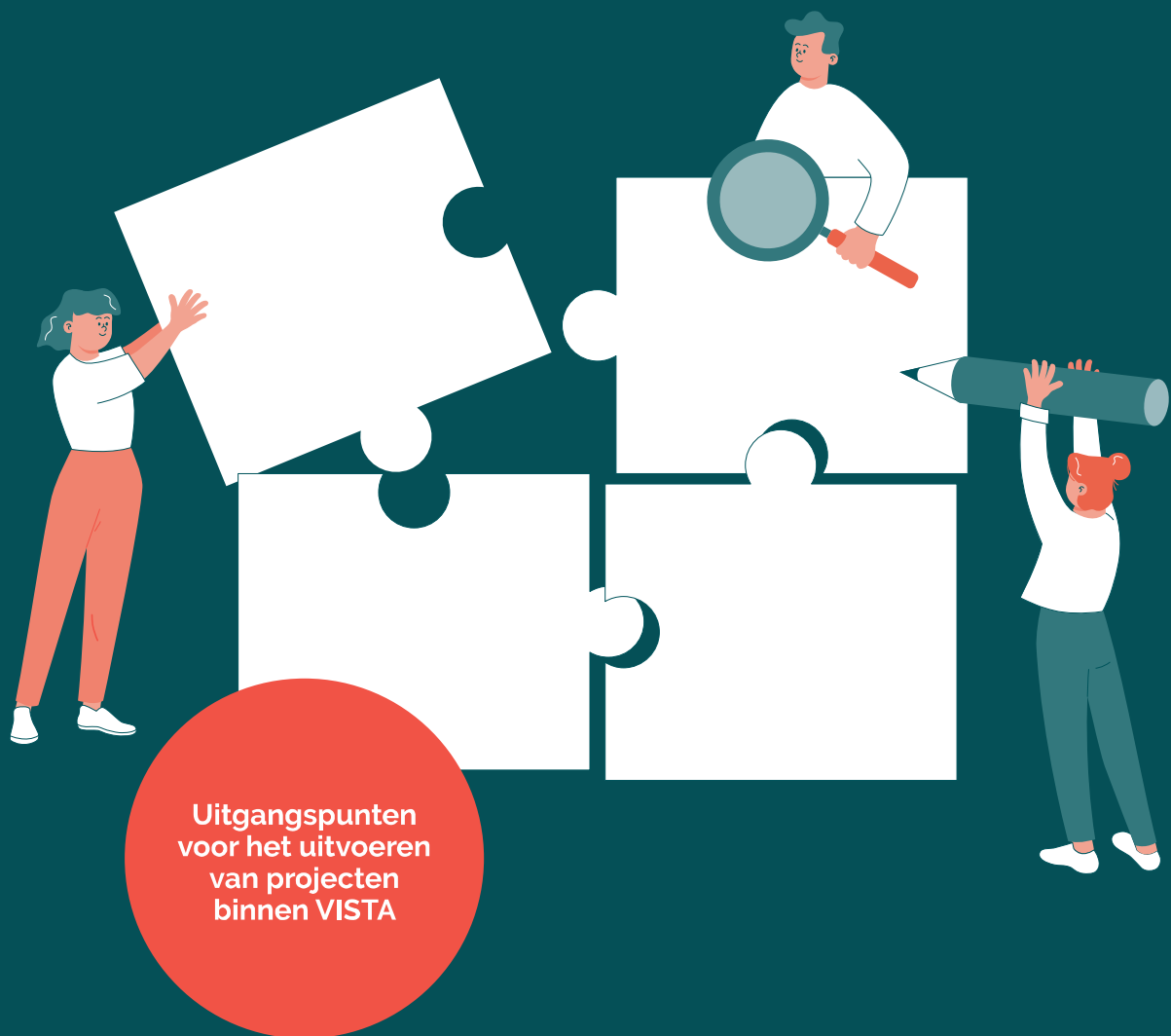


VISIEDOCUMENT

Projectmatig werken bij **VISTA college**



Versiebeheer

Versie	Status	Datum	Omschrijving
0.1	Concept	4-5-2022	1 ^e concept Y. Jeurissen
0.2	Concept	10-5-2022	Feedback projectgroep verwerkt
0.3	Concept	31-5-2022	Feedback 1e klankbordronde (thuis teams projectgroepleden, klankbordgroep project, collega's FIN, leden stuurgroep PPW) verwerkt
0.4	Concept	19-7-2022	Feedback 2 ^e klankbordronde (overleg stuurgroep PPW, A. Mars) verwerkt.
0.5	Concept	2-11-2022	Feedback 3 ^e klankbordronde (portefeuille personeel, portefeuille onderwijs, cluster ondersteuning) verwerkt. Versie geaccordeerd door stuurgroep PPW op 10-11-2022.
1.0	Definitief	17-1-2023	Vastgesteld door CvB

Inhoud

<i>Hoofdstuk 1 Inleiding.....</i>	<i>4</i>
<i>Hoofdstuk 2 Definities</i>	<i>4</i>
<i>Hoofdstuk 3 Soorten programma's en projecten</i>	<i>5</i>
<i>Hoofdstuk 4 Uitgangspunten projectmatig werken</i>	<i>6</i>
4.1 Projectorganisatie	6
4.2 Procesinrichting projecten	8
4.2.1 Initiëren en prioriteren.....	8
4.2.2 Plannen, uitvoeren en monitoren	9
4.2.3 Afronding en decharge	10



Hoofdstuk 1 Inleiding

VISTA college is een ambitieuze organisatie met veel aandacht voor wendbaarheid en innovatie. Dit leidt tot veel veranderinitiatieven waaraan met veel enthousiasme wordt gewerkt en die vaak uitmonden in projecten.

De veelheid aan projecten zorgt voor versnippering en voor een grote druk op de organisatie, zowel voor het uitvoeren van deze projecten als voor het adopteren van de projectresultaten. Bovendien zijn er op dit moment nog geen gemeenschappelijke taal en eenduidige procesafspraken ten aanzien van projecten. Daarnaast krijgt de inrichting van de staande VISTA organisatie steeds verder vorm, waardoor dit een goed moment is om ook na te denken over toekomstbestendige inrichtingskeuzes voor projectorganisaties binnen VISTA. Een vastgestelde visie ten aanzien van projectmatig werken helpt VISTA om veranderingen te organiseren en hierdoor haar strategische doelen te bereiken.

Dit visiedocument beschrijft generieke uitgangspunten voor projectmatig werken binnen VISTA. Deze uitgangspunten gelden voor afdeling overstijgende (en dus majeure) projecten maar kunnen veelal ook worden toegepast bij kleinschaligere projecten of andersoortige opdrachten. De uitgangspunten gelden zowel voor projecten die VISTA samen met externe partijen uitvoert als voor projecten die meer intern zijn gericht.

Binnen de beschreven visie is er ruimte voor toepassing van diverse projectmanagementmethodes¹. Deze worden in dit document niet verder behandeld.

Het document is bedoeld als achtergrondinformatie en kader en dient als praatstuk bij het samen werken aan projecten.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de definities voor programma's en projecten binnen VISTA. In hoofdstuk 3 komen de verschillende soorten projecten die we kennen binnen VISTA aan bod. Hoofdstuk 4 beschrijft de uitgangspunten voor projectmatig werken voor wat betreft projectorganisatie en procesinrichting.

Hoofdstuk 2 Definities

Binnen VISTA hanteren we de volgende definities:

Projectmatig werken is een *werkwijze* waarbij je op een *systematische* en *planmatige* wijze werkt. Ongeacht de omvang van je opdracht, of het doel ervan, geeft de werkwijze aan welke stappen je kunt zetten binnen het verloop van je opdracht.

Een **programma** is een *tijdelijke* manier van *samenwerken*, gericht op het nastreven van vooraf bepaalde *doelen*. Deze doelen dragen bij aan het verwezenlijken van de *strategie* van de organisatie en zijn in lijn met de *onderwijsvisie* en *kernwaarden* van VISTA. Een programma bestaat uit *diverse projecten*.

Een **project** is een *tijdelijke* manier van *samenwerken*, gericht op het realiseren, adopteren en verduurzamen van een *uniek en concreet resultaat* op een *afgesproken tijdstip* en met *afgesproken middelen*. Het resultaat draagt bij aan het behalen van vooraf bepaalde *doelen* die in lijn zijn met de *onderwijsvisie* en *kernwaarden* van VISTA.

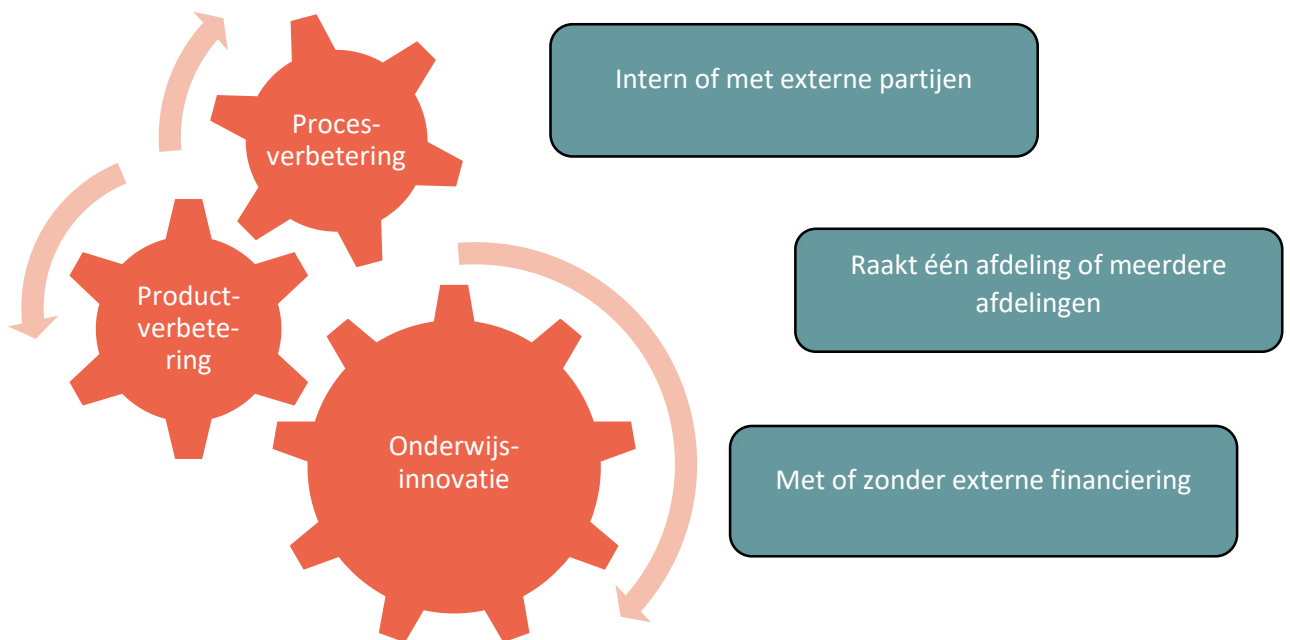
Een **projectorganisatie** is een *tijdelijk samenwerkingsverband* van *mensen* met behulp van *middelen*, gericht op het planmatig bereiken van het projectresultaat.

¹ Bijvoorbeeld agile/scrum, PRINCE2.



Hoofdstuk 3 Soorten programma's en projecten

Ons onderwijs met bijbehorende processen en producten wordt continu doorontwikkeld. Als er sprake is van een grote impact of een hoge mate van complexiteit wordt dit in programma- of projectvorm gerealiseerd. Alle programma's en projecten binnen VISTA hebben tot doel om ons onderwijs te innoveren (op pedagogisch didactisch of inhoudelijk vlak) en/of om onze processen of producten te verbeteren, passend binnen de kaders van onze strategische doelstellingen. Programma's en projecten kunnen intern zijn of samen met externe partijen worden uitgevoerd. Vaak is er sprake van externe financiering (bijvoorbeeld subsidie of cofinanciering). Daarnaast kunnen projecten binnen één afdeling worden uitgevoerd of afdeling overstijgend zijn. Dit leidt tot het volgende overzicht:



Elk programma of project is uniek. De bovenstaande afbeelding helpt om een individueel programma of project te plaatsen binnen het totale programma- en projectenlandschap van VISTA.

Hoofdstuk 4 Uitgangspunten projectmatig werken

Dit hoofdstuk beschrijft uitgangspunten die VISTA hanteert voor projectmatig werken. Deze zijn primair beschreven voor projecten. Omdat een programma uit diverse projecten bestaat gelden deze ook voor (projecten binnen) programma's, waarbij een programma aanvullende sturing en coördinering vraagt om de samenhang tussen de diverse projecten te bewaken.

Het toepassen van deze uitgangspunten zorgt voor draagvlak en stimuleert verduurzaming en adoptie van de projectresultaten door de lijnorganisatie.

De uitgangspunten gelden ook als VISTA deelneemt aan projecten die samen met externe partijen worden uitgevoerd en hierbij in de lead is qua aanpak.

Allereerst worden de uitgangspunten voor de projectorganisatie beschreven, daarna volgen de uitgangspunten voor procesinrichting voor projecten.

4.1 Projectorganisatie

- Binnen projecten kennen we verschillende rollen. Een rol is niet altijd gelijk aan een functie;
- Elk project kent een opdrachtgever en één of meerdere opdrachtnemers. De opdrachtgever is altijd eindverantwoordelijk. De opdrachtgever is vaak, maar niet altijd, gelijk aan de eigenaar van de projectresultaten. Er kan sprake zijn van gemandateerd opdrachtgeverschap. Het is hierbij van belang dat de (gemandateerd) opdrachtgever kan, mag en wil beslissen.;

- Binnen een project kennen we de volgende rollen:

- **Sturende rol**

De sturende rol is belegd bij de opdrachtgever. Deze draagt eindverantwoordelijkheid en heeft beslissingsbevoegdheid. Voor zeer complexe projecten kan een stuurgroep worden ingericht om de sturende rol op zich te nemen. Dit vraagt om duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden tussen de opdrachtgever en de stuurgroep.

- **Coördinerende rol**

De coördinerende rol is belegd bij de projectleider die de samenhang en voortgang van het project bewaakt.

- **Uitvoerende rol**

Deze rol is belegd bij de project- of werkgroepleden die gezamenlijk uitvoering geven aan het project.

Samenwerken aan een project is een unieke ervaring die goed georganiseerd moet worden.



- **Ondersteunende rol**

Deze rol betreft zowel administratieve- of procesondersteuning als het leveren van expertise, denkkraft of advies. De ondersteunende rol voor wat betreft het meedenken kan bijvoorbeeld worden belegd bij een klankbordgroep voor het actief betrekken van eindgebruikers.

De volgende matrix toont *richtinggevende* taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en het mandaat per rol. Het is belangrijk dat per project specifieke afspraken worden gemaakt op basis van deze tabel. Een coöperatieve houding van alle betrokkenen wordt vanzelfsprekend geacht².

	Sturend (Opdrachtgever)	Coördinerend (Projectleider)	Uitvoerend (Project- of werkgroepleden)	Ondersteunend (Diversen)
Taken	Besluitvorming, faciliteren, bewaken, signaleren, bijsturen, communiceren	Coördineren, motiveren, instrueren, rapporteren, communiceren	Uitvoeren werkzaamheden zoals opgenomen in projectplan, rapporteren, communiceren	Aansluiten op basis van vraag of adviesfunctie, communiceren
Verantwoordelijkheden	Eindverantwoordelijk realiseren projectopdracht	Verantwoordelijk realiseren projectopdracht	Verantwoordelijk voor uitvoering toegekende taken	Verantwoordelijk voor uitvoering toegekende taken
Bevoegdheden	Strategisch/ tactisch	Tactisch / operationeel	Geen, tenzij uitdrukkelijk gedelegeerd	Geen
Mandaat	In overleg met opdrachtgever	Gedelegeerd door sturende rol	Gedelegeerd door coördinerende rol	Geen

- Iedere rol is bevoegd om te escaleren met medeweten van betrokkenen;
- VISTA hanteert integrale projectbegrotingen inclusief interne personele kosten;
- Bij structurele³ inzet van medewerkers op projecten worden afspraken geformaliseerd en worden teams hiervoor financieel gecompenseerd vanuit de projectgelden;
- Een opdrachtgever zal voor bepaalde risicovolle projecten aanvullende zekerheid over de kwaliteit en voortgang van het project willen verkrijgen. Deze aanvullende zekerheid kan geboden worden door een beoordeling door een onafhankelijke partij. Deze beoordeling kan plaatsvinden in verschillende vormen (audit, adviesgesprek etc.). Afspraken hierover worden zo vroeg mogelijk in het project gemaakt voor de grootste toegevoegde waarde.

² Het verder specificeren van gedragscomponenten per rol zou een waardevolle vervolgoopdracht zijn

³ Voorstel structurele inzet: > 0,1 fte > 3 maanden

4.2 Procesinrichting projecten

Deze paragraaf beschrijft de uitgangspunten voor procesinrichting voor projecten per fase⁴.

Voor alle fases geldt:

- VISTA hecht veel belang aan het vroegtijdig betrekken van de organisatie, onder andere door goede communicatie;
- Projectdocumentatie wordt opgeslagen in een digitaal projectdossier. Hulpmiddelen hiervoor zijn beschikbaar binnen VISTA.

4.2.1 Initiëren en prioriteren

- Elk project of programma begint met een idee. Vaak zal het nodig zijn om eerst een verkennend onderzoek uit te voeren voordat een project kan worden aangevraagd;
- Bij het aanvragen van projecten wordt maximale onderlinge verbinding gezocht;
- Een projectaanvraag bevat:
 - Probleem/urgentie (*waarom*)
 - Doelstelling (*waartoe*)
 - Resultaat en afbakening (*wat wel, wat niet*)
 - Inschatting benodigde capaciteit en doorlooptijd (*hoe, wanneer, door wie, hoeveel*);
- De projectaanvraag wordt beoordeeld op onderlinge samenhang en prioritering;
- Prioritering van projecten vindt plaats op basis van:
 - Aansluiting met strategische doelstellingen
 - Wet- en regelgeving
 - Risico inschattingen (waaronder imagoschade)
 - Quick wins
 - Haalbaarheid;

⁴ Benoeming van VISTA functies of gremia (wie) wordt in dit visiedocument niet behandeld omdat dit specifieke inrichtingskeuzes betreft.

4.2.2 Plannen, uitvoeren en monitoren

- Er wordt een projectteam samengesteld voor de looptijd van het project. Vaak zal dit projectteam multidisciplinair zijn;
- Het projectteam stelt gezamenlijk een projectplan op⁵;
- Het projectplan bevat⁶:

Opdracht

- Achtergrond /probleem / urgentie
- Belanghebbenden
- Doelstelling
- Resultaat⁷⁸, kwaliteitseisen en afbakening

Risicoparagraaf

Kaders

- Afhankelijkheden met andere projecten
- Randvoorwaarden
- Wet- en regelgeving

Aanpak

- Projectorganisatie
- Werkzaamheden
- Benodigde capaciteit en doorlooptijd
- Begroting
- Afspraken over verantwoording;

Een goed begin is het halve werk, het gaat hierbij vooral om het maken van realistische afspraken.

- Het projectplan wordt goedgekeurd door de opdrachtgever;
- Gedurende de uitvoering van het project vindt regelmatig afstemming plaats over de voortgang tussen projectleider en opdrachtgever;
- Afhankelijk van het soort project kan er sprake zijn van tussentijdse besluiten door de opdrachtgever, vaak gekoppeld aan faseovergangen;

⁵ Als hulpmiddel kan een projectcanvas worden gebruikt

⁶ Sommige aspecten betreffen een verdere uitwerking van de projectaanvraag

⁷ Inclusief implementatie en adoptie indien van toepassing

⁸ Bij ontwikkelgerichte projecten kan het eindresultaat vooraf vaak nog niet concreet worden gedefinieerd. Het projectplan beschrijft dan hoe het ontwikkeltraject wordt vormgegeven



- Scopewijzigingen worden afgestemd tussen projectleider en opdrachtgever en formeel goedgekeurd door de opdrachtgever. Een scopewijzigingsverzoek bevat:

- Reden voor scopewijziging
- Oorspronkelijke scope
- Aangepaste scope
- Gevolgen voor de aspecten van het projectplan (tijd, geld, kwaliteit etc)

Bij het beoordelen van scopewijzigingen wordt rekening gehouden met afhankelijkheden met (planning van) overige projecten;

- Er is aandacht voor nazorg.

4.2.3 Afronding en decharge

- Projectresultaten inclusief de hiervoor benodigde documentatie worden overgedragen aan de eigenaar van deze resultaten;
- Bij afronding van het project vraagt de projectleider aan de opdrachtgever om decharge. Een verzoek tot decharge bevat:
 - Beoordeling behalen projectdoelstellingen (indien van toepassing: inclusief testresultaten en acceptatiecriteria). Voor deze beoordeling geldt dat het effectieve resultaat van een project een functie is van het inhoudelijke resultaat en de waardering ervan door de betrokkenen.
 - Beoordeling doorlopen proces
 - Beoordeling functioneren projectteam
 - Evaluatie gerealiseerde kosten en opbrengsten t.o.v. begroting
 - Evaluatie benodigde inzet t.o.v. ingeschatte inzet
 - Overzicht opgeleverde producten
 - Geleerde lessen;

Evaluatie en opvolging van de geleerde lessen vinden plaats.

