

Inleiding:

Om meer kennis te vergaren over PRINCE2 en PMBOK in een Agile-omgeving hebben wij bedrijven om raad gevraagd. Zo kwamen wij eerst terecht bij Olivier Loones. Olivier is al acht jaar projectmanager en analist bij Delaware. Delaware is een grootschalige multinational dat oplossingen aanbiedt. Ze nemen zowel groot- als kleinschalige projecten op. Delaware maakt gebruik van PROMAR. Dit is een eigen methode die afgeleid is uit PRINCE2 en PMBOK.

PRINCE2 wordt verder ingezet in zeer competitieve velden. Zo halen wij een internationale studie aan dat zich afspeelt in de Keniaanse bankensector. Hierbij wordt er verwacht dat de business op een efficiënte manier producten kan uitrollen. Banken proberen elkaar onderling te overklassen om zo veel mogelijk klanten bij hen een account te starten of houden. Dit vereist een ondersteuning van de delivery kanalen. Banken die daarop inzetten hebben een stevigere voet in de markt.

Prince2

Algemeen

PRINCE2 was oorspronkelijk een methode exclusief voor de Britse overheid. Nu mag iedereen deze methode vrij gebruiken. Op de officiële site van PRINCE2 vindt je documentatie terug waaronder cursussen en PRINCE2 omvat zeven principes, zeven thema's en zeven processen:

De methode biedt een *low-cost* oplossing binnen je onderneming. Deze methode kan gesuggereerd worden aan het management. Bij het verkopen aan het management, benadruk de *fulfillment* van alle toekomstige *maturity plans*. Een prototype maken van een methode geeft een zicht op de nodige integratie binnen de onderneming. PRINCE2 moet je niet enkel gebruiken als 'as-is'.

Principes	Thema's	Processen
<ol style="list-style-type: none">1. Aanpassen naargelang de noden.2. Een duidelijke ROI voor de business.3. Leren uit ervaring4. Transparantie in rolverdeling.5. Fasen opbreken in subfasen.6. Manage by exception7. Benadruk het product.	<ol style="list-style-type: none">1. De business case2. De organisatie3. De kwaliteit4. De plannen5. Het risico6. Verandering beheren7. Vooruitgang beheren.	<ol style="list-style-type: none">1. Een project opstarten2. Een project initiëren3. Een project dirigeren.4. Fasen controleren5. Product delivery beheren6. Grenzen van een stage beheren7. Een project sluiten

Rolverdeling

Je gebruikt PRINCE2 als aanpak of inzicht binnen het projectmanagement. Inzicht over het volledige plaatje is vereist. Zo spelen *product descriptions*, *change control*, *issue management*, *quality reviews* en *work packages* een essentiële rol. Toestemming van gezagvoerders buiten het project is geen vereiste. De projectmanager kan deze zelfstandig implementeren.

De transparante rolbeschrijving is een essentieel kenmerk van PRINCE2. Uit een studie van (insert bron Keniaanse banken) blijkt dat de managementstructuur parallel staat met het behalen van de *business objectives*. De studie werd uitgevoerd op de Keniaanse bankensector waarbij er werd stilgestaan over de managementstructuur bij PRINCE2 en het belang van *governance* bij een PRINCE2 project. De adoptiegraad van PRINCE2 bij Keniaanse banken ligt op ~57%.

Het management dat geïnvesteerd en verantwoordelijk is voor het opleveren bij de projectmanager wordt de board van een project genoemd. De board is geen verplichting, maar het is nodig voor een robuuste implementatie van de methode. De projectboard geeft het gezag en maakt haalbaarheidsbeslissingen. Zij vertegenwoordigen de business, de user en de supplier. Het beheer binnen een project wordt in vier belangrijke delen opgesplitst: risicomanagement, kwaliteitsmanagement, issue management, configuratiemanagement en change control.

Autoriteitsproblemen worden voorkomen door het gezag aan de projectmanager toe te kennen. Dit is een dynamische toekenning aangezien de projectmanager meer middelen zal verkrijgen naargelang het project vordert. Deze aanpak werkt in het merendeel van de organisaties.

De start van een project.

De business case draagt bij tot de oplevering van het product en functioneert als een algemeen controlemiddel. De verantwoordelijkheid ligt bij de board en de manager. De board zal de case aanmaken en bevestigen. Daarom speelt het moment, wanneer de board wordt opgesteld, een grote rol. Bij ieder beslissingspunt tijdens het project zal de case gereviseerd worden. De manager zal de nodige informatie voorzien dat de board kan evalueren. PRINCE2 staat ster op go/no-go beslissingen bij de start van een project.

PRINCE2 vult de *work-breakdown structure* uit PMBOK aan. Het opleveren van deliverables wordt beklemtoond en alle deliverables worden verder uiteengezet door productomschrijvingen. De nadruk op *product descriptions* verzekert en verduidelijkt de *scope*, *earned value* en kwaliteitsmanagement.

Olivier Loones haalt aan dat de fouten bij de scope en timing van het project ligt. Hun oplossing binnen PROMAR is een *gestreamlinede* 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.

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.

Agile or fragile? Het verloop van een project.

Tijdens het interview haalde Olivier Loones aan 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 sprint wordt dit stelselmatig aangepast.

TODO

[Insert Schema hier]

- SCRUM/SPRINT: wanneer, wie?
- Feature creep tegengaan, backlog
- Timeboxing

Olivier Loones haalt aan dat je als werknemer wordt gezien als een resource. De projectmanager plant jouw werk in met een resourceplanner volgens jouw capaciteit als werknemer. Bij Delaware maak je deel uit van meerdere projecten. Eén blok op de planning zal aanduiden wie er meewerkt aan een project. De senioriteit bepaalt de capaciteit van een werknemer. Seniorontwikkelaars zullen aan complexere of impactvolle taken werken 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.

De modulariteit van Prince2.

PRINCE2 zich op het gebruik van fasen die belangrijk zijn om een project succesvol te kunnen afronden. Als analist krijg je de vrijheid om fasen toe te passen zonder een verlies aan kwaliteit binnen een project. Je kan features op een *plug-and-play* manier toevoegen of verwijderen. Als voorbeeld kan je projectboards vermijden als de *buy-in* en commitment van stakeholders te groot is. In dat geval wacht je beter af tot de interesse vanuit het management stijgt.

De studie van (Keniaanse bankensector) vult hierop aan. Het succespercentage bij PRINCE2 projecten ligt 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.

Blokdijk (2008) ondersteunt deze gedachtegang. 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. Het maatwerk dat onafscheidelijk is aan het PRINCE2-systeem heeft projectmanagers in staat gesteld om een hoge mate van flexibiliteit te implementeren. PRINCE2 garandeert een soepel verloop van de projectfasen (+ hoe doen ze dit?).

Volgens Olivier Loones was kiezen voor PROMAR een extrinsieke beslissing. Regelmatig terugkerende klanten merkten op dat projectgroepen binnen Delaware verschilden in methode en aanpak om een probleem op te lossen. Delaware wilde een methode om alle projecten op een éénduidige manier uit te voeren.

Olivier Loones haalt aan dat PROMAR een modulaire methode is. Net zoals PRINCE2 bestaat dit uit meerdere stappen waar je, als business analist, niet verplicht bent om alle stappen op te nemen in een project. Als een project tegenvalt, dan kan je reflecteren op de fasen dat je hebt weggelaten. Reflecteren hangt sterk samen met continue verbetering dat we kennen vanuit de PDCA-cyclus. Na iedere iteratie kijkt een projectgroep naar de verbeterpunten en streefdoelen. Alle kritiek en feedback wordt meegenomen naar een volgende cyclus.

Foutenmarge inboeken.

Algemene uitleg

PRINCE2 benadrukt het gebruik van logs voor ieder probleem. In een log vindt 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 wordt er aangeraden om het project stop te zetten.

Delaware ondersteunt deze gedachtegang. Binnen PROMAR haalt Olivier aan dat zij nooit weglopen van een gefaald project. Alles wordt afgewerkt. Indien een project foutloopt wordt er tussentijds een afweging gemaakt tussen tijd en budget. De middelen en scope worden aangepast. De producten moeten worden afgewerkt. De context speelt een rol bij het beoordelen van de foutenmarge. Zo is COVID19 een voorbeeld. Tijdens deze periode was er een verlaging van de *revenue*, maar in context werd dit gezien als een opsteker.

Bronnen PRINCE2:

- Interview met Olivier Loones van Delaware
- Interview met Pascal van Ypto
- Site van PRINCE2: [The 7 principles, themes and processes of | PRINCE2 NL](#)
-