



SYSTEM

Welke rollen en factoren leiden tot een
succesvolle oplevering? # organiseren

Project Management

- | | | | |
|----|---------------|----|-------------------------------|
| 01 | Opstarten | 09 | Analyse |
| 02 | Faseren | 10 | Implementatie |
| 03 | Organiseren | 11 | Testen |
| 04 | Requirements | 17 | Waterfall vs Iteratief |
| 05 | Processen | 18 | Agile |
| 06 | Business Case | 12 | Turnover |
| 07 | Make or Buy | 14 | Anticiperen |
| 08 | Planning | | Herhaling, ev extra case, Q&A |



TAKE AWAY

Ik begrijp hoe een project succesvol wordt uitgevoerd en opgeleverd

ik kan de verschillende rollen in een project herkennen en beschrijven

ik weet wat een project manager verwacht

Wa a r o m f a l e n p r o j e c t e n ?



GEDRAG: KRITISCHE FACTOR VOOR SUCCESVOLLE ICT-PROJECTEN

COMPACT 2016/1

Door: Drs. E. van Bekkum RA | Drs. ing. M.G. Keuning RE CISA

- Begeleiden bedrijfsverandering

Keywords: Cultuur En Gedrag | Oorzakenanalyse Projectfalen | Projectfalen | Projectreview

Soft Controls

Nog te vaak mislukken ICT-projecten. Dit vraagt een grondige analyse omdat hiermee veel leed kan worden bespaard. Oorzakenanalyses richten zich veelal op structuren en harde projectcontrols zoals taken, verantwoordelijkheden en plannen. De factor mens was tot voor kort een ondergeschoven kindje. Vanwege het abstracte en niet-tastbare karakter werden de zogenoemde *soft controls* die van invloed zijn op gedrag, vaak buiten beschouwing gehouden. Inmiddels kunnen wij er niet meer omheen. Internal-audit- en -controlafdelingen nemen soft controls in toenemende mate mee in oorzakenanalyses. Dit artikel beschrijft de rol van soft controls als succesfactor voor ICT-projecten.

INLEIDING

De ov-chipkaart, het elektronisch patiëntendossier en het 'innovate project' van McDonald's ([Gall03]): op het eerste gezicht hebben deze projecten niets met elkaar gemeen. Toch hebben zij één gemeenschappelijke deler: zij gaan de boeken in als falend project in termen van kwaliteit, geld en doorlooptijd. De projecten staan niet op zich, u kunt deze lijst vast aanvullen. Mislukte projecten hebben impact. Ze leiden tot additionele kosten en reputatieschade en hebben soms grote gevolgen voor de verantwoordelijke bestuursleden.

PROJECTMANAGEMENT: BEHEERSTE VERANDERING



Bron:
<https://www.com pact.nl/articles/g edrag-kritische- factor-voor- succesvolle-ict- projecten/>

- Redactieel
- Projectmanagement, leren we het (n)ooit?
- Gedrag: kritische factor voor succesvolle ICT-projecten
- How to successfully manage ERP implementations in international organizations
Interview with Nick Burton
- Master data management: de

Visie van de klant: klanttevredenheid

- Verwachtingen, vereisten en voorwaarden
- Wanneer aan alle 3 voldaan is, is het project een succes

De succesvolle oplevering van een project wordt gekenmerkt door een 100 %-match met de vereisten van de klant. Daarin staat de goedkeuring van deliverables door de klant centraal.

Behoeften van de klant in kaart brengen is dus belangrijk om een project succesvol af te ronden.

Visie van de projectmanager:

- Niet enkel deliverables zijn belangrijk
- Ook de manier waarop het project is uitgevoerd
- De PM volgt op of het Project Management Plan wordt opgevolgd

Waarom projecten falen...

Onduidelijke projectdoelstellingen

- Afspraken maken over wat de doelstellingen en verwachte resultaten zijn van een project
- Oplossingen moeten voldoen aan de wens van de klant

Slechte planning van resources

- resources zijn: vaak niet ongelimiteerd beschikbaar en sterk gevraagd
- goede planning opmaken die rekening houdt met de beschikbaarheden van de resources

Slechte communicatie en stakeholdermanagement in de organisatie

- een project is enkel succesvol als het eindresultaat gebruikt wordt en voldoet aan de wensen van de gebruikers
- speendeer voldoende tijd aan het identificeren van en de communicatie met deze betrokkenen

Slecht gedefinieerde project scope

- de scope bepaalt de inhoudelijke grens van ons project
- de scope moet zo correct mogelijk gedefinieerd worden

Waarom projecten falen...

Slechte inschattingen voor tijd en kost

- project moet opgeleverd worden tegen de prijs en de deadline die werd afgesproken
- het inschatten van de benodigde tijd en kost is een moeilijke oefening
- de juiste experten moeten betrokken worden bij deze inschattingen

Slecht risicomanagement

- risico's zijn gebeurtenissen die zicht kunnen voordoen en die een impact kunnen hebben op het project.
- risico's moeten vooraf geïdentificeerd worden om de impact op het project minimaliseren

Onervaren projectmanagers

- de rol van projectmanager is niet iets dat aangeleerd kan worden
- wanneer deze ervaring ontbreekt kan dit leiden tot beslissingen die een negatieve invloed hebben op het project.

Gebrek aan gestructureerde opvolging

- een belangrijke taak van de projectmanager is opvolging en evaluatie van de projectvoortgang

Waarom projecten falen



Onrealistische schattingen en de daarop gebaseerde tijdlijnen



Mandaat van de Project Manager



Scope creep



Lessons learned moeten worden meegenomen in een volgend project

Zoek uit



Mandaat van de Project Manager

- **Wat is het “mandaat van de projectmanager”?** Geef een voorbeeldsituatie waar dit zou kunnen fout lopen.



Scope creep

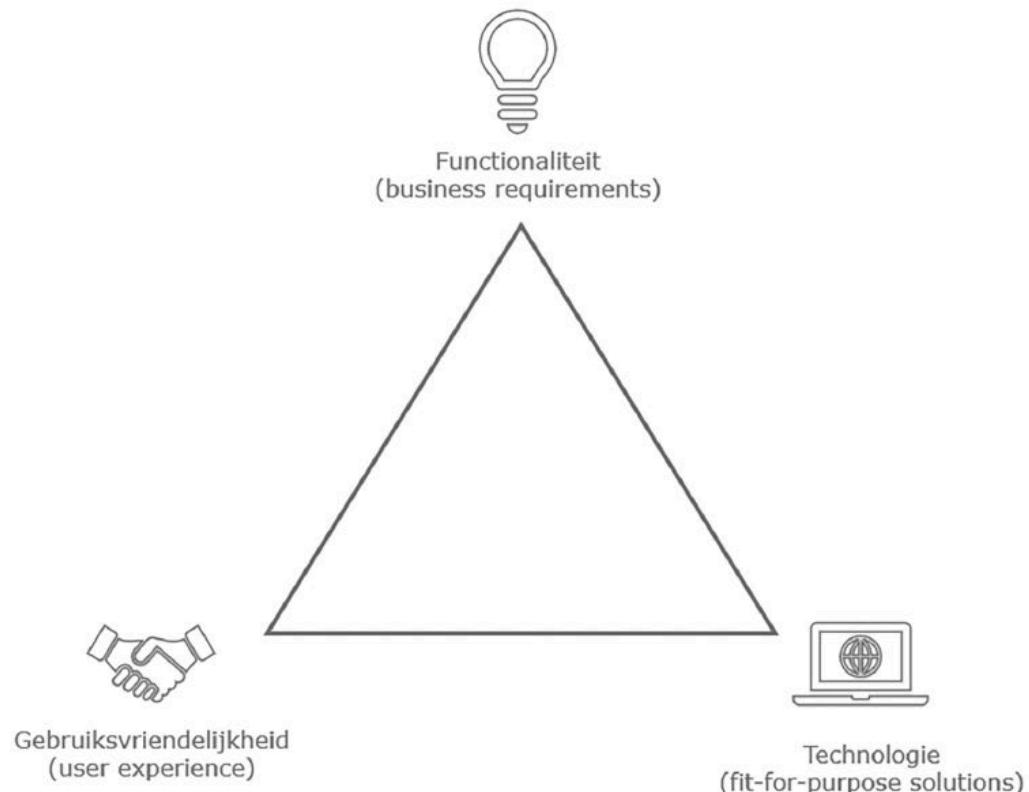
- **Wat is scope creep?** Waarom is dit een probleem en hoe kan je dan best mee omgaan als je als projectmedewerker merkt dat dit zich voordoet?

Projecten in een organisatie

- Projecten worden uitgevoerd in een organisatie
- De organisatie heeft dus ook een directe invloed op het al dan niet succesvol afronden van een project
- Het is belangrijk dat de organisatie achter het project staat
- Cultuur is hierbij ook belangrijk
 - Een sterke hiërarchie leidt vaak tot lange goedkeuringsprocessen
 - In de pharmaceutische sector zullen de kwaliteitseisen heel hoog liggen

Ownership van digitale initiatieven

- Digitale initiatieven zijn niet langer enkel voor IT
 - De business komt vaak ook met oplossingen
 - Balans tussen noden, gebruiksvriendelijkheid en de technische oplossing





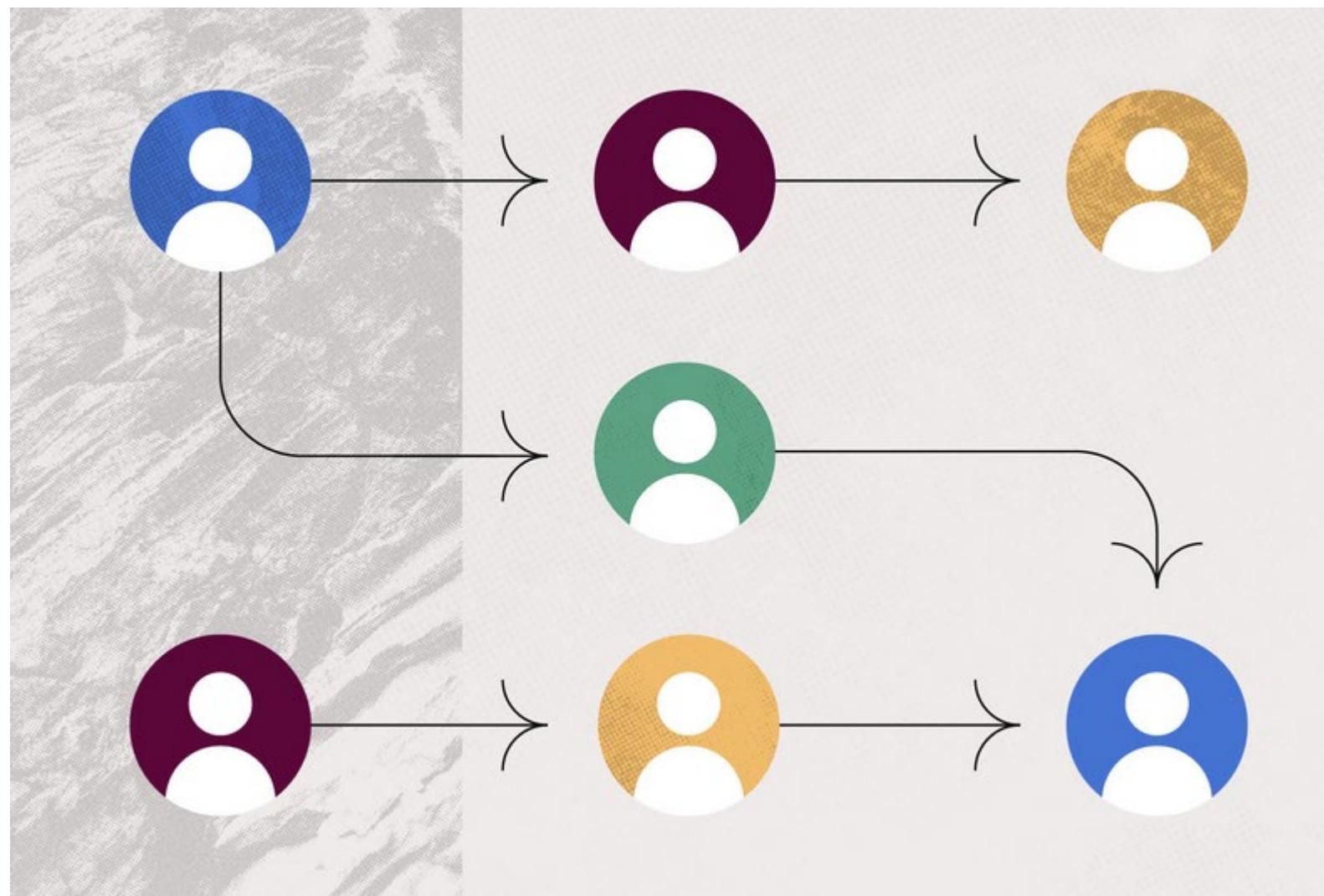
Ik begrijp hoe een project succesvol wordt uitgevoerd en opgeleverd

ik kan de verschillende rollen in een project herkennen en beschrijven

ik weet wat een project manager verwacht

Noem zo veel mogelijk rollen in een project

En leg hun verantwoordelijkheid en takenpakket uit





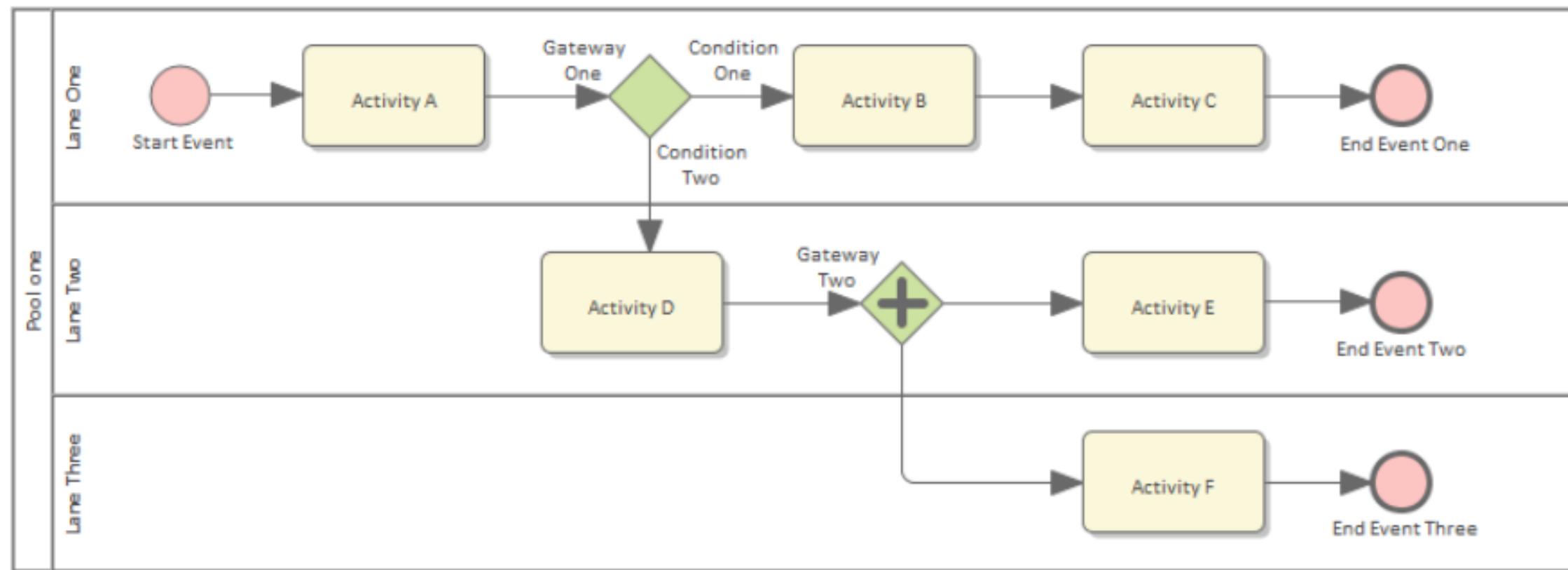
- Zorgt voor consistentie op vlak van methodologie, templates, tools en rapportering
- Staat in voor het ontwikkelen van project management expertise in de onderneming
- Zorgt voor het afstemmen van de staffing over verschillende projecten heen
- (Administratieve taken: zorgen voor lokalen, computers, users,...)
- Belangrijk bij de planningsfase en de projectopvolging

Functionele Manager

- Leidt een afdeling binnen een bedrijf waar het project wordt uitgevoerd
- Balans tussen dagelijks werk en project werk
- Input voor de scope en de vereisten
- Verantwoordelijk voor de bedrijfsprocessen die aan de basis liggen van de oplossing
- Zetelt vaak in de stuurgroep van het project



Business Process Business Process Diagram with Lanes



Bron: Sparxsystems 'BPMN'

Proceseigenaar

- De expert aangaande het business proces dat we proberen te verbeteren met het project
- Levert cruciale input tijdens de concept- en ontwerpfasen
- Identificeert de mogelijke wijzigingen en verbeteringen aan het proces
- Zorgt voor een aanvaarding van de wijzigingen in de organisatie



Key User

- De sleutelgebruiker (keyuser of kerngebruiker) is een ervaren gebruiker van een (sub)proces
- Leveren de vereisten in de concept- en ontwerpfase
- Spelen een cruciale rol bij de oplevering omdat ze het eerste aanspreekpunt zijn voor collega's
- Staan in bij go-live voor de verificatie (juistheid) van de applicatie
- Voeren de eerste (functionele) testen uit
- Zijn het klankbord op de werkvloer en dragen boodschappen van het project uit naar de collega's

Sponsor

- Draagt de eindverantwoordelijkheid van het project
- Stelt de middelen (budget) ter beschikking om het project te kunnen uitvoeren
- Initieert de projectvraag
- Directe communicatie tussen de project manager en de sponsor
- Zetelt meestal in de stuurgroep van het project



Stuurgroep



- Centraal rapporterings- en beslissingsorgaan van het project
- Wordt in principe periodiek georganiseerd (maandelijks bvb) maar er is flexibiliteit nodig om de stuurgroep samen te roepen wanneer nodig
- Rapporteren van de status
- Nemen van belangrijke beslissingen (waarvoor het projectteam niet bevoegd is) ifv het project

Business Analyst

Ondersteunt en adviseert de business ivm optimalisatie van processen

- Inventariseert de wensen, vereisten en bestaande problemen (AS-IS)
- Definieert het streefdoel voor alle betrokken personen en processen (TO-BE)

Werkt aan de harmonisatie van processen en procedures

Schrijft de business case mee uit

Is vooral actief voor de start van het project



Functional Analyst

Werkt de functionele analyses uit,
vertrekkende van de informatie van
de business analyse

Process Analyst

Werkt de business processen uit of
past bestaande business processen
aan, op basis van nieuwe behoeften
of verbeterde manieren van werken



Technisch Expert

- Niet noodzakelijk een developer
- Schrijft de applicatie en/of technische specificatie
- Staat in voor de technische oplevering van het product
- Configureren of data-analyse kan ook tot de taken behoren
- Draagt vooral bij tijdens de implementatiefase maar kan ook in het voortraject betrokken worden
- Voert de (technische) testen uit en lost eventuele bugs op (! opletten met scheiding der machten: onafhankelijkheid)
- Staat mee in voor de support na go-live

(Data)Architect

- Bewaakt de “big picture” inzake IT-architectuur
- Zorgt ervoor dat nieuwe keuzes passen in de bestaande architectuur
- Zorgt dat de communicatie tussen verschillende systemen op een uniforme manier gebeurd
- Is vooral tijdens de eerste fases betrokken bij het project in een adviesrol

Testmanager



- Stelt het testplan op
- Kiest de testing tools (samen met de business stakeholders)
- Coördineert het uitwerken van testscenario's
- Volgt het uitvoeren van de testen en de resultaten ervan op
- Zorgt ervoor dat de acceptance criteria (acceptatiecriteria) worden gerespecteerd en gehaald voordat het project live gaat



Tester

- Voert de testen uit
- Maakt in principe niet zelf de testscenario's om objectiviteit te garanderen
- Rapporteert aan de testmanager
- Vooral aanwezig in de testfase
- Testers kunnen zowel interne als externe medewerkers zijn

Transitiemanager

- Bereidt het cut-over plan voor en zorgt voor de validatie ervan
- Organiseert de cut-over en waakt over de uitvoering ervan
- Werkt nauw samen met de projectmanaget tijdens de cut-over fase



Change Control Board (ccb)



- Wordt samengeroepen om wijzigingen te bespreken en goed te keuren
- Zorgt er dus voor dat **scope creep** onder controle wordt gehouden
- Frequentie van samenkommen is niet vast maar zal bepaald worden op basis van de vragen
- Bestaat uit de sponsor, architecten, functionele managers, team leads,...
- De projectmanager legt de vragen voor en verantwoordt ze

UX/UI Designer

- Legt zich toe op het visuele aspect en het gebruiksgemak van een oplossing
- Komt vooral in beeld tijdens de conceptfase en de ontwerpfase voor het afleveren van mock-ups en designs
- Ook de employee experience mag niet vergeten worden bij de invoering van digitale tools



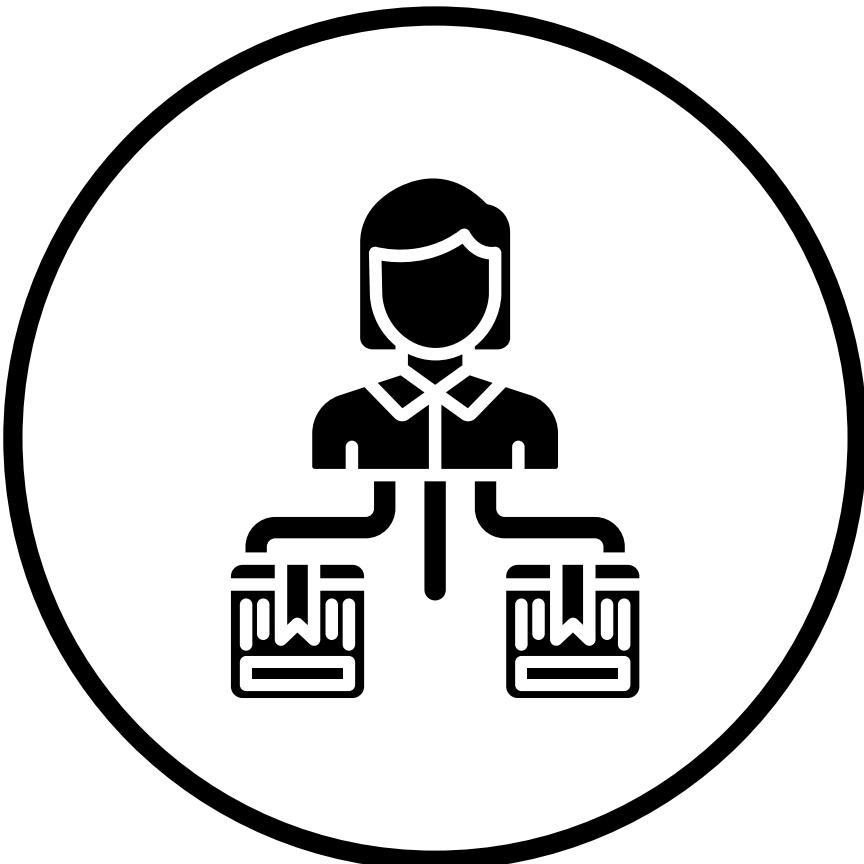
Project Manager

- 
- A photograph showing three professionals in an office environment. A man in a plaid shirt sits at a desk, looking at a laptop. A woman in a dark blazer leans over him, also looking at the screen. Another woman in a light blue blouse is seated next to her, also looking at the laptop. They appear to be discussing something. In the background, there are large windows and what looks like a factory or industrial setting outside. On the right side of the image, there is a white box containing a bulleted list.
- Opvolging en evaluatie van project activiteiten
 - Zorgen dat teamleden optimaal kunnen werken

- Projecten die scrum-based werken hebben ook een scrum master
- Deze zorgt ervoor dat scrum teams optimaal kunnen werken en zal de zogeheten “impediments” wegnemen
- Meer info komt in de lessen aan bod wanneer we de scrum-methodologie in detail bekijken



(Proxy) Product Owner (PO)



- Brug tussen business en IT
- Stelt prioriteiten aangaande user stories
- Geeft verduidelijkingen aan het technische team
- Levert feedback op basis van demo's en testen
- Indien dit profiel bij het IT team zit, spreken we van een **Proxy** Product Owner

Project Management

- | | | | |
|----|---------------|----|-------------------------------|
| 01 | Opstarten | 09 | Analyse |
| 02 | Faseren | 10 | Implementatie |
| 03 | Organiseren | 11 | Testen |
| 04 | Requirements | 17 | Waterfall vs Iteratief |
| 05 | Processen | 18 | Agile |
| 06 | Business Case | 12 | Turnover |
| 07 | Make or Buy | 14 | Anticiperen |
| 08 | Planning | | Herhaling, ev extra case, Q&A |



TAKE AWAY

Ik begrijp hoe een project succesvol wordt uitgevoerd en opgeleverd

ik kan de verschillende rollen in een project herkennen en beschrijven

ik weet wat een project manager verwacht

Questions?



Tijd voor ACTIE enkele oefeningen

Project Management

03

Organiseren

De Federale Politie wil haar website in een nieuw kleedje steken.

Bovendien wensen zij ook een app te lanceren met allerlei functionaliteiten, waar mensen op basis van hun woonplaats belangrijke informatie kunnen ontvangen, zoals verkeersproblemen, wegenwerken, afgesloten gebieden (risicogebieden), nieuwe verkeersborden, melding van inbraak en diefstal in de buurt, gezochte personen, vermiste personen enz.

Jij bent aangesteld als Project Manager om deze twee digitale producten op te levereren. Hoe ga je te werk?

- Welke verschillende rollen neem je op in jouw project?
- Hoe bereid je je voor op jouw gesprek met jouw sponsor?
- Wat zijn jouw verwachtingen als project manager?
- Maak ook een overzicht van de verschillende projectfases en scope (zie vorige lessen)



Ik begrijp hoe een project succesvol wordt uitgevoerd en opgeleverd

ik kan de verschillende rollen in een project herkennen en beschrijven

ik weet wat een project manager verwacht

<https://www.politie.be/5998/nl/over-ons/federale-politie>

NL FR DE

Overige informatie en diensten van de overheid: www.belgium.be



Nieuws Vragen Opsporingsberichten Over ons Contact

Search



[Startpagina](#) > [Over ons](#) > Federale Politie

Federale Politie

Geïntegreerde politie

De Federale Politie staat onder het gezag van de ministers van Binnenlandse Zaken en van Justitie.

Federale Politie

Ze oefent haar opdrachten uit over het hele Belgische grondgebied en bestaat uit:

Mission Statement

- het **commissariaat-generaal**