

# Praktische combinatie van Prince2 en Atern

## De prins en de stern

Voor lineaire projecten in relatief voorspelbare omgevingen is de managementmethodiek Prince2 een passende keuze. In 'agile' projecten daarentegen, kort gezegd projecten met een niet-lineaire fasering in een veranderlijke omgeving, worden met name methoden als Atern\* (DSDM) toegepast. Op papier een nette scheiding die in de dagelijkse werkelijkheid echter niet zo duidelijk bestaat. In projecten waarvoor Prince2 de juiste toepassing is, maar meer 'bewegingsruimte' gevraagd wordt én in projecten waarvoor Atern/DSDM de eerste keuze is, maar de omvang en complexiteit ervan meer grip vereist, geeft de combinatie van beiden een oplossing. U leest erover in dit artikel, waarbij ik ervan uitga dat u op de hoogte bent van Atern ([www.dsdm.org/atern](http://www.dsdm.org/atern)) en Prince2 ([www.ogc.org](http://www.ogc.org)). Dit artikel is vooral bedoeld als praktische handleiding. Specifieke termen worden niet uitgelegd, exacte referenties ontbreken en fijn slijperij over methoden wordt vermeden.

**E**en artikel over Prince2 en Atern dus. Even het 'pocket-book Atern' erop naslaan: "Atern can be used to complement other project management disciplines such as Prince2 and PMI without duplication of effort." Dus einde artikel. Succes ermee! Gewoon doen. Helaas, dat gaat niet werken. Prince2 en Atern zijn weliswaar prima te combineren zonder dat je

je als projectmanager dubbel werk op de hals haalt, maar dat vereist wel de nodige aanpassingen. Zoals technische aanpassingen van documenten waarvoor beide methoden hun voorschriften hebben. Dat is echter niet de grootste uitdaging. Die ligt in het mentale vermogen om beide methoden in combinatie of wisselwerking goed te kunnen

toepassen. Prince2 en Atern zijn immers op basis van verschillende grondslagen ontwikkeld en tussen de gebruikers ervan bestaan dan ook de nodige mentaliteitsverschillen. Dit artikel beschrijft hoe je dat verschil in mentaliteit kan overbruggen. En voor de sceptici onder ons: Zowel DSDM als OGC promoten op hun site het boek 'Agile Project Management', waarin Keith Richards beschrijft ... hoe je Atern en Prince2 combineert!

De prins keek uit over zijn rijk. Uit rapportages bleek dat zijn rijk floreerde. De inwoners waren tevreden en de criminaliteitscijfers nog nooit zo laag. Alles was onder controle en hij mocht regelmatig een nieuwe brug openen. En toch zat hem iets niet lekker. Alles was wel voorspelbaar en beheersbaar, maar was dit het nou? De sjeu van het begin was er toch wel een beetje af en het vernieuwende dat hij probeerde te brengen, was inmiddels dagelijkse routine geworden. Hij dacht terug aan een paar jaar geleden, toen zijn leven spannender was. Uitkijkend over zijn land zag hij de bladeren kleuren.

Het najaar. Op weg van de Noordpool naar de Zuidpool vloog de stern over het land van de prins. Zij had behoefte aan eten, keek even snel in het water en met een fraaie duik haalde zij een harinkje uit een school. Snel at ze deze op en vloog weer verder. Zo gingen haar dagen eigenlijk altijd. Lange vluchten, voortdurend rekening houdend met het weer, met korte onderbrekingen voor een snel visje of insect. Voortdurend in het nu, voortdurend alert, maar met haar maag vol begon ze zich toch af te vragen waarom ze nu eigenlijk deze afstand aan het afleggen was. Je hebt wel lekker veel zon op deze manier, maar efficiënt omgaan met haar energie leek het toch niet te zijn.

### Keuzemogelijkheden

Heel veel zaken zijn in beide methoden in principe gelijk, alleen de nadruk wordt net even anders gelegd. Als je gewoon een keuze maakt uit de twee opties die je krijgt, is er niets aan de hand. Hieronder enkele keuzemogelijkheden:

1. **De rollen:** Gebruik de Prince2-rollen en vul ze aan met de Atern-

\* 'A Tern' is Engels voor 'een stern'. Ik weet niet of dat iets te maken heeft met de naam van de nieuwe DSDM-versie. De noordse stern is de vogel die jaarlijks de grootste afstand aflegt van alle trekvogels. Het is overigens niet de meest wendbare vogel. Dat is (de stemmen staken) de kolibrie of de boerenwaluw.

rollen voor de teams, en vooral ook de business visionary en de technical co-ordinator. Voor het mandaat en de manier van werken van de project-manager gebruik je vooral de Atern-beschrijving.

**2. De fasering:** Gebruik de Atern-fasering en de Prince2-processen. Starting a Project gebeurt tijdens Pre-project; Initiating a Project gebeurt tijdens Feasibility/Foundations; Managing a Project, Controlling a Stage en Managing Stage Boundaries gebeuren tijdens Exploration, Engineering en Deployment; en Closing a Project gebeurt tijdens de Post Project Phase. Op hoe dan precies kom ik later nog even terug.

**3. Governance:** Volledig Prince2.

**4. Project Assurance Team:** Geïntegreerd in de Atern-aanpak in het team en de rollen ambassador, advisor en visionary.

**5. Stijl van sturen:** Atern met een vleugje Prince2. (Het is natuurlijk wel een agile-project ...), dus:

- geen detailplanningen, dat doet het team zelf,
- niet sturen op vaste functionaliteit met geld en tijd als afgeleiden, maar tijd en geld als gegeven en sturen op flexibele functionaliteit en (vooral) flexibele scope,
- geen papieren tijger, dus (onder andere) de PID als uitgangspunt, niet als enige en onveranderbare waarheid. En ook:
- geen ongebreideld vertrouwen in het team,
- strak sturen op business case,
- begrijpen dat de wereld rondom het project vaak niet agile is, dus zekerheden zoeken en tijd nemen voor besluiten.

**6. Technieken:** Tsja, workshops is een must, net zoals MoSCoW. De Prince2-controls moeten worden

aangepast aan de agile manier van werken. Toleranties zijn wellicht wat groter, maar worden wel actiever gemanaged via de PRL.

### Attitude

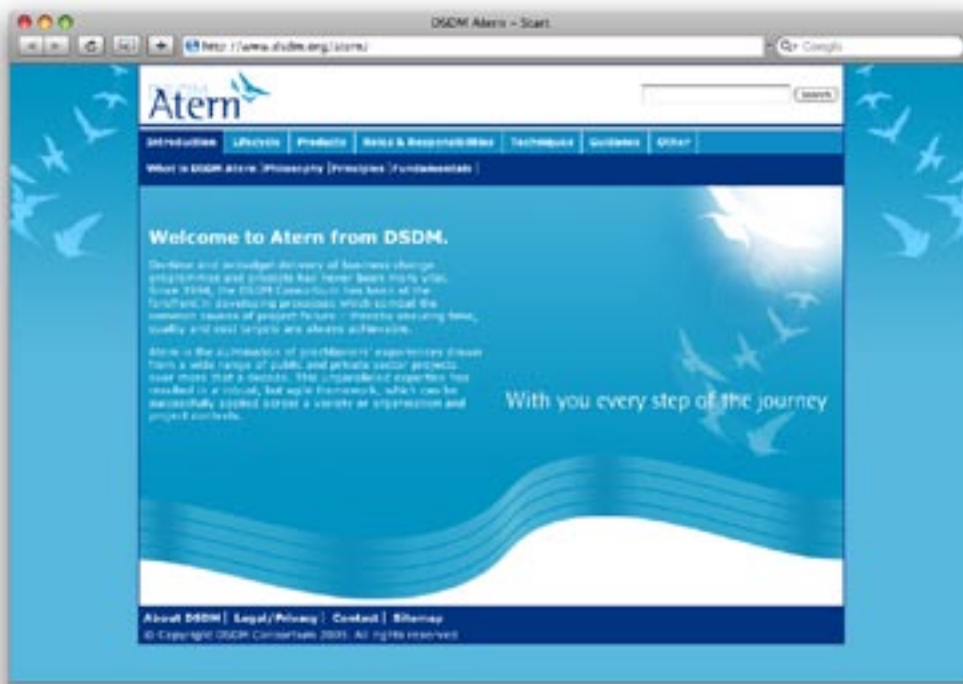
Net zoals altijd is het niet de techniek of methode die het succes bepaalt, maar degene die de techniek of methode gebruikt. Het in elkaar zetten van een consistente methode is niet moeilijk. Een projectmanager vinden die de wendbaarheid (agility) van Atern kan combineren met het strakke Prince2 is heel wat anders. En dan hebben we het alleen nog maar over de projectmanager. Culturele aanpassing geldt natuurlijk voor alle deelnemers aan het project, zowel de doorgewinterde 'agilers' als de doorgewinterde 'lineairen'. En om een open deur maar hard in te trappen: dat kost tijd, moeite en energie. Niet alleen om het te bereiken, maar ook om het vast te houden. En nogmaals: De doelgroep is niet de projectmanager alleen,

maar alle betrokkenen bij het project!

Aandacht voor dit culturele aspect moet bij de start van het project beginnen en in de loop ervan vastgehouden worden. Stilstaan bij de Atern-principes en wat ze voor iedereen betekenen en daarvoor een 'geweten' organiseren: een Atern/Prince2-coach voor alle betrokkenen, gericht op het culturele aspect. Ook deze coach moet uit het juiste hout gesneden zijn. Dus niet degene die koste wat kost vasthoudt aan Atern of alle technieken kent. Maar wel degene die op een pragmatische, toegepaste manier de cultuur kan omvormen en mensen leert te accepteren dat zij (en anderen) soms wat te flexibel of juist te star zijn.



Peter Coesmans



# Principal Toolbox

Eenvoud in project-, programma-  
en portfoliomanagement

“We hebben PRINCE2  
ingevoerd in een organisatie  
met 23.500 mensen.”



**FORTES** 

[www.fortes.nl](http://www.fortes.nl)

## DSDM en Atern

Zitten er veel verschillen tussen DSDM v.4.2 en Atern? Ja en Nee. Op hoofdlijnen is er weinig veranderd, maar gegeven de nieuwe principes vereist de combinatie met Prince2 meer richtlijnen voor de gevraagde mentaliteit. Verder is met name het stuk over timeboxing veel beter hanteerbaar geworden en helpt de beschrijving veel misverstanden daarover de wereld uit. Timeboxing blijft een belangrijke techniek voor beheersing van agile projecten.

Daarmee is met name deze verandering een belangrijke verbetering voor projectmanagers. Verder biedt Atern meer handvatten voor het leveren van kwaliteit, wat voor de Prince2-ers onder ons de acceptatie wat groter kan maken.

In het algemeen kan gesteld worden dat de Prince2-projectmanager in Atern wat meer handvatten vindt over hoe een agile project aan te pakken.

De agile projectmanager zal zien dat de aansluiting met Prince2 wat eenvoudiger geworden is.

## Ten slotte

De projectmanager die zoekt naar het handboek 'Prince2 + Atern in 10 simple steps' kan ik de oplossing in één stap vertellen: Doe een ander project. Voor de projectmanager die geen boeken leest, maar het 'op gevoel' of beter 'op ervaring' altijd geklaard heeft: Lees ook in dit geval geen boeken, maar geef het project alsjeblieft uit handen. Het soort projecten waarin je Atern en Prince2 wil combineren, is niet de eenvoudigste. Dit soort projecten vraagt een projectmanager die niet volgens een methode werkt, maar wel methodisch werkt, die de risico's serieus neemt en daarvoor maatregelen treft, die snapt wat hij zelf wel en niet kan en voor dat laatste expertise inhuurt. Dus gewoon een goede pragmatische projectmanager.

Zegt de prins tegen de stern: "Ik wil eigenlijk dat er wat meer gebeurt in mijn leven, in mijn rijk. Maar ben ik er wel klaar voor als er een keer écht wat gebeurt? Zit ik dan niet helemaal vast in het geregel?". Zegt de stern: "En ik wil eigenlijk ook wel eens weten waar al dat gevlieg toe leidt. Never a dull moment, daar niet van. Maar dat wil toch niet zeggen dat ik mijn aandacht niet eens aan wat anders kan besteden dan aan vliegen en vissen". Ze kijken elkaar aan. "Ik kan niet vliegen", zegt de prins. "Maar hoe kan een dag nuttig zijn als je aan het begin ervan niet weet wat je aan het eind ervan bereikt hebt? Hoe weet je dat je uiteindelijk op tijd terug bent op de Noordpool zonder elke dag bij te houden hoeveel kilometer je vliegt?" "Tsja", zegt de stern. "En ik wil wel eens weten hoe het is om me hier te vestigen zonder me elke dag af te vragen of ik wel eten vind. Ik kan niet op een stoel zitten en zal nooit leren lezen, maar ik ben wel benieuwd hoe jij dat nou doet." De samenwerking is geboren.

Wat een gedoe allemaal! Waarom zou je deze twee methoden combineren en misschien wel moeten vaststellen dat het niet zo makkelijk is als het op het eerste gezicht lijkt? Omdat, zoals ook al in de inleiding geschreven staat, je uiteindelijk het beste uit een project haalt als je het op de juiste manier aanpakt. De combinatie tussen deze twee methoden is vaak de juiste aanpak, mits je de randvoorwaarden maar goed invult. Zekerheid én flexibiliteit, wat wil je nog meer!?

En of de stern en de prins nog lang en gelukkig leefden? ..... dat ligt aan jou!

*Auteur: Peter Coesmans  
(p.coesmans@coesmans.net), zelfstandig  
project-, programma- en interimmanager.*

