

Groep 4

# **PRINCE2 en PMBOK in een Agile-omgeving.**

Casus Business Analyse

Dylan Cluyse, Szymon Vertenten, Yigit Sahin en Mert Sahin

4-12-2022

Klasgroep G3.A1 & G3.C1

## Inhoud

1. Inleiding.....	2
2. Literatuurstudie.....	3
3. Tussenconclusie en voorbereiding op de interviews.....	10
4. Interview met Delaware.....	11
5. Interview met Ypto.....	12
6. Reflectie.....	13
7. Bibliografie.....	14

# 1. Inleiding

Een doel zonder aanpak is een stap dichterbij het einde. Projecten spelen een vitale rol in het verloop van iedere onderneming. Ieder project neemt fouten en risico's met zich mee. Een sterke en robuuste *project management methode* (PMM) is vereist. Voor deze casus plaatsen we de loep op PMBOK en PRINCE2.

Agile is een belangrijk gegeven. Zo leiden we af uit het jaarlijkse rapport van (Digital.AI, 2021) dat 86% van de Europese softwareondernemingen een Agile-aanpak gebruikt. De belangrijkste redenen volgens hen waren:

- Snel softwareapplicaties uitrollen (64%)
- De grens tussen business en IT verbeteren (47%)
- Projectrisico's verminderen (39%)

Voor deze casus verzamelen we kennis met een literatuurstudie en aanvullende interviews. In de literatuurstudie bekijken we hoe PRINCE2 en PMBOK van pas komen in een Agile-omgeving. Vervolgens kijken we hoe PRINCE2 en PMBOK elkaar van dienst kunnen zijn. Naast onze literatuurstudie vergaarden wij expertise bij bedrijven. Uiteindelijk geven we u onze bevindingen.

Bij onze literatuurstudie staan we stil bij internationale materie rond de thema's PRINCE2, PMBOK en Agile. We benaderen de officiële documentatie, maar ook onderzoeksrapporten en - artikels. Aanvullende expertise halen wij uit interviews. De gestelde vragen leidden we af uit zaken, uit de literatuurstudie, die voor ons onduidelijk bleek.

Zo kwamen wij eerst terecht bij Olivier Loones. Olivier is acht jaar lang projectmanager en analist bij Delaware. Delaware is een grootschalige multinational dat IT-oplossingen aanbiedt. Ze nemen zowel groot- als kleinschalige projecten op. Delaware maakt gebruik van PROMAR. Dit is een methode op maatwerk. PROMAR is opgebouwd met het PMBOK-framework en het neemt kernelementen uit PRINCE2 over.

Voor ons tweede bedrijf richtten wij ons op een overheidsbedrijf. We verzamelden kennis bij Pascual Laguna. Pascual startte vorig jaar bij Ypto, de technische dienst van de NMBS. Ypto werkt met PM<sup>2</sup> als PMM. Al wordt PM<sup>2</sup> exclusief bij overheidsinstanties van de Europese Unie gebruikt, toch overlappen de kenmerken met die van een Agile-omgeving.

Met de literatuurstudie en de interviews vormen wij onze bevindingen. Deze zijn gebaseerd op de statements en tips dat we uit beide bronnen hebben kunnen afleiden. In dit deel beklemtonen wij vooral hoe PMBOK en PRINCE2 elkaar van dienst kunnen zijn in een Agile-omgeving. Dit zijn tips dat we u meegeven als u PRINCE2 en/of PMBOK wilt verweven in *Agile-driven PMM*.

## 2. Literatuurstudie.

### 1. PMBOK

#### Algemeen

*Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) is een algemeen erkend framework. De *Project Management Institute* (PMI) publiceerde deze skeletstructuur om organisaties te begeleiden bij het maken van hun eigen framework. Deze gids fungeert als hulpmiddel gericht op de noden van projectmanagement (PM). PMBOK op zich is geen methode, maar wel een opstap voor organisaties om hun eigen methode te ontwikkelen. (PMI, 2017)

Volgens de documentatie kent PMBOK vier fasen: starten, organiseren, uitvoeren en afsluiten. Iedere PMBOK-fase wordt opgedeeld in vijf procesgroepen. Met het volgende schema koppelen we de vijf procesgroepen met de tien *knowledge areas*.

<div> <div>PROCES-GROEPEN</div> <div>KNOWLEDGE AREAS</div> </div>					
	INITIATING	PLANNING	EXECUTING	MONITORING & CONTROLLING	CLOSING
<b>INTEGRATION</b>	Project Charter ontwikkelen	PM Plan maken	Planwerk dirigeren en beheren. Projectkennis beheren	Projectwerk beheren Change Control integreren	Projectfase afsluiten
<b>SCOPE</b>		Scope Mgmt beheren Requirements verzamelen Scope definiëren WBS maken		Scope valideren & controleren	
<b>SCHEDULE</b>		Schedule Mgmt plannen Sequentie van activiteiten bepalen. Tijdsduur van act. bepalen Schedule opstellen.		Schedule controleren	
<b>COST</b>		Cost Mgmt plannen Cost Estimation Het budget bepalen		Cost Control	
<b>QUALITY</b>		Quality Mgmt plannen	Quality van het product beheren.	Quality Control	
<b>RESOURCE</b>		Resource Mgmt plannen Act. resources inschatten	Resources verzamelen Team opstarten en beheren	Resource Control	
<b>COMMUNICATIONS</b>		Communications Mgmt plannen	Communications beheren	Communications monitoren	
<b>RISK</b>		Risico Mgmt plannen Kwalitatieve risico-analyse uitvoeren. Kwantitatieve risico-analyse uitvoeren. Risk response plannen	Risk Response implementeren	Risico's monitoren	
<b>PROCUREMENT</b>		Procurement Mgmt plannen	Procurement opstarten	Procurements controleren	
<b>STAKEHOLDERS</b>	Stakeholders achterhalen	Stakeholder Mgmt plannen	Stakeholder engagement beheren	Stakeholder engagement beheren	

## PMBOK en Agile

(Schwalbe, 2012) benadrukt het gebruik van PMBOK in een Agile-omgeving. Het thema van haar verslag gaat over de ontwikkeling van een intranetsite voor een fictief bedrijf. Tijdens de ontwikkelingsfase werden de vijf procesgroepen van PMBOK samen met SCRUM, een Agile-methode, gebruikt. Het management moet rekening houden met de vijf procesgroepen: initiation, planning, executing, monitoring en closing. Deze stappen volgen dezelfde cyclische structuur als Continuous Process Improvement (CPI).

(Sliger, 2008) vult aan en ze benadrukt de gelijkenissen tussen de PMBOK-fasen en de iteraties in Agile werken. De start van een fase bevat het bespreken van de verwachte *deliverables*. Ze haalt *tailoring* aan als een manier voor de projectmanager om de werkwijze aan te passen. In dit rapport wordt meermaals de link met PDCA gelegd. De iteratie start met het vastleggen van wat er zal worden gedaan, en eindigt met een sprint review. De sprint review dient als *go/no-go* beslissing.

De informatie van (Sliger, 2008) en (Schwalbe, 2012) vatten we in volgende tabel samen:

<i>Initiating</i>	De rollen, het aantal sprints en de scope van het product wordt vastgelegd. De rollen bestaan uit een <i>product owner</i> , <i>scrummaster</i> en een <i>scrumteam</i> . De <i>product owner</i> beheert de <i>product backlog</i> .
<i>Planning</i>	De <i>product roadmap</i> wordt gebruikt om het product en eerste sprint backlog in te vullen.
<i>Executing</i>	De taken worden uitgewerkt om een nieuwe versie van het product te bekomen. De scrummaster dirigeert het scrumteam. Bij de daily scrum wordt de vooruitgang van iedere werknemer kort besproken.
<i>Monitoring &amp; Controlling</i>	De <i>daily Scrum</i> verhelpt communicatieproblemen en geeft een zicht op de dagelijkse vooruitgang. De burn-down en burn-up. Hier bleek de daily scrum zeer nuttig, vooral omdat de risico's en problemen werden vermeld. De burn-downchart diende om de vooruitgang te meten.
<i>Closing</i>	Tijdens deze fase gebeurt een sprintreview. Hierin werd de sprint beëindigd. Dit dient als reflectiemoment voor het team. Bij de sprint review worden de goede en slechte punten achterhaald. De werkpunten worden meegenomen naar de volgende sprint. Dit is de Check-fase op PDCA.

## ***Tailoring:***

*Good practices* zijn er om door een projectmanager gebruikt te worden, maar niet alles moet strikt worden gevolgd. De documentatie van (PMI, 2017) beklemtoont het 'op maat werken' of *tailoren* van PM. Dit is het vinden van de juiste processen, tools, technieken voor een project.

Projecten zijn dynamisch en variëren in complexiteit. PMBOK voorziet een set van *guidelines* waarin de projectmanagers hun projecten kunnen beheren. (Mahmood & Iftikhar, 2018) beredeneren dat het *tailoren* van PMBOK activiteiten een uitgebreide kennis vraagt over het project, de organisatie en de sector. Eenmaal een organisatie dit obstakel kan overbruggen, dan zijn ze in staat om in te kunnen spelen op de dynamiek. Daarnaast hebben ze snelle technologische vooruitgangen beter onder controle.

Tijdens het *tailoren* wordt er rekening gehouden met scope, tijd, kosten, resources, kwaliteit en risico's. De projectmanager past de managementaanpak aan. Beperkingen worden beheerd op basis van de projectomgeving en de behoeften van de stakeholders.

## **Rolverdeling:**

(PMI, 2017) noemt de projectmanager het centrale punt bij PMBOK. Die neemt de volgende taken op zich:

- Neemt de verantwoordelijkheid voor een projectteam.
- Zorgt dat alle doelstellingen behaald worden.
- Assisteert bij de business analyse, ontwikkeling van de business case en het delen van portfoliomanagement voor een project.

Het verschil tussen de projectmanager en de business analist ligt hier bij het verzamelen van de info. De projectmanager beheert het gehele project. De business analist zal verantwoordelijk zijn om informatie te verzamelen. Die informatie is nodig om het project te beoordelen. Andere taken van de business analist zijn het analyseren en documenteren van business processen. Deze dragen bij tot het opleveren van een sterke marktproductiviteit.

## **Kwaliteitscontrole:**

PMBOK voegt verschillende vormen van *testing* toe. Zo wordt er bij opstart een *quality plan* opgesteld. Dat bevat alle *requirements* en alle acceptabele resultaten voor vereisten die geen risico's veroorzaken als ze niet bereikt worden. Het plan wordt gebruikt om het product te controleren. Het resultaat is een *quality report* dat de uitvoer van de verschillende testen bevat, samen met suggesties om het project te verbeteren. Dit is de 'Act' uit de PDCA-cyclus. (PMI, 2017)

## 2. PRINCE2 Agile

### Algemeen

PRINCE2 is een *best-practice based*, generiek PMM dat in elk project kan worden toegepast. De methode staat los van projectschaal en organisatiecultuur. De methode verwacht vooral informatie en conclusies. PRINCE2 omvat zeven principes, zeven thema's en zeven processen. (Axelos, 2009)

De methode kan ingezet worden bij zowel een watervalmethode, als een Agile-aanpak. *PRINCE2 Agile* is een *mélange* van de PRINCE2 en Agile-kwaliteiten. De kracht bij PRINCE2 zit in het sturen en beheren van een project, zonder inhoudelijke materie. Agile daarentegen ontbreekt materie, maar compenseert dit door zijn pijlen te richten op het ontwikkelen en opleveren van producten.

(Hedeman & Fredriksz, 2020) halen de verschillende kenmerken aan die bij een PRINCE2 Agile project aanwezig moeten zijn:

- Gedragingen zoals samenwerken, zelforganisatie en klantgerichtheid.
- Concepten waaronder iteratief werken, KAIZEN, transparantie en aanpassing.
- Agile-frameworks zoals Scrum, Kanban en Safe.
- Technieken waaronder *burn-charts*, *daily stand-ups*, *timeboxing* en *userstories*.

De zeven principes kennen een overlap bij de twaalf principes van het Agile manifesto zoals hieronder gevisualiseerd.

<b><u>PRINCIPES</u></b>	<b><u>THEMA's</u></b>	<b><u>PROCESSEN</u></b>
Pas aan naargelang de noden. Zakelijke rechtvaardiging. Leer uit ervaring. Transparante rolverdeling. Breek fasen op in subfasen. Manage by exception. Benadruk het product.  Met de Agile-principes: Samenwerking Communicatie Self-organisation Exploration	De business case. De organisatie. De kwaliteit. De plannen. Risk management. Change Management Vooruitgang beheren	Starting a project. Initiating a project. Directing a project. Controlling phases. Manage product delivery. Manage stage boundaries Close a project.

Een business moet in staat zijn om producten op een efficiënte manier uit te rollen. PRINCE2 wordt ingezet in concurrerende sectoren op internationaal niveau. Zo voerde (Mugeni, 2019) een studie uit op PMM binnen de Keniaanse bankensector. Banken proberen elkaar onderling te overklassen om zo veel mogelijk klanten bij hen een account te starten of te houden. Dit vereist een ondersteuning van de delivery kanalen. Banken die daarop inzetten hebben een stevigere voet in de markt. PRINCE2 moet je niet enkel gebruiken als 'as-is'. De adoptiegraad van PRINCE2 als PMM bij Keniaanse banken is ~57%. Schaalbaarheid is veruit de belangrijkste keuzefactor.

## Structuur van het management.

Het management dat geïnvesteerd en verantwoordelijk is voor het opleveren bij de projectmanager wordt de *projectboard* genoemd. De *projectboard* is geen verplichting, maar het is nodig voor een robuuste implementatie van de methode. De *projectboard* geeft het gezag en maakt haalbaarheidsbeslissingen. De verantwoordelijkheid van de projectmanager en stuurgroep is om de PMM af te snijden naargelang de noden. Zij vertegenwoordigen de *business*, *de user* en *de supplier*. De projectsponsor is de persoon met de financiële backing.

Het beheer binnen een project wordt in vijf belangrijke delen opgesplitst:

- Risicomanagement
- Kwaliteitsmanagement
- Issuemanagement
- Configuratiemanagement
- Change control

De transparante rolbeschrijving is een essentieel kenmerk van PRINCE2. Uit de studie van (Mugeni, 2019) blijkt dat de managementstructuur parallel staat met het behalen van de business objectives. Zo vult men aan dat de samenwerking 25% efficiënter verloopt als de verwachtingen van de rollen in de organisatie wordt beklemtoond.

## Een project starten.

Alle *justification* en *commitment* wordt bij de start van het project in een *business case* geschreven. Dit draagt bij tot de oplevering van het product en het functioneert als een algemeen controlemiddel bij een project. De verantwoordelijkheid ligt bij de board en de manager. De *projectboard* zal de *business case* aanmaken en bevestigen. Het moment wanneer de *projectboard* wordt opgesteld speelt een grote rol. Bij ieder beslissingspunt tijdens een project wordt de case gecontroleerd. De manager voorziet de nodige informatie, zodat het board de case kan evalueren. PRINCE2 staat sterk op go/no-go beslissingen bij de start van een project.

PRINCE2 werkt met een *product breakdown structure*, een aanvulling op de work-breakdown structure (WBS) uit PMBOK. Deliverables opleveren is hier de essentie. Deze worden verder uiteengezet door *product descriptions*. De nadruk op *product descriptions* verzekert en verduidelijkt de scope, earned value en kwaliteitsmanagement. (Axelos, 2009)

De plannen zijn de backbone van een project. Ze benadrukken de belangrijkste concepten van planning binnen een procesmodel. De plannen moeten door de projectorganisatie worden goedgekeurd en worden nageleefd. (Axelos, 2009)



## Het verloop van een project.

PRINCE2 vult aan op de bestaande structuur van Agile. De projectmanager krijgt het gezag om *stage per stage* het project te beheren. Als afsluiter van iedere *stage* worden er twee verslagen opgesteld. Eén verslag dat de voorafgaande stage bespreekt en één verslag dat kijkt naar de volgende stage. Het *stageplan* wordt gebaseerd op wat er vooraf ging. Dit concept loopt parallel met de PDCA-cyclus.

Met '*On-time delivery is the El Dorado of Agile PM*' verwijst (Ball, 2020) naar de onzekerheid tijdens Agile-sprints. Feature creep moet worden afgedwongen. PRINCE2 maakt dit mogelijk met *stages*. Een *stage* dient als time-box. Als projectmanager hou je bij tijdsdruk een nultolerantie. Met een prioriteitenlijst laat je een flexibele oplevering toe. De prioriteitenlijst biedt een hoge *scope tolerance*.

De *product delivery* hangt af van vier factoren:

- Voldoet het product aan de kwaliteit?
- Is het product op schema?
- Is het product binnen financieel budget?
- Behaalt het product de *business objectives*?

Fouten achterhalen vereist een sterke preventieaanpak. PRINCE2 juicht het gebruik van logs toe. In een log vind je de omschrijving, beslissingen, status en de evaluatie terug. Geen methode staat sterk zonder een *issue management proces*. Als de haalbaarheid van een project verdwijnt, dan is het aanbevolen om het project stop te zetten. (Axelos, 2009)

## De modulariteit van PRINCE2.

PRINCE2 adviseert het gebruik van essentiële fasen, dus enkel de fasen nodig om een project succesvol af te ronden. Als projectmanager krijg je de vrijheid om fasen te hanteren zonder een *quality loss* tijdens het project. Op een *plug-and-play* manier kan je features toevoegen of verwijderen. De keuze hangt af van de omgevingsfactoren. Als voorbeeld kan je *projectboards* vermijden als de *buy-in en commitment* van stakeholders hoog ligt. In dat geval wacht je beter af tot de interesse vanuit het management stijgt. (Hedeman & Fredriksz, 2020)

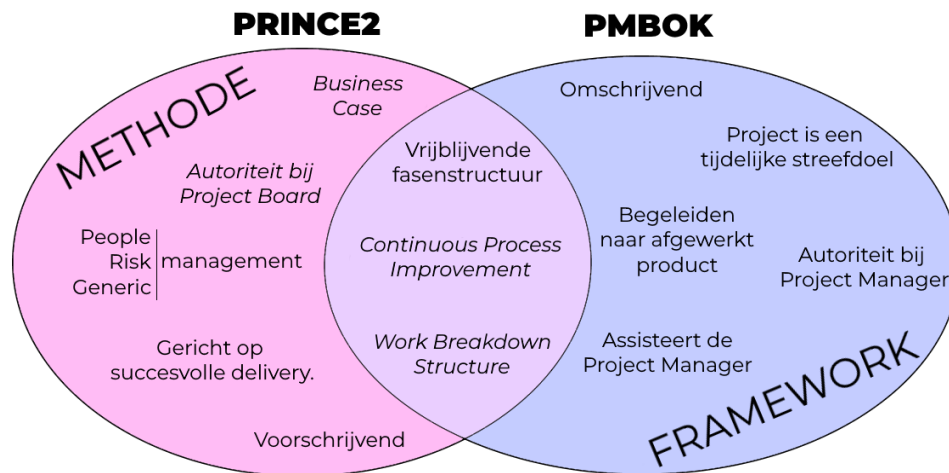
De studie van (Mugeni, 2019) vult hierop aan. Het succespercentage bij PRINCE2 projecten is aanzienlijk hoger wanneer projectmanagers de methode aanpassen aan hun organisatiecultuur. Dit door bestaande bedrijfsnormen op te nemen of door rolbeschrijvingen te herzien om de maturiteit van het projectteam aan te pakken.

(Blokdijs, 2008) ondersteunt dit statement. Hij zegt dat PRINCE2 een ingebouwd aanpassingsvermogen heeft. De methode biedt flexibiliteit voor een ontelbaar aantal scenario's. PRINCE2-beoefenaars worden niet weerhouden door een stijve implementatie.

### 3. PMBOK en PRINCE2 Agile *best-of-both-worlds*.

Binnen Agile is er nood aan een concrete PMM. Zo halen we de mogelijkheden binnen het PMBOK framework aan. We beklemtonen het verschil tussen PRINCE2 en PMBOK. Een methode laat je toe om een volledig uitgeplande aanpak, met voorafgestelde regels, te bekijken. Een framework, zoals PMBOK, geeft je daarentegen enkel de structuur van wat er gedaan moet worden.

(Matos & Lopes, 2013) lichten de overlap en verschillen bij PM tussen PRINCE2 en PMBOK toe. Onderstaand schema toont de kernelementen aan. Dit omvat de gelijkenissen en de unieke of tegenstrijdige kenmerken.



(Panagiotis, 2015) verduidelijkt vijf situaties waarin PRINCE2 en PMBOK met elkaar kunnen worden samengebracht.

1. Bij een sterke vakkennis van de projectmanager. De combinatie biedt een projectoverzicht van het management. Dit door de *to-do's* en gedetailleerde tools uit PMBOK te combineren met de principes, governance arrangements en product descriptions uit PRINCE2.
2. Wanneer het PM de kwaliteiten van de projectmanager wilt ontwikkelen.
3. Als effectieve technologieontwikkeling het streefdoel van een project is.
4. De combinatie helpt het PM om de internationale standaarden te bereiken.
5. Als het project uit verschillende oogpunten moet worden aangepakt. Hier richt je je op meerdere stakeholders.

### 3. Tussenconclusie en voorbereiding op de interviews.

De literatuurstudie gaf ons een algemeen zicht op PRINCE2 en PMBOK. Zo kunnen we besluiten dat PRINCE2 idealer is voor kleinere of opstartende organisaties. De methode biedt een rode draad aan, wat van pas komt bij het succesvol opleveren van een product. PMBOK is een raamwerk dat te algemeen is om in te werken. Bij PMBOK wordt er verwacht dat je, als projectmanager, je eigen invulling kan brengen aan de hand van een eigen PMM.

Onze interesse in foutafhandeling bij PRINCE2 en PMBOK was groot. Projecten bij banken, overheidsinstellingen en multinationals kunnen van lange duur zijn. Dit gaat gepaard met een moeilijkere push naar de business en stakeholders. Risicomanagement -en analyse werd al eerder aangehaald, maar wij wilden graag weten hoe de projectmanagers daar over denken.

De interviews verliepen met één analist of projectmanager van de onderneming. Op voorhand spraken wij af wie welke vraag ging stellen. De interviews duurden tussen 30 en 60 minuten.

Wij vormden de volgende vragen:

- De keuze van de methoden en/of het framework en de bepalende factoren.
- De foutafhandeling en risicoanalyse.
- Aanpak en systemen rond middelengebruik bij Agile-sprints.
- De houding tegenover PMBOK. Hoe is de eigen PMM opgebouwd vanuit het PMBOK-framework? Welke redenen zijn er om niet voor dit framework te kiezen?
- De houding tegenover PRINCE2. Hoe staat de eigen PMM tegenover de PRINCE2? Is er sprake van modulariteit of flexibiliteit binnen de PMM?

## 4. Interview met Delaware.

### Algemeen:

De statements van Olivier vullen sterk aan op het framework van PMBOK. De kenmerken van PROMAR lopen parallel met de kenmerken van PRINCE2 qua vrijheid en strikte opstart. Die keuze zal uniek zijn per onderneming. PROMAR kiezen was voor Delaware een extrinsieke beslissing. Regelmatig terugkerende klanten stelden vast dat projectgroepen binnen Delaware afweken qua oplossingsmethode -en aanpak. PROMAR werd gekozen om alle projecten op een éénduidige manier uit te voeren.

### Recupereren van fouten:

Olivier Loones beweert dat vaak voorkomende misslagen bij de scope en timing van het project ligt. Hun oplossing binnen PROMAR is een *streamlined* opstart van het project. Aan de hand van een checklist worden alle stappen, voor zowel beheerders als ontwikkelaars, overlopen. De volgende fase start pas eenmaal alles op de checklist is voldaan.

Binnen PRINCE2 wordt het gebruik van logs toegejuicht. Delaware ondersteunt deze gedachtegang. Binnen PROMAR beweert Olivier dat zij nooit weglopen van een gefaald project. Alles wordt afgewerkt. Wanneer een project fout loopt, dan wordt er een tussentijdse afweging gemaakt tussen tijd en budget. De middelen en scope worden altijd aangepast. Het streefdoel is om altijd de producten af te werken.

Als laatste speelt context een doorslaggevende rol bij het beoordelen van de foutenmarge. COVID19 is een recent voorbeeld. Tijdens deze periode was er een verlaging van de *revenue*, maar in context werd dit gezien als een opsteker.

### Agile or fragile?

Tijdens het interview beklemtoonde Olivier dat Agile een onzekere manier is van werken. Je hebt weinig zicht op de toekomst omdat iedere sprint er anders uitziet. De enige vorm van zekerheid is de *product backlog*. Na iedere stage wordt de *backlog* stelselmatig aangepast. Volgens Olivier is de volgende sprint je belangrijkste doel, samen met het continu leren.

### Hoe zit het met middelengebruik?

Bij Delaware maak je deel uit van meerdere projecten. Olivier Loones accentueert dat je, als werknemer, wordt gezien als een resource. De projectmanager roostert jouw werk in met een resourceplanner. Het inplannen gebeurt op basis van jouw capaciteit. Eén blok op de planning duidt aan wie er meewerkt aan een project. De senioriteit bepaalt de capaciteit van een werknemer. Seniorontwikkelaars werken aan complexe of impactvolle taken vergeleken met juniorontwikkelaars.

Het PIM-systeem geeft een overzicht van alle toekomstige meetings, *bugs*, de *burnup chart* en de *burndown chart*. Tijd is een factor dat wordt beïnvloed door bij te staffen, maar dit draagt niet bij tot een inhaalmanoeuvre.

## 5. Interview met Ypto

### Algemeen:

De uitleg van Pascuale volgt de rode draad van onze casus. Vanuit het *gated principe* wordt de structuur van het proces opgebouwd. De analisten staan stil bij data consultancy. Er is nog geen uniforme manier. bij het ontbreken van een bepaalde maturiteit wordt er gekeken naar de samenwerking tussen business en IT. Binnen het huidige framework is het algemeen doel om de mindset tussen business en IT te verbeteren. Er moet een juiste verhouding zijn tussen de verschillende departementen.

### Kiezen voor PM<sup>2</sup>

Pascuale gaf aan dat er twee voornaamste redenen zijn. De eerste is Ypto als overheidsbedrijf. PM<sup>2</sup> komt regelmatig voor bij andere Vlaamse overheidsbedrijven en op deze manier wordt er een consistente manier van werken behouden. De tweede manier is de relatie klant en IT. PM<sup>2</sup> beklemtoont een juiste communicatie tussen IT & business. Bij Ypto zorgt het framework vooral voor een eenzelfde mindset tussen de twee partijen. PM<sup>2</sup> is gericht op de klant – leverancier relatie.

### Vier fasen:

PM<sup>2</sup> is eerder een leidraad dan een bijbel, haalt Pascuale aan. Je moet de methode niet strikt volgen en er ligt een nadruk op aanpasbaarheid. Dit herkennen we terug in zowel PMBOK als in PRINCE2. Pascuale volgde zijn antwoord direct op met het spotify-model, iets wat wij ook tijdens de lessen zagen. Hier wilde hij beklemtonen dat PM<sup>2</sup> een methode is dat goed bij hun werkt. Als een organisatie de methode overneemt, dan moeten ze bewust zijn van de veranderingen binnen cultuur.

### Fouttolerantie:

Pascuale week niet af van de rest. Hij begon direct over de allereerste fase, waarin de budgetschatting project worden gemaakt. In de eerste fase wordt een ruwe schatting van het budget gemaakt die dan besproken wordt met de klant. Naargelang het project vordert wordt deze schatting gefinetuned. PM<sup>2</sup> heeft dus als eerste opgave de requirements te bepalen en zo tot de estimaties te komen. PMBOK is daar een “stevigere leidraad” voor.

## 6. Reflectie

Na de literatuurstudie en interviews delen wij graag onze mening met u mee. We bouwen onze meningen op aan de hand van de intuïtie dat we tijdens de lessen hebben opgedaan, en de kennis dat we verzamelden voor deze casus.

Allereerst beweerde Olivier Loones dat een bestaand middel, voor de specifieke eisen van een klant of project, moet kunnen worden aangepast. Dit moet ook in de PMM-documentatie worden teruggevonden. Wij sluiten ons aan bij de mening van Olivier. Op dat vlak scoren beide keuzes hier even sterk, al heeft PRINCE2 een licht voordeel.

Als tweede aspect kijken we naar de eenvoud. De materie van PRINCE2 is gegeven en je hebt direct een kader om in te werken. De methode is klein qua omvang, maar bevat genoeg power wat het geschikt maakt voor zowel klein- als grootschalige projecten. PRINCE2 presenteert een *low-cost* oplossing voor je onderneming. *Less is more*.

De derde pijler omvat de rolverdeling. De documentatie van PRINCE2 heeft een duidelijke opsomming van de verwachtingen en verantwoordelijkheden van de negen verschillende rollen. Dit is een ander verhaal bij PMBOK, waar vooral de projectmanager in de spotlight staat. De transparante rolverdeling is een factor dat bijdraagt tot het succesvol opleveren van een project met PRINCE2, dus opnieuw gaat PRINCE2 hier met de prijs lopen.

Het verhaal is anders in een situatie waar we over de volledige vrijheid in resources beschikken. De mate van PM-beheersing bij een projectmanager beïnvloedt de keuze. Met een sterke vakkennis hebben wij een kans om uit te blinken met een eigen methode, net zoals Olivier en Pascuale aanhaalden.

Na afloop van dit onderzoek komt PRINCE2 als winnaar uit de bus. Voor zowel startende ondernemingen als grote multinationals is dit een sterke bron om verder uit te vloeien. PMBOK biedt een meerwaarde wanneer je een sterke backbone aan kennis en vrijheid beschikt in een organisatie als projectmanager.

## 7. Bibliografie

- Axelos. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Office of Government Commerce.
- Ball, J. (2020, januari 7). *MoSCoW Priorisation and Timeboxing*. Opgehaald van QRP International: <https://www.qrpinternational.be/blog/agile/agile-project-management-moscow-prioritisation-and-timeboxing/>
- Blokdijk, G. (2008). *PRINCE2 100 Success Secrets: The Missing Foundation and Practitioner Exam Training, Certification and Project Management Guide*. Brisbane: Emereo PTY.
- Digital.AI. (2021). Agile adoption accelerates across the enterprise. *State of Agile report.*, p. 23. Opgehaald van <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA15.pdf>
- Hedeman, B., & Fredriksz, H. (2020). *Projectmanagement op basis van PRINCE2*. Van Haren.
- Mahmood, Z., & Iftikhar, W. (2018). *Proposing the tailoring of traditional PMBOK activities for a software development project*.
- Matos, S., & Lopes, E. (2013). PRINCE2 or PMBOK - A question of choice. *Sciencedirect*, p. 8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.087>
- Mugeni, A. N. (2019). *Effect of adopting PRINCE2 methodology on product delivery in the banking sector: a case study of Commercial Bank of Africa*. Nairobi: Strathmore Business School.
- Panagiotis, F. (2015, December). Optimizing project management with a combination of PRINCE2 and PMBOK. *PM World Journal*.
- PMI. (2017). *PMBOK Guide 6th Edition*. Project Management Institute.
- Schwalbe, K. (2012). Managing a Project using an Agile approach. *Proceedings of the Information Systems Educators Conference*. New Orleans Louisiana.
- Sliger, M. (2008). Agile project management and the PMBOK guide. *PMI Global Congress*. Denver: PMI.