

STARTMODULE

PRINCE2

Structuur die ruimte geeft

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

0. Inhoudsopgave

- 1. Waarom PRINCE2?
- 2. Wat is PRINCE2?
- 3. PRINCE2 in één overzicht
- 4. PRINCE2 in de praktijk bij Hello New Day
- 5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt
- 6. Oefening: ontwerp je eigen projectorganisatie
- 7. Sneltoets: PRINCE2-checklist
- 8. Samenvatting
- 9. Verder leren

1. Waarom PRINCE2?

Als open innovatie consultant werk je zelden in één organisatie. Je werkt met een opdrachtgever, een paar marktpartijen, soms een kennisinstelling, en met mensen die allemaal een eigen baas hebben die niet in de zaal zit. Dat gaat lang goed op enthousiasme. Tot het moment dat er een besluit nodig is: mag deze pilot doorgaan, wie betaalt de sensoren, wie zegt dat het resultaat goed genoeg is?

Op dat moment blijkt of je structuur hebt. PRINCE2 is de methode die wij gebruiken om die structuur te leggen: wie zit in de stuurgroep, welke werkpakketten liggen bij welke werkgroep, en hoeveel ruimte heeft die werkgroep om zelf te beslissen. Het is geen keurslijf maar een afspraak vooraf, zodat je tijdens het traject niet elke week opnieuw hoeft te onderhandelen over wie waarover gaat.

De invalshoek die wij kiezen: structuur is geen rem maar een versneller. Als vooraf helder is welke ruimte een werkgroep heeft, hoeft die niet voor elke stap terug naar de stuurgroep. De toetsvraag die je door deze hele module heen terugziet is dan ook: wie besluit wat, en waarover juist niet?

Waarom PRINCE2 en niet iets anders?

Er zijn veel projectmanagementmethoden. Wat PRINCE2 onderscheidt is dat het expliciet onderscheid maakt tussen sturen, managen en uitvoeren, en dat het de drie belangen die in elk samenwerkingsproject spelen (opdrachtgever, gebruiker, leverancier) een eigen stoel geeft aan tafel.

Dat is precies de vraag waar open innovatietrajecten op stuklopen. Andere methoden zeggen vooral iets over hoe je werk organiseert; PRINCE2 zegt iets over hoe je gezag organiseert. Daarom pakken wij dit model in het blok Structuur.

2. Wat is PRINCE2?

PRINCE2 staat voor PProjects IN Controlled Environments. Het is geen model met een vast aantal lagen, maar een methode die uit vier onderdelen bestaat:

- 7 principes: de uitgangspunten waaraan een project moet voldoen om PRINCE2 te heten, bijvoorbeeld voortdurende zakelijke rechtvaardiging, gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden, managen per fase en managen bij uitzondering.
- 7 thema's: de aspecten die je gedurende het hele project blijft bewaken, namelijk Business Case, Organisatie, Kwaliteit, Plannen, Risico, Wijziging en Voortgang.
- 7 processen: de stappen van Opstarten van een project tot Afsluiten van een project.
- Tailoring: het bewust aanpassen van de methode aan de omvang en context van je project. Tailoring is geen uitzondering maar een expliciet onderdeel van de methode.

In deze startmodule behandelen we vier bouwstenen die samen de ruggengraat vormen van het thema Organisatie en het principe managen bij uitzondering. Dit is de kern die je bij Hello New Day het eerst nodig hebt.

- De projectorganisatie: wie zit waar, en met welk belang?
- Het werkpakket: de afspraak tussen projectmanager en werkgroep.
- Toleranties en managen bij uitzondering: hoeveel ruimte hoort bij die afspraak?

- Managen per fase: het besluitritme van het traject.

Doorlopend voorbeeld. We gebruiken in deze module steeds hetzelfde project: een traject rond datagedreven assetmanagement in de infrasector. Rijkswaterstaat wil de conditie van een reeks kunstwerken (bruggen en sluizen) niet langer alleen via periodieke inspectie bepalen, maar via sensordata. Twee aannemers en een kennisinstelling doen mee. Het doel van de eerste fase is niet een werkend systeem, maar de vraag of sensordata betrouwbaar genoeg is om inspectiefrequentie op aan te passen.

2.1 De projectorganisatie

PRINCE2 kent drie beslisniveaus boven de uitvoering: de stuurgroep stuurt, de projectmanager managet het dagelijkse werk, en de teammanager levert. Die scheiding is het hart van de methode. De stuurgroep is niet het overleg waarin het werk wordt gedaan, maar het gremium dat besluit of het werk doorgaat.

De stuurgroep bestaat uit drie rollen die drie belangen vertegenwoordigen. Dat is geen bureaucratische formaliteit: het is de erkenning dat een project altijd betaald wordt door iemand, gebruikt wordt door iemand anders, en gemaakt wordt door een derde.

Rol	Belang	In ons voorbeeld
Executive	Eindverantwoordelijk. Bewaakt de zakelijke rechtvaardiging: levert dit project genoeg op om door te gaan? Heeft de doorslaggevende stem.	Assetmanager van Rijkswaterstaat die budget en mandaat heeft voor het areaal kunstwerken.
Senior User	Vertegenwoordigt wie het resultaat straks gebruikt. Bewaakt of het opgeleverde werkbaar is en de baten daadwerkelijk landen.	Hoofd inspectie: zijn mensen moeten straks anders gaan werken op basis van de data.
Senior Supplier	Vertegenwoordigt wie het resultaat maakt. Bewaakt haalbaarheid, kwaliteit en de inzet van middelen.	Directeur van de aannemerscombinatie die de sensoren plaatst en het onderhoud uitvoert.
Projectmanager	Managet het project van dag tot dag binnen de grenzen die de stuurgroep stelt. Verdeelt het werk in werkpakketten.	De consultant van Hello New Day die het traject leidt.
Teammanager	Levert de producten uit een werkpakket op, binnen de afgesproken ruimte.	De trekker van de werkgroep Datakwaliteit bij de kennisinstelling.

Voorbeelden

- Goed: de stuurgroep bestaat uit vier personen: de assetmanager van Rijkswaterstaat als Executive, het hoofd inspectie als Senior User, de directeur van de aannemerscombinatie als Senior Supplier, en de projectmanager als deelnemer zonder stem.

Waarom goed? Elk van de drie belangen heeft één gezicht, de groep is klein genoeg om te besluiten, en het is helder wie de knoop doorhakt als de belangen botsen.

- Niet goed: de stuurgroep bestaat uit elf personen, waaronder twee vertegenwoordigers per aannemer, een communicatieadviseur en iemand van de subsidieverstrekker.

Waarom niet goed? Iedereen die iets vindt heeft een stoel, maar niemand kan iets toezeggen. Zo'n groep wordt een informatie-overleg. Besluiten verschuiven naar de wandelgangen, en dat is precies wat je met een stuurgroep wilde voorkomen.

Let op het onderscheid

Een rol is een functie en geen persoon. Eén persoon kan twee rollen vervullen (bij een klein project is de Executive vaak ook Senior User), en één rol kan door een duo worden ingevuld. Wat niet mag: de rol Senior Supplier ongedefinieerd laten omdat "we het samen doen". Dan is er niemand die aan de kant van de makers de kwaliteit bewaakt.

Tip voor de consultant

Toets bij elke kandidaat-stuurgroeplid twee dingen: kan deze persoon ja zeggen zonder eerst intern te overleggen, en voelt deze persoon zich verantwoordelijk als het project mislukt? Is het antwoord twee keer nee, dan heb je een adviseur te pakken en geen stuurgroeplid. Zet die persoon in een klankbordgroep en houd de stuurgroep klein.

2.2 Het werkpakket

Een werkpakket is de afspraak waarmee de projectmanager werk overdraagt aan een team of werkgroep. Het beschrijft niet hoe het werk gedaan moet worden, maar wat er wordt opgeleverd, aan welke eisen dat moet voldoen, binnen welke ruimte en wanneer je terugkoppelt. Het is dus een productafspraken, geen takenlijst.

Dat sluit aan bij een van de PRINCE2-principes: richten op producten. Je spreekt af wat er klaar is, niet hoeveel uur eraan besteed wordt. In open innovatie vraagt dat wel iets van je formulering, want vooraf weet je vaak niet wat er precies uitkomt. De vertaling die wij maken: formuleer het werkpakket op de leervraag en het beslismoment, niet alleen op het eindproduct.

Element van het werkpakket	Wat leg je vast?	In ons voorbeeld
Op te leveren product	Wat is er straks af, en hoe herken je dat?	Een onderbouwd oordeel over de betrouwbaarheid van sensordata op drie beweegbare bruggen.
Kwaliteitseisen	Waaraan moet het voldoen en wie toetst dat?	Meetreeks van minimaal zes maanden, gevalideerd tegen twee handmatige inspecties, getoetst door de kennisinstelling.
Toleranties	Hoeveel ruimte heeft de werkgroep zelf?	Tijd: 4 weken uitloop. Geld: 10 procent van het deelbudget. Scope: geen extra bruggen zonder besluit van de stuurgroep.
Rapportage	Hoe en hoe vaak koppel je terug?	Elke maand een A4 met voortgang, en direct melding bij dreigende overschrijding.
Afhankelijkheden	Wat heb je van anderen nodig?	Toegang tot het areaal en tot het beheersysteem van Rijkswaterstaat.

Voorbeelden

- **Goed:** de werkgroep Datakwaliteit levert vóór 1 juni een onderbouwd oordeel op over de betrouwbaarheid van sensordata op drie beweegbare bruggen, gevalideerd tegen twee handmatige inspecties, en beslist zelf welke analysemethode zij daarvoor gebruikt.

Waarom goed? Het is helder wat er af is en wanneer, de kwaliteitseis is toetsbaar, en de werkgroep houdt de vrijheid die hij nodig heeft om vakinhoudelijk te kunnen werken.

- **Niet goed:** de werkgroep Datakwaliteit onderzoekt de mogelijkheden van sensordata en koppelt terug wanneer er iets te melden is.

Waarom niet goed? Er is geen product, geen norm en geen moment. Niemand kan zeggen of dit werkpakket klaar is, dus het is ook nooit klaar. In samenwerkingsverbanden is dat de meest voorkomende manier waarop energie wegloopt.

2.3 Toleranties en managen bij uitzondering

Een tolerantie is de speelruimte die bij een afspraak hoort. Zolang de werkgroep binnen die ruimte blijft, hoeft er niets te worden voorgelegd. Dreigt de ruimte overschreden te worden, dan gaat er direct een signaal omhoog. Dat heet managen bij uitzondering, en het is de reden dat PRINCE2 niet automatisch tot vergadercultuur leidt.

PRINCE2 onderscheidt zes tolerantiegebieden. Je hoeft ze niet allemaal in te vullen, maar tijd, geld en scope zijn in onze trajecten het minimum.

Tolerantiegebied	Waar gaat het over?	Voorbeeldnorm in ons project
Tijd	Afwijking op de geplande einddatum.	Maximaal 4 weken uitloop op een fase van 6 maanden.
Geld	Afwijking op het budget.	Maximaal 10 procent boven het deelbudget van de fase.
Scope	Wat wel en niet binnen de opdracht valt.	Drie bruggen, geen sluizen. Uitbreiding altijd via de stuurgroep.
Kwaliteit	De marge rond de gestelde eisen.	Datacompleteheid minimaal 95 procent; daaronder is de meetreeks ongeldig.
Risico	Hoeveel risico het project mag lopen.	Geen ingrepen die de beschikbaarheid van de brug voor scheepvaart raken.
Baten	De marge op de verwachte opbrengst.	Onder een aantoonbare besparing van 15 procent op inspectiekosten vervalt de zakelijke rechtvaardiging.

Tip voor de consultant

Toleranties zijn het meest onderschatte gespreksinstrument dat je hebt. De vraag "hoeveel ruimte krijgt deze werkgroep zelf?" dwingt een stuurgroep om uit te spreken hoeveel vertrouwen er is. Loopt dat gesprek stroef, dan heb je meestal geen planningsprobleem maar een vertrouwensprobleem te pakken. Beter dat je dat in week twee weet dan in maand acht.

2.4 Managen per fase

PRINCE2 knipt een project in managementfasen. Aan het einde van elke fase neemt de stuurgroep een expliciet besluit: doorgaan, bijsturen of stoppen. Het plan voor de volgende fase wordt pas gedetailleerd gemaakt als die fase in zicht is.

Voor open innovatie is dit misschien wel het bruikbaarste onderdeel van de methode. Het maakt stoppen een normale uitkomst in plaats van een gezichtsverlies. Als vooraf is afgesproken dat de fase eindigt met een go of no-go op basis van vastgestelde criteria, dan is een no-go een geslaagde fase en geen mislukt project.

Voorbeelden

- **Goed:** fase 1 eindigt op 1 juni met een besluit van de stuurgroep over opschaling naar het volledige areaal, op basis van drie vooraf vastgestelde criteria: datacompletetheid, validatie tegen inspectie en een doorrekening van de besparing.

Waarom goed? Het besluitmoment staat in de agenda voordat de discussie begint, en de criteria zijn vastgesteld voordat de uitkomst bekend is. Dat maakt het gesprek inhoudelijk in plaats van politiek.

- **Niet goed:** we evalueren aan het eind van het jaar hoe het loopt en kijken dan verder.

Waarom niet goed? Er is geen criterium, dus wordt de uitkomst bepaald door wie het hardst praat of wie het meest geïnvesteerd heeft. Bovendien is er geen natuurlijk moment om te stoppen, waardoor projecten doorgaan op hun eigen momentum.

2.5 Wat we bewust laten liggen

PRINCE2 is groot. Deze startmodule behandelt de organisatiekant en het besluitritme, omdat dat is wat je in ons werk het eerst nodig hebt. De volgende onderdelen komen aan bod in de verdiepingsmodule en niet hier: de volledige set van 7 processen, de thema's Kwaliteit, Risico en Wijziging als aparte registers, de opzet van een Project Initiatie Documentatie, en de productgerichte planningstechniek.

Laat je daar niet door afschrikken, maar wees er ook eerlijk over richting een klant. Als je zegt dat je "PRINCE2 gebruikt", zeg er dan bij welke elementen. Anders wekt het de verwachting van een documentenstroom die je niet gaat leveren, of erger, die de klant wel gaat verwachten.

3. PRINCE2 in één overzicht

Onderstaande tabel geeft een beknopt overzicht van de vier kerncomponenten uit deze module, met het doorlopende voorbeeld van het assetmanagementtraject.

Kerncomponent	Kernvraag	Voorbeeld (project sensordata kunstwerken)	Ritme
Projectorganisatie	Wie besluit wat?	Stuurgroep: assetmanager Rijkswaterstaat (Executive), hoofd inspectie (Senior User), directeur aannemerscombinatie (Senior Supplier). Projectmanager: consultant Hello New Day. Teammanagers: trekkers van de werkgroepen Datakwaliteit en Techniek.	Vast voor de looptijd
Werkpakket	Wat levert een werkgroep op?	Werkgroep Datakwaliteit levert vóór 1 juni een onderbouwd oordeel over de betrouwbaarheid van sensordata op drie	Per werkgroep, per fase

Kerncomponent	Kernvraag	Voorbeeld (project sensordata kunstwerken)	Ritme
		beweegbare bruggen, gevalideerd tegen twee handmatige inspecties.	
Toleranties	Hoeveel ruimte hoort daarbij?	Tijd 4 weken, geld 10 procent, scope drie bruggen. Bij dreigende overschrijding direct melden aan de projectmanager.	Doorlopend bewaakt
Managen per fase	Wanneer besluiten we opnieuw?	Fase 1 eindigt 1 juni met een go of no-go op opschaling, getoetst aan datacompleetheid, validatie en besparingsdoorrekening.	Per fase, 4 tot 6 maanden

4. PRINCE2 in de praktijk bij Hello New Day

Bij Hello New Day gebruik je deze elementen in drie situaties. De derde is de lastigste en tegelijk de meest voorkomende.

4.1 Bij de start van een traject

Aan het begin van een samenwerkingstraject is de inhoudelijke ambitie meestal wel gedeeld, maar de rolverdeling niet. Iedereen zegt "we doen het samen", en niemand weet wie mag besluiten. Dit is het moment om dat expliciet te maken, juist omdat het dan nog niet spannend is.

Aanpak in de startfase:

1. Breng de belangen in kaart voordat je namen invult. Wie betaalt, wie gebruikt het resultaat, wie maakt het? Pas als die drie helder zijn, ga je zoeken naar personen.
2. Toets per kandidaat het mandaat: kan deze persoon ja zeggen zonder eerst intern te overleggen? Zo niet, breng in kaart wie dat wel kan en hoe lang de route daarheen duurt.
3. Knip het traject in fasen met een expliciet beslismoment aan het eind van elke fase, en bepaal de beslissingscriteria voordat de fase begint.
4. Verdeel het werk van de eerste fase in werkpakketten per werkgroep, met product, kwaliteitseis en terugkoppelmoment.
5. Spreek per werkpakket de toleranties af. Doe dit in de stuurgroep, niet in de wandelgangen: het gesprek erover is waardevoller dan de uitkomst.
6. Leg het geheel vast op maximaal twee A4 en laat elke stuurgroepdeelnemer het bevestigen.

4.2 Als sturingsinstrument tijdens het traject

Een projectorganisatie die je alleen bij de kick-off gebruikt, is een organogram. De methode wordt pas nuttig als het ritme gaat draaien: werkgroepen leveren binnen hun ruimte, melden als die ruimte in gevaar komt, en de stuurgroep beslist alleen over wat daadwerkelijk aan haar wordt voorgelegd.

Merk je dat de stuurgroep zich met de inhoud van het werk bemoeit, dan is dat vrijwel altijd een signaal dat de toleranties te krap zijn of dat de terugkoppeling te mager is. Repareer dat aan de voorkant in plaats van de bemoeienis te bestrijden.

Gouden regel

Een structuur die je niet gebruikt om iets níet te bespreken, doet zijn werk niet. De winst van een goede rolverdeling meet je aan de agendapunten die niet bij de stuurgroep terechtkomen.

4.3 Als er geen echte eindbeslisser is

Nu de eerlijke kanttekening. PRINCE2 gaat uit van één Executive met een doorslaggevende stem en één zakelijke rechtvaardiging. In veel van onze trajecten klopt die aanname niet. Een consortium van een overheidsopdrachtgever, twee marktpartijen en een kennisinstelling heeft vier rechtvaardigingen en vier achterbannen. Niemand kan de anderen overrulen, want iedereen kan simpelweg vertrekken.

Wat je dan níet moet doen, is de rol Executive toch maar bij iemand neerleggen omdat het model daarom vraagt. Dan krijg je een schijnstuurgroep: mensen die formeel besluiten nemen die in hun eigen organisatie alsnog moeten worden bevochten. Dat kost je later meer tijd dan het gesprek dat je vooraf uit de weg ging.

Wat wel werkt:

- Maak onderscheid tussen besluiten die het samenwerkingsverband zelf kan nemen en besluiten die bekrachtiging vragen in de moederorganisaties. Zet dat onderscheid op papier.
- Wijs per partij een Executive-achtige rol aan voor het eigen aandeel: wie bewaakt bij Rijkswaterstaat of dit nog de moeite waard is, en wie doet dat bij de aannemer?
- Reken met doorlooptijd voor bekrachtiging. Een besluit dat drie weken nodig heeft om te landen, moet drie weken eerder op de agenda.
- Gebruik de zakelijke rechtvaardiging meervoudig: laat elke partij zijn eigen reden om mee te doen expliciet opschrijven, en toets bij elk fasebesluit of die reden nog geldt.

Let op het onderscheid

Een besluit nemen en een besluit dragen zijn twee verschillende dingen. In een hiërarchische organisatie vallen ze meestal samen; in een samenwerkingsverband bijna nooit. Je taak als consultant is niet om dat verschil weg te poetsen, maar om het zichtbaar en planbaar te maken.

5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt

PRINCE2 heeft de reputatie zwaar te zijn. In de praktijk komt dat zelden door de methode zelf en vaak door de manier waarop hij wordt toegepast. Dit zijn de valkuilen die wij het vaakst zien:

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
De stuurgroep als informatie-overleg	Elf deelnemers, twee uur presenteren, geen besluit. Het echte besluit valt later, elders.	Beperk tot de drie belangen. Zet iedereen die wil meepraten maar niet kan beslissen in een klankbordgroep.
Werkpakket zonder product	"De werkgroep verkent de mogelijkheden." Er is geen moment waarop dit klaar is.	Formuleer op leervraag en beslismoment: wat weten we straks, en welk besluit hangt eraan?

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Toleranties niet afgesproken	De werkgroep vraagt voor elke stap toestemming, of gaat juist ver buiten de opdracht.	Spreek per werkpakket minimaal tijd, geld en scope af, en leg de meldplicht vast.
Rollen zonder mandaat	De Executive moet zelf ook nog intern akkoord halen. Besluiten worden voorlopig.	Toets het mandaat vooraf en breng de bekrachtigingsroute in kaart (zie 4.3).
Alles tegelijk invoeren	Registers, documenten en templates schrikken de partners af; de methode wordt het onderwerp in plaats van het werk.	Tailoring is onderdeel van de methode. Neem alleen wat het traject nodig heeft en zeg erbij wat je weglaat.
Fasen zonder criteria	Aan het eind van de fase gaat het gesprek over gevoel en geïnvesteerde tijd.	Stel de go- of no-go-criteria vast vóórdat de fase begint.

6. Oefening: ontwerp je eigen projectorganisatie

Tijd om het zelf te proberen. Kies een traject waarin je werkt, of gebruik het assetmanagementvoorbeeld uit deze module. Het hoeft niet perfect; het gaat om het denkwerk.

Opdracht

Beschrijf voor jouw traject in maximaal één A4:

1. Wie vervult de rollen Executive, Senior User en Senior Supplier, en welk belang vertegenwoordigen zij?
2. Formuleer één werkpakket voor een werkgroep: welk product, welke kwaliteitseis, welk terugkoppelmoment?
3. Bepaal de toleranties bij dat werkpakket op tijd, geld en scope.
4. Knip het traject in fasen en benoem voor de eerstvolgende fase de go- of no-go-criteria.

Bespreek je uitwerking daarna met een collega en leg vooral de vraag voor: wie zou hier in de praktijk echt kunnen beslissen?

Reflectievragen

- Heeft je Executive echt mandaat, of moet die intern ook nog akkoord halen?
- Is je werkpakket af te ronden? Kun je aanwijzen op welke dag iemand kan zeggen: dit is klaar.
- Zijn je toleranties ruim genoeg dat de werkgroep zelfstandig kan werken, en krap genoeg dat je op tijd een signaal krijgt?
- Wat gebeurt er in jouw traject bij een no-go? Is stoppen een reële uitkomst of een taboe?
- Welke onderdelen van PRINCE2 laat je bewust weg, en kun je aan de klant uitleggen waarom?

7. Sneltoets: PRINCE2-checklist

Gebruik deze checklist als je een projectstructuur opzet of beoordeelt:

Org	Zijn de drie belangen (Executive, Senior User, Senior Supplier) alle drie belegd?
Org	Heeft elk stuurgroep lid daadwerkelijk mandaat om te besluiten?
Org	Is de scheiding tussen sturen, managen en uitvoeren voor iedereen helder?
WP	Heeft elk werkpakket een benoembaar product met een einddatum?
WP	Is per werkpakket vastgelegd wie de kwaliteit toetst en waaraan?
Tol	Zijn er toleranties afgesproken op minimaal tijd, geld en scope?
Tol	Weet elke werkgroep wanneer en bij wie zij moet melden?
Fase	Is het traject geknipt in fasen met een expliciet beslismoment?
Fase	Staan de go- of no-go-criteria vast vóórdat de fase begint?
✓	Is per partij helder waarom zij meedoet, en wordt dat elk fasebesluit getoetst?
✓	Is vastgelegd welke onderdelen van de methode je bewust niet gebruikt?

8. Samenvatting

PRINCE2 is een uitgebreide methode waarvan wij bij Hello New Day vooral de organisatiekant gebruiken. Onthoud de essentie:

- De methode bestaat uit 7 principes, 7 thema's, 7 processen en tailoring. Tailoring is geen uitzondering maar hoort erbij.
- De projectorganisatie scheidt sturen, managen en uitvoeren, en geeft de drie belangen (opdrachtgever, gebruiker, leverancier) elk een stoel.
- Het werkpakket is een productafspraken, geen takenlijst. In verkennende trajecten formuleer je het op leervraag en beslismoment.
- Toleranties bepalen de speelruimte. Managen bij uitzondering betekent: alleen opschalen als die ruimte in gevaar komt.
- Managen per fase maakt stoppen een normale uitkomst, mits de criteria vaststaan voordat de fase begint.
- De aanname van één eindbeslissers klopt in samenwerkingsverbanden vaak niet. Maak dat expliciet in plaats van het glad te strijken.

En vooral: structuur is er om ruimte te maken. Als je afspraken leiden tot méér overleg in plaats van minder, klopt er iets niet aan de toleranties.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen:

- Lees Managing Successful Projects with PRINCE2 van AXELOS, de officiële handleiding bij de methode. Let op de editie: de zevende editie uit 2023 legt duidelijk meer nadruk op tailoring dan eerdere versies.
- Lees Projectmanagement op basis van PRINCE2 van Bert Hedeman en Ron Seegers (Van Haren Publishing) voor een Nederlandstalige praktische ingang.

- Bekijk PRINCE2 Agile van AXELOS als je wilt zien hoe de methode zich verhoudt tot iteratief werken. Nuttig juist omdat die spanning daar expliciet wordt gemaakt.
- Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor trajecten waarin we met een stuurgroep en werkgroepen hebben gewerkt, en kijk hoe daar de rolverdeling is vastgelegd.
- Vraag een ervaren collega of je een keer mee mag naar een stuurgroepoverleg. Let dan vooral op wat er níet op de agenda staat.
- Schrijf na je eerste traject een korte reflectie: waar bleek de rolverdeling te kloppen, en waar liepen besluiten alsnog via een andere route?