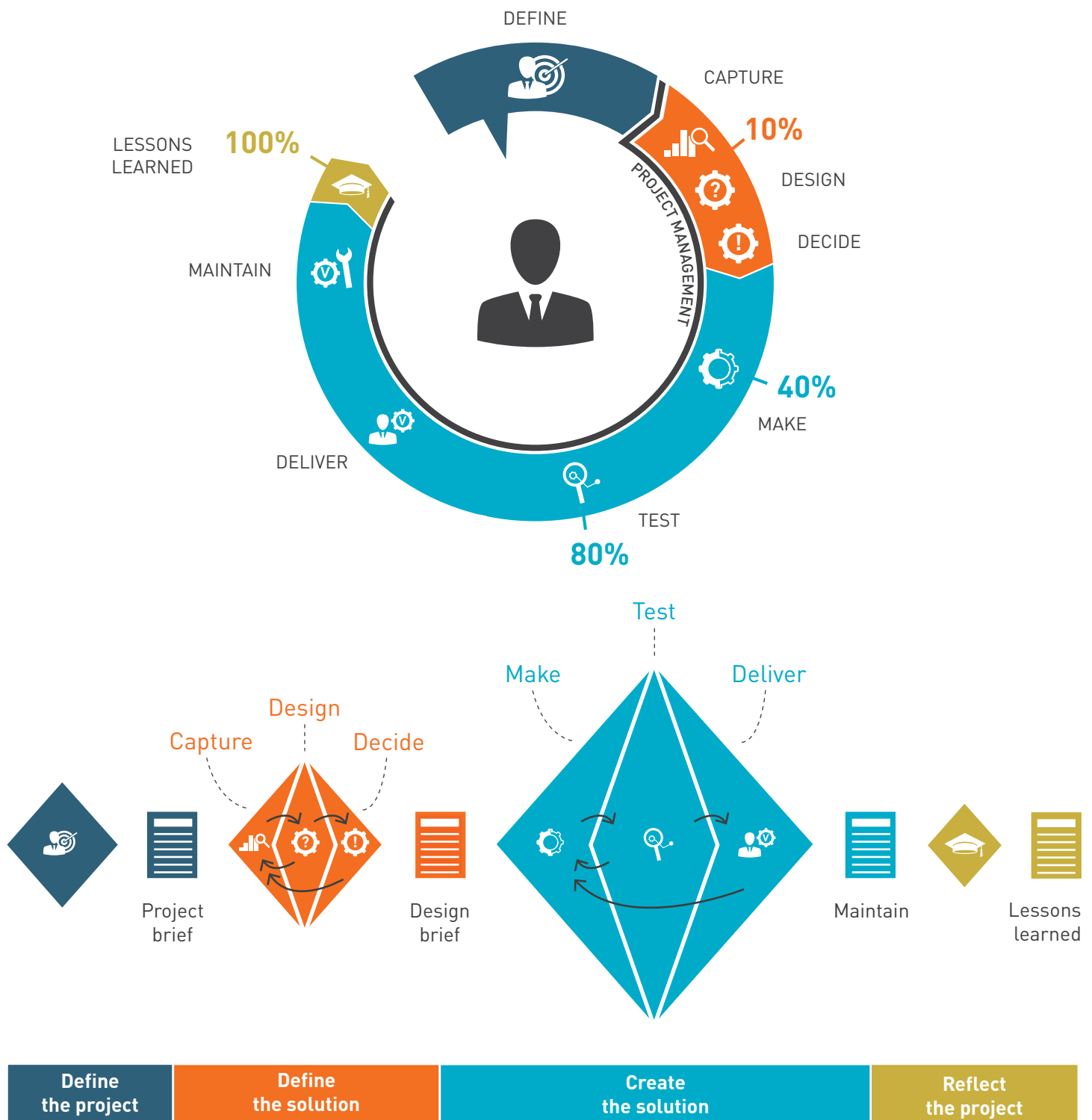


PROJECTMETHODOLOGIE - USERFULL



Figuur: Verschillende voorstellingen van de projectmethodologie. In de vorm van diamanten en in de vorm van een cirkel.

INLEIDING

Om projecten op een **kwalitatieve manier** te laten verlopen is het nodig om deze op de juiste manier te managen volgens een consistente methode. Zowel kleine als meer uitgebreide projecten, interne als externe taken kunnen volgens de methodologie behandeld worden. Een **project** bestaat uit activiteiten om bepaalde **doelstellingen** te halen, binnen een bepaalde **scope, tijd, middelen en budget**. Een project wordt meestal in samenwerking met verschillende mensen en organisaties uitgevoerd. Het project wordt vastgelegd in een **projectplan**, volgens een bepaalde **projectmethodologie** en onder leiding van een **project manager**.

DEFINE THE PROJECT



DEFINE

Het capteren van de vraag van de klant en deze vertalen naar business requirements en een duidelijk projectplan, neergeschreven in de project brief.

PROJECT BRIEF

DEFINE THE SOLUTION



CAPTURE

Het capteren van de droom van de klant en deze vertalen naar een realistisch maakbaar voorstel, neergeschreven in de design brief.

REQUIREMENTS



DESIGN

Het koppelen van de business requirements aan gewenste functionaliteiten om zo tot conceptvoorstel(len) te komen die afgetoetst moeten worden met de meest relevante stakeholders.

CONCEPTTEST



DECIDE

Het uitwerken van het meest relevante conceptvoorstel tot een concrete oplossing en een projectplan om deze te ontwikkelen, beschreven in de design brief.

DESIGN BRIEF

CREATE THE SOLUTION



MAKE

Het ontwikkelen en implementeren van de oplossing in de organisatie en het opstellen van een maintenance plan om de continuïteit van de oplossing te bewaren.

OPLOSSING



TEST

Het testen van de technische werking en de gebruiksvriendelijkheid van het platform volgens een bepaald testplan en met de meest relevante stakeholders.

TEST



DELIVER

Het implementeren van de oplossing met aandacht voor het user adoption plan en het opstellen van het maintenance plan om de continuïteit van de oplossing te vrijwaren.

MAINTAIN

REFLECT THE PROJECT



REFLECT

Het neerschrijven van alle zaken die goed verliepen, alsook zaken die voor verbetering vatbaar zijn om zo bij toekomstige projecten sneller in te spelen op reeds gedetecteerde issues.

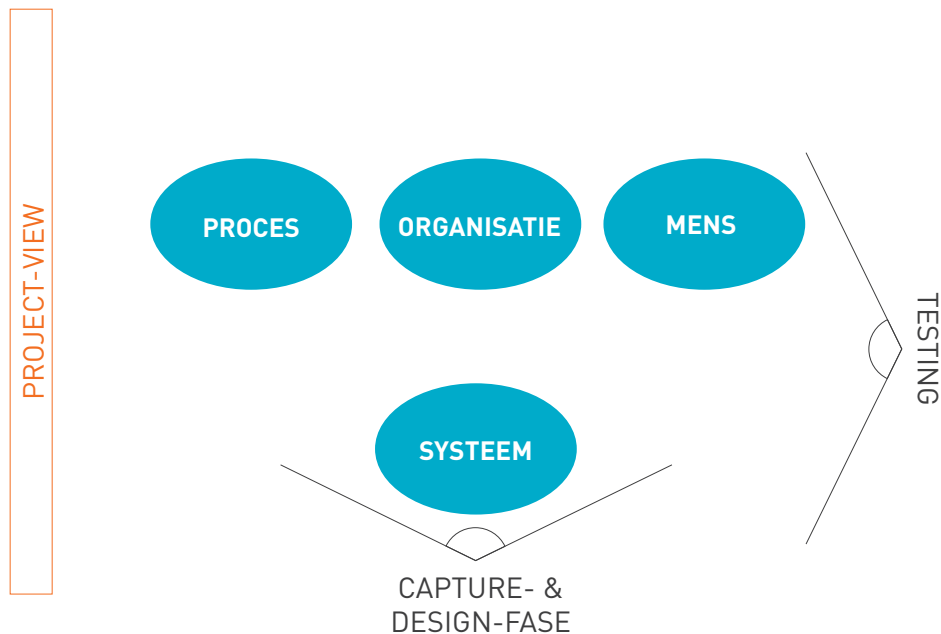
LESSONS LEARNED



PROJECT MANAGER

Een projectmanager is iemand die verantwoordelijk is voor het succesvol realiseren van een project. Hij moet de projectmedewerkers aansturen en er op toezien dat de gewenste meerwaarde en oplevering worden behaald binnen de bepaalde scope, budget en tijd.

PROJECTVIEW: DOELSTELLINGEN VERTALEN NAAR OPLOSSINGEN



Figuur: Een mapping van de vier topics op de fases van de projectmethodologie. Wanneer treedt welk topic het meest actief op de voorgrond?

In elk project trekken we een duidelijke visie door. De bovenste laag van deze visie, die vertaald wordt naar de mindset van de projectmedewerkers, lichten we hieronder toe. We gebruiken deze filosofie continu en op verschillende manieren.

Voor projectwerking, waarbij we vanuit het strategisch IT-beleid en het jaarplan toewerken naar een concrete oplossing, mondt dit uit in onderstaande figuur.

Concreet komt het erop neer dat we elk project vanuit vier views bekijken en deze topics actief in rekening brengen.

Organisatie

De doelstellingen van de organisatie in kaart brengen is belangrijk om de continuïteit en de duurzaamheid van de oplossingen te verzekeren. De meerwaarde van elk project neemt exponentieel toe door na te gaan waar de organisatie naartoe wilt groeien en hoe ze haar core business en ondersteunende activiteiten ziet evolueren.

Mens

Zowel op organisatieniveau als op eindgebruikerniveau ontrafelen we de doelstellingen. Een oplossing is immers maar zo krachtig als de mens die weet hoe ze te gebruiken. Aan de hand van een aantal analysetechnieken gaan we na welke de belangrijkste behoeften zijn waaraan de oplossing zal moeten beantwoorden en testen we hoe vlot de eindgebruiker met de oplossing kan werken.

Proces

De processen die door de oplossing gefaciliteerd moeten worden, nemen we mee op in het totale pakket aan requirements. Samen met de klant kijken we hoe de processen zijn, waar optimalisatiemogelijkheden liggen en hoe dit invloed heeft op zowel de organisatie, de mens als op het systeem.

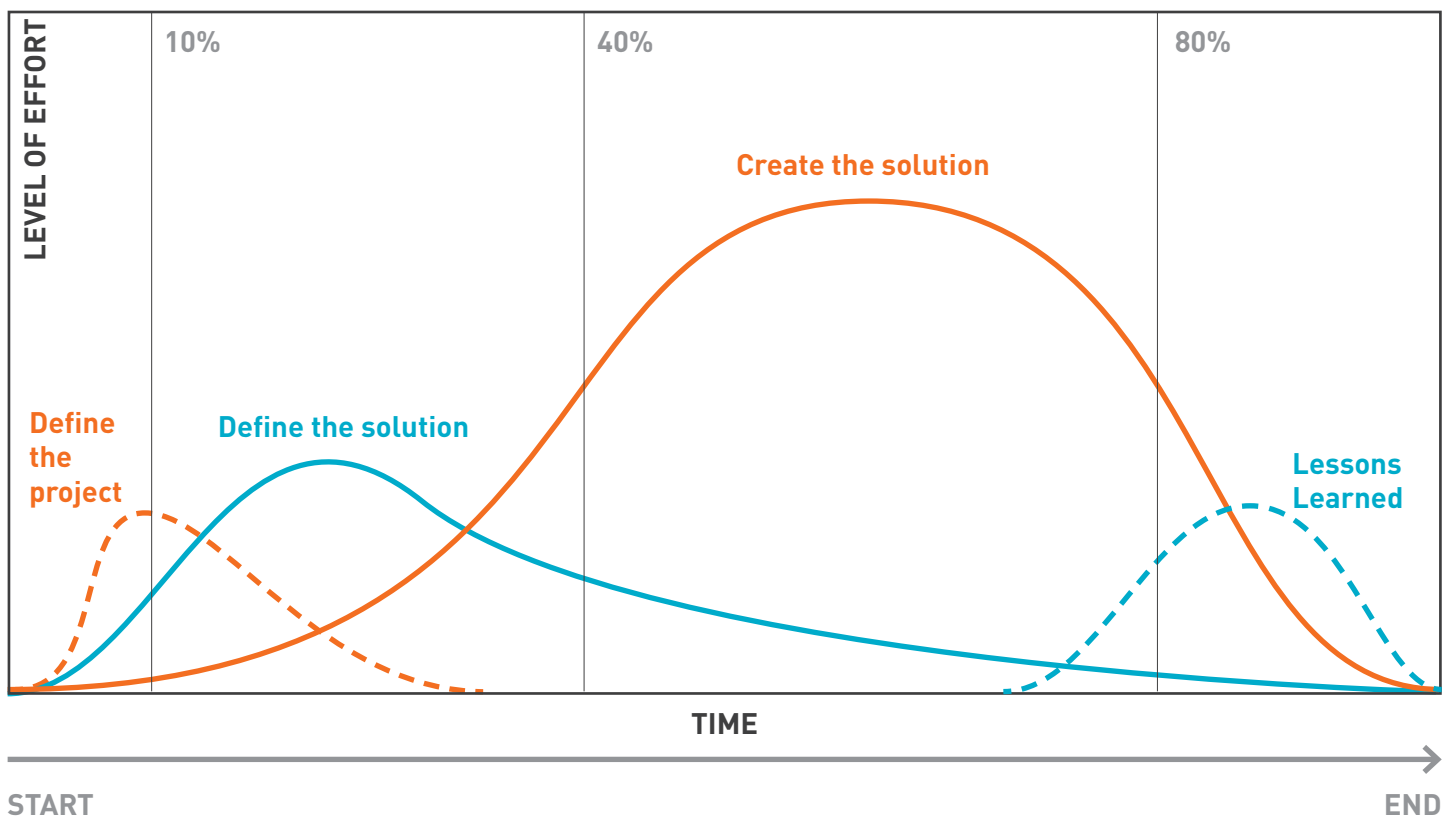
Systeem

Het systeem omvat alle oplossingen die dienen om de organisationele en persoonlijke doelen te bereiken. Het dient om mens & organisatie te ondersteunen en wordt dan ook zo ingericht. Een belangrijk aspect van het systeem is dat het niet enkel de huidige situatie maar ook de toekomstige situatie ondersteunt. Daarom is het belangrijk dat bij zowel organisatie, mens als bij processen gekeken wordt naar wat de organisatie haar doelen zijn op lange termijn, zodat het systeem de core business en de ondersteunende faciliteiten kan blijven ondersteunen.

Om al deze essentiële informatie te bekomen, is het een vereiste dat er communicatie plaats kan vinden tussen de juiste personen. Het is belangrijk goed na te denken wie rond welk topic de vereiste informatie kan bieden.

PROJECTACTIVITEITEN EN PROCESSEN/DELIVERABLES

Onderstaande figuur geeft een beknopt overzicht van welke processen en deliverables onder welke fase binnen de methodologie vallen.



ACTIVITIES / DELIVERABLES

Define the project

1. Doelen
2. Requirements
3. Plan van aanpak
4. Verantwoordelijkheden
5. Budget van Define the solution

Define the solution

1. Dag-tot-dag planning
2. Regelmatige updates
3. Regelmatige checks met klant
4. Kwaliteitsbewaking
5. Design brief opleveren

Create the solution

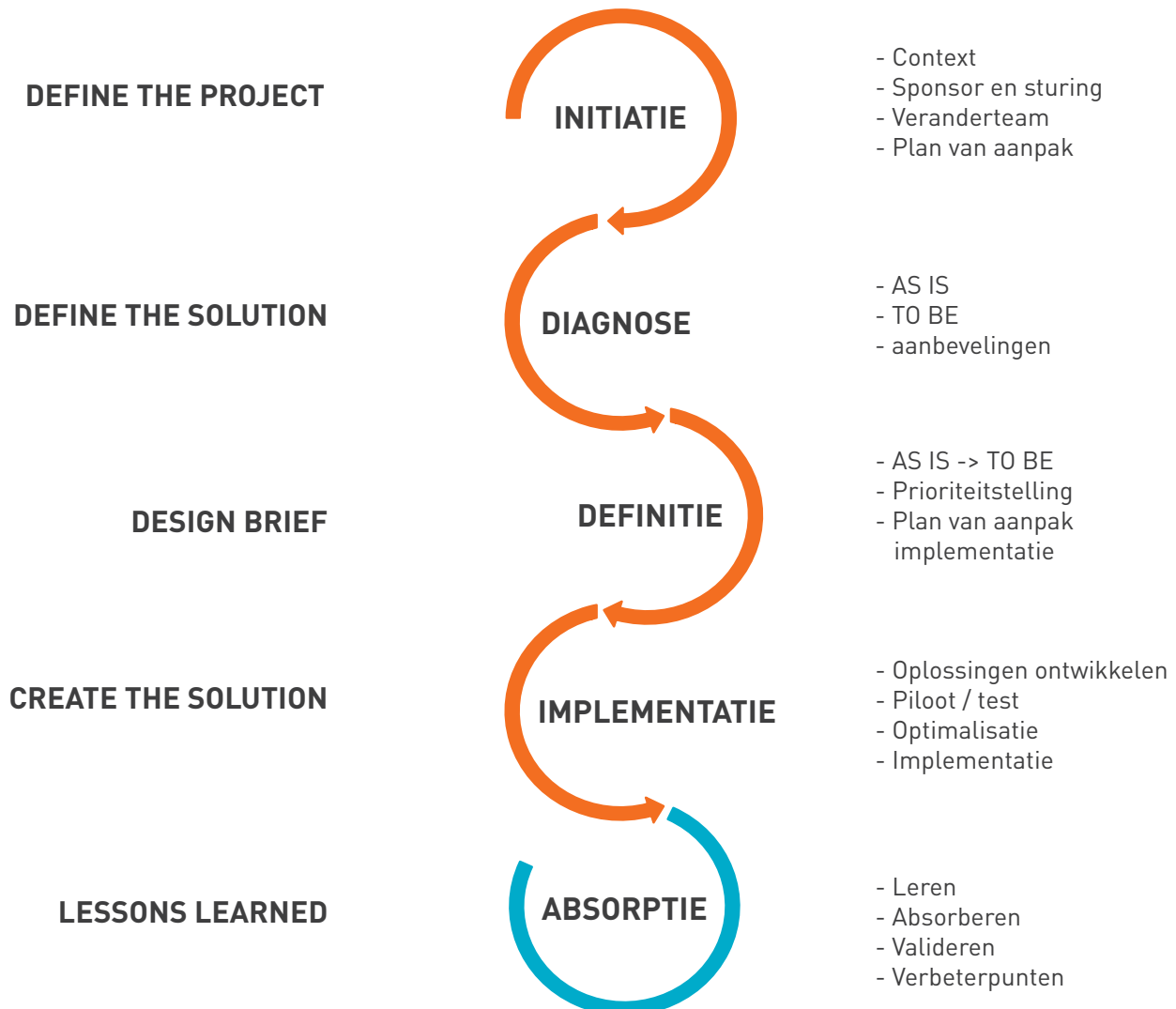
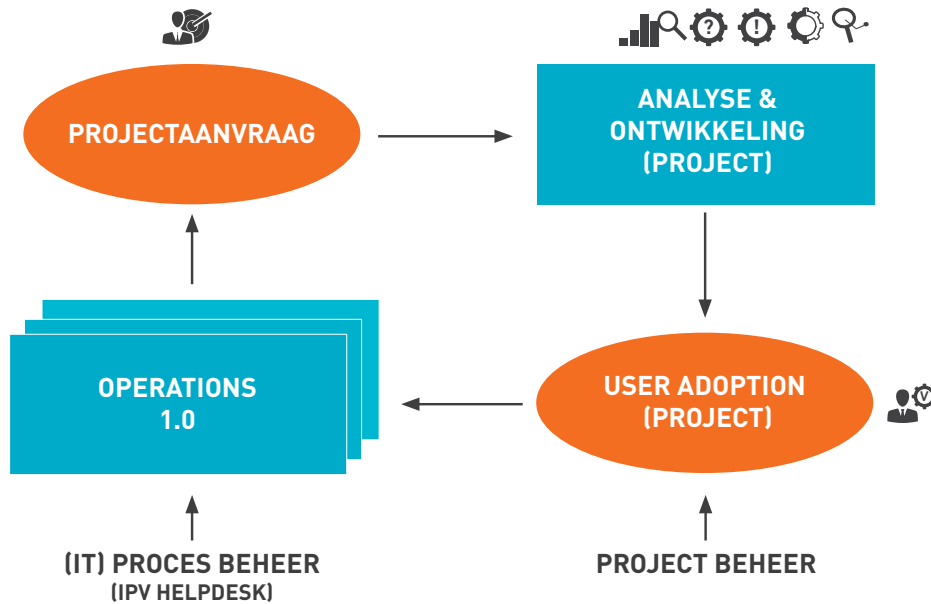
1. Design brief uitvoeren
2. Testen van het systeem : technisch
3. Testen van het systeem: eindgebruiker

Lessons learned

1. Capteren
2. Delen intern
3. Delen met klant

TWEE ALTERNATIEVE VOORSTELLINGEN

Om onze projectmethodologie te mappen op bestaande visualisaties die vaak terugkomen in MBA-cursussen en andere professionele contexten, hebben we twee alternatieve voorstellingen voorzien.

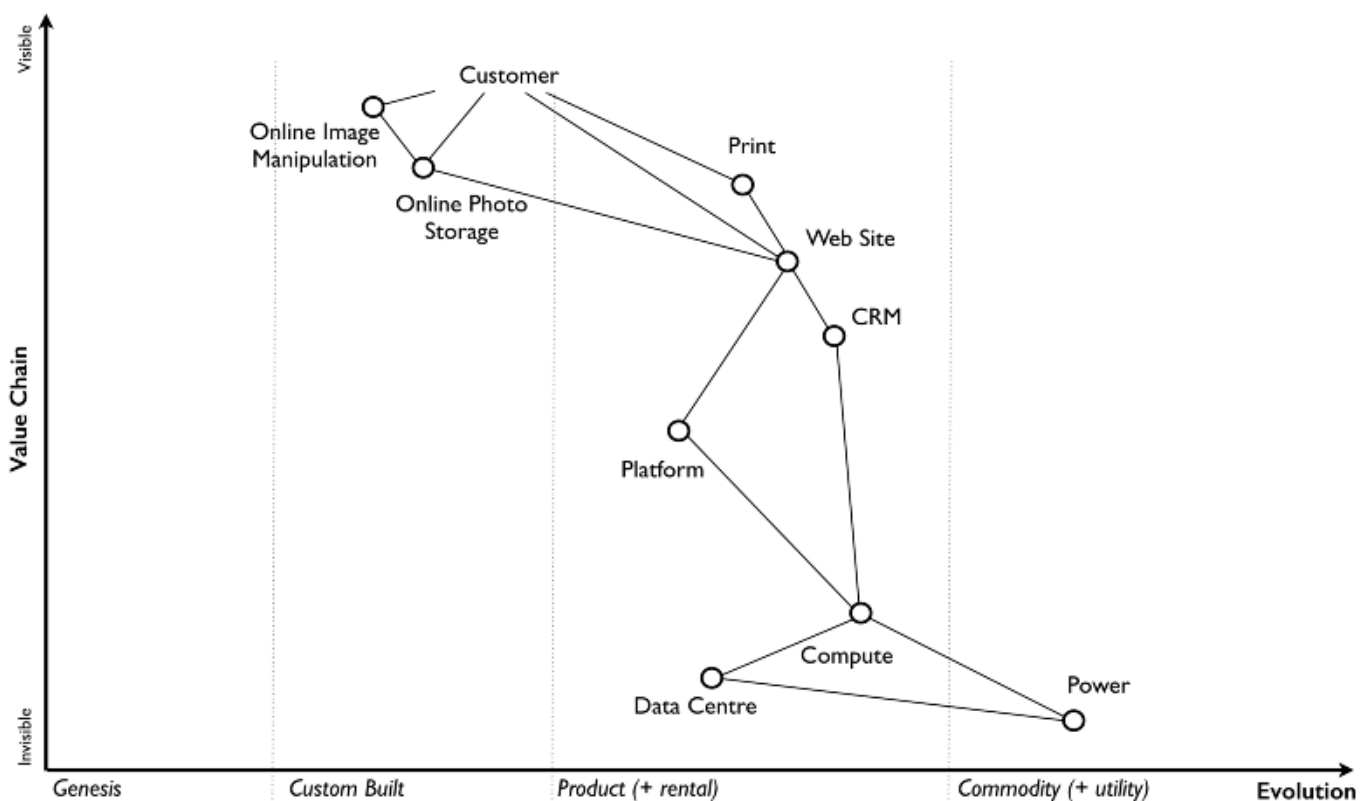


TOOLS VOOR PROJECTMEDEWERKERS

We hebben een hele resem aan tools die we ter beschikking stellen aan onze projectmedewerkers. Een van de belangrijkste, is de volgende:

Value Chain Mapping - Simon Wardley

We geloven in gefaseerde transformatietrajecten. We bekijken elke opportuniteit/fase stap voor stap en bepalen per fase wat zinvol is en wat niet. De Value Chain Mapping gebruiken we om it gefaseerd transformatieplan te bekomen. Dit is een 8-stappenplan dat de onderneming helpt te stabiliseren en tijd te geven om te beslissen wat de core business is en hoe deze zichtbaarder gemaakt kan worden voor de klanten. Daarnaast capteren we ook de context waarin een omgeving kan veranderen.



WANNEER SLAGEN PROJECTEN

Er zijn een aantal factoren die bepalen dat een project makkelijker zal slagen. Dit zijn onderstaande factoren, met duidelijk advies rond hoe dit te bekomen.

1. Executive support

Ga bij de klant op zoek naar stakeholders met beslissingsbevoegdheid die het project steunen. Bespreek of het project gestart kan worden indien deze er niet zijn. De weerstand kan te groot zijn om het project te laten starten in zijn huidige vorm.

2. Stakeholder involvement

Betrek de relevante stakeholders bij het proces. Denk na over wie interessant kan zijn, ook naar change toe.

3. Assertive project manager

Durf in vraag te stellen. Wees assertief in het leveren van meerwaarde voor de klant.

4. People Technical Skills

Bouw de oplossing doordacht op zodat die meerwaarde levert op lange termijn.

5. People Communication Skills

Zorg voor proactieve communicatie: geef regelmatig updates en durf escaleren.

6. Clear business objectives

Gebruik de project, design of maintenance brief om gemaakte afspraken na te streven.

7. Minimized scope

Ga niet van 1 naar 100 maar gebruik een stapgewijze aanpak om oplossingen te brengen
Definieer de scope zo nauw mogelijk.

8. Firm basic requirements

Bepaal het minimum lovable viable product en zorg dat dit kwalitatief opgeleverd wordt.

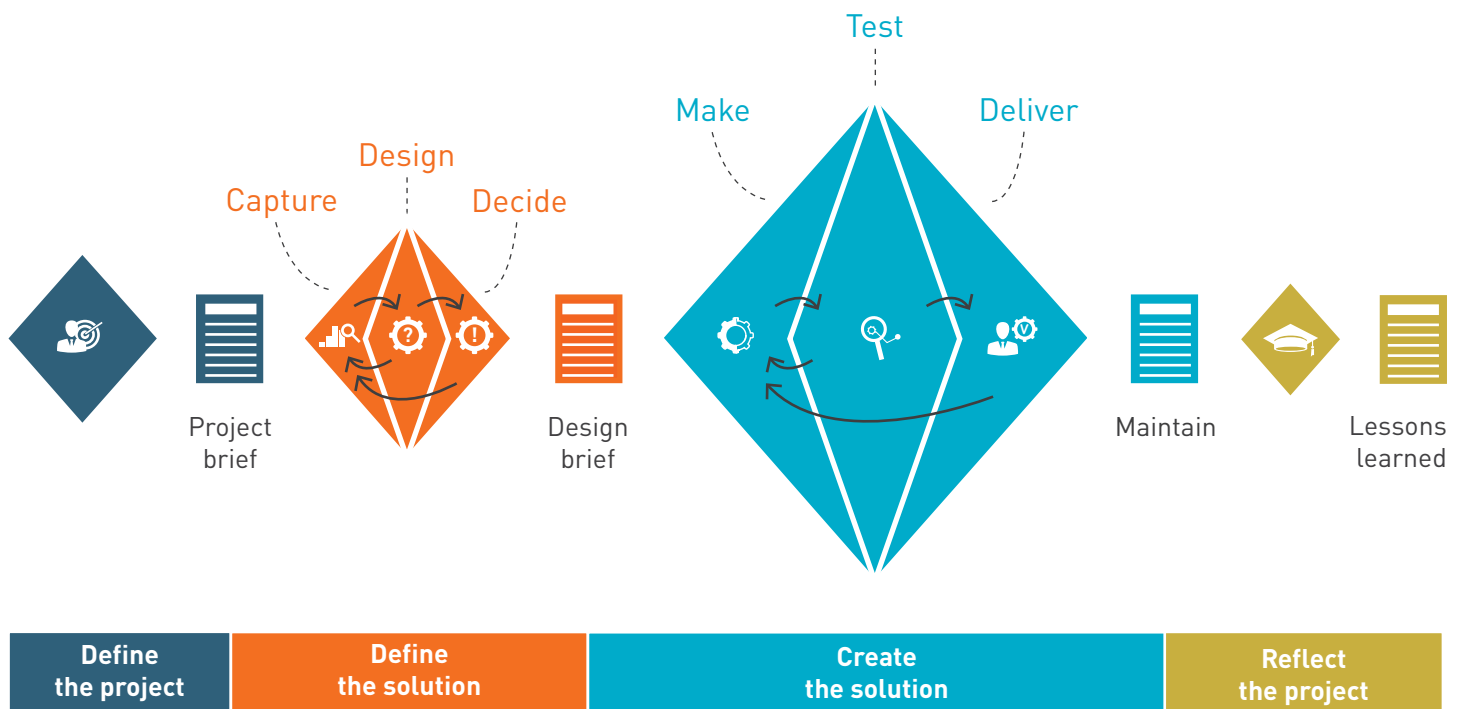
9. Formal methodology

Vertel een eenduidig verhaal en maak gebruik van de projectmethodologie.

10. Reliable estimates

Wees realistisch in het maken van inschattingen.

PROJECTMETHODOLOGIE IN DE DIEPTE



Figuur: Voorstellingen van de projectmethodologie. Deze voorstelling zal ook gebruikt worden in de rest van het document.

Deze methodologie wordt toegepast op projectniveau en is een combinatie van de voordelen van **agile** en het watervalproces. De methodologie maakt gebruik van verschillende belangrijke principes: stop & go documenten, iteratief proces en teamgebeuren met momenten van **evaluatie**, **reflectie** en **succes-ervaring** bij het afronden van het project.

Het consistent gebruik van de projectmethodologie brengt verschillende voordelen met zich mee die resulteren in een kwalitatieve oplevering:

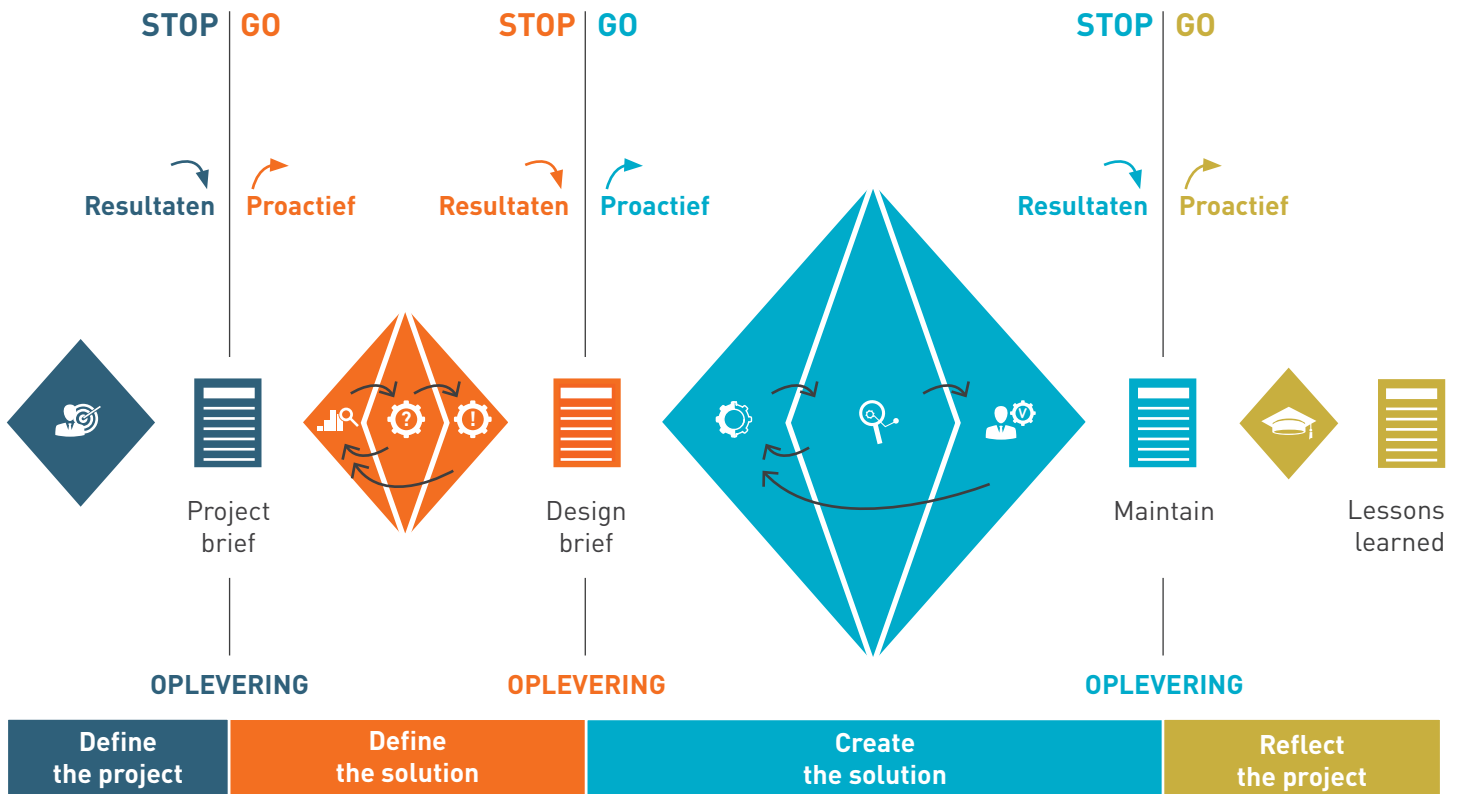
- Scope, budget en time zijn gemakkelijker te beheren.
- De communicatieflow, verantwoordelijkheden en projectopvolging tussen de verschillende stakeholders zijn duidelijker.
- Overzichtelijker om in te schatten of de gewenste oplevering zal behaald worden of niet.



WE NEED YOUR FEEDBACK!

Op basis van het leertraject dat Userfull heeft doorlopen en de nieuwe noden die daarbij naar voor zijn gekomen, wordt in dit document een aangepaste versie voorgesteld. De bedoeling is ook om deze werkwijze verder te zetten en opportuniteiten tot kwaliteitsverbetering te blijven verwerken. Deel de ervaring en kaart nieuwe opportuniteiten en verbetermogelijkheden aan. Op die manier willen we de **methodologie blijven verbeteren** vanuit de huidige werking.

STOP & GO PRINCIPE



Figuur: De methodologie met duidelijke stop & go momenten waaraan oplevermomenten gekoppeld zijn.

De projectmethodologie bestaat uit verschillende diamanten die telkens worden onderbroken door verschillende **stop & go's** waaraan duidelijke **oplevermomenten** gekoppeld zijn. De bijhorende documenten dienen zowel om:

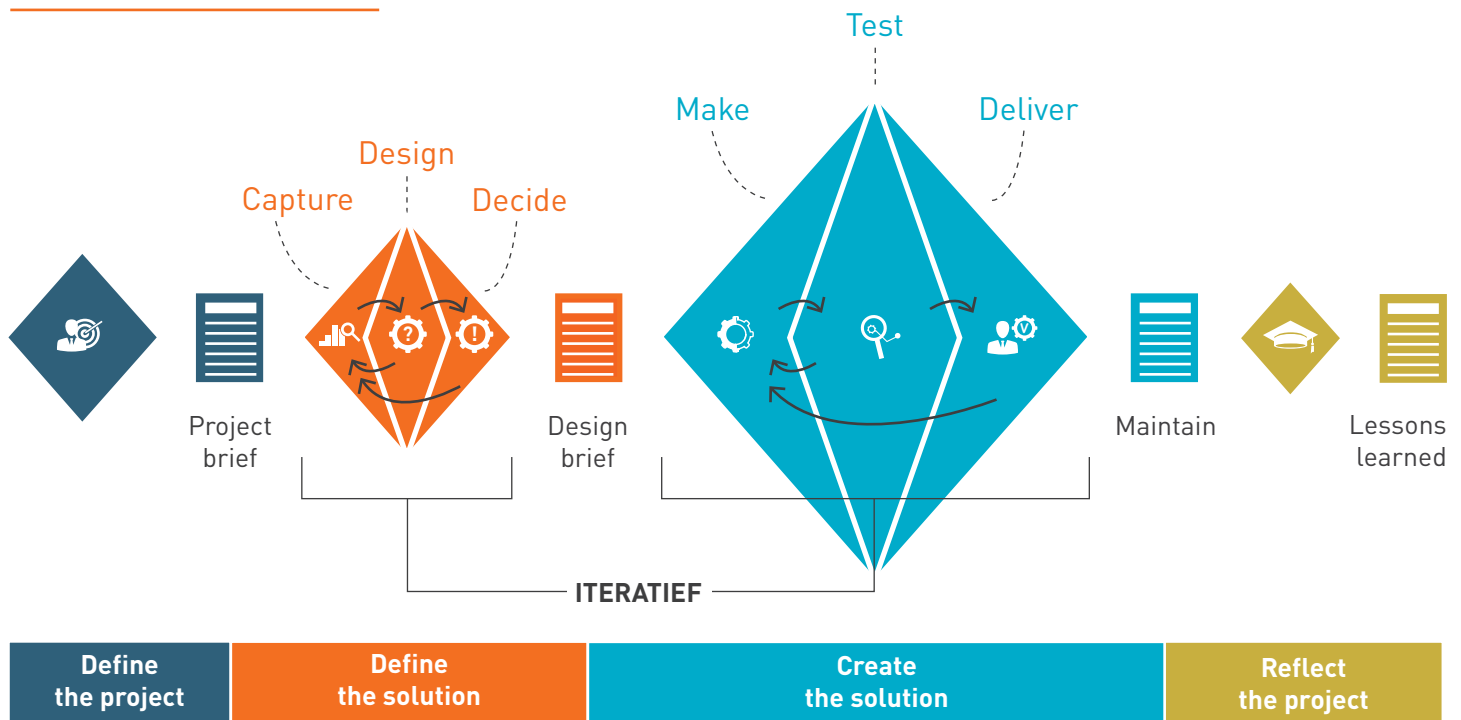
- De resultaten van voorgaande fases af checken met de klant en het projectteam.
- Proactief de projectplanning, deliverables en verantwoordelijkheden communiceren.

Wanneer de klant **en de projectmedewerkers samen tot een akkoord komen** op het betreffende document, kan de volgende fase gestart worden. Vanaf dit punt wordt idealiter het document als '**heilig**' beschouwd. Aanpassingen die niet passen binnen de resultaten van dat document moeten als '**out-of-scope**' behandeld worden.

Hoe gaan projectmedewerkers stop & go momenten aanpakken:

- De **verwachtingen** rond de oplevering en **verantwoordelijkheden** worden voor een na elke fase duidelijk gedocumenteerd en goedgekeurd door de klant en het projectteam. Dit maakt de kans tot verwarring en miscommunicatie rond de oplevering tijdens het project kleiner.
- Bij elk stop & go moment ligt de nadruk op de **documentatie**. Dit heeft als gevolg dat een project bij ziekte of afwezigheid gemakkelijker en consistent kan overgedragen worden naar een andere verantwoordelijke. Daarnaast is het ook gemakkelijker om te bepalen of een change request binnen of buiten de scope valt van het project.
- Het is een rechttoe-rechtaan-methode met **concrete fases** waardoor het duidelijk moet zijn voor de projectmedewerker in welke fase het project zich bevindt.
- Deze methode maakt gebruik van **duidelijke opleverdocumenten per fase** waardoor de vooruitgang van het project beter ingeschat kan worden. Daarnaast kan het halen van deze deadlines telkens een 'win-momentje' zijn voor het projectteam.

ITERATIEF PRINCIPE



Figuur: De methodologie met een iteratief gedeelte bij 'Define the solution' en 'Create the solution'.

Binnen de diamanten 'Define the solution' en 'Create the solution' verloopt het proces niet lineair, maar wel **iteratief**. Bij het iteratieve principe gaat men stelselmatig bepaalde **fases herhalen** om zo het gewenste resultaat te bekomen. Dit betekent dat men, indien nodig, kan teruggaan naar een vorige fase of dat er verschillende fases tegelijk kunnen verlopen. Door deze flexibelere manier van werken zal:

- De samenwerking binnen het projectteam vergroten.
- De projectmedewerkers zullen gestimuleerd worden om hun bevindingen te delen en zo samen tot de beste oplossing komen.

Bij een iteratief proces is het belangrijk dat de PM en de projectmedewerkers **regelmating de bevindingen en resultaten afcheckt** met de klant. Op die manier kan er bepaald worden of er (op bepaalde vlakken) nog meer analyse nodig is, of men de voorgestelde oplossing verder kan uitwerken.

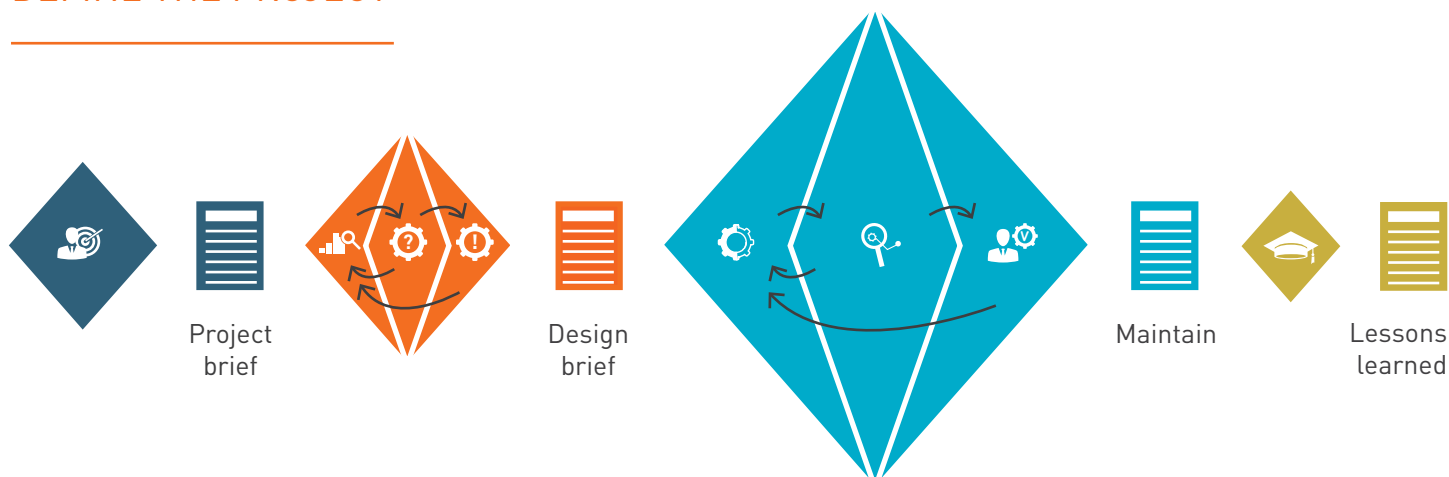
Hoe gaan projectmedewerkers het iteratieve proces aanpakken:

- Door het iteratief afchecken is er een **grote(re) betrokkenheid van de projectmedewerkers, de relevante stakeholders en de organisatie**. Hierdoor kan er sneller afgecheckt worden of het project de juiste richting uitgaat.
- De projectmedewerkers worden gestimuleerd om **informatie en bevindingen met elkaar te delen** zodat de medewerkers een breder beeld kunnen krijgen op het project en zo tot de beste oplossing te komen. Dit zorgt er ook voor dat projectmedewerkers gemakkelijker van elkaar kunnen leren en de werking steeds kunnen verbeteren.
- Het resultaat wordt voor de gebruikers en de organisatie sneller '**tastbaar**' gemaakt waardoor er gerichtere feedback kan gegeven worden en krijgt meer vertrouwen in het eindresultaat.
- Complexe systemen, problemen en organisaties worden **overzichtelijker en eenvoudiger hanteerbaar**, doordat er **stap voor stap** naar een totaalresultaat wordt gewerkt, zonder dat daarvoor eerst een compleet ontwerp wordt gemaakt.
- Door het iteratieve proces is het mogelijk om de **aanpak steeds af te stemmen op de noden** van dat soort project.

De specifieke manier van samenwerken wordt besproken bij 'Define the solution' en 'create the solution'.

FASES PROJECTMETHODOLOGIE

DEFINE THE PROJECT



Figuur: De methodologie met 'Define the project' als eerste fase.

Het doel van de 'Define the project' fase is het **captureren van de vraag** van de klant en deze vertalen naar business requirements en een projectplan. In het projectplan wordt de aanpak, het budget, de deadlines, deliverables en verantwoordelijkheden beschreven. Pas bij een akkoord op de projectbrief (zowel door BAM als door de klant) kan er overgegaan worden naar de 'Define the solution' fase. Define the project gebeurt volgens deze vier opeenvolgende stappen:

1. **Noden en strategische doelstellingen aligneren** - Doel: getekende offerte
2. **Projectoverdracht van BAM naar de PM en de projectmedewerkers** - Doel: project met PM het systeem
3. **PM stelt de projectbrief op** - Doel: Verzamelen nodige content bij alle stakeholders
4. **Projectbrief laten valideren door de Klant** - Doel: Goedgekeurde projectbrief, start van de volgende fase

Een **offerte** is een formeel aanbod tot het sluiten van een overeenkomst. Een getekende offerte wil zeggen dat de klant met Userfull wil samenwerken voor een bepaald project. Bij de offerte wordt de scope en het budget al bepaald.

Een **project brief** duidt de start van het project aan. Deze kan pas opgesteld worden wanneer er een PM voor het project is aangesteld en bevat de vereiste business requirements en een projectplanning. Veel informatie die men heeft neergeschreven in de offerte kan als input dienen voor de project brief.

STOP & GO DOCUMENT

PROJECT BRIEF

Doel: Het bepalen van de bestaansredenen en de scope van het project.
Het opstellen en communiceren van het projectplan, zowel intern als extern.

<p>Verantwoordelijk voor de oplevering en communicatie met de klant:</p> <p>BAM</p> <p>(Kan zaken delegeren)</p>	<p>Verantwoordelijk voor de content van de projectbrief:</p> <p>PM</p> <p>(Kan zaken delegeren)</p>	<p>Projectbrief bevat info voor:</p> <p>Klant (info projectbrief)</p> <p>PM + projectteam (Projectinfo)</p> <p>BAM (Communicatie)</p> <p>Programme manager (Jaarplan)</p> <p>SPOC (Info)</p>
--	--	---

Mogelijke bronnen voor **Input content**:

BAM en/of programme manager: Info klant, algemene nood, strategische doelen, business requirements, grote lijnen scope, input uit jaarplan

PM: Projectaanpak

Klant: Beschikbaarheid klant, input noden, aanstellen projectmedewerker klant, feedback

Projectmedewerkers: Plan van aanpak, budgetinschatting

SPOC: Specifieke info klant

Externe stakeholders: Extra business requirements

Domeinverantwoordelijke: Interne planning en beschikbaarheden

Content project brief:

Business requirements: Onderliggende behoefte (nood/pijn) en de bestaansreden van het project worden hierin gedefinieerd. Je beschrijft bij de niet de oplossing, maar het doel dat je wilt bereiken en waarom.

Projectplan: Een algemeen overzicht van de aanpak die het project zal volgen met de daarbijhorende deadlines, milestones, budgetinschatting en deliverables en verantwoordelijkheden (zowel intern als extern). Het projectplan bevat een gedetailleerde beschrijving van de 'Define the solution' en een ruime inschatting voor 'Create the solution' en 'reflect the project'.

Aanpak: Geeft weer welke stappen we gaan ondernemen en wat de meerwaarde daarvan is.

Budgetinschatting: Het budget dat gekoppeld kan worden aan de stappen die we ondernemen. Voor 'Create the solution' kan dit een algemene inschatting zijn en hoeft deze niet per stap opgesplitst worden.

Deadlines: De deadlines die gekoppeld zijn aan de voorgestelde oplossing. Deze moeten ook intern afgechecked worden, zowel de inhoud als de planning en beschikbaarheid.

Deliverables: Een beschrijving van de oplevering van 'Define the solution'. Uit deze beschrijving moet het duidelijk zijn voor de projectmedewerkers wat er van hen wordt verwacht én moet het duidelijk zijn wat de klant kan verwachten bij de oplevering van de 'design brief'.

Verantwoordelijkheden: Voorstelling van de projectmedewerkers en wat hun verantwoordelijkheden zijn. Ook de verantwoordelijkheden langs de kant van de klant moeten duidelijk beschreven worden.

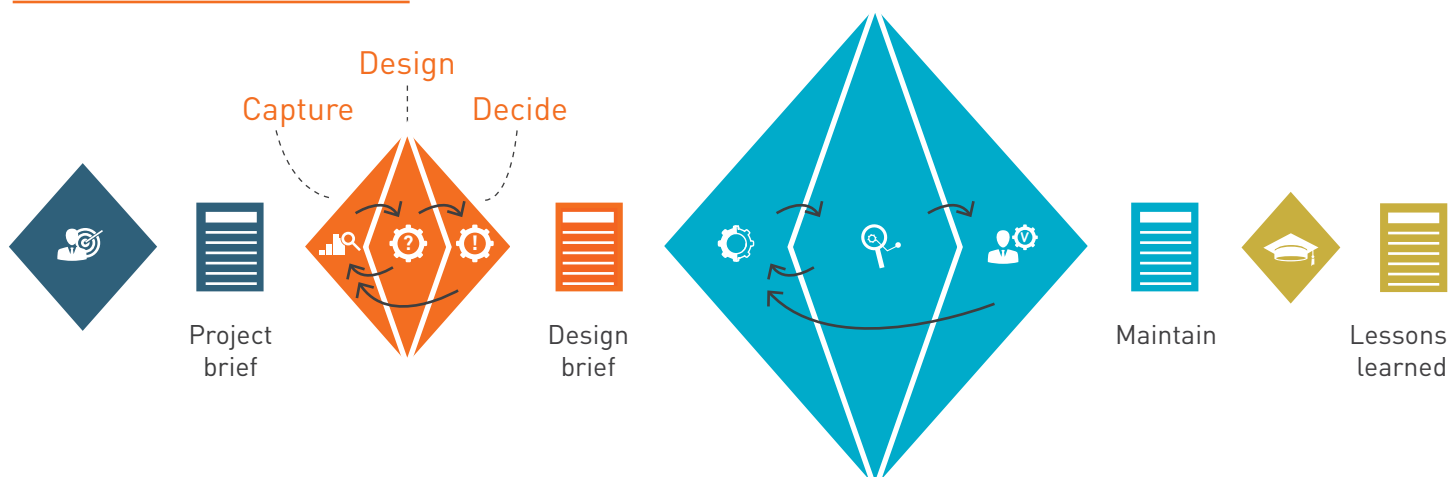
Totale oplevering:

BAM is verantwoordelijk voor het verkrijgen van een door de klant **afgecheckte projectbrief** én moet er voor zorgen dat een **project in het systeem wordt aangemaakt** worden met bijhorende budgetinschatting en PM.

De PM is verantwoordelijk voor het aanmaken van een **Sharepoint site** en moet de juiste rechten toekennen.

TIP: Check de project brief ook af met de **SPOC**, zij hebben vaak veel relevante kennis over de klant.

DEFINE THE SOLUTION



Figuur: De methodologie met een iteratief gedeelte bij 'Define the solution', bestaande uit capture, design en decide.

Het doel van 'Define the solution' is om **de droom van de klant te captureren en te vertalen naar een realistisch en maakbaar voorstel**. Deze diamant bestaat uit drie fasen die iteratief worden doorlopen. Dit wil zeggen dat deze fasen niet sequentieel verlopen, maar dat men steeds kan teruggaan naar een voorgaande fase of verschillende fasen gelijktijdig kan uitvoeren.

Het projectteam kan aan 'Define the solution' starten wanneer de klant een positief antwoord heeft gegeven op de project brief. Tijdens deze fase zullen de **resultaten en bevindingen iteratief afgecheckt moeten worden met de klant**. Zo kan de klant sneller feedback geven en de PM aftoetsen of er meer analyse nodig is, of de oplossing verder uitgewerkt kan worden. De resultaten van deze fase komen terecht in de 'Design brief'. 'Define the solution' bestaat uit volgende drie iteratieve fasen:



Door het voeren van een business analyse op vier verschillende niveaus namelijk **mens, organisatie, proces en systeem** zal er meer inzicht in het project verworven worden, wat resulteert in **business requirements**.

Elk analyse-topic benadert het probleem en organisatie vanuit een ander **standpunt**. Door het iteratief karakter kan er bepaald worden welke topics meer waarde kunnen bieden voor de klant.

Door de analyse is het mogelijk om de **verbeterpunten** in kaart te brengen, de **noden** van de organisatie en de gebruikers te bepalen én inzicht te verwerven over de **context** waarin de to-be oplossing zal fungeren.

In deze fase worden de resultaten van 'capture', zoals de business requirements en noden, gekoppeld aan gewenste **functionaliteiten**. Dit denkproces kan tot stand komen wanneer de medewerkers van 'Define the solution' door middel van een **brainstorm**-moment hun bevindingen naast elkaar leggen om zo samen tot één of meerdere technisch haalbare **conceptvoorstellen** te komen.

Om na te kijken of de voorgestelde functionaliteiten voldoen aan de noden moeten de conceptvoorstellen **afgetoest** worden met de stakeholders van de organisatie. Na de test kan bepaald worden of er meer analyse nodig is, of het gekozen concept verder uitgewerkt kan worden.

Op basis van de analyseresultaten en de feedback rond de functionaliteiten van de conceptvoorstel(len), kan de oplossing concreter uitgewerkt worden tot een **definitieve gedetailleerde to-be oplossing**.

In deze fase wordt de design brief opgesteld en de oplossing (afhankelijk van welke analyse-topics bij het project zijn behandeld) op vlak van organisatie, menskundig, procesmatig en systeem verder definitief uitgewerkt. Op het einde van deze fase moet de oplossing **verstaanbaar** zijn voor de klant en moet er **een projectplanning** beschikbaar zijn zodat de projectmedewerkers van de 'create the solution' fase aan de slag kunnen.

Het project kan vanuit verschillende standpunten (of analysetopics) benaderd worden. Hierdoor kan men een breder beeld krijgen op het project om zo tot een oplossing komen die past bij de noden en eigenschappen van de organisatie. Door de **diversiteit van de projecten** is het niet altijd nodig om elk topic bij elk project (even diep) te benaderen. Het kan dus zijn dat bepaalde topics in een project in mindere mate geanalyseerd worden, of in veel mindere mate. Daarnaast kan het zijn dat door het iteratieve karakter bepaalde topics niet op dezelfde moment worden geanalyseerd.

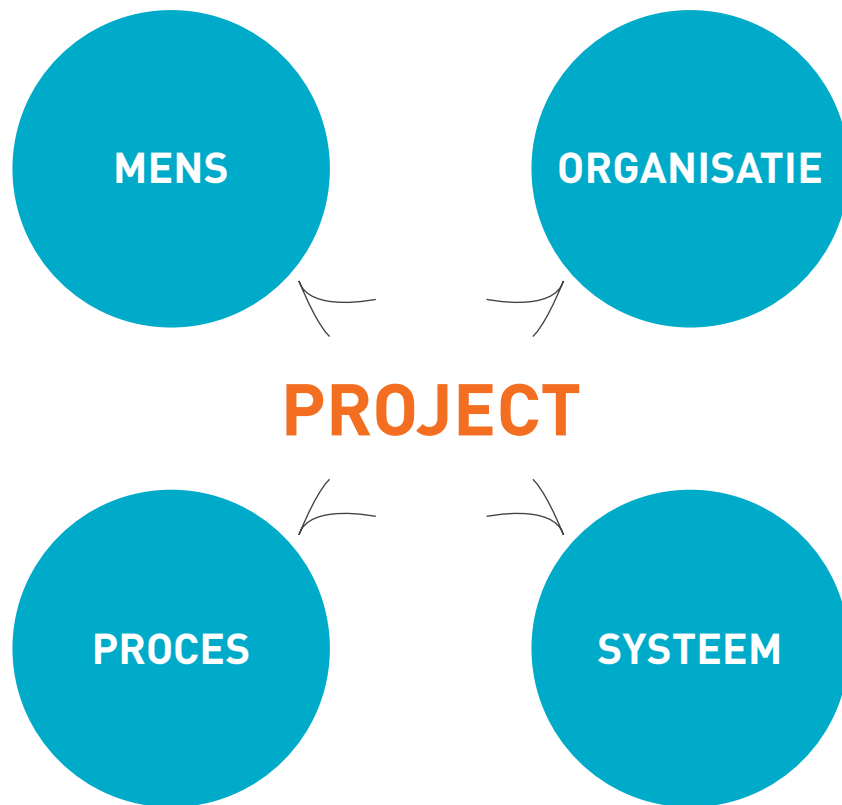
Er worden vier analysetopics onderscheiden:

Capteren van de menskundige noden

- Stakeholder analyse
- Creëren van ambassadeurs
- Manier van werken analyseren
- Gebruikerseigenschappen
- Opstellen van user stories
- Nood aan change management
- ...

Capteren van de business noden

- Missie, visie & strategie
- Core business
- Business model
- Organigram
- Business rules
- Stakeholder analyse
- ...



Capteren van de bedrijfsprocessen

- Capteren van de bedrijfsprocessen
- Verbetermogelijkheden capteren
- Efficientieverbeteringen toepassen
- Business rules op procesniveau
- Procesveranderingen op organisatie en gebruikersniveau
- ...

Capteren van het systeem

- Capteren van het huidige systeem
- Technische architectuur
- Black box - tekening van het systeem
- Hoe de oplossing in het systeem zal fungeren
- Capteren van de databronnen en informatie-stromen
- ...

Figuur: Voorstelling van de vier analysetopics.

STOP & GO DOCUMENT

DESIGN BRIEF

Doel: De klant laten begrijpen hoe de functionaliteiten de noden vervullen. Projectmedewerkers van 'Create the solution' moeten hiermee aan de slag kunnen gaan.

Verantwoordelijk voor de **oplevering** en **communicatie met de klant:**

PM

Verantwoordelijk voor de **content** van de design brief:

PM

(Kan zaken delegeren)

design brief bevat **info** voor:

Klant (goedkeuring)
PM + projectteam (Projectinfo)
BAM (Info)
SPOC (Info)
Programme manager (Jaarplan)

Mogelijke bronnen van **Input content:**

Projectmedewerkers 'Define the solution': Resultaten analyse + duidelijke voorstelling to-be situatie

Projectmedewerkers 'Create the solution': Plan van aanpak, budgetinschatting

PM: Projectaanpak

Klant: Beschikbaarheid klant, input noden, aanstellen projectmedewerker klant, feedback

Programme manager: Jaarplan

SPOC: Extra info

Externe stakeholders: Extra business requirements

Domeinverantwoordelijke: Interne planning en beschikbaarheden

Content design brief:

Define the solution: Dit onderdeel bevat de nodige informatie over de resultaten van afgelopen fase.

Business requirements: Lijst van de belangrijkste conclusies op basis van onderliggende behoeftes, noden en pijnen die in de 'Capture' fase naar voor zijn gekomen. Deze moeten omschreven worden in een vorm waarbij de nood, de stakeholder(s) waarvoor deze nood van belang is en de functionaliteit die wordt voorgesteld om aan deze nood te voldoen aan elkaar worden gelinkt.

Voorstelling to-be oplossing: De vorm van de oplevering kan hierbij heel sterk afhangen van het soort project (mockup, netwerkschema, ...) Deze oplevering moet uitgewerkt worden op een manier die begrijpbaar is voor de klant en gelinkt aan de opgestelde business requirements. Daarnaast moet het duidelijk zijn voor de projectmedewerkers in de 'Create the solution' fase wat er precies opgeleverd moet worden.

Voorstelling user adoption plan: Om de oplossing op een manier te implementeren zodat, deze maximale meerwaarde kan bieden voor alle relevante stakeholders, is voor de organisatie en zijn medewerkers moet er in het kader van change management ook nagedacht worden over het user adoption plan. De aanpak en betrokken stakeholders kunnen afhankelijk zijn van de eisen van de klant en de kenmerken van het project. Bij dit voorstel moeten ook de verantwoordelijkheden voor Userfull als voor de klant duidelijk zijn.

Voorstel maintenance plan: Dit plan beschrijft alle zaken die nodig zijn om de continuïteit van de oplossing te waarborgen. Daarbij wordt ook een eerste inschatting gedaan naar het benodigde budget daarvoor. Deze kan wel nog aangepast en meer uitgebreid worden na de 'Create the solution' fase.

Create the solution: Dit onderdeel bevat de nodige informatie over de planning en realisatie van de volgende fase.

Projectplan: Een algemeen overzicht van de aanpak die het project zal volgen met de daarbijhorende deadlines, milestones, budgetinschatting en deliverables en verantwoordelijkheden (zowel intern als extern). Het projectplan bevat een gedetailleerde beschrijving van de 'Create the solution'.

Aanpak: Geeft weer welke stappen we gaan ondernemen en wat de meerwaarde daarvan is.

Budgetinschatting: Het budget dat gekoppeld kan worden aan de stappen die we ondernemen.

Deadlines: De deadlines die gekoppeld zijn aan de voorgestelde oplossing. Deze moeten ook intern afgecheckt worden, zowel de inhoud als de planning en beschikbaarheid.

Deliverables: Een beschrijving van de oplevering van 'Create the solution'. Uit deze beschrijving moet het duidelijk zijn voor de projectmedewerkers wat er van hen wordt verwacht én moet het duidelijk zijn wat de klant kan verwachten bij de oplevering.

Verantwoordelijkheden: Voorstelling van de projectmedewerkers en wat hun verantwoordelijkheden zijn. Ook de verantwoordelijkheden langs de kant van de klant moeten duidelijk beschreven worden.

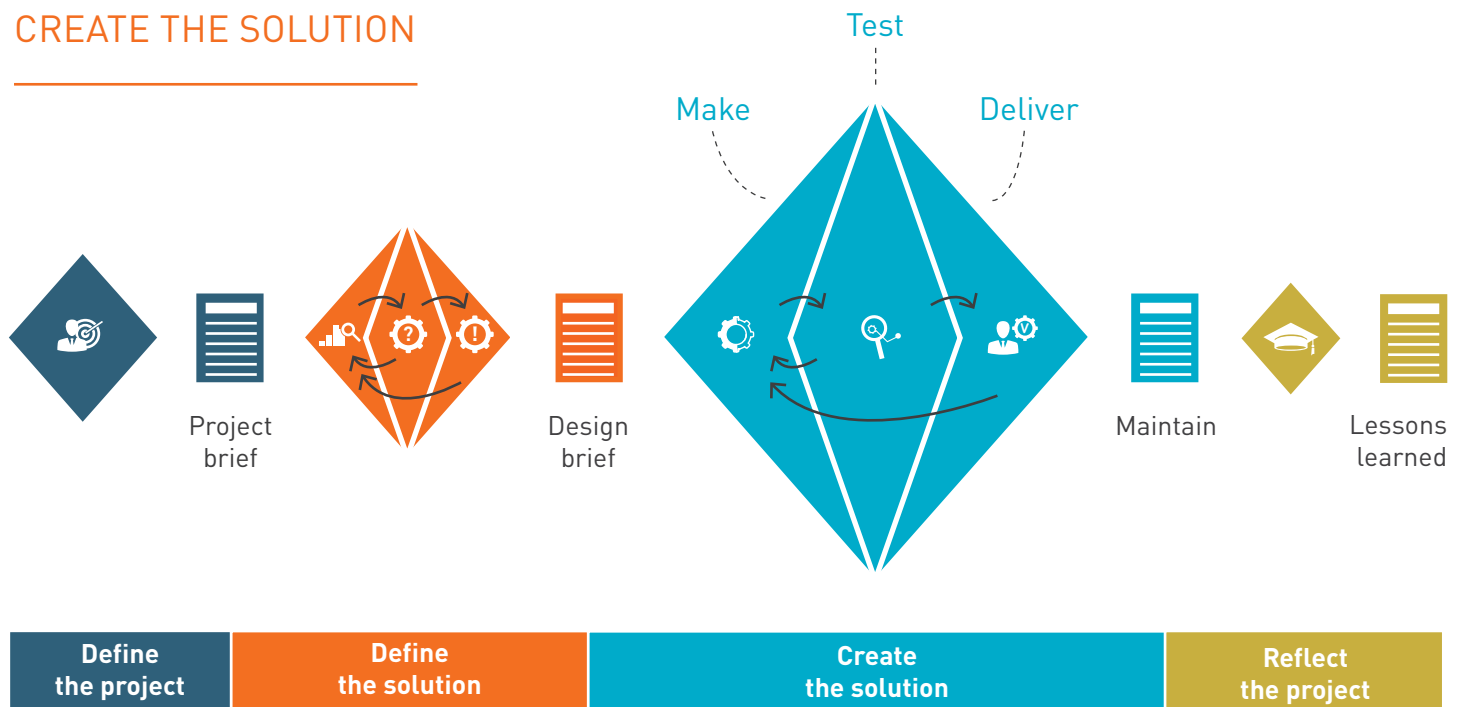
Totale oplevering:

PM is verantwoordelijk voor het verkrijgen van een door de klant **afgecheckte design brief**.

De projectmedewerker(s) die verantwoordelijk is (zijn) voor het topic business analyse mens en/of organisatie is (zijn) ook verantwoordelijk voor de oplevering van het **user adoption plan** in het kader van change management.

De projectmedewerkers die verantwoordelijk zijn voor de topic business analyse systeem en/of functionele analyse zijn ook verantwoordelijk voor de oplevering van de inschatting van het **mainenance plan**. Deze kan na de 'Create the solution' fase nog aangepast worden.

CREATE THE SOLUTION



Figuur: De methodologie met een iteratief gedeelte bij 'Create the solution', bestaande uit make, test en deliver.

Als resultaat van 'define the solution' werd de **design brief** opgesteld. Hierin staat de planning en de oplossing uitvoerig beschreven en dient als **startpunt voor de projectmedewerkers uit de 'create the solution'**. Dit laat ook zien hoe belangrijk het is om de design brief op een juiste manier op te stellen.

Tijdens deze fase zal het proces ook iteratief verlopen en zullen de **resultaten en bevindingen iteratief afgecheckt moeten worden met de klant en/of de projectmedewerkers**. Zo kan er sneller feedback gegeven worden en kan de PM aftoetsen of er meer ontwikkeld moet worden, of de oplossing kan geïmplementeerd worden in de organisatie. Op het einde van het project wordt ook het maintenance plan opgesteld. Create the solution bestaat uit volgende drie iteratieve fasen:

MAKE

Rekeninghoudend met de resultaten, aanpak en planning van de analyse kunnen de verantwoordelijke projectmedewerkers de meest geschikte **oplossing realiseren**.

TEST

Voor de test moeten de kritische punten bepaald worden en volgens het opgestelde **testplan** getest worden met de stakeholders. De focus van deze test ligt zowel op de **technische werking als op de gebruiksvriendelijkheid** van de oplossing. De focus ligt minder op het testen van de functionaliteiten omdat dit al afgetoetst is in het 'design' gedeelte van 'Define the solution'. Aan de hand van de testresultaten en/of de gevraagde aanpassingen binnen de scope vallen kan de PM beslissen of er meer ontwikkeld moet worden, of de oplossing geïmplementeerd kan worden in de organisatie.

DELIVER

Wanneer de oplossing volledig is uitgewerkt kan deze geïmplementeerd worden in de organisatie. Daarbij moet rekening gehouden worden met het **user adoption plan** in het kader van change management zodat de implementatie met aandacht voor de veranderingen die de stakeholders en de organisatie moeten doorgaan. Daarnaast moet er ook een **Maintenance plan** opgesteld worden om de opvolging en de continuïteit van de oplossing te bewaren.

STOP & GO DOCUMENT

MAINTENANCE

Doel: Plan van aanpak om de continuïteit van de oplossing te waarborgen na de oplevering van het project.

<p>Verantwoordelijk voor de oplevering en communicatie met de klant:</p> <p>PM</p>	<p>Verantwoordelijk voor de content van maintain:</p> <p>PM</p> <p>(Kan zaken delegeren)</p>	<p>Maintain bevat info voor:</p> <p>Klant (goedkeuring) PM + projectteam (Projectinfo) BAM + SPOC (Communicatie) Programme manager (Jaarplan)</p>
--	---	---

Mogelijke bronnen van Input content:

Projectmedewerkers 'Define the solution': Info impact oplossing op organisatie

Projectmedewerkers 'Create the solution': Info impact oplossing op organisatie

SPOC: Info impact oplossing op organisatie

PM: Projectaanpak

Klant: Beschikbaarheid klant, input noden, aanstellen projectmedewerker klant, feedback

Programme manager: Jaarplan

Domeinverantwoordelijke: Interne planning en beschikbaarheden

Content maintenance:

Projectplan: Een voorstel van hoe het maintenance project zal verlopen met de daarbijhorende budgetinschatting, deliverables en verantwoordelijkheden (zowel intern als extern). In dit document moet ook de scope van het maintenance project duidelijk worden. Wanneer aanpassingen niet binnen de scope vallen of meer tijd vragen dan het vooropgestelde budget, moet er een nieuw project aangemaakt worden.

Aanpak: Geeft weer welke stappen we gaan ondernemen en wat de meerwaarde daarvan is. De taken die handelingen er nodig zijn om de continuïteit van de oplossing te bewaren worden in dit onderdeel beschreven.

Budgetinschatting: Het budget dat gekoppeld kan worden aan de stappen die we ondernemen. Meestal wordt dit voorgesteld als een bepaald budget per maand die voorzien worden om de werking van het systeem te garanderen.

Deliverables: Uit deze beschrijving van de aanpak en de bijhorende taken moeten de deliverables duidelijk worden. Sommige daarvan kunnen ook recurrent voorkomen afhankelijk van het type oplossing (Voorbeeld: licenties die vervallen).

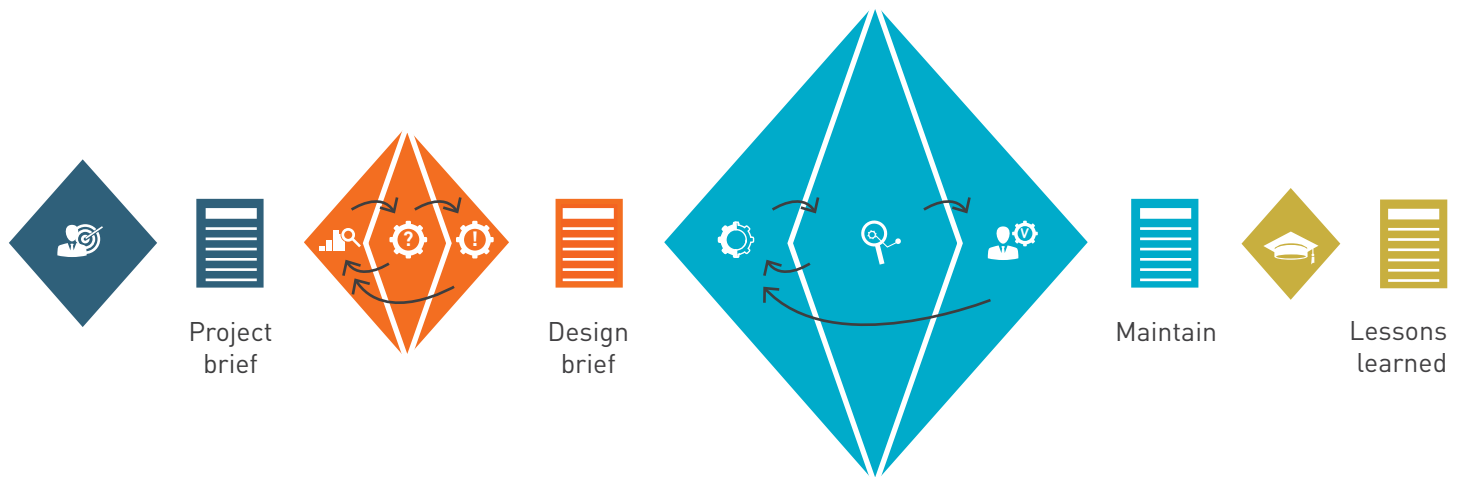
Verantwoordelijkheden: Een duidelijke beschrijving welke verantwoordelijkheden bij Userfull liggen en welke bij de klant.

Totale oplevering:

PM is verantwoordelijk voor het verkrijgen van een door de klant goedgekeurd **maintenance plan**.

PM is verantwoordelijk voor een **werkbare oplossing geïmplementeerd in de organisatie**.

REFLECT THE PROJECT



Figuur: De methodologie met 'reflect de project' als laatste fase.

Bij de afloop van het project moet het projectteam samenzitten onder de leiding van de PM om de lessons learned te bespreken. Deze worden door de PM in een document neergeschreven en gecommuniceerd aan de programme manager ter feedback naar de klant toe en naar de PGM-manager als input voor de groepspaden van de medewerkers.

Het doel van een 'lessons learned' is het communiceren van alle zaken die goed verliepen, alsook zaken voor verbetering vatbaar zijn. De verbeteringen kunnen vervolgens gebruikt worden om bij toekomstige projecten reeds gedetecteerde issues bij vorige projecten sneller op te merken en te vermijden.

De info bij onderstaand stop & go moment kan als leidraad gebruikt worden om het lessons learned document op te stellen.

----- STOP & GO DOCUMENT -----

LESSONS LEARNED

Een lessons learned document kan een antwoord geven op volgende vragen. Deze vragen zijn maar enkele suggesties en kunnen per project aangepast en afgestemd worden. Het document wordt opgesteld door de PM met input van de projectmedewerkers.

Project

- Welke methodes, communicaties, werkwijzes verliepen goed tijdens het project?
- Op welke gebeurtenissen werd er juist gereageerd?
- Welke zaken zouden volgende keer beter moeten verlopen en waarom?
- Klopte het ingeschatte budget? Indien niet, waarom?
- Zijn alle deadlines op tijd gehaald? Indien niet, waarom?
- ...

Projectmedewerkers

- Hoe verliep de communicatie tussen de projectmedewerkers? Wat was goed en wat kan beter?
- Hoe verliep de samenwerking tussen de projectmedewerkers? Wat was goed en wat kan beter?
- ...

Metten en actie ondernemen

- In het beantwoorden van bovenstaande vragen zitten heel veel leeropportunities. Schrijf ze mee in het document en koppel ze aan concrete to-do's.

Contactpersonen

Feedback werking en skills projectmedewerkers -> Domeinverantwoordelijke PGM

Feedback op projectniveau -> Domeinverantwoordelijke project

Feedback op de projectmethodologie -> Yanissa, Caro en Lara