

PRINCE2, MSP en ITIL; alles op één lijn?

En hoe zit het dan met Agile of DSDM?

De vraagstelling

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen diverse methodes? Tussen de methodes die uit dezelfde Britse koker komen zoals PRINCE2, MSP en ITIL? Overeenkomsten en verschillen met andere methodes en aanpakken zoals PMBoK en IT ontwikkelmethodes? De verschillen hebben te maken met doelstellingen maar nog meer met cultuur en de manier waarop verschillende groepen naar hun wereld kijken. Daarover gaat dit artikel. Dit artikel bevat [links naar andere artikelen](#) die voorzien in meer en andere details.

Door de jaren heen heb ik heel wat vragen beantwoord die gingen over de relatie tussen PRINCE2 en ITIL. Soms werd ook MSP bij de vraagstelling betrokken. Een aantal PRINCE2 en MSP cursisten volgde de cursussen met als enige reden dat zij ook ITIL al gevolgd. En MSP, PRINCE2 en ITIL zijn eigendom van dezelfde organisatie, cursussen worden door dezelfde trainingleveranciers en trainers gegeven, dus ze moeten wel in elkaars verlengstuk liggen.

Helaas is het niet zo gemakkelijk. Het culturele verschil tussen aan de ene kant MSP en PRINCE2 en aan de andere kant ITIL is groot. Dusdanig groot dat ik de geloofwaardigheid en kwaliteit van trainers die zowel ITIL als PRINCE2 (en soms zelfs ook nog MSP) ernstig in twijfel trek. Hoewel er natuurlijk overdrachtsmomenten liggen tussen ITIL en PRINCE2 zijn, hebben serieuze beoefenaars en trainers van de aanpakken een volledig andere kijk op de wereld.

Aan de hand van een voorbeeld uit de voetbalwereld tracht ik de verschillen en de interacties tussen methodes en vooral de achterliggende culturen duidelijk te maken. Op elk voorbeeld, en zeker ook dit voorbeeld is het nodige aan te merken. Maar dat is niet het punt. Waar het om gaat is duidelijk te maken wat de focus van de diverse methodes is en waar percepties van beoefenaars van elkaar afwijken. Want dat is waar het echt om gaat: mensen en hun psychologie. Het gaat er hier zeker niet om dat methodes moeten worden aangevallen of afgewezen. Methodes moeten niet blindelings worden gevolgd maar zijn zeker bruikbaar in specifieke gevallen. Want: "*All models are wrong; some models are useful.*". Methodes zijn er voor de mensen, niet andersom. Methodes zijn lessen die anderen getrokken hebben en hebben overgedragen.



Nico Viergever

Website:

<http://www.viergever.info>

Email:

nico@viergever.info

Nico Viergever heeft ruim 20 jaar ervaring met het managen van verandering en advisering voor verbetering van projectmanagement en programma management.

Hij is een vooraanstaand PRINCE2® en MSP™ expert en trainer.

Een voorbeeld: de voetbalclub

Projecten en beheer: de coach en de terreinknecht

Met wat inlevingsvermogen kan de coach van een voetbalclub worden gezien als een projectmanager en het voetbalseizoen als een project. Het seizoen is eindig en de resultaten leveren een bijdrage aan de groei van de club. De coach maakt gebruik van faciliteiten die de club biedt, zoals de grasmant. De terreinknecht heeft als primaire focus om de grasmant, ook buiten het seizoen om, in een behoorlijke en bruikbare conditie te houden. Want naast voetbalwedstrijden wordt het stadion ook gebruikt voor andere evenementen, zoals popconcerten. Waar voetbalwedstrijden en popconcerten een directe relatie met de eindklant hebben, is de terreinknecht een ondersteunende, faciliterende functie waarvan de voetbalcoach in bepaalde mate afhankelijk is. De voetbalcoach zal eisen stellen aan de terreinknecht zoals de hoogte van het gras en sproeien voor wedstrijden zodat de bal goed rolt. Er zijn ook voorbeelden bekend van coaches die hun gras droog en lang willen houden zodat de tegenstander problemen heeft om de bal te laten rollen en zo hun eigen spel te spelen.

Ook is de coach ervoor verantwoordelijk dat de grasmant niet onnodig wordt belast of beschadigd. Trainingen in het stadion worden daarom beperkt en bepaalde trainingsvormen worden niet uitgevoerd op het hoofdveld. Er is tussen de hoofdcoach en de terreinknecht een wederzijdse afhankelijkheid, elk vanuit hun eigen belangen.

Als de coach de projectmanager is, dan is de terreinknecht verantwoordelijk voor het onderhoud en beheer van een deel van de ondersteunende organisatie. Hoewel hun focus, vakmanschap en percepties van elkaar verschillen, is samenwerking van belang. Maar er zullen ook verschillen van mening en zelfs conflicten zijn.

De terreinknecht kan ook te maken krijgen met problemen waardoor de interne dienstverlening wordt bedreigd. In de jaren '90 van de vorige eeuw besloot Ajax dat een nieuw stadion nodig was. Zeker in de eerste jaren van de Amsterdam Arena was de kwaliteit van de grasmant niet goed te krijgen en werd het voetbal vaak negatief beïnvloed. Het project dat verantwoordelijk was voor de bouw van het nieuwe stadion had onvoldoende rekening gehouden met de kwaliteitseisen van de beheerders van de grasmant. Het gevolg was dat geen enkele grasmant goed wilde groeien en hechten en dat de grasmant extreem vaak moest worden vervangen. De fout van de terreinknecht? Waarschijnlijk niet. Waarschijnlijk lag de fout bij de ontwerper en/of bouwer van het stadion die zich op andere zaken concentreerde dan op de bruikbaarheid voor de grasbeheerder.

De beheerder zal ook vaak projecten (laten) uitvoeren. Zo heeft de terreinknecht van Ajax diverse malen de grasmant laten vervangen. Overigens zullen de projecten van beheerders vaker een verplicht karakter hebben en daarmee minder gericht op verbetering en meer op herstel of risicobeheersing. Beheersprojecten zullen ook meer routinematig zijn dan de projecten van de *Core Business*.

De projectmanager en de technisch teammanager: coach en assistent

De voetbalcoach heeft zijn technische staf, zijn assistenten. Mogelijk heeft de voetbalcoach de beschikking over een techniektrainer, een keeperstrainer of een spitsentrainer. Daarnaast zal er een medische staf zijn met mogelijk een hersteltrainer en een fysiotherapeut. Binnen het project zijn dit de deelprojectleiders of in PRINCE2 jargon: de technisch teammanagers. Zij doen hun specifieke werk

met hun specifieke doel. Maar een betere keeper of een betere spits is zinloos als het geheel, onder verantwoordelijkheid van de hoofdcoach er geen effectief gebruik van maakt. Het werk van de hersteltrainer zal voor deze specialist altijd even belangrijk zijn maar voor de hoofdcoach zal het veel uitmaken of Lionel Messi behandeld wordt of een reservespeler die nauwelijks aan spelen toekomt. De hoofdcoach zal ook nauwelijks interesse hebben voor de details van het werk terwijl dit voor de specialist essentieel is.

De manager en de leider: José Mourinho en Johan Crujff

Gedurende zijn carrière heeft José Mourinho bij diverse grote clubs successen behaald. Hij wordt gezien als een succestrainer. Maar ook wordt hij gezien als een passant die zijn clubs niet echt fundamenteel verbeterd heeft. Dit is geen verwijt; het is een feit dat volstrekt normaal is voor voetbalcoaches. Zij maken geen beleid en zij staan niet voor fundamentele verandering van het grotere geheel. Een uiting hiervan is dat Mourinho er zelden voor heeft gezorgd dat zijn clubs ook buiten hun vaste supportersschare waardering kregen. Het verwijt was vaak dat onder zijn bewind saai en weinig attractief voetbal werd gespeeld. Daarnaast hebben de clubs waar Mourinho heeft gewerkt, altijd met veel geld hun selecties bij elkaar gekocht, gericht op de korte of middellange termijn.

Johan Crujff was in zijn trainerstijd ook een succesvol coach, hoewel minder dan Mourinho. Ook was Crujff beduidend minder een passant en toonde hij grote passie voor Ajax en Barcelona. Maar Crujff was ook met de fundamentele waarden bezig. Het Spaanse voetbal domineerde onder aanvoering van Barcelona het internationale voetbal gedurende vele jaren. Zelfs wanneer bij de grote concurrent in Madrid werd gevraagd waar de successen van het Spaanse voetbal vandaan kwamen, werd vaak gewezen naar Barcelona en werd nog vaker Crujff genoemd. In tegenstelling tot de clubs waar Mourinho successen vierde, keek Crujff naar de lange termijn. Spelers werden zo veel zoveel mogelijk binnen een eigen, sterke cultuur opgeleid en spelers werden alleen van buiten gehaald als dat op de lange termijn toegevoegde waarde had. Als trainer haalde Crujff vanuit zijn visie spelers waarvan iedereen zich afvroeg wat zij bij Ajax te zoeken hadden maar meestal werd na afloop de conclusie getrokken dat Crujff het weer eens goed gezien had. Hij keek naar het grotere geheel en naar structurele zwakheden en sterkten.

Het tumult dat Crujff teweeg bracht bij Ajax en zijn aanvaringen met de Raad van Commissarissen toonde aan dat traditionele managers vaak grote problemen hebben met de veranderingen die visionaire leiders voorstaan.

In termen van MSP is Crujff een leider en zijn de voormalig commissarissen van Ajax en ook Mourinho managers. Ook hier bestaan zeer grote, niet te onderschatten cultuurverschillen. MSP gaat ook over het invoeren van de visie door de programmamanager en *Business Change Managers* (BCM). Zeker deze laatste rol kan alleen worden uitgevoerd door personen die belang hebben bij de verandering en die de visie ondersteunen en uitdragen. Bij Barcelona en Ajax was en is sprake van diverse BCM's onder wie Rijkaard, Gardiola, Jonk, Bergkamp en De Boer. Voor de puristen: Crujff heeft vrijwel altijd een informele rol gespeeld en kan in MSP termen natuurlijk geen *Senior Responsible Owner* genoemd worden.

Terug naar de methodes

PRINCE2 en MSP: modellen voor verandering; leiden en managen

PRINCE2 en MSP richten zich op verandering. PRINCE2 is een model voor tactische verandering door projecten. MSP is een model voor strategische verandering met programma's. Wat beide gemeen hebben, is de visie dat verandering alleen succesvol kan zijn wanneer die door de klant (of business) zelf worden geleid en gemanaged. Beide methodes zijn dus gericht op verandering voor en door de klant.

PRINCE2: het Customer/Supplier model

PRINCE2 is gebaseerd op het Klant/Leverancier model. Met als uitgangspunt dat klant en (interne) leverancier tegengestelde belangen hebben, beschrijft de methode een Project Board waarin onder leiding van de *Business Executive* klant en leverancier effectief samenwerken. De samenwerking wordt effectief omdat de tegengestelde Business Cases van klant en leverancier door de duidelijke rollen expliciet wordt gemaakt waardoor met elkaars belangen rekening wordt gehouden. Veel specialisten van interne leveranciers, denk aan bijvoorbeeld de ICT afdeling, werpen tegen dat het verhaal van de tegengestelde belangen voor hun niet opgaat. Ook de officiële PRINCE2 theorie gaat mee met deze opstelling. De realiteit is echter, zeker binnen een machinebureaucratie, dat interne leveranciers in stafafdelingen veel op macht gerichte politiek veroorzaken en hun tegengestelde belangen uiten in intern op procedures gerichte, slechte dienstverlening en veel bureaucratie. Wie kent in dit soort omgevingen niet de klachten over de rigide, stroperige houding van de financiële afdeling, de HR afdeling of IT?

In deze beschrijving van PRINCE2 ligt vaak een discussiepunt of meningsverschil. In de praktijk blijkt vaak dat het bovenstaande onbegrepen blijkt of genegeerd wordt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het grote aantal IT specialisten, leveranciers dus, die PRINCE2 cursussen volgen en het grote aantal IT bedrijven en IT afdelingen die PRINCE2 leveren of implementeren. In diezelfde praktijk blijkt dit slechts PINO (*PRINCE In Name Only*) op te leveren. PRINCE2 is nu eenmaal niet gericht op (interne) leveranciers. Maar als de klant/leverancier verhouding wel wordt uitgedragen kan dit zowel aan de kant van de klant als aan de kant van de leverancier veel verbeterd effectief gedrag opleveren. Helaas speelt de Business Case van de leverancier meestal een negatieve rol: In hun optiek gaat dit verhaal omzet kosten (voor interne leveranciers: macht, meestal in de vorm van budgetten).

MSP: een model voor strategische verandering en Leiderschap

In MSP wordt niet of nauwelijks gesproken over de leverancier. De reden is dat strategische, vaak culturele verandering niet door (interne) leveranciers kan worden geleid. Gebrek aan begrip van de leverancier voor de klantsituatie, een focus op hun eigen specialisme en daarmee gepaard gaand een gebrek aan geloofwaardigheid staat succes in de weg. Ook hier blijken de pogingen van de IT industrie om zich deze aanpak toe te eigenen niet effectief (afgezien van de commerciële kant natuurlijk).

ITIL: een model voor stabiele levering van services

IT Beheerder: "Projecten zijn chaotisch. Wij zouden zo niet kunnen werken."

Project Manager: "Beheerders zijn formeel, bureaucratisch, procedureel en rigide. Daar valt niet mee te werken."

Waar MSP en PRINCE2 zich richten op klantgedreven verandering, is ITIL een aanpak die zich richt levering van services als een continu proces door de (interne) leverancier. De nadruk ligt op stabiliteit en op geleidelijke verbetering. Maar ook in een ITIL omgeving kunnen projecten en zelfs programma's worden uitgevoerd. Maar in dit geval is de Klant (Business) de ITIL omgeving zelf en worden projecten en programma's uitgevoerd om te voorzien in de continuïteit of verbetering van de levering van de services. Denk hierbij aan meer efficiëntie of het oplossen en voorkomen van problemen die de services kunnen of zullen verstoren.

Vanwege culturele, psychologische aspecten blijken ITIL specialisten niet in staat om zich de principes en cultuur van PRINCE2 en MSP eigen te maken. Dit is natuurlijk logisch en volledig verklaarbaar. Een

IT Beheerder: "Projecten zijn chaotisch. Zij gooien hun resultaten over de schutting en verwachten van ons dat wij ze opvangen."

Dit was voor mij de reden om te suggereren dat Beheerders worden gezien als toekomstige gebruikers en representatie wordt gewaarborgd door een Senior User (als nodig een aparte). Deze suggestie is in de 2009 versie van PRINCE2 opgenomen. Dit is een voorbeeld van een raakvlak tussen PRINCE2 en ITIL.

aanpak gericht op verandering staat haaks op een aanpak die gericht is op stabiliteit. Klanten en (interne) leveranciers kijken meestal heel anders naar de wereld. Leveranciers, ook de interne, protesteren vaak hevig tegen deze stelling maar hun klanten zullen zich

hier nog vaker volledig in herkennen. Zo is het niet ongebruikelijk dat de IT afdeling, maar ook andere ondersteunende stafafdelingen van zichzelf het beeld hebben dat zij uitstekend werk leveren.

Wanneer zij vervolgens geconfronteerd worden met de eerlijke mening en beleving van hun interne klant, is de schok vaak groot.

De gevolgen

Onderschatting van de culturele verschillen kan erg veel schade aanrichten. Vooral in Nederland blijkt volgens Britse collega's het niveau van PRINCE2 erg laag. Dit kan direct aan het bovenstaande worden geweten. Vanaf de introductie van PRINCE2 in Nederland is de methode direct in de markt gezet door een grote IT bedrijf dat zich volledig richtte op IT Beheer en al enige jaren ITIL opleidingen leverde. ITIL trainers die zich later op PRINCE2 hebben toegelegd blijken de methode uiteraard te kennen en kunnen zelfs de droge feiten in een cursus presenteren; zij leveren vaak erg droge saaie cursussen. Maar (cultureel) begrip van de methode blijkt onvoldoende aanwezig. Het gevolg is een ineffektieve, procedurele, document gedreven aanpak: *PRINCE In Name Only* (PINO). In de 2009 editie van PRINCE2 hebben de schrijvers getracht om het dominante PINO terug te dringen door de introductie van [7 Principes](#). Maar tegelijkertijd bevat deze editie enkele gevaarlijke inconsistenties die alleen vanuit leveranciersbelangen van sommige schrijvers te verklaren zijn.

PRINCE2 wordt in de praktijk helaas nauwelijks toegepast en heeft inmiddels de reputatie een bureaucratische, stroperige aanpak te zijn waar alleen beginnende project managers in moeten worden opgeleid. Maar werkelijke waarde ontstaat pas wanneer de organisatie in de vorm van een Project Board (Stuurgroep) de ideeën gaat toepassen. Door wijdverbreid PINO heeft dit niveau helaas echter vaak alle interesse verloren. Overigens is invoering van een andere denkwijze ook een niet te onderschatten opdracht. Opleiding is slechts een begin. Visie, volharding en veel kennis en ervaring is nodig om te komen tot ander gedrag en cultuur, zoals [een ander artikel van mijn hand](#) beschrijft.

In het artikel over [PRINCE2 en leveranciers](#) vind u meer over PRINCE2 en de verschillen tussen de belangen en percepties van klant en leverancier.

MSP In Name Only - MINO

Voor MSP en programmamanagement geldt hetzelfde maar dan in meer ernstige mate. Het is weinigen gegeven om als visionair leider op te treden. Ondanks voorbeelden van goed leiderschap worden visionaire leiders vaak gewantrouwd, vaak met verwijzing naar slechte voorbeelden van destructieve dictators. Of vaak met de waarschuwing van chaos, zoals in het geval van Crujff bij Ajax. Een leider, ook de goede, treedt dan ook heel vaak op met gevaar voor eigen leven, figuurlijk (en soms letterlijk) gesproken.

Daarom is [MSP ook zo'n moeilijk onderwerp](#) om te trainen en vooral om toe te passen. Als procedureel en document gedreven trucje kan MSP worden ingevoerd en gericht op examens lukt een training misschien ook nog wel. Maar echt leiderschap, een focus op fundamentele, vaak culturele verandering met de positieve en negatieve gevolgen van belanghebbenden op de voorgrond blijkt voor zeer velen een grote brug te ver. Ook in MSP ziet de ICT sector een markt, ook voor opleidingen. Maar hier zijn de gevolgen van de leverancierscultuur nog negatiever dan in de PRINCE2 wereld al het geval was. Want de focus op tools en techniek is toch echt iets anders dan fundamentele verandering met een culturele insteek.

De praktijk, de echte wereld.

De eerste tegenwerping tegen het voorgaande is meestal een verwijzing naar de *Real World*. Maar ik stel vast dat vele projecten en programma's nodeloos en voorspelbaar mislukken, terwijl men toch niet twijfelt aan gangbare aanpakken. Dit gedrag wordt wat mij beschreven in Einstein's definitie van waanzin: "**Insanity**: *doing the same thing over and over again and expecting different results.*"

PRINCE2 (en ook MSP) helpt (helpen) niet? Dat is ook niet te verwachten als het niet wordt toegepast.

Oorsprong: de Britse IT industrie.

Een ander veel gehoord argument tegen het bovenstaande is dat MSP, PRINCE2 en ITIL alle eigendom zijn van de Britse overheid. Ook komen PRINCE2 en ITIL voort uit de Britse IT praktijk. Dat zijn inderdaad feiten. Maar zijn het relevante feiten? Kunnen de aanpakken daarom in één adem door de ICT sector worden gebruikt en worden geleverd in de vorm van trainingen?

PRINCE, de laatste voorloper van PRINCE2, was inderdaad een methode voor de beheersing van IT projecten. Maar één van de belangrijkste principes voor elke organisatie en dus ook voor projecten is dat er moet worden geleerd van ervaringen. Men kwam er achter dat veel projecten weliswaar werden gezien als geslaagd maar dat de resultaten door de lijnorganisatie niet werden gebruikt. Operatie geslaagd, maar patiënt overleden.

Een CIO van een ministerie klaagde erover dat ruim 60% van de beschikbare functionaliteit nooit werd gebruikt. Typisch een symptoom van door een leverancier gedreven ontwikkeling. Operatie geslaagd, patiënt overleden.

In een zelfde discussie beet een CIO zijn gebruikers toe dat zij veel voorzichtiger zouden zijn als zij zelf zouden moeten betalen voor de ontwikkelingen. Inderdaad. Een goede Business Executive, Senior User en (Business) projectmanager zullen er toe leiden dat er meer focus zal zijn op het doel en minder op het middel zodat eisen en wensen beter worden overdacht. Daardoor wordt "scope creep" aanmerkelijk verminderd en worden overbodige producten zeldzamer. Volslagen uit de hand gelopen ICT projecten, zoals SPEER van het Ministerie van Defensie maar ook bij commerciële organisaties, zullen aanmerkelijk minder voorkomen.

De verbetering hiervoor werd gezocht in de verschuiving van de focus naar de lange termijn, de Business Case. Als logische consequentie werd vervolgens de projectorganisatie gedefinieerd met de *Business Executive* als eindverantwoordelijke in de Project Board en een Business projectmanager, in tegenstelling tot een (technische) projectmanager vanuit de (interne) leverancier. Daarnaast is er sprake van de rol van *Senior User* die onder de *Business Executive* verantwoordelijk is voor de realisatie van de waarde met de resultaten van het project en daardoor verantwoordelijk is voor de definitie van de gewenste kwaliteit die het project dient op te leveren.

Vanuit deze zienswijze hebben bijvoorbeeld ICT projecten meestal geen bestaansrecht want ICT alleen lost niets op zonder ook een andere werkwijze. Van een ICT project valt daarom ook zelden een Business Case te maken, tenzij de Business zelf ICT is. Een verbeterproject met een ICT component zal daarentegen wel kunnen werken. MSP praat in dit kader over de *Blueprint*, uitgewerkt in vier componenten: Processen, Organisatie, Tools/Techniek (waaronder dus ook ICT) en Informatie. Het is mijn verwachting PRINCE2 dit model in een volgende versie zal overnemen.

Angelsaksisch cultuur of toch Rijlands?

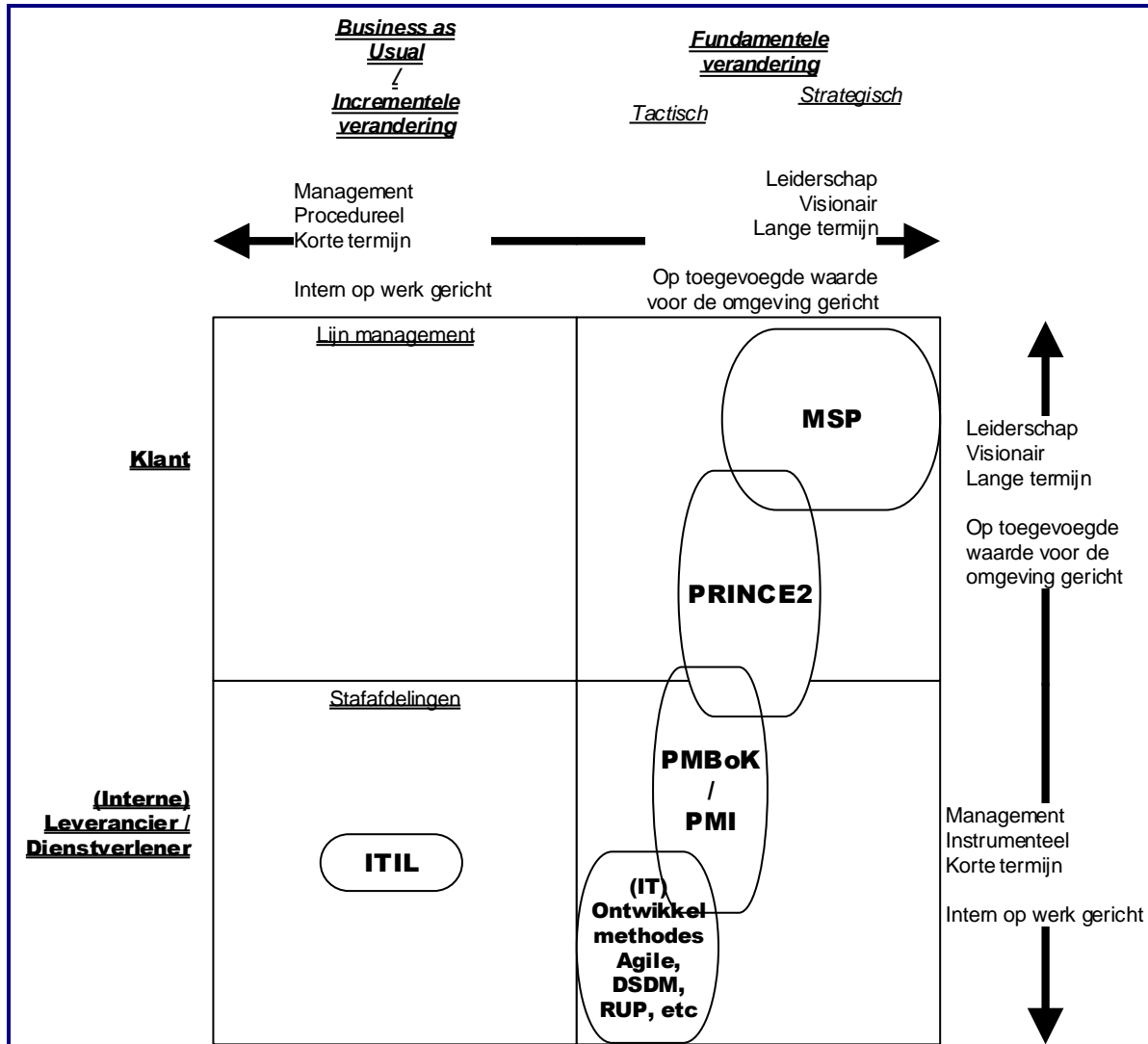
Zoals hierboven gesteld zijn PRINCE2 en MSP afkomstig van de Britse overheid. Toch worden deze methodes nauwelijks echt gebruikt door de Britse overheid. Met grote regelmaat heb ik trainingen verzorgd voor personeel van Britse overheden, zoals Ministeries, Counties, NHS. Dit resulteerde in grote wederzijdse verbazing dat de eigen methode niet werd gebruikt, hooguit met uitzondering van de uiterlijkheden als het papierwerk. Maar ook dit is verklaarbaar. Het Customer/Supplier model achter PRINCE2 richt zich nadrukkelijk op effectieve samenwerking door duidelijke rollen en lijkt daarom in de uitvoering veel meer op het Rijlandse model dan op het Angelsaksische model. Dat geldt misschien nog wel sterker voor MSP met de uitvoerige aandacht voor een aansprekende visie, expliciete waarde voor de meeste belanghebbenden en aandacht voor de onvermijdelijke slachtoffers van verandering.

Mijn ervaringen met training en advies zijn dat Britten veel meer moeite hebben met de ideeën van PRINCE2 en MSP dan bijvoorbeeld de Duitsers. Mijn helaas spaarzame contacten met Japanners bevestigden mijn beeld dat vele PRINCE2 en MSP concepten in Japan vaak als vanzelfsprekend werden gezien, zeker door Japanners die nog niet zijn beïnvloed door Amerikaans management met een focus op de korte termijn. Maar misschien had dat ook te maken met de dikke laag van kwaliteitsdenken (volgens E.Deming) die ik over de aanpakken giet.

Overigens bevat de PRINCE2 theorie zelf ook een aantal punten die zijn gebaseerd op het werk van E.Deming die zich vanwege de focus op de korte termijn afzette tegen Amerikaans management: "*It would be a mistake to export American management to friendly nations*". Gezien de successen die zijn visie heeft veroorzaakt in Japan, zoals bij Toyota (TPS - Toyota Production System) en gezien de huidige crisis veroorzaakt door *Corporate* korte termijn denken, kan ik zijn ideeën niet minder dan zeer serieus nemen.

Een theoretisch diagram van de positionering van methodes

Het voorgaande wordt weergegeven in het volgende diagram. Daarbij zijn attributen toegevoegd die algemene culturele aspecten weergeven. Hierbij moet natuurlijk worden voorzien dat iedereen zichzelf ziet als een uitzondering op de regel (dit ook weer om op kritiek te anticiperen).



Schoenmaker: blij bij je leest!

In het bovenstaande diagram worden ook aanpakken en methodes genoemd die nog niet aan de orde zijn gekomen: Projectmanagement aanpakken zoals PMBoK en (IT) ontwikkelmethodes zoals bijvoorbeeld Agile, DSDM en SCRUM.

Alternatieve aanpakken voor projectmanagement zoals PMBoK

Vaak wordt in discussies gesteld dat de Body of Knowledge (PMBoK) van de van oorsprong Amerikaanse PMI en in de voetsporen daarvan IPMA complementair zouden zijn aan PRINCE2. Vooropgesteld: het gaat in deze gevallen niet om methodes maar veeleer om kennis waarvan een methode kan worden samengesteld. Daarnaast heeft IPMA gedragskenmerken toegevoegd.

Toen mij door een klant werd gevraagd een vergelijking te maken, zag ik veel bekende en nuttige onderwerpen. Maar ook viel mij op dat drie voor PRINCE2 belangrijke onderwerpen ontbraken of nauwelijks werden geraakt. Deze drie onderwerpen werden later als [Principes toegevoegd aan de 2009 versie van PRINCE2](#) en zijn voor de verschillen nog altijd relevant:

- Er werd in de alternatieve aanpakken nauwelijks gesproken over de Business Case. De reden hiervoor werd mij duidelijk in gesprekken met diverse Amerikaanse projectmanagers en een schrijver van de originele versie van PMBoK. In de Amerikaanse cultuur wordt het Customer/Supplier model van PRINCE2 gezien als een bizar gegeven. In hun optiek is een project een hoeveelheid werk dat wordt gedaan voor een klant en waarvoor je als leverancier verantwoordelijk bent en wordt betaald. Het PRINCE2 idee dat de klant sturing geeft aan een project en zelfs het management uitvoert, wordt gezien als ondenkbaar. Het idee dat het succes van een project afhangt van het gebruik van de resultaten, is geen denkwijze die de Amerikaanse projectmanager aanspreekt. Zij hanteren de traditionele denkwijze dat het succes van een project te meten is aan het einde van een project: *Delivery Only*. En daarmee dus ook het grote risico niet onderkennend: Operatie geslaagd maar patient overleden. De conclusie was dat PMBoK en in navolging daarvan ook IPMA vooral bruikbaar zijn op het niveau van wat PRINCE2 ziet als de (technisch) teammanager en vooral nuttig zijn voor de kant van de leverancier.
- Er is in PMBoK geen enkele aandacht voor projectorganisatie, rollen en verantwoordelijkheden. Het lijkt er sterk op dat de projectmanager de volledige verantwoordelijkheid heeft voor het project. Vanuit het oogpunt van het vorige punt en de volledig leveranciersgedreven projecten, is dit logisch. Waarom zou een leverancier in die omstandigheden zich al te druk maken over een projectorganisatie? Overigens wordt dan ook verklaard waarom IPMA gedragskenmerken beschrijft. Bij gebrek aan expliciete verantwoordelijkheden komen gedragsproblemen vaak als symptoom op de voorgrond.
- PMBoK praat over het plannen en aansturen van werk. Ook weer volledig logisch vanuit het perspectief van de leverancier en de specialist. Maar de PRINCE2 projectmanager, als vertegenwoordiger van de klant, heeft een focus op producten en hun kwaliteit.

Naast deze onderwerpen gaat PMBoK opvallend snel in op details van allerlei technieken, waar PRINCE2 ook weer weinig technieken beschrijft en zich beperkt tot processen op een hoger niveau.

Dit alles was voor mij aanleiding om te stellen dat de meeste aanpakken voor projectmanagement, zoals ook PMBoK en IPMA, het resultaat zijn van het denken van de leveranciers van projecten en vooral nuttig voor hun en toepasbaar zijn.

(IT) ontwikkelmethodes

Op grond van alles wat al eerder geschreven is in dit document, zal het duidelijk zijn dat de specialistische ontwikkelmethodes aan de kant van de leverancier thuishoren. Wanneer deze methodes projectmanagement aanstippen, betreft dit in de PRINCE2 optiek vrijwel altijd het technisch teammanagement. Waar het Agile aanpakken betreft dan past dit in een aantal aspecten zeer goed binnen de PRINCE2 aanpak. Door de principes van "*Management by Stages*" en de focus op producten is PRINCE2 een zeer "*agile*" aanpak. Want plannen worden regelmatig bijgesteld en gedurende *Management Stages* (geen technische fases!) worden producten opgeleverd. Er kan dus

niet of nauwelijks sprake zijn van een *Waterfall*. Want de traditionele *Waterfall* aanpak kent alleen technische fases en over de technische resultaten van een technische fase kan een goed werkende Project Board onmogelijk een beeld vormen.

Maar PRINCE2 is niet "*agile*" op de manier zoals IT methodes die ziet. Een IT product is een technisch product dat niet meer dan een deel uitmaakt van waar het echt omgaat: een Business product waarmee een organisatie een stuk werk kan uitvoeren. *Iterations* zijn een teken van gebrek aan kwaliteit, zowel van de definitie van eisen, wensen als van de oplevering. De focus op tijd die het resultaat is van "*Timeboxes*" is vrijwel een garantie voor gebrekkige kwaliteit.

Het belang dat Agile IT aanpakken hecht aan multifunctionele teams is echter wel in overeenstemming met PRINCE2 want op die manier kan de focus op producten en hun kwaliteit het beste worden gewaarborgd.

Een visie voor meer succes van projecten en programma's

Dit artikel bevat uitspraken waarmee niet iedereen het eens zal zijn. Uit ervaring weet dat sommige lezers onderdelen als controversieel of zelfs provocatief zullen ervaren. Dat is in dit artikel slechts het resultaat van mijn visie en mijn passie om verandering effectiever, minder verspillend en vooral met minder nadelige gevolgen voor mensen te maken. Daarvoor is, zoals MSP ook terecht stelt, een duidelijke, gedurfde stellingname noodzakelijk. "*A bold vision if bold change*".

Ondersteuning bij verandering in uw organisatie?

Meer informatie kan worden gevonden op mijn website www.viergever.info. Vragen om adviezen van toepassing op uw situatie en andere vragen over dit onderwerp kunnen via e-mail worden gesteld aan [Nico Viergever](mailto:nico@viergever.info).



Nico Viergever

Weigeliaplein 59
2563 PJ Den Haag
Nederland

Tel: +31 651334258

<http://www.viergever.info>

Email: nico@viergever.info



Op mijn Website zijn de volgende documenten over PRINCE2® en MSP™ te vinden:

- [PRINCE2 in een notendop; de essentie van PRINCE2 in slecht vijf pagina's](#)
- [PRINCE2 Principles; worden de principes wel toegepast? Wat veroorzaakt de ineffectiviteit van PINO?](#)
- [PRINCE2 en MSP in relatie tot elkaar en andere methodes en aanpakken, zoals ITIL, PMBoK en Agile methodes. Raakvlakken en vooral culturele verschillen.](#)
- [PRINCE2 \(niet\) voor leveranciers; waarom PRINCE2 niet voor leveranciers bedoeld is en hoe zij dit model misschien toch kunnen toepassen](#)
- [Hoe voer je een methode als PRINCE2 in? Overwegingen, valkuilen en praktijkvoorbeelden](#)
- [PRINCE2 Life Cycle; hoe de Business Case zich ontwikkelt gedurende een project](#)
- [PRINCE2 Procesmodel; wat is de process flow en wie is verantwoordelijk voor welke processen?](#)
- [PRINCE2 tijdens Stages; een overzicht van PRINCE2 processen die tijdens Stages gebruikt worden](#)
- [Special: SPEER - ERP/SAP programma bij Defensie](#)
- [Special: Commissie Elias, ICT Projecten en cultuur](#)

<http://www.viergever.info/nl/downloads.aspx>

On the topics of PRINCE2® and MSP™, the following documents are available on my Website.

- [PRINCE2 in a nutshell; the essence of PRINCE2 is only five pages](#)
- [PRINCE2 Principles; are the 7 principles applied? What causes the ineffectiveness of PINO?](#)
- [PRINCE2 \(not\) for suppliers; why PRINCE2 is not aimed at suppliers and how they can possibly use the model](#)
- [Programmes and Projects; how do projects and programmes relate and interface? What is MSP and how to use MSP in combination with PRINCE2.](#)
- [How to implement a method such as PRINCE2? Considerations, pitfalls and examples](#)
- [PRINCE2 Lifecycle; the product life span versus the project life cycle](#)
- [PRINCE2 Process Model; shows the process flow and who is responsible for what processes](#)
- [PRINCE2 during Stages; details of the PRINCE2 processes used during Management Stages](#)
- [Method Integration; can ICT development approaches such as RUP, SCRUM, Agile, etc, really be combined with PRINCE2 \(and MSP\)?](#)
- [PRINCE2 and SLA; how does PRINCE2 cope with service level agreements and with support \(ITIL\) after the project?](#)

<http://www.viergever.info/en/downloads.aspx>

PRINCE2® and MSP™ are Registered Trade Marks of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries