

## Inhoud

<b>1. Thema: Plannen</b>	<b>1</b>
1.1 Niveaus van Plannen	2
1.1.1 Project Plan (Projectplan)	2
1.1.2 Stage Plan (Faseplan)	2
1.1.3 Exception Plan (Afwijkingsplan)	2
1.2 Product Based Planning (Productgerichte planning)	2
1.2.1 Project Product Description (Projectproductbeschrijving)	3
1.2.2 Product Breakdown Structure (Productdecompositiestructuur)	3
1.2.3 Product Description (Productbeschrijving)	4
1.2.4 Product Flow Diagram (Productstroomschema)	4
1.2.5 Het opstellen van een plan	4

**1. Thema: Plannen****Definities en Kernbegrippen****Plan:**

Een document dat beschrijft hoe, wanneer en door wie een bepaald aantal doelen bereikt zal worden. Bij de doelen horen *producten, tijdschaal, kosten, kwaliteit* en *benefits*.

**Een plan:**

- Is de ruggegraat van het Management Informatie Systeem van een project;
- Wordt goedgekeurd door het eerst hogere management niveau.

**Niveaus:**

Er zijn drie niveaus van plannen in een project:

- Project Plan;
- Stage Plan;
- Team Plan (optioneel).

**Exception Plan:**

Een plan dat dient ter vervanging van een plan waarvan de uitvoering in exception is geraakt. Exception Plans kunnen worden gemaakt voor een Stage Plan of voor een Project Plan.

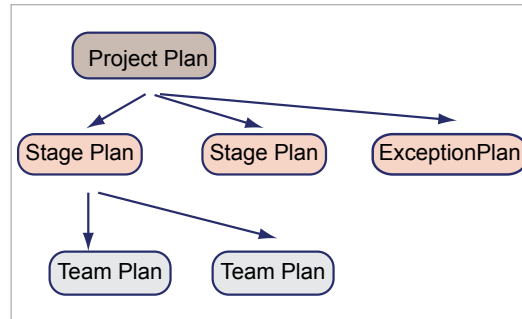
Het Exception Plan begint op het moment waarop het huidige Plan in exception is geraakt en gaat vanaf daar door tot het eind van het Plan dat vervangen wordt: voor een Stage Plan tot het eind van de huidige fase, voor een Project Plan tot het eind van het project.

Een Team Plan waarin Work Packages beschreven worden kan niet in exception raken. Wanneer er in de uitvoering van een Work Package overschrijding van de planning dreigt, meldt de Team Manager dit door middel van een *Issue* aan de Project Manager.

Plannen zijn de basis voor alle beheersing (*control*) in een project. Daarnaast worden ze gebruikt om bij *stakeholders* de nodige toezeggingen los te krijgen: een goed Plan toont aan een stakeholder (bijvoorbeeld de Executive) aan dat het verantwoord is om middelen en mensen aan het project toe te vertrouwen.

## 1.1 Niveaus van Plannen

PRINCE2 kent plannen op drie niveaus, die onderling verschillen in hun mate van detail:



### 1.1.1 Project Plan (Project-plan)

Het Project Plan wordt opgesteld om:

- De Business case te onderbouwen met schattingen van Kosten en Tijd;
- De belangrijkste tijdstippen voor formele beheersing vast te leggen: *Fases* en *Milestones*;
- Wordt door de Project Board gebruikt als basis waartegen de voortgang van het project **per fase** wordt gemonitored.

Project Plannen moeten afgestemd zijn op plannen op hogere niveaus in de organisatie, o.a. *Programmaplan*.

Projectplannen zijn globaal en beschrijven de manier waarop de doelen van het project gehaald zullen worden aan de hand van de voornaamste producten, activiteiten en resources.

### 1.1.2 Stage Plan (Faseplan)

Stage Plannen:

- Gaan over een kleiner deel van het Project (een fase);
- Zijn gedetailleerder dan het Project Plan;
- Worden door de Project Manager opgesteld aan het eind van een voorgaande fase;
- Worden opgesteld met gebruikmaking van de kennis en inzichten die zijn opgedaan in voorgaande fasen.

PRINCE2 maakt gebruik van *Management Fases* i.t.t. *Technische Fases*.

## Team Plan (Teamplan)

Teamplannen zijn de enige plannen die niet door de Project Manager worden opgesteld, maar door de Team Manager. Een Team Plan:

beschrijft hoe één of meer *Work Packages* uitgevoerd zullen worden;

is optioneel;

is in vorm en inhoud afhankelijk van de aard van het technische werk en de organisatie waarin dit wordt uitgevoerd. PRINCE2 stelt daarom hiervoor geen format voor.

### 1.1.3 Exception Plan (Afwijkingsplan)

*“No battle plan survives contact with the enemy.”*

De uitvoering van een plan gaat niet altijd zoals gedacht. Wanneer duidelijk wordt dat de doelen van een plan niet gehaald zullen worden is er sprake van een *exception (afwijking)*. Eén van de mogelijkheden om het project in zo'n situatie voort te zetten is het vervangen van het plan dat blijkbaar niet werkt, door een nieuw plan, het Exception Plan (*Afwijkingsplan*).



- Het Exception Plan begint op het moment waarop het huidige Plan in exception is geraakt en gaat vanaf daar door tot het eind van het Plan dat vervangen wordt: voor een Faseplan tot het eind van de huidige fase, voor een Project Plan tot het eind van het project.
- Een Stage Plan wordt beoordeeld door het management: een Exception Plan voor een fase wordt goedgekeurd door de *Project Board*, een Exception Plan voor het Project Plan moet goedgekeurd worden door het managementniveau waaraan de Project Board rapporteert.

## 1.2 Product Based Planning (Productgerichte planning)

Eén van de principes van PRINCE2 is *Focus op Producten*. In het opstellen van een plan wordt dit principe actief toegepast.

Elk plan in PRINCE2 gaat uit van de producten die met dat plan opgeleverd moeten worden: *eerst het wat, dan het hoe!*

Product Based Planning is één activiteit in het opstellen van een plan, en bestaat uit de volgende vier stappen:

- Stel de *Project Product Description* op (alleen bij het maken van het Project Plan);
- Maak de *Product Breakdown Structure (PBS)*;
- Stel de *Product Descriptions* op;
- Maak het *Product Flow Diagram (PFD)*.

De termen die voor de onderdelen van de Productgerichte planning in het Nederlands gebruikt worden zijn:

Product Breakdown Structure	Productdecompositiestructuur
Product Description	Productbeschrijving
Product Flow Diagram	Productstroomschema

1.2.1 Project Product Description (Projectproductbeschrijving)

De Project Product Description heeft de volgende onderdelen:



## Project Product Description

(Projectproductbeschrijving)

**Naam (van het eindproduct)**

**Doel**  
De Project Product Description is een speciale vorm van een Product Description, die definieert wat het project moet opleveren om acceptatie te verkrijgen.

**Samenstelling**  
Een lijst van de belangrijkste producten die het project zal opleveren.

**Herkomst**  
Wat is de basis van dit document? Bijvoorbeeld: huidige producten die gewijzigd moeten worden, Ontwerpen en specificaties, Haalbaarheidsonderzoek(en), Project Mandate.

**Vereiste ontwikkelvaardigheden**

**Kwaliteitsverwachtingen van de klant**  
Welke kwaliteit moeten de gewenste producten hebben? Welke standaards en processen moeten toegepast worden om de gewenste kwaliteit te bereiken?

**Acceptatiecriteria**  
Een lijst van (meetbare) criteria waaraan de producten moeten voldoen voordat om geaccepteerd te kunnen worden.

**Kwaliteitstoleranties op projectniveau**

Toleranties die kunnen gelden voor de acceptatie criteria.

**Acceptatie methode**

Een beschrijving van de manier waarop acceptatie uitgevoerd zal worden, bijvoorbeeld een bevestiging dat alle producten goedgekeurd zijn

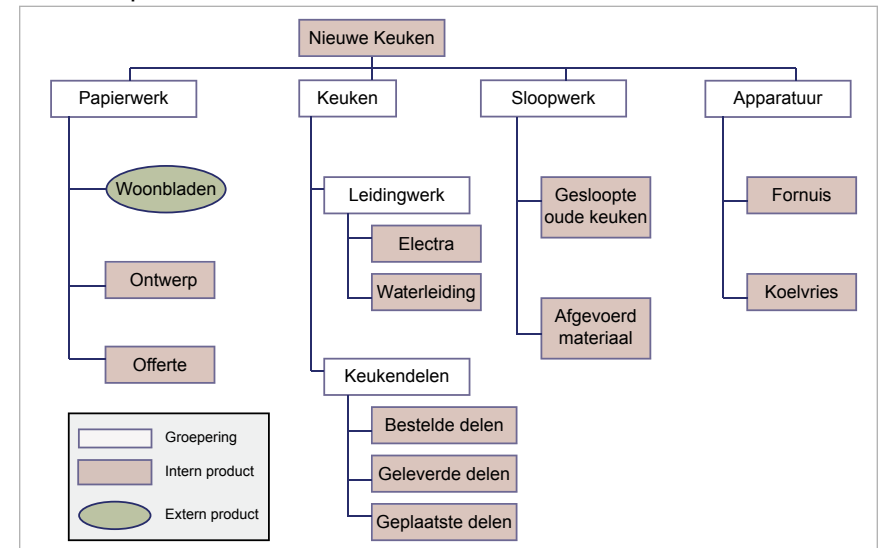
**Acceptatieverantwoordelijkheden**

Wie er verantwoordelijk zal zijn voor het bevestigen van de acceptatie.

De Project Product Description geeft duidelijk aan welke producten het project zal opleveren, wat het gewenste kwaliteitsniveau is en hoe acceptatie zal plaatsvinden. Hoewel het de verantwoordelijkheid is van de Senior User om dit document op te stellen zal het in de praktijk vaak door de Project Manager gedaan worden. De Senior User moet dit document echter wel goedkeuren. Met het opstellen en goedkeuren van de Project Product Description wordt bereikt dat er overeenstemming over *scope* en *quality* van het project ontstaat!

1.2.2 Product Breakdown Structure (Productdecompositiestructuur)

Om planning op het detailniveau dat met een plan samenhangt mogelijk te maken wordt het eindproduct van het project onderverdeeld in deelproducten. Deze worden in hun onderlinge samenhang en hiërarchische verhouding schematisch weergegeven. PRINCE2 geeft geen voorschrift voor de weergavetechniek van de PBS, hoewel het in de PBS gebruikelijk is om verschillende symbolen te gebruiken voor verschillende soorten producten.



### 1.2.3 Product Description (Productbeschrijving)

Voor aan de vervaardiging van een product begonnen kan worden, is het noodzakelijk dat er bij alle partijen duidelijkheid bestaat over het te maken product. Dat wil zeggen dat de toekomstige gebruikers (vertegenwoordigd door de Senior User) duidelijk moeten aangeven wat een product moet kunnen en welke kwaliteitseisen ze er aan stellen. Vervolgens kan de leverancier bepalen of hij dit product kan maken, en hoe hij aan de kwaliteitseisen voor het product kan voldoen.

Een Product Description kan allerlei vormen en namen hebben: bestek, specificatie, programma van eisen komen allemaal voor. Het gaat erom dat op voorhand, tijdens de planingsfase duidelijk wordt wat er gemaakt moet worden, en dat gebruikers en leveranciers daarmee instemmen. Een Product Description bevat de volgende onderdelen:



#### Product Description (Productbeschrijving)

**Naam (van het eindproduct)**

**ID**

*Vooraf in grotere projecten belangrijk: de sleutel waarmee het product in de configuratie wordt geïdentificeerd.*

**Naam**

*Een unieke en eenduidige naam voor het product.*

**Doel**

*Hiermee wordt beschreven waarvoor het product gebruikt zal worden en wie het gaat gebruiken.*

*Het doel van één van de eindproducten kan verbonden worden aan de Business case, een doel van een deel- of tussenproduct is verbonden aan het product dat een niveau hoger in de Product Breakdown staat.*

*Het vaststellen van het doel van het product is de basis van kwaliteit. Dit is immers gedefinieerd als "Fit for Purpose"!*

**Samenstelling**

*De onderdelen waar het product uit bestaat, of een opsomming van de voornaamste functies die het kan vervullen.*

**Herkomst**

*Hoe het product verkregen wordt.*

**Format en presentatie**

*De fysieke verschijning van een product. Voor een document bijvoorbeeld: "opgevoerd in huisstijl".*

**Vereiste ontwikkelvaardigheden**

**Kwaliteitscriteria**

*Waarom moet het product voldoen om "fit for purpose" te zijn?*

**Kwaliteitstoleranties**

*Toleranties die kunnen gelden voor de kwaliteitscriteria. Als bijvoorbeeld voor een softwareapplicatie betrouwbaarheid van de gegevens een eis is, kan als tolerantie opgenomen worden dat 99,9% van de data correct moet zijn.*

**Kwaliteitsmethode**

*De test- en beoordelingsmethoden die voor het product van toepassing zijn. Bijvoorbeeld: review, gebruikerstest, pilot enz.*

**Vereiste kwaliteitsvaardigheden**

*Net zoals het bepalen van de vereiste ontwikkelvaardigheden geeft dit een indicatie van de plaats waar deze vaardigheden gezocht moeten worden. Het is nog niet de bedoeling om nu al specifieke individuen te benoemen voor testwerk!*

**Kwaliteitsverantwoordelijkheden**

*Vaststellen van de producent, de reviewers en de goedkeurers voor een product.*

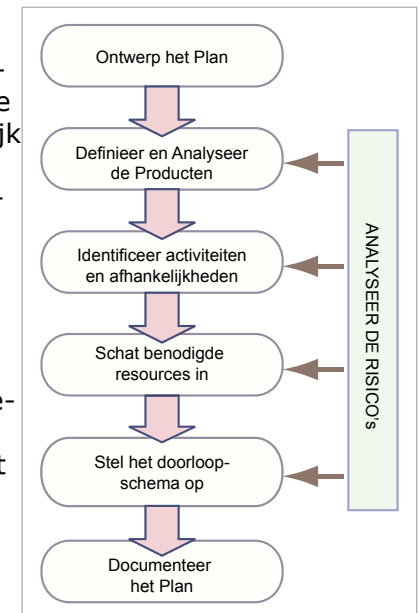
### 1.2.4 Product Flow Diagram (Productstroomschema)

Het PFD is een diagram waarin de volgorde van oplevering van de producten wordt weergegeven, en waarin ook de externe producten zijn opgenomen. Hieruit kan eenvoudig de stap naar Activiteiten gezet worden. Het PFD geeft ook een eerste idee van de manier waarop het project in fases kan worden verdeeld.

### 1.2.5 Het opstellen van een plan

Het opstellen van een plan doorloopt altijd dezelfde stappen. Uiteraard is de hoeveelheid werk die in elke stap gaat zitten afhankelijk van de omvang van het project, maar ook "kleine" projecten hebben een plan nodig, omdat ze anders niet te beheersen zijn.

De stappen in het maken van een plan (project-, stage- of teamplan) worden hieronder toegelicht. Het is niet ongebruikelijk dat er gaandeweg het planingsproces de behoefte ontstaat om op eerdere stappen terug te komen wanneer nieuwe infor-



matie (bijvoorbeeld een nieuw product dat geïdentificeerd is) beschikbaar is.

Het opstellen van een plan is niet een magische kunst, maar vindt plaats in zeven stappen:

1. *Ontwerp het Plan:*  
Vooraf moet bepaald worden hoe het plan eruit moet gaan zien en hoe het gedocumenteerd gaat worden. Ook moet bepaald worden welke schattingsmethodes gebruikt zullen worden en of er een planningstool ingezet zal worden.
2. *In deze stap wordt de analyse voor Product Based Planning uitgevoerd:*  
Project Product Description, PBS, PD's en PFD
3. *Koppel Activiteiten en afhankelijkheden aan producten:*  
Bepaal voor elk product welke activiteiten nodig zijn om het product te maken. Bepaal hoe producten met elkaar samenhangen: een interne afhankelijkheid bestaat bijvoorbeeld als werk aan het ene product pas kan beginnen als een ander eerder product is afgerond. Een externe afhankelijkheid bestaat bijvoorbeeld als een product door een ander project opgeleverd moet worden.
4. *Schat de benodigde hoeveelheden mensen en middelen (resources) voor elke activiteit:*  
Er zijn tal van schattingsmethodieken en PRINCE2 heeft geen voorkeur voor de ene methode boven de andere. Een uitgangspunt is echter altijd dat schattingen opgesteld moeten worden in samenwerking met degenen die het werk gaan uitvoeren.
5. *Stel het doorloopschema op:*  
Bepaal de volgorde van de activiteiten en zet ze uit in de tijd. Ook hiervoor geldt dat PRINCE2 geen voorkeur voor een bepaalde methode heeft. Wel is het zaak ervoor te zorgen dat een realistisch schedule wordt ontworpen, waarin voldoende float<sup>1</sup> (slack) is opgenomen.  
In deze stap moet ook gekeken worden naar beschikbaarheid van resources en moeten resources aan activiteiten worden toegewezen. Tevens moeten de punten waarop voortgang moet worden vastgesteld met de Project Board (fasering, mijlpalen) worden opgenomen, en moet er tijd worden gereserveerd om de activiteiten uit te voeren die

hiermee samenhangen!

In de planning moet het project een goede balans vinden tussen te veel milestones (te duur...) en te weinig milestones (te weinig control voor de Project Board) !

6. *Analyseer de risico's:*  
Elke stap in het opstellen van de planning brengt onzekerheden met zich mee. Zijn resources echt beschikbaar? Hoe compleet is de PBS? Hoe goed zijn de schattingen? Alle risico's die hier geïnventariseerd worden moeten in het Risk Register (zie pagina 23) opgenomen worden.
  7. *Documenteer het Plan:*  
Een plan is meer dan een Gantt-chart en een tabel met kosten. Het is een document waarin de beoordelaars de onderbouwing en de achterliggende logica kunnen vinden!
- Het plan bevat in ieder geval het budget, dat uit de volgende posten is opgebouwd:
- Kosten die met het vervaardigen van de producten samenhangen;
  - Kosten van projectmanagement activiteiten (en eventueel Project Support);
  - Risicobudget (optioneel);
  - Wijzigingsbudget (optioneel);
  - Tolerantie die op de kosten wordt gezet.

<sup>1</sup> Float is de hoeveelheid tijd die een activiteit mag uitlopen zonder het gehele plan in gevaar te brengen. Float is absoluut niet hetzelfde als tolerantie!