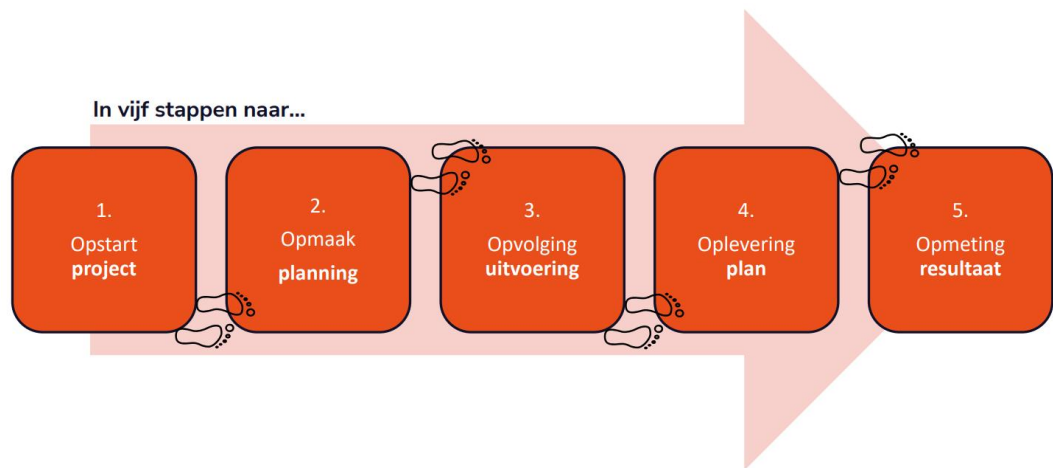


datum: 26 februari 2024

HR Kompas: algemene projectaanpak



1. Opstart project

Wanneer we iets creëren binnen de organisatie, zoals een nieuw beleidsplan, dan valt dit per definitie onder projectwerking. Een project...

- Levert een uniek, gedefinieerd product op dat bijdraagt tot de resultaten van de organisatie
- Het gewenste projectresultaat is niet altijd volstrekt nieuw, product bevat wel veel nieuwe elementen
- Heeft een eindige, gedefinieerde levensduur met een vastgestelde start en einddatum
- Heeft goedgekeurde middelen (mandagen en budget)
- Heeft een eigen organisatiestructuur met taken en verantwoordelijkheden om het project te beheersen en uit te voeren

Elk project start met de opmaak van een onderbouwd projectdossier of -fiche. Concreet denk je op voorhand na over een aantal vaste, cruciale elementen die het speelterrein gaan bepalen. Deze oefening is nodig om de verwachtingen duidelijk te maken, naar de projectleider, de projectgroep en bij uitbreiding de volledige organisatie. Een goed begin is het halve werk, dat geldt zeker ook voor de opmaak van een projectdossier.

Je plant een **startoverleg** met de belangrijkste sleutelfiguren. Denk hierbij niet alleen aan inhoudelijk, maar ook aan hiërarchisch betrokkenen. Van wie komt de vraag naar een nieuw HR-beleidsplan? Wie zal het nieuwe HR-beleidsplan moeten opvolgen? Werd er al een projectleider aangesteld of zijn er verschillende kanshebbers? Welke leidinggevende(n) moeten mee in bad? Hierin bespreek je volgende zaken:

- Definiëren van **doel**
- Omschrijven van beoogd **resultaat**

- Oplijsten van de **stakeholders**
- Aanduiden van **projectleider**
- Bepalen van **projectstructuur** met rollen en verantwoordelijkheden

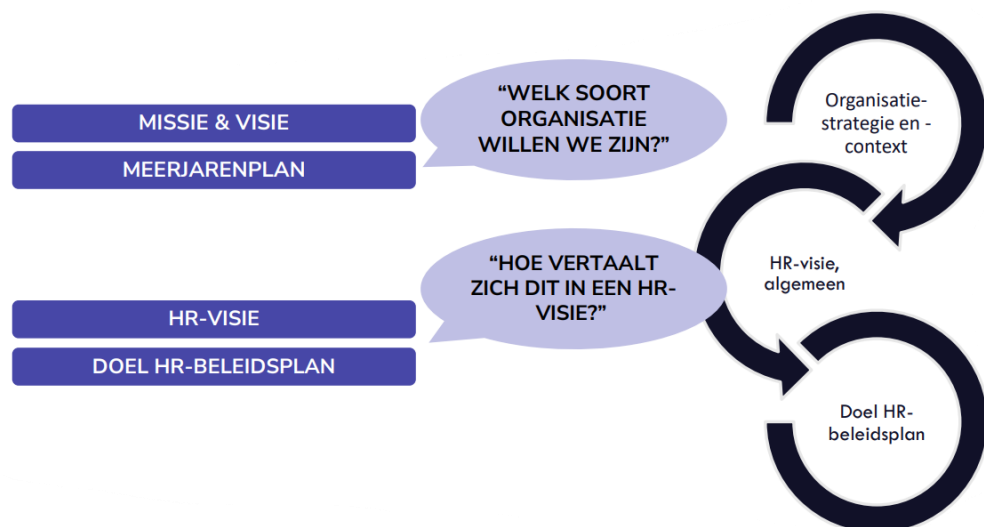
Wanneer deze opstartvergadering is gebeurd, ga je volgende zaken bespreken:

- Uitzetten van timings
- Bepalen van budget
- Afbakenen van scope (in & out)
- Omschrijven van (rand)voorwaarden tot succes
- In kaart brengen van risico's

Deze belangrijke beslissingen worden in de volgende onderdelen verder besproken.

1.1. Definiëren van doel

Je vertrekt altijd vanuit de missie en doelstellingen van de organisatie en het ruimere meerjarenplan en gaat na hoe dit specifieke HR-beleidsplan past in dat geheel.



1.2. Omschrijven van beoogd resultaat

Je maakt het eindresultaat van het project 'opmaak van een nieuw HR-beleidsplan' zo tastbaar mogelijk aan de hand van het **SMART**-principe. We denken met andere woorden op voorhand na over zinvolle indicatoren:

- Een kengetal is een cijfer dat inzicht geeft in de realisatie(graad) van een bepaalde actie en over de tijd heen een beeld kan geven hoe alles evolueert. Een kengetal is aangewezen wanneer je geen referentiepunt hebt. Het gaat vb. om een nieuwe actie,

je hebt geen vergelijkingspunt/benchmark of er zijn geen historische gegevens beschikbaar.

- Een stuurgetal is een cijfer dat je vooropstelt te bereiken. Je weet wat de gewenste output is en stelt dit als streefdoel voorop.
- Wanneer het gebruik van cijfers als indicatoren niet mogelijk, relevant of volledig is, kan je ook beschrijvende parameters mee opnemen. Je omschrijft dan in woorden zo concreet mogelijk wat je wil bereiken. Denk vb. in termen van mijlpalen.
- Tip: Combineer verschillende types van indicatoren, maar hou het wel haalbaar en beheersbaar.

1.3. Oplijsten van de stakeholders

- Maak eerst een lijst op van alle stakeholders:
 - Wie is intern of extern rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken bij het project?
 - Wie zal impact ondervinden van het project?
 - Wie wil het project laten slagen? Wie wil dat het project mislukt?
 - Wie neemt beslissingen in je project?

Denk hierbij aan interne werknemers en externen (klanten, burgers, vakbond).
- Maak een onderscheid: (1) in welke mate heeft de stakeholder invloed op het project? + (2) in welke mate voelt de stakeholder het belang / de impact van het project / beleid?

Op basis van deze 2 vragen, deel je de stakeholders in 1 van **4 kwadranten** in:

- Ondersteunen: de stakeholders in dit kwadrant hebben weinig invloed maar hechten veel belang aan het project dus deze moet je ondersteunen. Dit kan bijvoorbeeld door extra hulp aan te bieden, een aanspreekpunt te creëren, ..
- Informeren: de stakeholders in dit kwadrant hebben weinig invloed en hechten weinig belang aan het project dus deze moet je informeren.
- Motiveren/co-creëren: de stakeholders in dit kwadrant hebben veel invloed en hechten veel belang aan het project dus deze moet je gemotiveerd houden en, indien mogelijk, laten co-creëren.
- Overtuigen: de stakeholders in dit kwadrant hebben veel invloed maar hechten weinig belang aan het project dus deze moet je overtuigen. Probeer in te schatten via welke technieken je deze stakeholders kan overtuigen.



1.4. Aanduiden van een projectleider

De projectleider is dé persoon die eindverantwoordelijk is voor het succesvol realiseren van het project. Dit houdt onder andere volgende taken in: een planning en begroting maken, een team samenstellen én aansturen, de voortgang van het project in de gaten houden en eventuele problemen oplossen.

In principe doorkruist het mandaat van een projectleider de hiërarchie van de organisatie. Zorg ervoor dat het **mandaat als dusdanig erkend wordt**, ook door de hiërarchische lijn. Specificeer heel duidelijk in de rol welke de verantwoordelijkheden zijn, en waar de projectleider beslissingsrecht over heeft.

1.5. Samenstellen van het projectteam

- De projectleider bepaalt wie er allemaal deel uitmaakt van het projectteam en wie welke rol opneemt. Uiteraard is motivatie en goedkeuring van de betrokkenen ook belangrijk.
- Visualiseer eventueel aan de hand van een zogenaamde projectstructuur. Je kan dit vergelijken met het organogram van een organisatie, maar dan specifiek voor de opmaak van een nieuw project. Zo weet iedereen die meewerkt aan het project waar hij/zij zich ergens bevindt, waar hij/zij verantwoordelijk voor is en welke de verhoudingen zijn ten opzichte van andere (organen).

1.6. Uitzetten van timings

- Denk na over wanneer het nieuwe HR-beleidsplan uiterlijk klaar moet zijn. Hou hierbij rekening met de ruimere planning van de dienst personeel én de organisatie. Zitten er nog andere projecten in de pijplijn? Is er een deadline waar je rekening moet mee houden? Stem dit zeker ook af met o.a. interne communicatie.
- Als richtlijn voor doorlooptijd en inschatting benodigde capaciteit geven we volgende mee: De opmaak van een nieuw beleidsplan vergt per stap (minimaal) volgende inzet van 1 VTE:

STAP	INZET VTE (dag/8u)
OPSTART dossier	2 - 3
OPMAAK planning	1 - 2
OPVOLGING uitvoering	20 - 25
OPLEVERING plan	1 - 2
OPMETING resultaat	0.5 - 1

! Let op: dit betreft een inschatting, de context en ervaring van het projectteam bepaalt mee hoelang een project duurt!

1.7. Bepalen van het budget

Maak een inschatting van het beschikbaar budget. In de eerste plaats gaat het om de inzet van uren. De personeelskosten worden vaak niet meegerekend in de raming van een project, maar wij raden aan om dit wel te doen.

Daarnaast kan het zijn – afhankelijk van de inhoud van het HR-beleidsplan en de opgenomen acties – dat er sprake is van een bredere impact op (personeels)budget. Het is belangrijk om op voorhand goed zicht te krijgen op de financiële ruimte: Kan er budget vrijgemaakt worden voor acties? En zo ja, wat is de omvang van dit budget? Dit is bepalend voor de waarde én de slaagkansen van het project

Tip: stem budgettaire ruimte op voorhand goed af, wees hier transparant over en creëer hier administratief en politiek draagvlak rond.

1.8. Afbakenen scope

De scope van je project geeft de contouren van het project aan. Concreet geeft het een antwoord op de vraag waar het project begint en eindigt. Hou er rekening mee dat de scope tijdens de loop van een project al wel eens durft te veranderen, in praktijk vaak verruimen. Dit hoeft op zich geen probleem te zijn, maar het is wel belangrijk om dit te signaleren en duidelijk aan te geven wat hiervan de gevolgen zijn (vb. langere doorlooptijd, groter budget, ...). Gebruik het geformuleerde doel als toetssteen om te bepalen of een actie in of uit scope is.

Voor een project dien je te overwegen of het best binnen de organisatie blijft, of (deels) aan externe partners wordt toevertrouwd. **Bepalen in- of outsourcing:** het "Make or Buy"-beslissingsmodel helpt bij het afwegen van verschillende factoren en het nemen van een weloverwogen beslissing op basis van kosten, kwaliteit en strategische overwegingen.

- Analyseer kosten: Maak een gedetailleerde kostenanalyse voor zowel de optie van in-house uitvoering als outsourcing. Houd rekening met directe kosten (bijv. personeelskosten, infrastructuur) en indirecte kosten (bijv. opleiding, beheer).
- Analyseer expertise: Beoordeel de aanwezige interne expertise en capaciteiten die nodig zijn. Analyseer of het nodig is om extra middelen, training of technologieën te verwerven om in-house uit te voeren.
- Kwaliteit en controle: Evalueer de gewenste kwaliteitsniveaus en de mate van controle die je wilt hebben. Overweeg of interne uitvoering betere controle en kwaliteit kan bieden dan outsourcing.
- Risicoanalyse: Identificeer en evalueer de risico's verbonden aan zowel het zelf uitvoeren als het uitbesteden. Denk aan operationele risico's, juridische risico's en reputatierisico's.
- Strategische overwegingen: Neem de strategische doelstellingen van je organisatie in overweging. Kijk of het zelf uitvoeren past bij de kerncompetenties en lange termijnplannen van de organisatie.

1.9. Omschrijven van (rand)voorwaarden en risico's voor succes

Denk op voorhand na welke factoren gaan bepalen of het nieuw HR-beleidsplan effectief tot stand kan komen én naderhand uitgevoerd wordt. Typische voorwaarden tot succes zijn vb. gedragenheid binnen de organisatie en voldoende budgettaire ruimte. De tips en tricks uit koffer 3 van het HR-Kompas geven inzicht in wat voorwaarden voor succes zijn en welke acties je beter vermijdt.

1.10. In kaart brengen van risico's

Omgekeerd, kan je ook stilstaan bij factoren die het project mogelijk kunnen hypothekeren. Vaak gaat het om het omdraaien van de succesvoorwaarden. Typische risico's zijn vb. het niet gedragen weten van het project binnen de organisatie en het ontbreken van (voldoende) budget.

2. Opmaak projectplanning

Het projectdossier is klaar. Je hebt nagedacht over een aantal belangrijke factoren, het speelveld is afgebakend en duidelijk. Tip: Laat het projectdossier ook minstens even nalezen/fiatteren door jouw leidinggevende. Een formeel akkoord van het management team en het college strekt tot aanbeveling.

Is het projectdossier goedgekeurd? Duik dan niet meteen in het project, maar maak eerst een goede, **realistische planning** op. Er bestaan verschillende manieren om deze planning te maken:

- Retroplanning op: Je kent de gewenste datum van oplevering HR-beleidsplan. Vertrek van die dag en werk zo terug tot op de dag van vandaag. Houd rekening met hoe lang elke fase kan/moet duren.
- Mijlpalen: Beschouw mijlpalen als de sporten op de ladder naar het bereiken van je finale doel, nl. het opleveren van een nieuw HR-beleidsplan. Mijlpalen vallen vaak samen met het begin of de voltooiing van de verschillende projectfasen (zoals opstart, opmaak, opvolging, oplevering en opmeting). Een mijlpaal is een moment dat een belangrijke vooruitgang aangeeft. Zorg ervoor dat de planning ophangt aan de mijlpalen op een manier dat zelfs als je de taken uit de projecttijdlijn zou schrappen, je nog steeds een overzicht zou hebben van de cruciale fasen/stappen.
 - Om een mijlpaal te bereiken, moet je bepaalde stappen nemen/taken vervolledigen. Lijst deze op in volgorde en maak een inschatting van hoeveel tijd deze in beslag nemen. Hou ook rekening met onderlinge afhankelijkheid: Misschien kan je een bepaalde taak pas aanvatten van zodra een andere is afgerond? Of misschien moet je sommige taken in parallel uitvoeren? Maak dit duidelijk in je planning.

Eenmaal het duidelijk is in welke stappen en via welke mijlpalen je het HR-beleidsplan gaat realiseren, maak je ook best een **communicatieplan** op. Doe dit in overleg met de collega's van (interne) communicatie.

Wanneer er een duidelijk zicht is op de planning van het project, start je met het te communiceren in de organisatie. Maak voor iedereen duidelijk wat het doel, de impact, geplande acties en timing van het project inhoudt. Enkele stappen die je best neemt:

1. Een eerste vraag die je je gaat stellen, is: Wie is mijn publiek? En, wat voor type stakeholder is dit? Is het nodig om de boodschappen aan te passen aan de verschillende doelgroepen? We verwijzen hierbij opnieuw naar de stakeholder oefening die je doorliep bij opmaak van het projectdossier.
2. Vervolgens ga je je afvragen: *Welke boodschap wil ik hen overbrengen?* Zorg ervoor dat je duidelijke taal gebruikt, ook voor een leek. Tenzij je doelgroep experts zijn, dan kan je best wat vakjargon gebruiken.
3. Een boodschap kan je brengen via verschillende kanalen, of met diverse communicatiedragers. Denk hierbij vb. aan een e-mail, een nieuwsbrief, intranet, een

flyer, of zelfs een heus event. Kies de best passende drager in functie van je doelgroep én je boodschap.

4. Als je die grote vragen hebt beantwoord, rest je alleen nog praktische afspraken te maken hierrond: Wie gaat de boodschap de wereld insturen? Met welke frequentie? Welk materiaal heb je hiervoor nodig?

3. Opvolging projectuitvoering

De globale planning is klaar. Je kan nu starten met de uitvoering van je project. Zo'n project komt in grote lijnen tot stand via een **analyse- en een ontwerpfase**.

De analysefase ('As Is'): Je brengt de huidige situatie volledig in kaart. Waar staat de organisatie vandaag op vlak van HR algemeen en specifiek op het HR-domein waar jij je in gaat verdiepen? Wat gaat al goed en wat kan beter? Waar liggen de grootste uitdagingen, waar spot je opportuniteiten? Dit vraagt best wel wat opzoekwerk. Je verzamelt **alle relevante gegevens via diverse kanalen**. Nadien breng je alle informatie op een bevattelijke manier samen. De volgende technieken kunnen nuttig zijn om een analyse te maken:

- Documentanalyse: Sommige vragen of problemen kun je onderzoeken door bestaande informatie en gegevens te bestuderen die al eerder zijn verzameld door anderen, desk research dus. Beperk je niet tot één bron, maar doorzoek hierbij zoveel mogelijk relevante bronnen. Toets wat je vindt aan maatschappelijke evoluties en HR-tendensen.
- Online/offline bevraging: Het kan wenselijk zijn om een bevraging uit te sturen, zeker wanneer er maar weinig informatie voorhanden is of deze onvolledig is. Zorg voor een logische opbouw, stel geen dubbele vragen en let op je taalgebruik. Denk goed na op voorhand waar je finaal een antwoord op wil en formuleer van daaruit de vragen.
- Face-to-face interviews: Aan de hand van een semi-gestructureerd gesprek kan je de nodige kennis verzamelen. Je maakt op voorhand een interviewgids op met de voornaamste vragen, maar laat voldoende ruimte voor eigen inbreng. Let erop dat de vragen open gesteld zijn, niet sturend en geen waardeoordeel in zich dragen. Interview je meerdere personen? Gebruik dan dezelfde gids. Zaken die meerdere keren vermeld worden, door verschillende mensen, krijgen een groter gewicht in de resultaten.
- Werksessie: Het is bij elk nieuw HR-beleidsplan waardevol om eerst een verdiepende werksessie te organiseren met het afdelingshoofd en diensthoofd personeel en de huidige werking en structuur te bespreken.
- Werkgroep: Het kan bijkomend interessant zijn om een werkgroep te organiseren met de medewerkers van dienst personeel, zeker als het om een beheersbare groep gaat. Zodoende kan je de huidige personeelsinzet op de verschillende HR- activiteiten inventariseren en analyseren

- Focusgroepen: In een focusgroep ga je een interview afnemen van meerdere mensen tegelijkertijd rond eenzelfde onderwerp. Kies voor deze methodiek wanneer je denkt dat de interactie bijkomende inzichten kan opleveren of uit efficiëntie-overwegingen.
- Wereldcafémethodiek: Er wordt een cafésfeer gecreëerd waarbij de deelnemers rond verschillende tafeltjes over een thema kunnen discussiëren. Op regelmatige tijdstippen verplaatsen ze zich naar een nieuwe tafel. Een gespreksleider per tafel blijft zitten en vat voor de nieuwe tafelgasten de eerdere gesprekken samen. Aan het einde worden de belangrijkste ideeën samengevat tijdens een plenaire sessie. Aangewezen bij grotere groepen (vb. 20+).
- SWOT-analyse: Veelvuldig gebruikte methode om sterktes, zwaktes, bedreigingen en opportuniteiten te identificeren, zowel in de organisatie zelf als in relatie tot de omgeving.
- Confrontatiematrix: Vanuit de SWOT-oefening kan je bepaalde doelstellingen gaan formuleren. Vb. Kan je met bepaalde sterktes inspelen op een opportuniteit? Kunnen we een zwakte ombuigen naar een sterkte etc.?
- Bestuurskrachtmeting: Model om op een gestructureerde en participatieve manier de mate waarin een bestuur haar doelstellingen realiseert na te gaan. Vooral interessant in verhouding tot andere besturen (vb. in het kader van een fusie of partnerschap).
- Werklastmeting: Instrument om de werkverdeling en -druk te analyseren.
- Gemba-walk: Een gemba walk is het bezoeken van een werkplek en met eigen ogen processen volgen en in kaart brengen. Dit kan vb. ook een goede manier zijn om de werkdruk in kaart te brengen.

De analyse sluit je af door alle informatie die je verzameld hebt te synthetiseren. Dit helpt om inzicht te vergaren en de informatie te gaan samenvatten. Denk aan visualisatie, patroonherkenning, categorisatie, ...

De ontwerpfase ('To be'): Eenmaal je weet waar je staat, kan je bepalen waar je naartoe wil. Het vergaren van de behoeftes en deze optimaal op elkaar afstemmen in een ambitieus maar haalbaar plan, vormt de uitdaging. Hou bij deze afweging zeker ook rekening met het financieel kader waarbinnen er moet gewerkt worden. Misschien leeft er een bepaalde behoefte, maar is het invullen ervan financieel niet haalbaar. Overzicht van methodieken die helpen in de ontwerpfase:

- Strategisch stappenplan: gestructureerd model voor het opstellen van een strategisch plan
- Personeelsbehoefteplan: kader voor het in beeld brengen van personeelsbehoefte
- Sjablonen: praktische templates
- Stakeholderanalyse: methoden voor het identificeren van primaire en secundaire stakeholders
- Kerntakendebat: tool om te bepalen welke taken moeten, willen en kunnen uitgevoerd worden
- SODA-methodiek: cognitieve map om strategische issues aan te pakken

- Balanced scorecard: middel voor organisaties met complexe doelstellingen om te evalueren op basis van de strategie
- Design thinking: Ontwikkel diepgaand inzicht in de behoeften, emoties en motivaties van klanten en belanghebbenden. Identificeer onvervulde behoeften van gebruikers en ontwikkel oplossingen die aansluiten bij hun wensen. Pas empathie toe om problemen en kansen vanuit het perspectief van gebruikers te begrijpen.
- Prototyping: Prototypes laten toe ideeën snel te visualiseren en uit te testen
- Iteratie: Een iteratief proces is een ontwerpproces of procedure die cyclisch wordt uitgevoerd, waarbij elke stap wordt herhaald en geëvalueerd. Het doel van een iteratief proces is om een systeem, product of proces te verfijnen door het herhaaldelijk te testen en te verbeteren, tot het een gewenst resultaat heeft bereikt.

4. Oplevering project

De analyse- en ontwerpfase zitten erop. In een eerste luik van de projectnota licht je de werkwijze en voornaamste conclusies toe uit de beide fasen. Je gebruikt **de strategische 'boom'** als kader voor de nota en kadert deze in het ruimere strategisch plan van de organisatie. Strategische doelstellingen geven op middellange en lange termijn aan waar de organisatie/HR naartoe wil. Operationele doelstellingen zijn een meer concrete doorvertaling van de omvattende abstracte ambitie in een strategische doelstelling. Je formuleert ze op korte termijn.

Een project geeft heel concreet aan wat je wil realiseren op een bijna tastbaar niveau.



5. Opmeting projectresultaat

Een laatste maar zeker niet onbelangrijk onderdeel is een grondige evaluatie, zowel van het **project als het projectresultaat**.

Plan na het afronden van het traject een opvolgmeeting in met het projectteam en noteer wat goed liep en wat je – achteraf gezien – anders zou doen. Deze leerpunten documenteren, kan helpen bij een volgende project.