen om te zorgen dat projecten succesvol zijn?

Soms begeleid ik organisaties bij de invoering van PRINCE2®¹. Steeds vaker echter werk ik voor organisaties die PRINCE2 in het verleden hebben ingevoerd, maar niet tevreden zijn over de resultaten. De trainingen hebben niet het beoogde effect gehad, het is niet gelukt een breed draagvlak voor de methode in de organisatie te creëren en document-templates worden als keurslijf ervaren. Het rendement op de investering in PRINCE2 is te laag en volgens sommigen zelfs negatief. Hoe komt het nu dat zo velen hier tegen aan lopen? En wat zijn de voorwaarden voor succesvol gebruik van PRINCE2?

Het is vreemd dat hier weinig over is geschreven. In de vakliteratuur komen we enerzijds de ‘PRINCE2-aanhangers’ tegen, die de methode – met een voorbijgaan aan de valkuilen – promoten als dé weg naar projectsucces. Anderzijds zijn er de ‘PRINCE2-bestrijders’, die de methode vereenzelvigen met bureaucratie en benadrukken dat het draait om leiderschap en communicatie. Beide benaderingen lijken weinig zinvol om tot een genuanceerd beeld en een passend gebruik van de methode te komen.

Natuurlijk draait het in projecten primair om verandering. Dat vereist leiderschap, betrokkenheid en communicatie en dat is de *drijvende kracht* van een succesvol project. Daarnaast is er in projecten behoefte aan beheersing. Dat vereist voorspelbaarheid, controle en efficiëntie en dat is de *randvoorwaarde* voor een succesvol project. Vooral in dat tweede aspect kan PRINCE2 ondersteuning bieden. De uitdaging van professioneel projectmanagement is om beide aspecten – verandering als drijvende kracht en beheersing als randvoorwaarde – in ieder uniek project op een unieke manier te integreren. Ik hoop dat dit boek je daarbij mag helpen en sta graag open voor je reacties en suggesties.

Ede, maart 2009

Michiel van der Molen

molen@vdmpa.nl

1 PRINCE2 is een geregistreerd handelsmerk van OGC.

Dankwoord

Bij het schrijven van dit boek heb ik veel steun gekregen. Als eerste wil ik Reynier Pronk bedanken voor de vele inspirerende discussies over ons vak en de opbouwende suggesties tijdens het schrijven.

De concepttekst van dit boek is gereviewd door:

- Anita de Bode (ING Retail)
- Niek Creemers (Achmea Sociale Zekerheid)
- Gerard van Hal (Corus Information Services)
- Wil Hendrickx (Lagant Management Consultants bv)
- Ruud van de Kastele (KMD Training)
- Peter Landman (Kadaster Services)
- Lucien Okkes (TenneT TSO bv)
- Reynier Pronk (PMA Heemstede)
- Hans M. Schneider (zelfstandig ondernemer, Voorzitter PRINCE User Group Nederland)
- Ron Seegers (Projectmeester, PRINCE User Group Nederland)
- Manon Walter Tellez (Ordina Business Process Outsourcing bv)
- Martine de Zeeuw (Rijksauditdienst)
- Marc van der Zon (Corus Projects & Technical Consultancy)

Ik ben de reviewers veel dank verschuldigd. Met hun kritische commentaren en nuttige suggesties hebben zij een belangrijke bijdrage geleverd aan de kwaliteit van dit boek.

Maart 2009, Michiel van der Molen

Inhoudsopgave

	Voorwoord	V
	Dankwoord	VII
	Inhoudsopgave	IX
1	Inleiding.....	1
	Waarom dit boek?.....	1
	Voor wie is dit boek?.....	1
	Opbouw van dit boek en leeswijzer.....	2
	Disclaimer.....	2
2	De valkuilen van PRINCE2	3
	Wat is er 'anders' aan PRINCE2?	3
	Valkuil 1: PRINCE2 als gereedschap voor projectmanagers	4
	Valkuil 2: PRINCE2 als bureaucratie.....	5
	Valkuil 3: PRINCE2 als documentatiemethode.....	6
	Valkuil 4: PRINCE2-certificering als kwaliteitsnorm.....	6
	Valkuil 5: PRINCE2 als receptenboek	7
	Valkuil 6: PRINCE2 als panacee.....	7
	Valkuil 7: PRINCE2 als zwartepietenspel.....	8
3	Tips voor het gebruik van PRINCE2 in projecten	9
	Algemene tips.....	9
	Tip 1: Werk niet volgens PRINCE2!.....	9
	Tip 2: Overweeg een andere methode.....	11
	Tip 3: Gebruik PRINCE2 niet voor programma's	12
	Tip 4: Leg uit wat het voordeel van PRINCE2 voor de ander is	14
	Tip 5: Gebruik PRINCE2 flexibel.....	15
	Tip 6: Voorkom een ieder-voor-zichcultuur	16
	Tip 7: Leg afspraken vast over de toepassing van PRINCE2	17
	De Business Case	18
	Tip 8: Benoem de maatstaf voor succes	18
	Tip 9: Vat de Business Case samen in een oneliner	20
	Tip 10: Een Business Case hoeft niet financieel te zijn	22
	De Project Board.....	24
	Tip 11: Vraag Project Board-leden niet om hun afdeling te vertegenwoordigen	24

Tip 12: Geen ‘gratis ritjes’ in de Project Board	25
Tip 13: Organiseer een Project Board-start-up	27
Tip 14: Stem de projectinrichting af op de bestuurbaarheid door de Project Board.....	28
Tip 15: Stel voor een change authority te benoemen	29
Tip 16: Bewaar nieuwe informatie niet tot een Project Board-vergadering.....	31
Tip 17: Creëer de voorwaarden voor sturen op uitzonderingen.....	33
Tip 18: Accepteer geen sturing van derden.....	36
Project Assurance.....	37
Tip 19: Eis Project Assurance	37
Tip 20: Neem Project Assurance in je budget op.....	38
Tip 21: Stem Project Assurance af op de Business Case en de risico’s.....	39
Tip 22: Geef specialisten na goedkeuring van het PID een andere rol.....	41
Plannen en begroten	42
Tip 23: Benoem eerst producten, ga dan pas schatten en begroten.....	42
Tip 24: Laat uitvoerenden schatten en plannen	43
Tip 25: Organiseer een planningsworkshop	44
Tip 26: Wees glashelder over implementatie	46
Tip 27: Koppel de planning en het budget aan dezelfde producten.....	47
Tip 28: Zoek de verborgen externe producten.....	49
Tip 29: Benoem voor elk extern product een verantwoordelijke en een deadline	51
Tip 30: Breng managementfasen tot leven	52
Tip 31: Gebruik in researchprojecten vooral faseplannen	54
Tip 32: Noem toleranties alarmgrenzen.....	55
Tip 33: Stem toleranties af op de Business Case	57
Rapporteren.....	58
Tip 34: Focus elke rapportage op toleranties.....	58
Tip 35: Pas op met stoplichten en smileys	59
Tip 36: Pas op met ‘percentage gereed’	61
Tip 37: Pas op met ‘besteding per periode’	62
Tip 38: Meld een afwijking eerst mondeling	63
Risico’s.....	65
Tip 39: Vraag Project Board-leden naar hun zorgen.....	65
Tip 40: Organiseer een risicoanalyseworkshop.....	67
Tip 41: Verwerk risico’s tot verandering van je plan	69
Kwaliteit	71
Tip 42: Breng je kwaliteitsplan tot leven.....	71
Tip 43: Gebruik de Business Case om gebruikersinvloed te begrenzen.....	72

Tip 44: Maak een product-reviewermatrix	73
Tip 45: Pas de 80/20-regel toe op productbeschrijvingen	75
Tip 46: Beschrijf juist de ‘ongrijpbare’ producten	77
Tip 47: Pas niet altijd formele kwaliteitscontrole toe	78
Documenten	79
Tip 48: Communiceer niet via documenten maar mondeling.....	79
Tip 49: Bekijk ieder document door de bril van de doelgroep	81
Tip 50: Maak een PID niet te gedetailleerd.....	82
Tip 51: Voeg documenten samen	83
Kleine projecten	85
Wat is een klein project?	85
Tip 52: Zorg voor een duidelijk antwoord op de waaromvraag.....	87
Tip 53: Stel een kleine Project Board voor	88
Tip 54: Pas het procesmodel minimaal toe	89
Tip 55: Voeg Project Brief en PID samen	91
Tip 56: Voer maar één risicoanalyse uit.....	92
Tip 57: Maak een productdecompositie met je tekstverwerker	93
Tip 58: Voeg de paragrafen van een plan samen	94
Tip 59: Rapporteer mondeling	95
Tip 60: Beperk het configuratiemanagement	96
Tip 61: Vereenvoudig de registratie van issues	97
Tip 62: Vereenvoudig de kwaliteitsreviews	98
Tip 63: Leg kwaliteitscontroles eenvoudig vast	99
Tip 64: Combineer Product Checklist en Quality Register	100
Overige tips	101
Tip 65: Houd Starting Up a Project zo kort mogelijk.....	101
Tip 66: Stem werkpakketten af op de uitvoerende	102
Tip 67: Neem in het PID de voorwaarden voor decharge op	103
Tip 68: Voorkom dubbel werk bij projecten binnen programma’s.....	104
4 Tips voor de invoering van PRINCE2 in organisaties	105
De aanpak van de invoering.....	105
Tip 69: Temper de verwachtingen.....	105
Tip 70: Pak de invoering van PRINCE2 niet als project aan	107
Tip 71: Benoem de baten van de invoering van PRINCE2	109
Tip 72: Voer PRINCE2 stap voor stap in.....	111
Tip 73: Creëer vraag in plaats van aanbod.....	112
Tip 74: Leg direct een Issue Register aan.....	114
Tip 75: Verbind de invoering van PRINCE2 met cultuurverandering.....	115
Tip 76: Benoem tastbare producten bij de invoering van PRINCE2	117

Tip 77: Reserveer permanente middelen in de begroting.....	119
De projectomgeving	120
Tip 78: Eis duidelijkheid over de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement	120
Tip 79: Breng projectbesturing in lijn met persoonlijke meetpunten.....	122
Tip 80: Niet elk project hoeft een aparte Project Board te hebben.....	123
Tip 81: Laat Senior Suppliers niet vechten om medewerkers.....	125
Tip 82: Creëer een veilige omgeving voor lessons learned	126
Tip 83: Organiseer niet te vroeg centrale projectondersteuning.....	128
Tip 84: Regel het eigendom en beheer van de projectmethode	129
Tip 85: Veranker PRINCE2 in het kwaliteitssysteem	130
Opleiding.....	131
Tip 86: Sla de brug tussen PRINCE2 en persoonlijke vaardigheden	131
Tip 87: Leid eerst een ‘voorhoede’ op	132
Tip 88: Gebruik PRINCE2-trainingen niet voor competentieontwikkeling.....	133
Tip 89: Vul standaardtrainingen aan met maatwerk	134
Tip 90: Houd aparte bijeenkomsten voor lijnmanagers	135
Tip 91: Bied het lijnmanagement ‘meer grip met minder moeite’	136
Tip 92: Betrek belanghebbenden per doelgroep	138
Tip 93: Leid auditors apart op	139
Tip 94: Spiegel de beelden van projectmanagers met die van lijnmanagers	140
Tip 95: Organiseer intervisie voor projectmanagers	141
Standaards	142
Tip 96: Toets standaards op negatieve effecten.....	142
Tip 97: Definieer je eigen best practice	144
Tip 98: Bied concrete ondersteuning voor kleine projecten	145
Tip 99: Wees terughoudend met standaardteksten	146
Tip 100: Maak voorbeelden van Product Breakdown Structures	148
Extra tip	150
Begrippen en definities, tevens vertaallijst Engels-Nederlands.....	153
Vertaallijst Nederlands-Engels.....	159
Literatuur.....	161
Over de auteur.....	162

HOOFDSTUK 1

Inleiding

Waarom dit boek?

De projectmanagementmethode PRINCE2 is in een groot aantal landen uitgegroeid tot een marktstandaard voor projecten in de publieke sector en in het bedrijfsleven. Er is dan ook inmiddels een ruim aanbod aanwezig van boeken die de methode beschrijven. Deze boeken besteden echter weinig aandacht aan de praktische toepassing van PRINCE2, de valkuilen die daarin schuilen en hoe je deze kunt vermijden.

Dit boek biedt aanvullende kennis voor diegenen die zich de methode door training of zelfstudie eigen hebben gemaakt. Het is bedoeld om PRINCE2-gebruikers te helpen de essentie van PRINCE2 tot leven te brengen en de methode zo te gebruiken dat deze werkelijk bijdraagt aan het succes van hun projecten. De tips in dit boek zijn onder meer gericht op:

- versterking van de betrokkenheid van de opdrachtgever en gebruikersvertegenwoordigers;
- gebruik van de Business case als instrument van leiderschap;
- vergroting van draagvlak;
- creëren van transparantie voor belanghebbenden;
- verbetering van de projectbesturing.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is gericht op projectmanagers die PRINCE2 gebruiken in hun projecten en op professionals die betrokken zijn bij de invoering van de methode in een organisatie. Dit boek veronderstelt dat je kennis hebt van PRINCE2 op het niveau van de APMG-certificaten PRINCE2 Foundation of PRINCE2 Practitioner.

Dit boek is niet gericht op opdrachtgevers en leden van Project Boards. Een geschikter boek voor hen is *PRINCE2 voor opdrachtgevers*.

Opbouw van dit boek en leeswijzer

Om de tips in dit boek optimaal te kunnen gebruiken, is het goed dat je eerst inzicht hebt in waarom het soms verkeerd gaat. Lees daarom eerst hoofdstuk 2 ‘De valkuilen van PRINCE2’. Daarna kun je naar behoefte en in willekeurige volgorde de rest van het boek doorlopen.

Hoofdstuk 3 ‘Tips voor het gebruik van PRINCE2 in projecten’ bevat tips voor projectmanagers. Ze zijn erop gericht het beste uit de methode te halen, ook als PRINCE2 niet optimaal is ingevoerd in de projectomgeving. Enkele tips – bijvoorbeeld over de benoeming van Project Board-leden – behoren tot de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Ze zijn toch in dit boek opgenomen omdat je hier als projectmanager vaak een adviserende rol in hebt. Voor de overzichtelijkheid zijn de tips gegroepeerd in een aantal thema’s. Eén van deze thema’s is ‘kleine projecten’. Maar let op: de meeste tips in de rest van hoofdstuk 3 zijn belangrijk voor zowel grote als kleine projecten.

Hoofdstuk 4 ‘Tips voor de invoering van PRINCE2 in organisaties’ bevat tips voor professionals die betrokken zijn bij de invoering van PRINCE2. Hoewel een goede invoering van PRINCE2 voorwaardenscheppend is voor het succesvol gebruik ervan, is dit hoofdstuk achteraan geplaatst omdat waarschijnlijk slechts een klein deel van de lezers hierbij betrokken is.

In navolging van veel grote organisaties in Nederland gebruikt dit boek in beginsel de Engelstalige PRINCE2-termen², met excuses voor het geval je de Nederlandstalige termen gewend bent. Achter in het boek vind je een verklarende woordenlijst die tegelijk dienstdoet als vertaallijst Engels-Nederlands. Daarna vind je een vertaallijst Nederlands-Engels. Begrippen die binnen PRINCE2 een specifieke definitie hebben, zijn met een hoofdletter weergegeven.

Disclaimer

Dit boek kan niet volledig zijn. Het bevat geen verzameling algemene PRINCE2-tips, maar is gericht op die tips die helpen de grootste PRINCE2-valkuilen te vermijden. Bij tips geldt: wat voor de één een eye-opener is, is voor de ander een open deur. Niet alle tips in dit boek zijn voor iedere organisatie en ieder project zinvol. Beoordeel zelf de toepasbaarheid.

2 Maar niet dogmatisch: de PRINCE2-handleiding beschouwt bijvoorbeeld ‘Project Manager’ als een specifieke PRINCE2-term, in dit boek gaat het omwille van de leesbaarheid gewoon over de projectmanager.

De valkuilen van PRINCE2

Wat is er 'anders' aan PRINCE2?

De opkomst van PRINCE2 als *best practice* hangt samen met de opkomst van een andere visie op projecten. Vroeger zeiden we: een project is succesvol als het binnen de afgesproken voorwaarden (tijd, geld) het geplande resultaat oplevert. Als dat de maatstaf voor succes is, dan is de projectmanager verantwoordelijk voor het succes van een project. Klassieke projectmanagementmethoden bekeken de wereld dan ook door de bril van de projectmanager: ze zijn geschreven als handleidingen voor projectmanagers. Vanuit die benadering was de verbetering van projectmatig werken vooral gericht op het beter opleiden van projectmanagers.

Maar in de steeds dynamischer wereld van nu is het niet meer genoeg om aan het einde van een project op te leveren wat we aan het begin afgesproken hadden. Het is nu normaal dat tijdens het project belangrijke zaken veranderen, waardoor het plan moet worden aangepast. Uitzonderingen zijn de regel geworden, en projectmanagement is tegenwoordig 'schieten op bewegende doelen'. Daarom zeggen we nu: een project is pas succesvol als het bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Ofwel: als we de Business Case realiseren. Door de groeiende complexiteit zijn projecten bovendien steeds meer afhankelijk van voorwaarden die buiten de invloed van de projectmanager liggen. Het sturen op basis van de Business Case en het scheppen van de voorwaarden voor een succesvol project zijn – naast het aansturen van de projectmanager – verantwoordelijkheden van het lijnmanagement³. In de huidige visie kan de verantwoordelijkheid voor projectsucces daarom alleen in de lijn liggen.

De opdrachtgever c.q. Project Board vertegenwoordigt de belangen van de lijnorganisatie in de besturing van het project en is onder andere verantwoordelijk (*accountable*) voor:

- het vaststellen van de Business Case;
- het goedkeuren van het projectplan;

3 Daar waar in dit boek de term lijnmanagement gebruikt wordt, wordt bedoeld op het businessmanagement, dat wil zeggen: het management dat verantwoordelijk is voor de primaire processen van het bedrijf en dat in projecten de klantzijde vertegenwoordigt. Wanneer het management van een leveranciersafdeling (bijvoorbeeld engineering of IT) bedoeld wordt, staat dit expliciet vermeld.

- het creëren van draagvlak;
- het beschikbaar stellen van middelen;
- het controleren van de uitvoering door de projectmanager;
- het realiseren van de beoogde baten.

De projectmanager is verantwoordelijk (*responsible*) voor het volgens plan opleveren van de afgesproken producten, onder voorwaarde dat de benodigde middelen beschikbaar zijn.

PRINCE2 is erop gericht de opdrachtgever c.q. Project Board te ondersteunen om deze verantwoordelijkheid op effectieve en efficiënte manier te dragen. Dit is dan ook het uitgangspunt voor de manier waarop je het projectmanagement in een organisatie moet inrichten.

De meeste projectmanagementmethoden⁴ zien projectmanagement nog steeds als een competentie van projectmanagers en geven een antwoord op de vraag: ‘Wat kan een projectmanager doen om een project tot een succes te maken?’ PRINCE2 ziet projectmanagement als een competentie van een organisatie en geeft een antwoord op de vraag: ‘Welke processen moet een organisatie inrichten en wat moeten de verschillende belanghebbenden – onder andere opdrachtgever, gebruiker(s), leverancier(s), projectmanager, teammanagers – doen om een project tot een succes te maken?’



Valkuil 1: PRINCE2 als gereedschap voor projectmanagers

De focus van PRINCE2 op de processen in de organisatie in plaats van alleen op de rol van de projectmanager is een grote kracht van de methode. Tegelijk schuilt hierin de grootste valkuil.

Vanuit de klassieke visie dat het verbeteren van projectmatig werken ‘iets voor projectmanagers’ is, onderschat men de implementatie van PRINCE2. PRINCE2 wordt dan gezien als een nieuw gereedschap voor projectmanagers en de aandacht gaat vooral naar het opleiden van projectmanagers. De essentie van PRINCE2 zit echter vooral in de verbeterde besturing: het gebruik van de Business Case, de verantwoordelijkheden van de Project Board-leden, de toepassing van managementfasen, sturen op uitzonderingen. Deze zaken komen alleen tot stand als alle betrokkenen hun rol oppakken en om dat te bereiken is de grootste uitdaging vaak juist het betrekken van het lijnmanagement.

⁴ Zie bijvoorbeeld:

Wijnen, Gert, Willem Renes, Peter Storm, *Projectmatig Werken*, 24^e druk. 2008 Het Spectrum.

Bos, Jo, Ernst Harting, *Projectmatig Creëren 2.0*, 1^e druk. 2006 Scriptum Books.

Wanneer je PRINCE2 alleen gebruikt als een nieuwe inhoud voor de opleiding van projectmanagers, dan leren die een besturingsconcept dat zij niet zelfstandig kunnen realiseren. Het lukt onvoldoende om de andere betrokkenen in hun rol te krijgen. Het resultaat is dat projectmanagers onderling weliswaar dezelfde taal spreken en dezelfde soort documenten maken. Maar de bij de projecten betrokken lijnmanagers dragen de methode niet, waardoor de essenties van PRINCE2 onbenut blijven. De PRINCE2-opleidingen zijn zo een investering met beperkt resultaat.



Valkuil 2: PRINCE2 als bureaucratie

Wanneer een organisatie het gebruik van PRINCE2 verplicht stelt, kan dit een belemmering worden om projecten doelgericht en slagvaardig aan te pakken. Dit kan ertoe leiden dat projectmanagers zich meer richten op het naleven van de geldende voorschriften dan op het voldoen aan de vereisten van de business.



Dit risico is vooral groot bij implementatie van PRINCE2 binnen een leveranciersafdeling – bijvoorbeeld het ingenieursbureau of de IT-afdeling van een organisatie – zonder dat het businessmanagement erbij betrokken is. PRINCE2 is gemaakt om de besturing vanuit businessperspectief te verbeteren en niet om in te voeren in een leveranciersafdeling. Doordat alleen het leveranciersmanagement betrokken is, ontbreekt een kritische toetsing op de toegevoegde waarde voor de business, die efficiënte en effectieve besturing verlangt. De interne leverancier legt zijn standaard op aan zijn interne klanten, die zich in toenemende mate ergeren aan deze nieuwe bureaucratie. Het lijnmanagement voelt zich hierdoor nog minder betrokken bij projectmatig werken ('dat is zo'n gedoe tegenwoordig'), met een negatieve spiraal als gevolg.



Valkuil 3: PRINCE2 als documentatiemethode

De documenten zijn bij velen het meest bekende aspect van PRINCE2. Er zijn organisaties die de kwaliteit van projecten alleen borgen door eisen te stellen aan de gemaakte documenten. Dit heeft invloed op de manier waarop betrokkenen aankijken tegen projectmatig werken. Voor je het weet zien mensen het invullen van de juiste document-sjablonen (templates) als hét criterium voor de kwaliteit van projectmatig werken. Aan de buitenkant (de documenten) lijkt het dan op PRINCE2, aan de binnenkant (de processen die er achter schuilgaan) is er weinig of niets verbeterd. Dit wordt wel aangeduid met de term PINO (Prince In Name Only).



Valkuil 4: PRINCE2-certificering als kwaliteitsnorm

De bestaande commerciële dienstverlening met betrekking tot PRINCE2 is vooral gericht op het leveren van trainingen en examens voor erkende certificaten. Bureaus die deze trainingen leveren en examens afnemen, moeten werken met door APMG geaccrediteerd materiaal. Accreditering van opleidingsinstituten garandeert uiteraard een basiskwaliteit. Tegelijk belemmert het de mogelijkheden voor maatwerk. De gecertificeerde trainingen zijn niet gericht op de specifieke projecten en omgeving van de eigen organisatie. Het certificaat PRINCE2 Foundation toetst basiskennis van de methode en terminologie. Het certificaat PRINCE2 Practitioner toetst of een kandidaat de methode 'volgens het boekje' kan toepassen.

Wat de invoering van een nieuwe manier van werken in de organisatie zou moeten zijn (een organisatieontwikkelingsvraagstuk), verengt zich zo tot de overdracht van standaardkennis. Het is daarom te begrijpen dat trainingen afgestemd op het behalen van

certificaten onvoldoende zijn om de beoogde verandering in de organisatie tot stand te brengen. Het is dan ook een valkuil om de mate van certificering van betrokkenen te zien als een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van projectmatig werken in een organisatie.



Valkuil 5: PRINCE2 als receptenboek

PRINCE2 is generiek van aard, dat wil zeggen dat het geschikt is voor alle soorten projecten en instrumentarium bevat voor alle mogelijke situaties. Dat vereist wel dat je de methode voor elk project 'op maat maakt'. Als je dat nalaat en alles doet wat er in de methode staat, dan creëer je in de meeste gevallen te veel overhead.

Dit is niet alleen inefficiënt: een project verandert hierdoor wezenlijk van karakter. Een succesvol project vereist een balans tussen verandering en beheersing. PRINCE2 is goed in de beheersingsaspecten. Te veel aandacht voor beheersing verstoort deze balans en belemmert de veranderende kracht (innovatie, creativiteit). Er ontstaat een verkeerde focus in het project, mensen raken contact kwijt met wat echt belangrijk is en raken gedemotiveerd. Met een overdreven gebruik van de beheersingsaspecten van de methode – bijvoorbeeld door een ongebreideld gebruik van productbeschrijvingen – kun je een project gemakkelijk 'doodprincen'.

Deze valkuil is het grootst voor kleine projecten, maar geldt voor alle projecten: ieder project is uniek en vraagt om een eigen aanpak.



Valkuil 6: PRINCE2 als panacee

Een grote valkuil is het gebruik van PRINCE2 voor andere zaken dan projecten. PRINCE2 is gebaseerd op een strakke definitie van een project, die onder meer inhoudt dat het gaat om het opleveren van een product in een klant-leverancieromgeving. Toepassing van PRINCE2 als methode voor programmamanagement, verandermanagement of procesmanagement leidt tot begripsverwarring, onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en meestal een teleurstellend resultaat.



Valkuil 7: PRINCE2 als zwartepietenspel

In een cultuur waar mensen vooral op hun fouten beoordeeld worden, krijgen medewerkers de behoefte om zich in te dekken tegen verwijten. PRINCE2 bevat goede hulpmiddelen om verantwoordelijkheden helder te beleggen en is dan ook goed te misbruiken in het zwartepieten:

- ‘de Senior User is verantwoordelijk voor de communicatie met de gebruikers, dus ik hoef me daar niet mee bezig te houden’;
- ‘de specs kloppen niet maar ze hebben de productbeschrijving goedgekeurd, dus ze moeten het zelf maar weten’.

De gezamenlijke toewijding van projectteam en Project Board aan het resultaat is een voorwaarde voor projectsucces. Het benoemen van specifieke verantwoordelijkheden van betrokkenen is alleen zinvol als deze gezamenlijke toewijding aanwezig is.