

COLUMN DAAN RIJSENBRIJ

De vernieuwde NORA

Na NORA¹ 1.0 (2006) en NORA 2.0 (2007) werkt ICTU nu aan NORA 3.0. Door de modulaire structuur van deze laatste versie wordt ons beloofd dat het geheel veel overzichtelijker zal worden. Het katern 'Strategie'² is het eerste document dat nu min of meer klaar is. Er wordt gesteld dat er inhoudelijk niet echt veel is veranderd. Dus mijn eerste opwelling was: 'noem het dan niet 3.0, maar 2.5'. Een nadere analyse van dat katern 'Strategie' leert echter dat het ICTU-team zeer zinvol bezig is geweest, je zou zelfs kunnen stellen dat zij een fundamentele herbezinning hebben uitgevoerd. Dat was dan ook wel hard nodig! Want, laten we eerlijk zijn, NORA 1.0 en 2.0 waren in feite eenvoudige onsamenhangende knip-en-plakwerkjes uit de wereld-lectuur aangaande digitale architectuur en IT-engineering zonder een duidelijke originele visie. Het enige verdienstelijke van die eerdere versies lag in het identificeren en beschrijven van enkele standaarden en bouwblokken. Maar eerlijkheidshalve dient te worden opgemerkt dat het onderkennen en etaleren van de noodzaak van iets als NORA een belangrijke verdienste is geweest van deze eerste twee versies. Wat is dan de essentie van die fundamentele herbezinning? Ten eerste



Begin gemaakt om het informatieverkeer onder architectuur te brengen

lijkt een begin te worden gemaakt om het informatieverkeer onder architectuur te brengen door het expliciteren van interoperabiliteitscriteria. Interoperabiliteit ligt echter op het niveau van standaarden, daar horen dus wel architectuurprincipes boven waarvan deze standaarden een concretisering zijn. In een fundamentele herbezinning over de samenwerking tussen relatief onafhankelijke organisaties is het cruciaal eerst te werken aan interoperabiliteit, en de architectuur van het applicatielandschap en de infrastructuur van de afzonderlijke overheidsorganisaties zelf nog even met rust te laten.

Ten tweede wordt het cruciale belang van een begripkader expliciet onderkend. Het zou goed zijn als die gedeelde taal in de gehele architectuurwereld in Nederland zou worden geaccepteerd, en wellicht beheerd door het NNI. Ik hoop althans dat naast de overheid ook de zorgsector en de onderwijssector zich zullen gaan conformeren aan NORA en wellicht dat grote delen van het bedrijfsleven volgen. Ik zie namelijk niet in waarom ik met mijn bank op een andere wijze zou willen communiceren dan met een overheidsinstelling. Ik hoop dat er over dat katern snel consensus zal zijn. Ten derde wordt met een nieuwe blik naar de principes gekeken. Het is zeer verstandig dat in die fundamentele herbezinning eerst tien basisprincipes zijn geformuleerd alvorens over te gaan naar de echte architectuurprincipes. Hoewel de tien basisprincipes uit NORA 3.0 veel compacter lijken dan de twintig fundamentele principes uit NORA 2.0, vraag ik mij af of deze tien echt limitatief zijn en voldoende disjunct. Sommige lijken nogal functioneel van aard. Nu wordt weliswaar voor elk basisprincipe in de onderbouwing de bron van het principe weergegeven, maar ik vraag mij af of deze bronnen zelf wel zijn geformuleerd vanuit de afnemer (burgers, bedrijven, en andere overheidsinstellingen).³ Ik zou daarom graag een directe relatie zien tussen de basisprincipes en de kwaliteitseisen vanuit de afnemer. Daarnaast mis ik toch ook een herleiding naar een echte integrale toekomstvisie op de e-samenleving. Ik mis in die fundamentele herbezinning de digitale communicatieruimte⁴ voor de burger (een soort uitbreiding op de PIP⁵ die eerder al was aangekondigd). Ik hoop dat dat nog wordt rechtgetrokken, want een digitale communicatieruimte hoort er bij een moderne architectuur wel bij als je beweert dat je de afnemer centraal zet.

Afsluitend, NORA 3.0 lijkt een verstandige stap in een goede richting. Het zou alleen wat sneller mogen en er dient een echte conceptuele onderbouwing te worden gemaakt. Het lijkt mij verstandig het katern 'Strategie' om te bouwen naar enerzijds een echt basisdocument dat conceptueel stevig in elkaar zit en anderzijds een vlotter geschreven verkoopbrochure om overheidsbestuurders van de noodzaak van architectuur en NORA in het bijzonder te overtuigen.

1) Nederlandse Overheid Referentie Architectuur, zie www.norforum.nl.
2) Deze column is gebaseerd op het NORA-katern Strategie, versie 1.0, distributie 13, revisie 664 (23 april 2009).
3) Ik zou daarvoor een expliciet beeld willen krijgen hoe de e-samenleving er over drie jaar uit dient te zien en hoe zij er over tien jaar uit zou kunnen zien.
4) Zie ook mijn column over de persoonlijke digitale werkruimte in de Automatisering Gids, 27 februari 2009, nummer 9, pagina 14.
5) Persoonlijke Internet Pagina: <http://www.e-overheid.nl/atlas/overzichtskaarten/pip/pip.xml>.

Daan Rijsenbrij is architect in de digitale wereld

PRINCE2 2009 is overzichtelijker

Aanpassingen nieuwe versie PRINCE2 hebben vooral betrekking op indeling onderdelen en terminologie

Half juni presenteert het Office of Government Commerce in Londen PRINCE2 2009. Het grote voordeel van de nieuwe versie is dat de methode overzichtelijker wordt en meer aandacht besteedt aan de rol van de opdrachtgever en andere stuurgroepen. Maar ook de terminologie verandert. De geactualiseerde methode, zeggen **Lia de Zoete** en **Reinier de Koning**, kan voor enige spraakverwarring zorgen.

Op 16 juni wordt PRINCE2 2009, de geactualiseerde opvolger van PRINCE2 2005, in Londen gepresenteerd. Met de nieuwe versie van de veelgebruikte marktstandaard voor projectmanagement zet het Office of Government Commerce, de ontwerper van de methode, een stap verder in de onderlinge afstemming van de methodieken voor portfolio-, programma- en projectmanagement en voor risico- en servicemanagement. Hierdoor worden organisaties, die op meerdere van deze gebieden verbeteringen willen doorvoeren, beter in staat gesteld deze geïntegreerd aan te pakken. De aanpassingen in PRINCE2 2009 liggen vooral op het terrein van indeling en terminologie. De uitgangspunten van de methode blijven onverkort gehandhaafd: het steeds actualiseren en toetsen van de zakelijke rechtvaardiging van het project, een heldere rolverdeling en het sturen bij afwijkingen. Wat houdt de geactualiseerde versie in? PRINCE2 is een methode voor projectmanagement waarbij het op een beheerste manier opleveren van de projectresultaten centraal staat en waarbij telkens wordt afgewogen of de beoogde resultaten nog steeds bijdragen aan het doel van het project (zie kader). In de dagelijkse praktijk blijft de best practice gewoon de best practice en blijft projectmanagement gewoon projectmanagement.

Waar zitten dan wel de verschillen? In de geactualiseerde versie wijzigen met name de indeling van de onderdelen van de methode en de terminologie. Toch is juist de eenduidige terminologie een belangrijke kracht van PRINCE2.

Mensen weten met één woord wat er bedoeld wordt, in welke fase een project zich bevindt of welke taken en verantwoordelijkheden bij een bepaalde rol horen. De geactualiseerde methode kan zo wellicht voor enige spraakverwarring zorgen. Bijvoorbeeld: de afstemming van de geactualiseerde versie op de methode 'Management of Risk' heeft gevolgen voor de terminologie die wordt gebruikt in het formuleren van tegenmaatregelen. Nu weet iedereen wat met Prevention, Reduction, Transference, Acceptance en Contingency wordt bedoeld; het wordt even wennen als dergelijke termen dadelijk zijn vervangen door andere. Het grote voordeel van de geactualiseerde versie is dat de methode overzichtelijker wordt. Relaties tussen de processen en componenten worden duidelijker. Zo kunnen bijvoorbeeld de diverse rollen en verantwoordelijkheden in een project nog duidelijker worden gemaakt. Er is meer ruimte en aandacht voor hints en



ILLUSTRATIE: ISTOCK

Uitgangspunten PRINCE2 blijven onverkort gehandhaafd

tips; bijvoorbeeld over hoe een stuurgroep een projectvoorstel zou moeten beoordelen. Ook wordt meer aandacht geschonken aan het op maat toepassen van de methode op een project. Organisaties die PRINCE2 op de bedoelde manier toepassen (dat wil zeggen een beheerst project met vooral het doel voor ogen) en daarbij het principe van schaalbaarheid (zie kader) in acht nemen, worden in de nieuwe versie nog beter ondersteund. Een belangrijke verbetering is dat de rol van

de opdrachtgever en stuurgroep meer en nadrukkelijker aandacht krijgen in een apart handboek. Hierdoor komt beter tot uiting dat professionaliseren van projectmatig management een organisatieontwikkelingsvraagstuk is en niet een zaak van projectmanagers alleen (zie kader).

Wat kun je als organisatie met de geactualiseerde versie? Veel organisaties zijn goed op weg met hun PRINCE2-implementatie. De laatste jaren zien we dat de methode steeds breder wordt geïmplementeerd, dat wil zeggen dat niet alleen een groepje projectmanagers op cursus wordt gestuurd en wat sjablonen beschikbaar worden gesteld, maar dat juist ook de lijnorganisatie wordt meegenomen in de implementatie. Niet voor niets is daarbij veel aandacht voor opdrachtgevers van projecten; ook zij spelen immers een

belangrijke rol. Pas dan kan naar de geest van PRINCE2 worden gewerkt en pas dan worden de baten ervan ten volle uitgenut, namelijk: zinvolle projecten beheersbaar tot een goed einde brengen. Projectmanagement uitvoeren volgens PRINCE2 betekent een organisatie- en cultuurontwikkeling. Het betekent verantwoordelijkheid nemen op de juiste plaats, elkaar aanspreken op deze verantwoordelijkheden en transparant handelen. De geactualiseerde versie sluit heel goed aan bij deze gedachte: meer aandacht voor de rol van de opdrachtgever en andere stuurgroepen. Bovendien biedt de nieuwe versie meer hulp en ideeën bij toepassing in projecten van uiteenlopende complexiteit.

Is nu het moment om een geactualiseerde versie in te voeren? Veel organisaties zullen zich de vraag stellen: moeten we wel mee en moet dat nu? Het is geen

Meer ruimte en aandacht voor hints en tips

kwestie van moeten, want de huidige versie van PRINCE2 is, ook nu de nieuwe versie op stapel staat, nog steeds een bruikbaar handvat. Zoals eerder aangegeven zijn de verbeteringen vooral bedoeld om de methode beter te kunnen inzetten bij een beheerste uitvoering van projecten. Bovendien wordt het eenvoudiger om de methode toe te passen. In die zin is er dus genoeg reden om over te stappen op de nieuwe versie, maar daarvoor moet wel het goede moment gekozen worden. De terminologie van PRINCE2 wijzigt;

daarop zal de organisatie zich moeten aanpassen. Iedereen die gewend is aan de huidige terminologie zal hieraan moeten wennen. Het is bovendien verstandig om in de organisatie de methode even tegen het licht te houden en de mogelijke verschillen in proces- of procedurebeschrijvingen of managementproducten te markeren. De betrokken medewerkers zullen opnieuw op training moeten om zich de veranderingen eigen te maken. Pas dan, na een goede voorbereiding, kan PRINCE2 2009 met succes worden geïmplementeerd.

Lia de Zoete is vakgroep leider Projectmanagement Trainingen bij Capgemini Academy. Reinier de Koning is PRINCE2 Leadtrainer bij Capgemini Academy.

■ Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl, (070) 378 03 97).

Waarom PRINCE2?

PRINCE2 legt de link tussen lijnorganisatie en projecten en biedt organisaties zo de mogelijkheid om zakelijke en projectmatige risico's beter en effectiever te beheersen. De methode biedt een gemeenschappelijke taal voor alle deelnemers aan een project. PRINCE2 zorgt voor een heldere rolverdeling met verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een project en concentreert zich op wie wat wanneer moet doen. De methode biedt een handvat voor:

- een beheerste start, uitvoering en afsluiting door middel van onder andere de stuurgroepelementen;
- regelmatige toetsing van de geactualiseerde businesscase en daarmee expliciete besluitvorming om al dan niet door te gaan met het project bij faseovergangen;
- regelmatige controle op de voortgang ten opzichte van de planning en het effect ervan op de businesscase bij faseovergangen;
- flexibele beslissingspunten

omdat de fasen door de stuurgroep in overleg met de projectmanager kunnen worden vastgesteld;

- de betrokkenheid van het management op de juiste momenten gedurende het project door een duidelijke rolverdeling met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- terughoudendheid bij het geven van tussentijdse sturing; sturing is volgens PRINCE2 alleen nodig bij afwijkingen van het plan (Management by Exception);
- goede communicatiekanalen tussen het project, projectmanagement, en de rest van de organisatie, door de heldere rolverdeling en duidelijke rapportage lijnen;
- goede borging van de belangen en verantwoordelijkheden. Deze borging wordt expliciet toegewezen aan personen buiten de projectorganisatie. Hierdoor wordt met een extra paar ogen toegezien op het project.

Niet het project, het doel telt

In veel projecten versmalt de focus gaandeweg naar een enkel doel: het binnen de van tevoren gestelde kaders van tijd en geld opleveren van het oorspronkelijk afgesproken eindproduct. In de meeste onderzoeken worden projecten zelfs op die manier beoordeeld. Zo werd onlangs geconstateerd dat 'tachtig procent van de ICT-projecten tweemaal zo lang duurt en tweemaal zo duur wordt'. PRINCE2 stelt dat het in feite niet altijd even relevant is of het project binnen de afgesproken tijd en het budget wordt opgeleverd. Wat heb je aan een project als blijkt dat het resultaat niet kan worden gebruikt? Als aan het begin van het project de gebruikers hun wensen niet goed duidelijk hebben kunnen maken? Of als het onderhoud van de nieuwe producten veel meer tijd gaat kosten dan beoogd? Het gaat niet om het project, het gaat om wat er met het projectresultaat gebeurt, hoe het

wordt gebruikt en beheerd en of de investering ermee wordt terugverdiend. Dan kan het praktisch zijn om tijdens het project wat meer tijd of geld te besteden om zo een nuttigere toepassing mogelijk te maken of uiteindelijk minder geld aan onderhoud kwijt te zijn. Dan kan het gebeuren dat je op de vraag van de projectmanager 'mag het een onsje meer zijn', antwoordt met een volmondig 'ja graag!'. Maar het kan ook dat je het project stopzet en een nieuw project laat inrichten, met een nieuw geformuleerd doel (en dus een nieuwe businesscase). Een succesvol project is een project dat een resultaat oplevert waarmee je het oorspronkelijke doel bereikt én waarvan de baten opwegen tegen de investerings-, operationele en onderhoudskosten. PRINCE2 is niet bedoeld als set van regels, maar als middel om de juiste besluiten te nemen tijdens een project.

Schaalbaarheid

De projectmanagementmethode is ontstaan uit meer dan zeshonderd best practices die opgedaan zijn tijdens talloze projecten. Dit heeft geleid tot een uitgebreide set van hints en tips die kan helpen om projecten beter te beheersen. Eigenlijk is PRINCE2 een grote checklist die helpt om de juiste stappen niet te vergeten, en die helpt om stappen in de juiste volgorde te zetten. Het doel van PRINCE2 is juist niet om alle stappen een voor een te doorlopen en verplicht alle managementproducten op te leveren. De methode is geen doel op zich, maar een middel om een beter project te doorlopen. Daarom is schaalbaarheid een belangrijk uitgangspunt: bedenken wat je wel of niet gaat toepassen

in het project. Kortom: comply or explain. Wanneer een organisatie start met PRINCE2 is het onmogelijk om alles in één keer toe te passen. Organisaties die de methode naar de letter toepassen, komen vaak niet verder dan wat cosmetische veranderingen. 'Projectodracht' wordt omgedoopt tot Project Brief, 'plan van aanpak' tot Project Initiation Document en dat is het dan. Organisaties die PRINCE2 naar de geest toepassen, beginnen met de juiste mensen in de stuurgroep, een goede businesscase die ook tijdens het project uit de bureaula komt en zorgen voor een goede samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager.