

Informatieblad

9 november 2022

Structureren Project



Introductie

Het proces 'Structureren project' heeft tot doel het concreet en herleidbaar vastleggen van de inhoudelijke kaders voor het project. Aan het begin van elke projectfase worden die kaders geactualiseerd. Het proces 'Structureren project' definieert een aantal activiteiten, die aan rollen in het project en daarbuiten zijn toe te delen. In dit Informatieblad wordt een gangbare verdeling over rollen gehanteerd.

Het proces 'Structureren project' leidt ertoe dat:

- De projectopgave en de doelstelling van het project expliciet worden gemaakt
- Het beschouwde systeem is gedefinieerd
- De uit te voeren werkzaamheden zijn gedefinieerd en georganiseerd

De activiteiten in het proces 'Structureren project' hebben samenhang met wat er in de HWBP-handreikingen Verkenning en Planuitwerking wordt beschreven ten aanzien van projectopdracht en uit te voeren werkzaamheden.

Toelichting

OP HOOFDLIJNEN

Het proces Structureren project zorgt ervoor dat het project een expliciet startpunt krijgt, zowel systeem-inhoudelijk als proces-inhoudelijk.

Uit de beoordeling van de asset (zoals een waterkering) volgt een knelpuntenrapportage. Dit is als het ware de verificatie van de bestaande situatie tegen de actuele waterveiligheidseisen en gewenste weerstand tegen faalmechanismen. Door dit eenduidig op te nemen in de projectinformatie (projectdatabase) wordt de probleemanalyse expliciet gemaakt in een probleemstelling. In combinatie met de ambities van de opdrachtgever leidt dit tot concrete afbakening van de projectopgave en definitie van projectdoelstellingen. Concretisering daarvan levert de topeisen voor het project. Hiermee kunnen de functies en de functieboom van het project worden gedefinieerd.

Op basis van de projectscope wordt het beschouwde systeem gedefinieerd. Daarmee wordt ook helder wat de projectomgeving is.

Een eerste globale omgevingsanalyse en de systeemdefinitie geven richting aan de processen die ingericht moeten worden om de gewenste besluitvorming (gefaseerd volgens MIRT) voor elkaar te krijgen. Dit zowel

* *De actuele definities van de begrippenlijst zijn te vinden op www.heel-nl.nu – onderdeel begrippenlijst.* 2

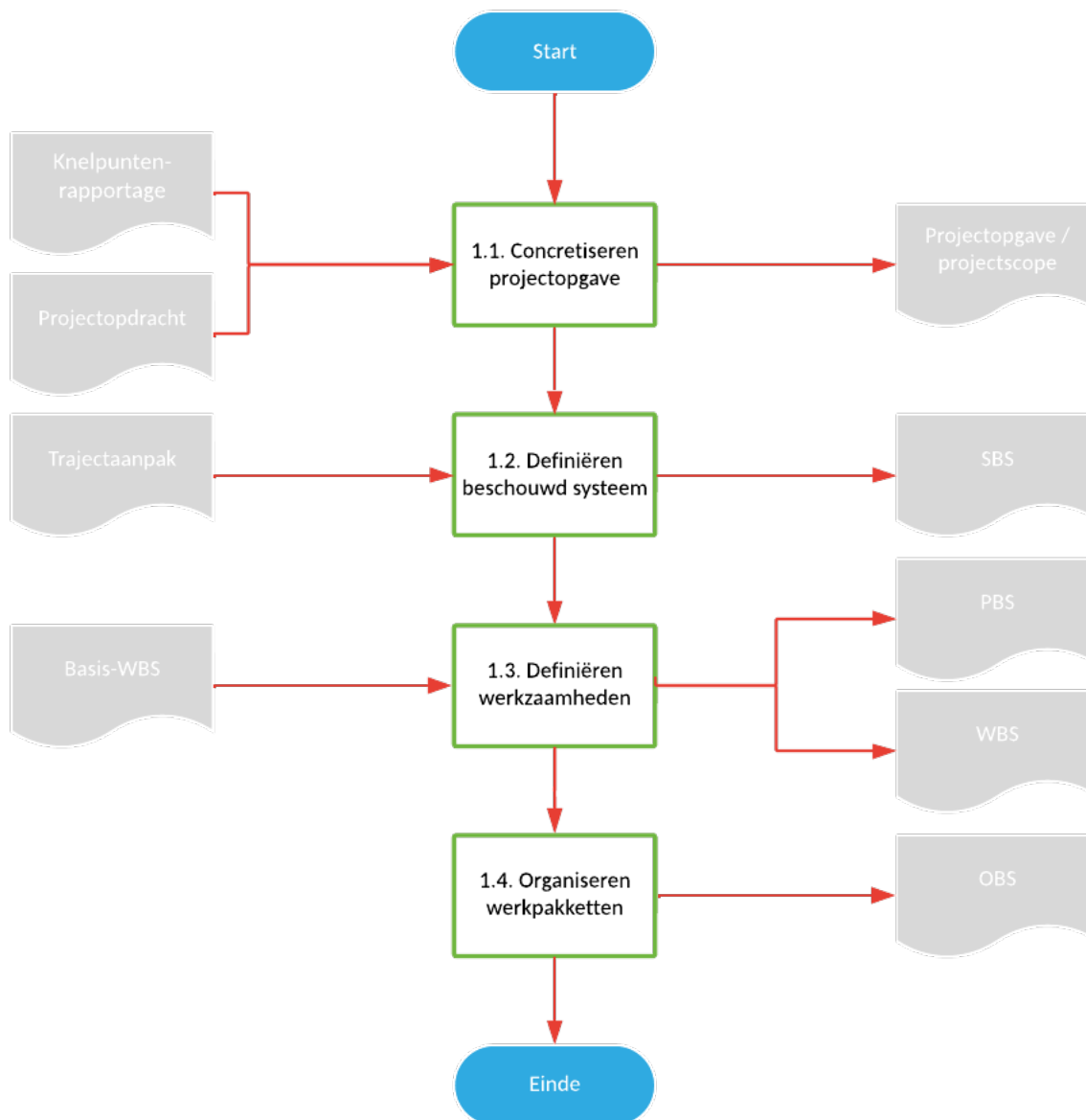
binnen het waterschap, als binnen het HWBP, als in de omgeving. Deze processen worden vertaald in uit te voeren werkpakketten.

Gedefinieerde werkpakketten worden toegeedeeld aan verantwoordelijke functionarissen in het projectteam, met vermelding van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarmee is het werk georganiseerd en het project voor de komende fase gestructureerd. Zo is dan ook een eerste stap gezet in het proces werkpakketmanagement. Werkpakketmanagement is het projectbeheersingsproces dat de scope van de werkzaamheden, samenhang en uitvoering van werkpakketten bewaakt.

HOOFDSTAPPEN

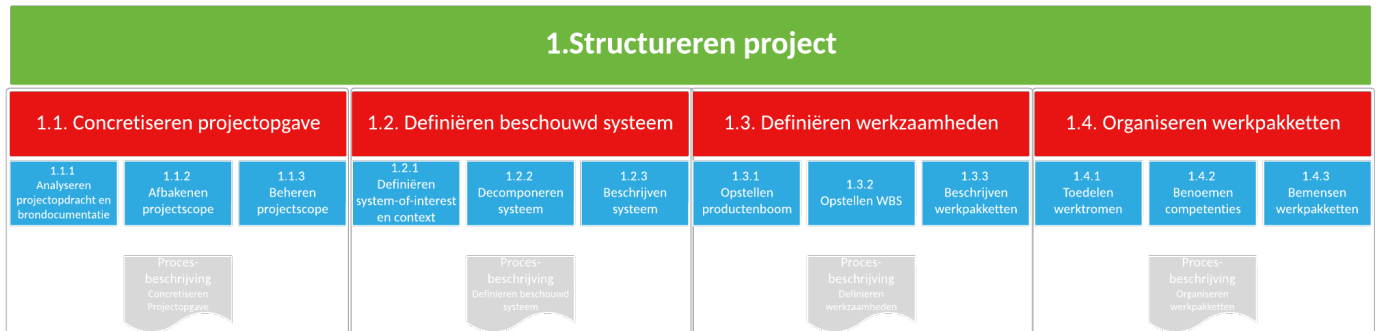
Bij het proces Structureren Project worden de volgende stappen onderscheiden:

1. **Concretiseren Projectopgave:** in deze processtap worden de inhoudelijke aanleiding voor het project en de projectopdracht expliciet vertaald in de projectopgave (projectdoelstellingen en bijbehorende topeisen).
2. **Definiëren beschouwd systeem:** in deze stap wordt op basis van de definitie van de asset (bijvoorbeeld het dijktraject) en de eventuele verdeling in projecten, het te beschouwen systeem gedefinieerd. Dat vormt de top van de objectenboom of SBS (System Breakdown Structure). In het specificatie- en ontwerpproces wordt het systeem nader gedecomposeerd.
3. **Definiëren werkzaamheden:** in deze stap wordt op basis van de projectopgave en de systeemdefinitie gedefinieerd welke werkzaamheden binnen de projectscope verricht worden. De werkzaamheden worden gestructureerd in een Work Breakdown Structure door middel van werkpakketten. Dit zijn de dragers van alle informatie rond de te verrichten werkzaamheden, zoals input, output, activiteiten en risico's, product en proces-eisen, start- en einddatum, kosten en capaciteit. De WBS heeft via de werkpakketbeschrijvingen dus interactie met planning, raming en risico-management. Op basis hiervan is het mogelijk om een procesplaat te ontwikkelen. Deze procesplaat kan antwoord geven op de vragen: Op welke momenten vinden welke besluiten plaats (en door wie)? En op welke wijze worden deze besluiten voorbereid (informerende of besluitnemende stuurgroepmoment)?
4. **Organiseren werkpakketten:** in deze stap worden de gedefinieerde werkzaamheden toegeedeeld aan verantwoordelijke functionarissen in het projectteam. Bevoegdheden worden gedefinieerd.



Hoofdstappen Proces Structureren Project

Voor het proces ‘Structureren project’ wordt per processtap een procesbeschrijving gemaakt. Deze processtappen bestaan weer uit verschillende deelprocesstappen, die hieronder zijn weergegeven. De nummering van deze processen vindt plaats op basis van het GeHEEL niveau 3.



ROLLEN

In dit proces hebben de volgende spelers een belangrijke rol:

Projectmanager – de projectmanager zorgt dat het project van start gaat met een duidelijke, expliciet geformuleerde opdracht. Om deze verder in te kleuren, worden de organisatorische ambities van het project opgehaald en vertaald in concrete doelen. De projectmanager zet het projectteam voor de huidige fase op (valt buiten scope HEEL-procesbeschrijvingen). Voor de sleutelfunctionarissen in het projectteam worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden geformuleerd. Daarmee staat de kern van het projectteam.

Manager projectbeheersing – de manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de WBS en het werkpakketmanagement. Hij coördineert het tot stand brengen hiervan en ziet toe op de afgesproken uitvoering van de werkpakketten.

Technisch Manager - De technisch manager leidt het proces van het vertalen van knelpunten, via de probleemanalyse tot het concreet maken van inhoudelijke projectdoelstellingen. In overleg met de rest van het IPM-team worden de inhoudelijke doelstellingen eventueel aangevuld met procesmatige doelstellingen of vertaling van ambities van de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid of participatie. De technisch manager formuleert de inhoudelijke toepisen voor de projectopgave in nauw overleg met de projectmanager, welke de procesmatige eisen formuleert. De Technisch Manager wordt hierbij ondersteund door het technisch team, met kennis van verschillende onderwerpen. Daarnaast verzorgt hij de uitwerking van de aan haar toebedeelde processen tot werkpakketten.

* De actuele definities van de begrippenlijst zijn te vinden op www.heel-nl.nu – onderdeel begrippenlijst. 5

Omgevingsmanager - de omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de omgevingsanalyse en uitwerking van de aan hem toegedeelde processen tot werkpakketten.

Contractmanager - de omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de marktbenaderingsstrategie en de concretisering daarvan. In onderhavig proces werkt de contractmanager dit uit tot werkpakketten.

CONTEXT

BEGRIPPENLIJST

De volgende begrippen van de HEEL begrippenlijst zijn binnen dit informatieblad en de onderliggende processen relevant: Projectdoel, Projectscope, Projectdossier, Stakeholder en Systeem. *

RELATIE TOT ANDERE THEMA'S

Feitelijk heeft 'Structureren project' een relatie met alle andere thema's, omdat alle werkzaamheden in dit deelproces door middel van werkpakketten en de beschrijving daarvan de revue passeren. Concrete raakvlakken zijn er met:

WBS en proceseisen – dit deelproces voorziet in een basis-WBS die gebruikt kan worden als startpunt voor een projectspecifieke WBS. Bij de werkpakketten is een aantal eisen geformuleerd over de wijze waarop het werkpakket uitgevoerd moet/kan gaan worden. Deze proceseisen zijn deels ontleend aan de Handreikingen Verkenning en Planuitwerking.

Configuratiemanagement – de baselines die binnen configuratiemanagement gedefinieerd zijn, kunnen met behulp van de WBS en werkpakketbeschrijvingen (met name de output-producten) gevuld worden. Door producten toe te delen aan baselines ontstaan een heldere productenplanning. Per baseline wordt zo een configuratie van de projectinhoud verkregen.

Organogram en mandaat – de toedeling van werkpakketten aan functies en de beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van die functies, leidt tot een projectorganisatie die in een organogram is te visualiseren. Tevens worden de rapportage- en verantwoordingslijnen hiermee helder gemaakt, en geeft het een basis om rollen bepaald mandaat toe te kennen.

* De actuele definities van de begrippenlijst zijn te vinden op www.heel-nl.nu – onderdeel begrippenlijst. 6

IMPLEMENTATIE

Het invoeren van een nieuw proces of aangepaste werkwijze vraagt altijd wat van de context waarin dit gebeurt. Hieronder enkele tips en handreikingen om het klanteisenproces in te voeren in de organisatie. Het zal van organisatie tot organisatie verschillen wat werkt en wat niet. We delen de tips in naar: organisatie, professionals en project.

ORGANISATIE

In de organisatie is het belangrijk diverse afdelingen aan te haken op de korte dan wel langere termijn.

- **Kwaliteitsmanagement:** vanuit het kwaliteitsmanagement van de organisatie kan invulling gegeven worden aan het kwaliteitssysteem in het project door middel van toevoeging van specifieke werkpakketten, activiteiten of eisen.
- **De lijnorganisatie:** ten behoeve van de toepassing voor het project zijn de beleidsuitgangspunten van de organisatie van belang. Deze worden via doelstellingen doorvertaald in het project.

PROFESSIONALS

- Werken met het proces 'Structureren project' vraagt bepaalde vaardigheden zoals een open houding en niet denken in oplossingen, maar in doelen, functies en concepten. Het gaat erom de juiste vragen te stellen over wat er nodig is, en de achtergrond vanuit deze noodzaak. Daarnaast vraagt het om omgevingsbewustzijn en organisatiesensitiviteit.
- Wees duidelijk wat van de professionals verwacht wordt en geef ze handvatten bij de uitvoering. Denk aan formats waarin ze kunnen werken of structuren waar ze rekening mee dienen te houden. Bied ondersteuning in de vorm van templates, opleiding en eventueel coaching. Kijk ook op www.heel-nl.nu welke ondersteuning of producten voorhanden zijn.
- Ondersteun mensen door ze op een training rondom dit proces te sturen, bijvoorbeeld bij het HWPB.

PROJECT

- Zorg voor tooling die het proces ondersteunt (Zoals Relatics) .

- Doorleef het proces rond WBS opstellen en werkpakketbeschrijvingen met het hele team. De afstemming over benodigde producten, door wie deze worden geleverd en wanneer, geeft meerwaarde ten aanzien van het gezamenlijk doorleven van het project.
- Zorg dat iemand het proces begeleidt en zorg dat het structureringsproces goed wordt doorlopen.

Binnen HEEL besteden we expliciet aandacht aan implementatie. Dit gebeurt binnen een actieteam op dit thema. Meer informatie is te vinden op onze website www.heel-nl.nu.

TEMPLATE(S)

- Werkpakketbeschrijving

GOOD PRACTICES

- Op de website Heel-nl.nu zijn diverse good practices op het gebied van 'Structureren project'-te vinden.