

Projectmatig werken

Uit het Meerjarenplan:

Toelichting bij doelstelling C-12: Er is een planmatige, doelgerichte en gecontroleerde interne organisatie.

“Bovendien zullen de diensten aangemoedigd worden om stapsgewijs steeds meer projectmatig te gaan werken. In een eerste fase wordt deze methode toegepast bij grote strategische projecten, om vervolgens de algemene principes uit te breiden naar de meer routinematige weerkerende projecten.”

Deze interne handleiding sluit aan bij de opleiding “projectmatig werken in lokale overheden”.

Kader

Er is nood aan een overzicht en een eenvormige methodiek voor de diverse grote en kleine projecten binnen de gemeente.

We streven naar een minimale administratieve last.

We willen een optimale inzet van medewerkers over de reguliere en de projectmatige werking.

Bepaling van projecten

Een project is de stapsgewijze uitwerking van een probleem naar een oplossing. Daarbij passen we de methode aan de grootte van het project aan.

Wat beschouwen we als een project?

Als er aan één of meer van volgende criteria is voldaan:

- Een bundel van taken die eenmalig of nieuw zijn.
- De taken bevatten een bepaalde mate van complexiteit.
- Er is een impact op het vakgebied van een andere dienst of collega.
- Mensen uit verschillende diensten/afdelingen moeten samenwerken in een tijdelijk samenwerkingsverband, vooral als dit de eerste keer is.
- Evenementen die jaarlijks terugkeren en waarbij het resultaat niet volledig nieuw is maar wel veel nieuwe elementen bevat. Creativiteit en flexibiliteit zijn hier nodig.

Wat beschouwen we NIET als een project?

- Alle terugkerende (dagelijkse) taken.
- Gelijkblijvende dienstverlening, inclusief onderhoud.
- Sporadisch werkoverleg betekent niet dat er een ‘tijdelijk samenwerkingsverband’ is.

Taken die niet als een project worden beschouwd, kunnen wel projectmatig worden aangepakt. Ze zijn echter niet verplicht om zich aan de projectbeheersingsmethodiek te houden.

Projectmatig werken is dus ruimer dan enkel werken met **projecten**.

Indien taken niet beschouwd worden als projecten, dan zijn de uitvoerders er nog aan gehouden om op een systematische manier te werken volgens een logische volgorde waarin zeker essentiële vragen aan bod komen, zoals: Moeten wij dit (nog) wel doen? Bestaat er een eenvoudigere oplossing? Met wie moet er worden afgestemd? ...

Is het nuttig om voor **kleine** projecten altijd een projectfiche op te stellen?

Het begrip "project" wordt vaak gebruikt om ook kleinere projecten voor onderhoud e.d. aan te duiden. Vaak is het niet nodig om dit sensu stricto als een project te definiëren. De administratie rond een project mag niet remmend werken, maar moet het eindresultaat in positieve zin ondersteunen.

Sommige opdrachten worden zonder projectmethodiek aangepakt, terwijl er eigenlijk echt wel reden is om dit als een project te beschouwen. Meestal is er dan sprake van een substantiële impact op andere collega's of diensten. Ook de betrokkenheid van externe partners is een reden om de classificatie als een project te gebruiken. Zonder gedefinieerde projectomgeving wordt de systematische aanpak al te veel uit het oog verloren.

Een algoritmische bepaling om iets wel of niet als een project te bestempelen is er niet. De criteria die hierboven staan vermeld en de ervaring zijn essentieel voor de beoordeling.

De evaluatie om een opdracht ja/nee als een project te beschouwen, kan op het dienstoverleg gebeuren.

Voorbeeld:

- De refter van de school moet herschilderd worden. Dit gaat over de vervanging van een bestaande toestand => Dit wordt NIET als een project beschouwd. Wel blijven de regels van een projectmatige aanpak gelden.
- De refter van de school moet heringericht worden. Hier zijn nieuwe en bijkomende functies aan de orde => Dit is WEL een project.
- Een grote aanvraag van een externe partij (vb: groot bouwproject, verkaveling) is best te beschouwen als een project omdat er meestal een impact is op een ander vakgebied (vb mobiliteit).

Wat is een "groot" project?

Een **groot** project heeft een hoge inschatting voor een of meer van volgende kenmerken:

- Tijd: er is veel tijd nodig om het resultaat te implementeren
- Budget: er is veel geld mee gemoeid, zowel uitgaven als inkomsten
- Belang: de impact op onze werking of de inwoners is groot; er is een hoge zichtbaarheid
- Prioriteit: het bestuur wil het resultaat met voorrang realiseren
- Complexiteit: zowel qua partners als qua techniciteit
- Risico: het wel of niet behalen van het resultaat is aan veel factoren gebonden

Het MT zal op basis van de projectfiche de klasse van het project bepalen. Voor een klein project wordt een beperkte opvolging gedaan.

Werkwijze

We maken hier onderscheid tussen grote en kleine projecten. Het schematisch verloop van beide klassen is als bijlagen toegevoegd.

Samenstelling van de stuurgroep

- Voor **kleinere interne** projecten wordt de rol van de stuurgroep opgenomen door de betrokken **directeur** en de betrokken **schepen**. Eventueel met uitbreiding van enkele sleutelfiguren.
- Voor **kleinere externe** projecten - waarbij externe partijen zijn betrokken en er dus meer afspraken en procedures nodig zijn - wordt de rol van de stuurgroep opgenomen door het **CBS**. Eventueel met uitbreiding van enkele sleutelfiguren.
- Voor **grotere** projecten wordt er een **afzonderlijke** stuurgroep samengesteld.

Opvolging en coördinatie voor alle projecten wordt gedaan door het MT. Het MT bewaakt ook de toepassing van de projectmatige methode. Regelmatig rapporteert het MT een globale stand van zaken aan staf en CBS.

GROOT PROJECT

Fase 1: Uitwerken van concept

- Anticiperen op misverstanden door het maken van goede afspraken
- Opstellen van grote projectfiche.
- Projectfiche voorleggen aan MT voor goedkeuring (Go / No Go).

Fase 2: Detailontwerp en planning

- Opstellen van Plan van Aanpak waarin o.a. WBS en Mijlpalen; Resources; Risico's
- Opstellen in overleg met betrokken partijen
- Samenstellen van projectteam
- Plan van Aanpak voorleggen aan MT voor goedkeuring (Go / No Go)

Fase 3: Uitvoering

- Na goedkeuring Plan van Aanpak: organiseren van opstartvergadering
- Opstellen van voortgangsrapporten
- Dagelijks opvolgen van projectplanning
- Leiden van projectteam
- Voorbereiden van vergadering stuurgroep
- Actief beheren van knelpunten en risico's
- Communicatie over het project
- Voortgangsrapporten geregeld voorleggen aan MT voor opvolging en bespreking

Fase 4: Afsluiting

- Opstellen van het eindrapport = laatste voortgangsrapport
- Evaluatie: Wat liep goed? Wat niet? Wat zijn "lessons learned"?
- Overdracht van projectteam naar klant/gebruiker/operationele dienst

KLEIN PROJECT

Fase 1: Maken van ontwerp

- Anticiperen op misverstanden door het maken van goede afspraken.
- Opstellen van een kleine projectfiche.
- Projectfiche voorleggen aan MT voor goedkeuring.

Fase 2: Uitvoering

- Alle nodige stappen worden gedaan om het afgesproken doel te bereiken. Improviserend werken is hier toegestaan.
- Opvolging: Het MT vult de overzichtsexcel in op basis van een gesprek met de projectleider. Er is verder geen administratie.

Fase 3: Afsluiting

- Overdracht naar klant/gebruiker/operationele dienst
- Terugkoppeling naar MT

Documenten

SJABLONEN

Er zijn **sjablonen** voor de projectdocumenten beschikbaar op het intranet.

	Groot project	Klein project
Projectfiche Klein		nodig
Projectfiche Groot	nodig	mogelijk ipv 'kleine'
Plan van Aanpak	nodig	
Voortgangsrapport	nodig	

De **toelichting** voor het gebruik van elk document is opgenomen in het document zelf. Deze toelichting mag je verwijderen bij het invullen van het document.

Voor wie de toelichting graag afzonderlijk heeft, is er voor de drie documenten ook een "Leidraad" beschikbaar.

BESTANDSLOCATIE

Er is een onderscheid tussen projecten die gekoppeld zijn aan doelstellingen die in het meerjarenplan staan en projecten die tot het terugkerend beleid behoren.

- <1> Projecten meerjarenplan horen onder H:\projecten (zie hieronder)
- <2> Projecten gelijkblijvend beleid horen onder de dienstmap op de H:-schijf.

Voorbeelden:

- ICT trekt een glasvezelverbinding naar het OCMW: staat in het meerjarenplan
=> komt dus onder algemene projecten map <1>.
- De realisatie van een vrijetijdscentrum: staat in het meerjarenplan
=> komt dus onder algemene projecten map <1>.
- Er moet een poort in een gebouw vervangen worden: dit project hoort bij alle (onderhouds)informatie die over dat gebouw wordt bijgehouden
=> komt dus als projectmap bij de dienst terecht <2>. In dit geval H:\Grondzaken\P&I\Gebouwen.

<1> Alle documenten van een project worden **bewaard** in dezelfde map op de H:-schijf.

- Hoofdlocatie is **H:\projecten**
- Er is **per project een submap** die door ICT wordt aangemaakt met de nodige toegangsrechten voor specifieke gebruikers.
Bij de **goedkeuring** (GO) van een project vraagt de projectleider aan ICT om deze submap aan te maken. Daarbij worden ook de nodige gebruikers aangeduid met de nodige toegangsrechten (enkel lezen / lezen en schrijven)
- Per project zijn er twee hoofdtypes van documenten: goedgekeurde documenten en werkdocumenten.
Alle **goedgekeurde documenten** worden opgeslagen in het formaat **PDF/A** (waarbij de 'A' staat voor Archief) zodat deze documenten in de toekomst gegarandeerd leesbaar blijven.
De **werkdocumenten** worden uiteraard bewaard in het formaat dat nodig is om ze te kunnen bewerken.
- Als een project **afgesloten** is, dan worden de bestanden door ICT integraal verplaatst naar het digitale archief.
De projectleider geeft aan ICT door wanneer het project definitief is afgesloten. In de archiefmap zijn er enkel leesrechten.
- Archieflocatie voor projecten is **H:\projecten\archief projecten**

- Basisstructuur in een projectmap

Er is geen onderscheid tussen **kleine** en **grote** projecten voor de indeling van de projectmap.

- 1_beheer
- 2_overleg
- 3_officiële_documenten
- 4_documentatie
- 5_communicatie
- 6_beeldmateriaal
- 9_oude_documenten

Enkel voor projecten die een **overheidsopdracht** bevatten, is er een bijkomende submap.

- 7_overheidsopdracht
 - 7_1_ontwerp
 - 7_2_procedure
 - 7_2_01_Bestek
 - 7_2_02_Vaststelling bestek
 - 7_2_03_Oproep tot mededinging
 - 7_2_04_Aanduiding geselecteerde kandidaten
 - 7_2_05_Opmaak en indienen van offerte
 - 7_2_06_Opening van offertes
 - 7_2_07_Controlé van offertes
 - 7_2_08_Keuze van uitvoerder
 - 7_2_09_Verbintenistermijn
 - 7_2_10_Aankondiging van gegunde opdracht
 - 7_3_uitvoering

Deze basisstructuur staat ook in de map H:\Projecten en kan daar worden gekopieerd.

De details voor het gebruik van de mappen en waar bepaalde documenten horen, is als bijlage toegevoegd.

Terminologie

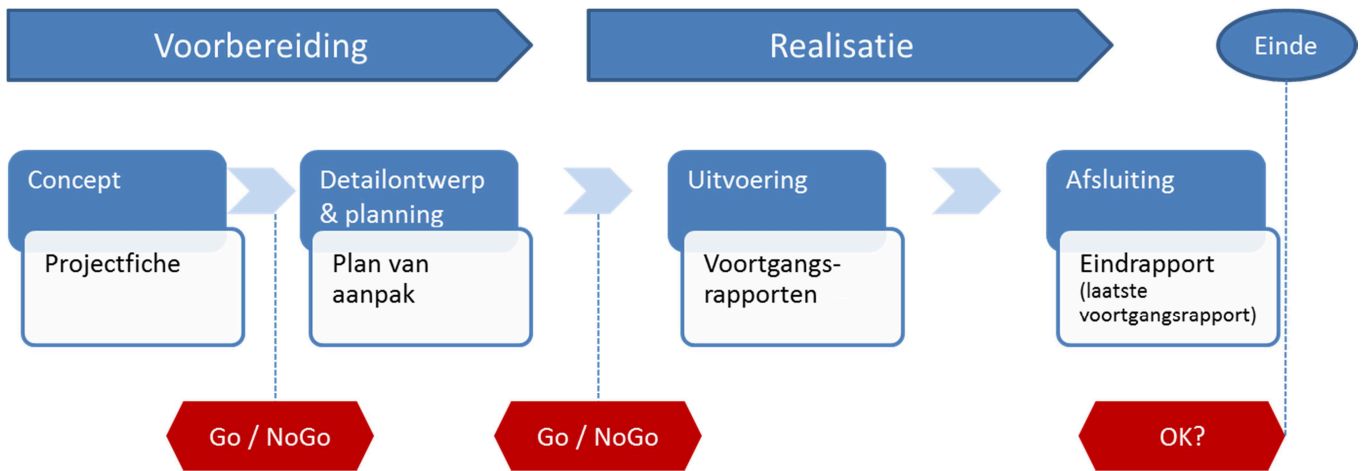
Een **project** is:

Een éénmalig, tijdelijk, resultaatgericht samenwerkingsverband met gebruik van bepaalde middelen. Het is een samenhang van activiteiten die eenmalig zijn en dus een zekere graad van nieuw-zijn en van onzekerheid in zich draagt. Er zijn meestal meerdere personen in de uitvoering betrokken.

Een **evenement** is:

Een tijdelijk, resultaatgericht samenwerkingsverband met gebruik van bepaalde middelen. In tegenstelling tot een project zijn evenementen niet echt éénmalig, maar keren ze telkens terug. Weliswaar onder een andere vorm waarbij men de nodige creativiteit moet gebruiken.

Bijlage 1: Levenscyclus van een groot project



Bijlage 2: Levenscyclus van een klein project

