

PRINCE2® Life Cycle Overview

Verandering door projecten

Idee voor verandering

Een project faciliteert verandering van een bestaande, maar niet langer gewenste situatie naar een nieuwe gewenste situatie. Het project levert hiervoor volgens PRINCE2® nieuwe en/of gewijzigde producten die vervolgens door gebruik resulteren in toegevoegde waarde.

Een project wordt in deze zienswijze dus gestart door een idee voor een nieuw of gewijzigd product. Dit idee wordt vervolgens verwoord in een Mandate, de opdracht voor het uitvoeren van het project.

Opstarten

Realiteit is helaas dat niet alle ideeën goede of goed uitgewerkte ideeën zijn. Voordat het werk kan beginnen, wordt daarom onderzocht wat de opdracht inhoudt en wat er bij komt kijken; het Mandate wordt uitgewerkt in een Project Brief. Hierbij is het van belang om het uiteindelijke doel, de toegevoegde waarde, kritisch te beoordelen. Misschien is het toch niet zo'n goed idee. Er wordt een schets van Business Case opgesteld.

Ook worden rollen en verantwoordelijkheden benoemd, met nadruk op de Project Board:

- Wie zal de uiteindelijke verantwoordelijkheden op zich nemen? De Executive van het project.
- Wie zal/zullen de gebruikers vertegenwoordigen en daarmee verantwoording op zich nemen voor de realisatie van de toegevoegde waarde? De Senior User(s).
- Wie zal/zullen de leverancier(s) vertegenwoordigen om de haalbaarheid van de plannen te beoordelen en kwaliteit van levering te garanderen? De Senior Supplier(s).

De Project Manager, ook benoemd tijdens het opstarten, zal hierbij het merendeel van het werk uitvoeren. Indien mogelijk en gewenst worden ook Team Managers benoemd.

Project initiatie

Op basis van de nu aanwezige kennis wordt onder verantwoordelijkheid van de Project Manager de definitie van het project nu nader uitgewerkt en gepland. Hiervoor zal zeer waarschijnlijk een team van inhoudelijk en technisch deskundigen noodzakelijk zijn. Dit team wordt toegewezen door de Project Board op basis van een Initiation Stage Plan.



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.

De volledige definitie van het project wordt de PID genoemd: in versie 2005 Project Initiation Document. In versie 2009 terecht hernoemd tot Project Initiation Documentation.

Het uitvoeren van de plannen: werk en oplevering

Vanwege risico's en een beperkte planningshorizon is het vaak niet verstandig of zelfs onmogelijk om het werk volledig in detail te plannen. Daarom wordt het werk uitgevoerd in Management Stages (Fases). Dit geeft de Project Board de gelegenheid om tussentijds te evalueren en te beoordelen of het project nog steeds gewenst is. Wanneer nodig wordt er bijgestuurd.

Het project wordt op hoofdlijnen gepland in het projectplan en per Stage (fase) in detail gepland waarmee het projectplan wordt bijgewerkt om de actuele stand van zaken weer te geven.

Sluiten

Wanneer het project aan het einde komt (klaar of niet meer nodig), is het belangrijk om te bekijken wat er van de oorspronkelijke plannen terecht is gekomen, te evalueren en wijze lessen vast te leggen. Ook losse eindjes moeten worden belegd.

Het draait om de Business Case!

Inhoud van de Business Case

Het is belangrijk om objectief te beoordelen of een project wel nuttig en noodzakelijk is. Dit wordt in PRINCE2® de Business Case genoemd. Het hart van de Business Case is een afweging van verwachte baten, verwachte projectkosten en verwachte operationele kosten. In sommige organisaties wordt een Business Case geëist als onderdeel van het Mandate, voordat ook maar enig werk wordt verricht. Maar dit is natuurlijk niet realistisch aangezien slechts na plannen van het project inzicht bestaat in de verwachte projectkosten. Ook het uitwerken van verwachte opbrengsten en verwachte operationele kosten zal inspanning kosten.

Omdat het in dit stadium gaat om verwachtingen, zal de Business Case risico's bevatten die goed in kaart gebracht dienen te worden.

Daarnaast is het zo dat niet alles wat gewenst en nuttig is, ook mogelijk is. Een beoordeling van de benodigde (financiële) middelen maakt daarom ook onderdeel uit van de Business Case.

Bij dit alles is tijd vaak een belangrijke factor: wanneer wordt geld besteed, wanneer worden de opbrengsten gerealiseerd?

Negatieve Business Case

Niet elk project draait om opbrengsten. Er zijn ook veel projecten die verplicht zijn of als doel hebben risico's te mijden. Ook deze projecten hebben een Business Case, binnen PRINCE2® gezien als een "negatieve" Business Case omdat de nadruk niet ligt op de opbrengsten.

Hearts and Minds

PRINCE2® heeft de scope beperkt tot de harde, procesmatige kant van projectmanagement. Dit komt tot uiting in de beschrijving van de Business Case die om "harde" cijfers gaat.

Bij verandering is het belangrijk om ook aan de emotionele kant aandacht te besteden. Een goede Business Case wint dus niet alleen de *Minds* maar ook de *Hearts*!

De Business Case is een levend document

Gedurende een project veranderen de omstandigheden, zowel binnen het project als daarbuiten. Dit

zal gevolgen hebben voor (de geldigheid van) de Business Case.

Het is daarom verstandig om de Business Case bij te werken en regelmatig opnieuw te beoordelen. Wanneer een Business Case niet langer geldig is, wordt het project gestopt.

Twee Business Cases

PRINCE2® gaat ervan uit dat een project een klant en een (interne) leverancier heeft die tegengestelde belangen hebben. Bij een commerciële relatie is dit duidelijk: de besteding van de klant is de omzet van de leverancier. Bij een interne leverancier wordt dit vaak onderschat, wat leidt tot politiek en machtsstrijd.

Vanuit de erkenning van tegengestelde belangen stelt PRINCE2® dat de klant de projectmanager dient te leveren. Wanneer dit niet mogelijk is, stelt PRINCE2® een externe projectmanager voor die onafhankelijk is van de leverancier.

Dit heeft ook als voordeel dat de projectmanager zich zal focussen op Business producten van en voor de gebruiker, terwijl een projectmanager van de leverancier zich vaak richt op technische producten van en door de leverancier. Dit is een veel voorkomende reden voor het falen van "IT projecten" met "IT projectmanagers".

Metten is weten.

Het is verspilde moeite, een papieren tijger, wanneer een Business Case niet beoordeeld wordt op de uitkomst: de gerealiseerde baten (en operationele kosten). Er kan lering uit getrokken worden voor de beoordeling van nieuwe projecten.

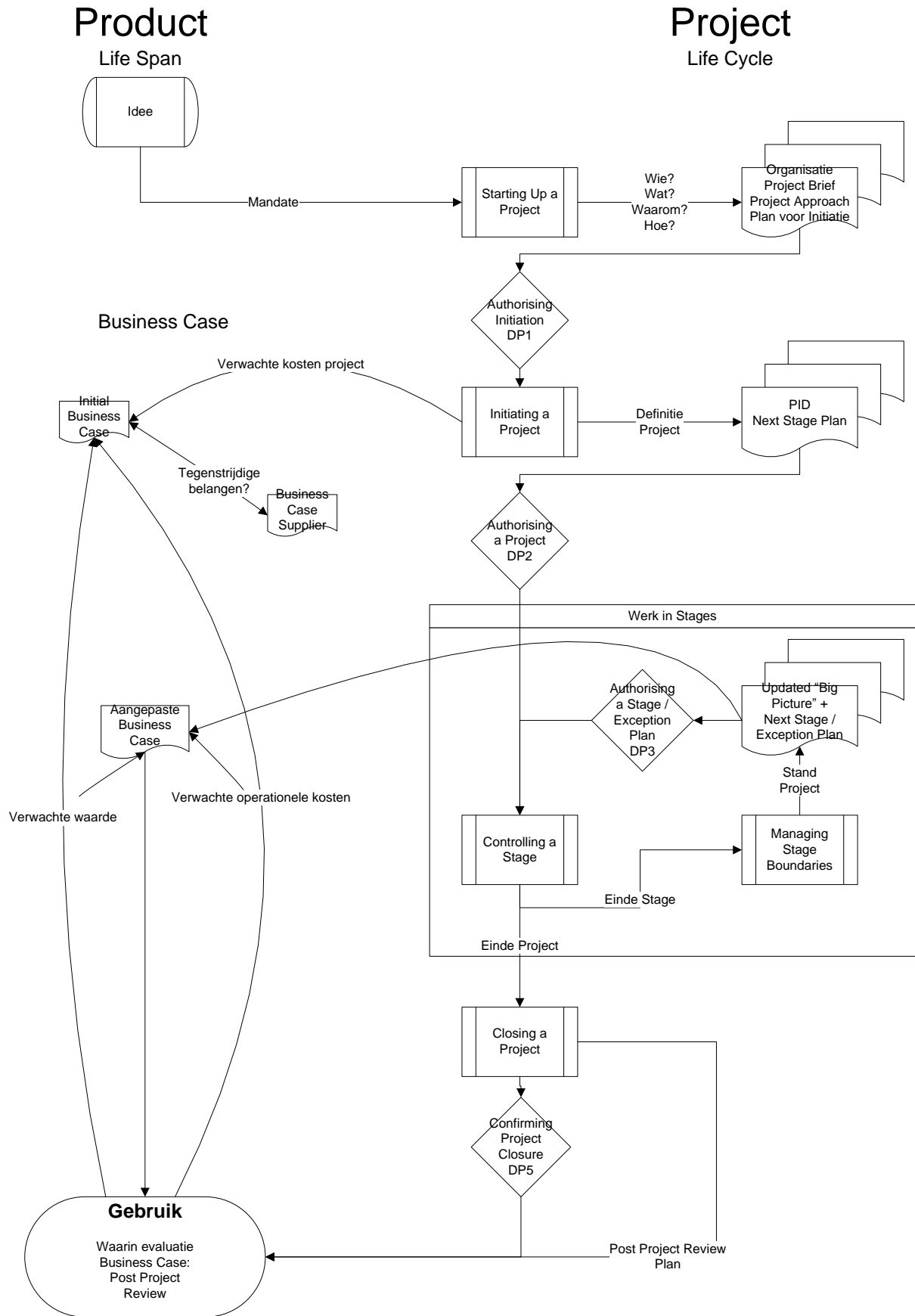
De PRINCE2® 2005 aanpak

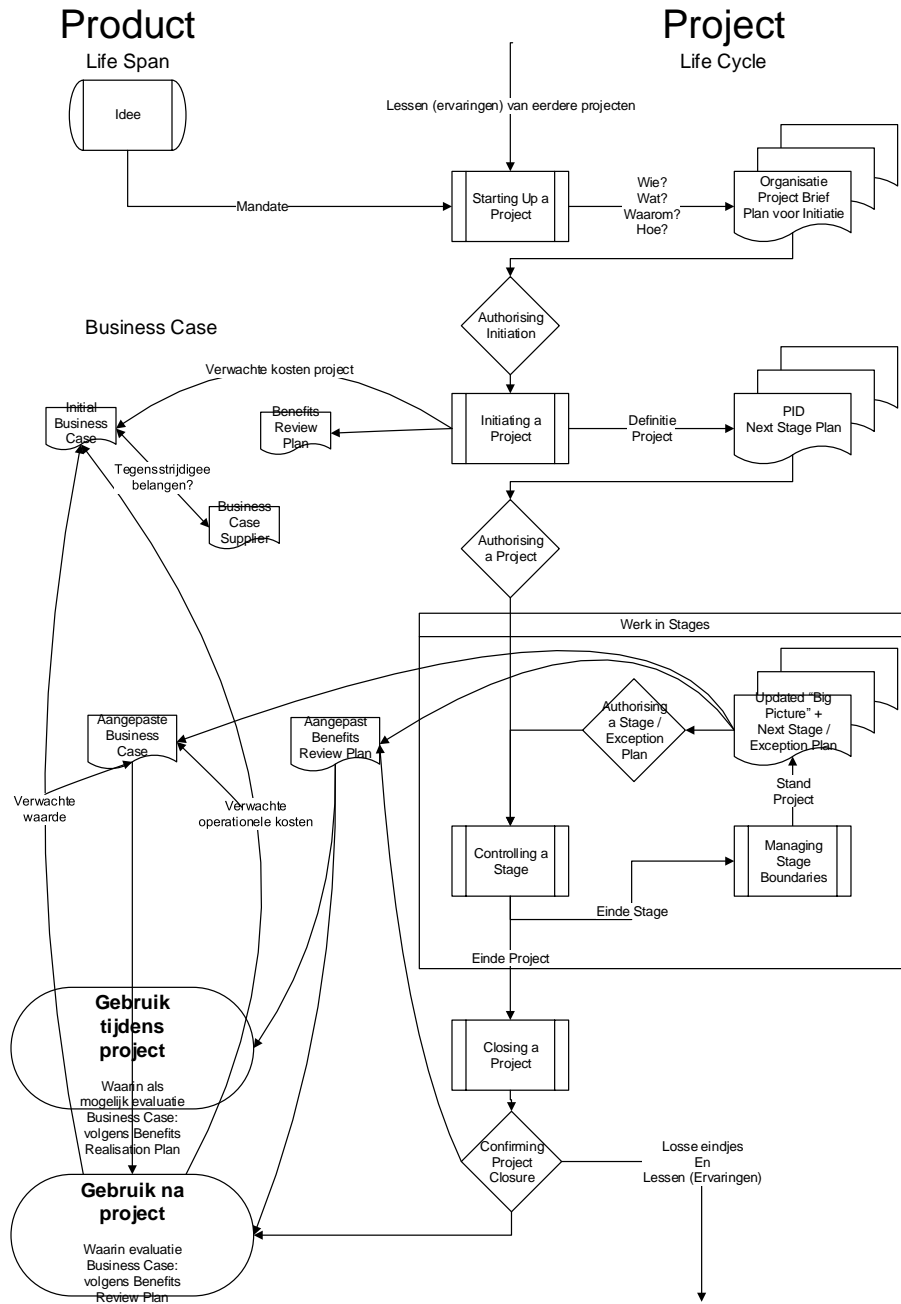
Aan het eind van het project bereidt de project manager het Post Project Review voor. Het Post Project Review Plan stelt voor welke opbrengsten op welk moment gemeten zullen worden. De Executive is verantwoordelijk voor het uitvoeren van dit plan.

De PRINCE2® 2009 aanpak

In de 2009 versie wordt er terecht van uit gegaan dat tijdens het project al producten gebruikt kunnen worden om opbrengsten te realiseren. Daarom wordt al tijdens Initiatie een plan gemaakt om de opbrengsten te meten: het Benefits Realisation Plan. Uiteraard wordt dit plan parallel aan de Business Case actueel gehouden en zal een (groot) deel van dit plan na het project worden uitgevoerd.

Deze aanpak heeft PRINCE2® overgenomen van MSP™, de aanpak voor (strategisch) programma management.







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 slechts 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