

Leidraad /// Zelfevaluatie

Het decreet van 22 maart 2019 stelt dat de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse rechtspersonen voor het beheer van hun grote projecten en grote programma's technieken van risicobeheer, en van proces- en projectmanagement gebruiken aangezien bij de uitvoering van projecten van alternatieve financiering en andere grote projecten een strakke risicobeheersing en een goed projectmanagement van belang is, waarbij er ook aandacht gaat naar de leereffecten. Een verbeterd management gaat immers hand in hand met het trekken van lessen en het inzetten op een verdere professionalisering.

De methodiek van zelfevaluatie die hier wordt voorgesteld wil tegemoet komen aan de doelstellingen die het decreet van 22 maart 2019 wil bereiken. Met deze methodiek wordt expliciet gekozen om geen zware procedure of strak kader op te leggen, maar integendeel om de administratieve lasten zo beperkt mogelijk te houden. Op die manier tracht de voorgestelde methodiek handvaten aan te reiken om het proces van zelfreflectie te ondersteunen. De lessen die hieruit getrokken kunnen worden kunnen toekomstige projecten van de eigen organisatie, maar ook van de hele Vlaamse overheid verder versterken.

1 Inleiding

Artikel 8 van het Decreet van 22 maart 2019 introduceert een zelfevaluatie die ten minste jaarlijks wordt uitgevoerd zolang het grote project of de grote projecten binnen een groot programma niet werden opgeleverd. De zelfevaluatie wordt uitgevoerd door de entiteit die belast is met het dagelijks beheer van het grote project of het grote programma. Deze zelfevaluatie heeft minstens betrekking op de risico's en het beheer van de risico's, de voortgang, de slaagkansen, de geleerde lessen en de optimaliseringsmogelijkheden.

Het resultaat van de zelfevaluatie wordt vastgelegd in een zelfevaluatierapport. Bij de totstandkoming van dat rapport en de zelfevaluatie zijn een lid van de ondersteuningsentiteit en een lid van de Inspectie van Financiën betrokken. Als de Inspectie van Financiën niet bevoegd is, worden de toegewezen regeringscommissarissen bij dat rapport betrokken. De Inspectie van Financiën en de regeringscommissarissen kunnen de zelfevaluatie voorzien van aanvullende commentaar.

Voorliggende template voor de zelfevaluatie is opgebouwd rond vier thema's:

1. **Zakelijke rechtvaardiging:** dit thema gaat in op de probleemstelling en de geformuleerde doelstellingen van het project. Het peilt ook naar het 'point of no return' want vanaf een bepaald ogenblik in de loop van een project worden bepaalde elementen vastgelegd en kan men ze niet meer of nog slechts beperkt in vraag stellen en bijsturen.
2. **Projectorganisatie:** dit gaat over aspecten zoals rollen en verantwoordelijkheden, kennisopbouw etc.
3. **Samenwerking en draagvlak:** dit gaat in op de context rond het project. Een niet onbelangrijk thema waardoor veel projecten vertraging en kostenoverschrijdingen oplopen.
4. **Risico's en kansen:** hoe worden risico's en kansen beheerst en benut.

Per thema worden vragen geïdentificeerd die hierbij als leidraad kunnen fungeren waarbij ook telkens gepeild wordt naar eventuele veranderingen die gebeurd zijn of verwacht worden.

Vervolgens wordt per thema een besluit genomen omtrent de status ervan. Dit gebeurt aan de hand van een kleurcode per thema waardoor een meer genuanceerd beeld ontstaat dan wanneer we enkel zouden werken met een beoordeling op niveau van het project (een project kan bijvoorbeeld goed verlopen op de thema's zakelijke rechtvaardiging en projectorganisatie maar er kan bijvoorbeeld een tekortkoming zijn op het vlak van draagvlak).

Met deze thema's worden de principes van de Prince II projectmanagement methode meegenomen en worden ook de meeste aspecten die benoemd worden in het decreet van 22 maart 2019 afgedekt.

Tegelijkertijd willen we erover waken dat de zelfevaluatie niet te uitgebreid wordt en 'op maat' van de Vlaamse context blijft. Gelet op de jaarlijkse frequentie willen we met deze methode de administratieve last zo beperkt mogelijk houden.

Op dit moment is het uitgangspunt dat de lessen die voortvloeien uit de zelfevaluatie als leidraad kunnen gebruikt worden om doelgerichte initiatieven op te starten om verdere professionalisering te faciliteren (bv. studies, workshops, aanpassing van ex ante evaluatiemethodiek).

2 Werkwijze

Met deze leidraad stelt het team GPP van het departement Financiën en Begroting een methodiek voor om dit proces te stroomlijnen.

Voorliggende leidraad en bijhorende template Zelfevaluatie worden begeleid met een proces dat een vlotte doorstroming van informatie moet faciliteren.

Afhankelijk van het type project zal een jaarlijkse evaluatie niet altijd even zinvol zijn. Daarom wordt voorgesteld om te focussen op een aantal vaste mijlpalen, aangevuld met tussentijdse toetsingen van de status van laatste zelfevaluatie.

	DBFM	Klassiek
Eerste mijlpaal	Start aanbestedingsfase	Start aanbestedingsfase
Tweede mijlpaal	Einde aanbestedingsfase	Einde aanbestedingsfase
Derde mijlpaal	Einde bouwfase	Einde bouwfase
Slotevaluatie	Einde beschikbaarheidsfase	

Een eerste evaluatie in het kader van het decreet dient te worden uitgevoerd bij de start van de plaatsingsprocedure. De volledige voorbereidingsfase is dan het onderwerp van de zelfevaluatie. Een tweede mijlpaal is de afsluiting van de aanbestedingsfase. Een derde mijlpaal is de oplevering/het afsluiten van de bouwfase.

In de jaren na **afsluiting** van een fase (**aanbestedingsfase** en **bouwfase**) zal de zelfevaluatie, naast het beoordelen van het voorbije jaar, idealiter ook een globale analyse maken van de afgesloten fase. Tot aan de oplevering zal jaarlijks een tussentijdse evaluatie plaatsvinden.

Een vierde mijlpaal geldt enkel voor **DBFM(O)-projecten**. De slotevaluatie van deze projecten gebeurt bij het einde van het contract.

In de jaren dat er geen sprake is van een mijlpaal zullen de zelfevaluaties nog steeds moeten gebeuren, maar deze tussentijdse zelfevaluaties kunnen beperkt worden tot het aftoetsen van de status van laatste versie zelfevaluatie. Hierbij dient in vooral aandacht besteed te worden aan eventuele bijzondere gebeurtenissen met een impact op het project en de concrete acties en opvolging van de lessen en aanbevelingen die in de vorige zelfevaluaties werden geformuleerd.

Dit is een bijzonder aandachtspunt bij DBFM(O)-contracten gezien hun lange looptijd. Gedurende de beschikbaarheidsfase van DBFM(O)-projecten lijkt een jaarlijkse evaluatie niet altijd noodzakelijk. Indien er geen indicaties zijn dat het project of programma afwijkt van de planning, kan een zelfevaluatie die op jaar 1 en 2 jaar na de oplevering van het project plaatsvindt en vervolgens na 5, 10, 15, 20 en 25 jaar volstaan waarbij jaarlijks wordt getoetst op eventuele bijzondere gebeurtenissen. De slotevaluatie zal vervolgens plaatsvinden op het einde van het contract.

In wat volgt wordt het aanbevolen stappenplan voor de uitvoering van een zelfevaluatieronde kort toegelicht. Voor elke fase wordt de rol en verantwoordelijkheid van de verschillende betrokkenen geduid.

1. Voorbereiding

Het Team GPP zal om organisatorische redenen een overkoepelende kalender opbouwen (voor alle projecten die onderwerp zijn van het Basisrapport Grote Projecten en Programma's) met tijdblokken waarin zelfevaluaties kunnen plaatsvinden. **Een zelfevaluatieronde wordt op initiatief van de projectmanager/leider opgestart rekening houdend met de eigen agenda en de indicatieve kalender.** Voor de opstart van een zelfevaluatie kan de projectmanager/leider ondersteuning vragen van het team GPP.

- a. Na aanmelding stelt het team GPP de voorliggende leidraad en bijhorende template ter beschikking. Waar mogelijk wordt de template Zelfevaluatie voorafgaandelijk met de projectspecifieke informatie uit het basisrapport aangevuld en formuleert het team GPP desgevallend enkele gerichte vragen in dit werkdocument.
- b. De projectmanager/leider (contactpersoon) betreft intern alle personen die nodig geacht worden om het werkdocument accuraat en zo volledig mogelijk in te vullen of te actualiseren.

De projectmanager/leider verstuurt de eerste aangevulde versie van het werkdocument terug naar het team GPP.

Het team GPP kan op basis van het werkdocument om verduidelijking vragen en maakt een initiële versie van het **Zelfevaluatierapport** aan¹.

2. Workshop

- a. Op basis van het **werkdocument** en de initiële versie van het **Zelfevaluatierapport** wordt een **workshop** georganiseerd met de betrokkenheid van de toegewezen inspecteur van Financiën of de toezichthoudende regeringscommissaris(sen) en een lid van het team GPP. De organisatie van deze workshop gebeurt in gezamenlijk overleg tussen het team GPP en de projectmanager/leider.
- b. Tijdens de workshop wordt het werkdocument en de initiële versie van het Zelfevaluatierapport besproken. Op basis van de workshop worden volgende elementen geformaliseerd in het **Zelfevaluatierapport**:
 - i. De belangrijkste tussentijdse observaties met betrekking tot de thema's
 - ii. De indicatie van de beoordeling van de verschillende thema's (deze indicatie wordt tevens meegenomen in het basisrapport)
 - iii. De olijsting van de lessen/observaties/aanbevelingen
 - iv. Desgevallend een bijkomende commentaar van de Inspecteur van Financiën of de toezichthoudende Regeringscommissarissen

¹ In het zelfevaluatierapport wordt een verkorte samenvatting gegeven van de observaties en lessen die uit het werkdocument naar boven zijn gekomen.

3. Definitieve Zelfevaluatie

Een exemplaar van het zelfevaluatierapport wordt aan de ondersteuningsentiteit bezorgd. Ook de Vlaamse Regering ontvangt op verzoek een exemplaar. **Er wordt aangeraden om de zelfevaluatie meteen ook over te maken aan de bevoegde minister.**

Het team GPP zal over de projecten heen alle geleerde lessen bundelen. De observaties en geleerde lessen zullen als inspiratie dienen om initiatieven te lanceren om het professioneel opdrachtgeverschap VO-breed te versterken.

De lessen die voortvloeien uit alle zelfevaluaties worden jaarlijks geaggregeerd en gebundeld door het team GPP en publiek beschikbaar gemaakt op de website van het [departement Financiën en Begroting](#).

3 Link met ex ante afweging beste uitvoeringsmethode (Artikel 3, decreet 22 maart 2019)

Vóór de definitieve uitvoeringsvorm van een groot project of groot programma wordt vastgesteld, verplicht het decreet 'grote projecten en programma's' de partij die het project of het programma initieert na te gaan welke alternatieven er zich aandienen en welke de meest passende uitvoeringsvorm is. Hierbij moet ook de financiële impact van het project of het programma op korte en lange termijn op de begroting in kaart worden gebracht zodat een inschatting van de budgettaire haalbaarheid van het project of het programma kan worden gemaakt.

Bij de keuze van een uitvoeringsvorm spelen meerdere afwegingen mee. Enerzijds zijn er de specifieke projectkarakteristieken en de bijhorende risico's die een uitvoeringsvorm meer of minder geschikt maken en anderzijds de randomstandigheden die de keuze voor de uitvoeringsvorm kunnen beïnvloeden zoals het draagvlak rond het project, de stakeholders bij het project, de budgettaire context, ervaring, de beschikbare beheersinstrumenten om het project te realiseren, enzovoort...

In deze startnota wordt idealiter omschreven wat de doelstellingen zijn van het project, worden de risico's en kansen besproken en wordt omschreven hoe, gelet op de context, het project het best kan gemanaged en uitgevoerd worden.

Indien voldoende onderbouwd en uitgewerkt kan dergelijke startnota de basis vormen voor de verplichte jaarlijkse zelfevaluatie (Artikel 8, Decreet 22 maart 2019). De jaarlijkse zelfevaluatie kan zich dan beperken tot het aftoetsen van het project, de beoogde doelstellingen en de vooropgestelde beheersmaatregelen en architectuur met het werkelijke verloop. Afwijkingen en bijsturingen kunnen zo op een gestructureerde wijze worden gedocumenteerd. Indien in de startnota van een project reeds ingegaan wordt op de elementen die in de zelfevaluatie aan bod komen maakt dit het zelfevaluatieproces een stuk gemakkelijker en eenvoudiger.

Geleerde lessen kunnen weer meegenomen worden naar andere (toekomstige) projecten.

Tot slot stelt het decreet 'Grote Projecten en Programma's' voor het beheer van hun grote projecten en grote programma's ook het gebruik van technieken van risicobeheer en proces- en projectmanagement. De voorliggende template voor de verplichte 'zelfevaluaties' tracht zich te aligneren met deze principes.

4 Link met de basisrapportering

Het decreet van 22 maart 2019 spreekt zich duidelijk uit over de inhoud van het basisrapport en de zelfevaluatie. De thema's die in beide documenten aan bod moeten komen hebben bovendien een sterke link met elkaar:

Zelfevaluatie	Basisrapportering
Bijzondere/belangrijke gebeurtenissen	Een korte stand van zaken
Kosteneffectiviteit project	De financiële kerngegevens incl. ESR impact
	Een tijdslijn met opgave van het stadium waarin het project zich bevindt en het tijdstip waarop de laatste zelfevaluatie werd uitgevoerd
Zakelijke rechtvaardiging en doeltreffendheid	De nagestreefde doelstellingen van elk project of programma
De risico's en het beheer van de risico's	Informatie over het beheer van de risico's
De voortgang	Een indicatie van de evolutie
De slaagkansen	Indicatie van het resultaat van die evaluatie
De geleerde lessen	

In het kader van de rapportering Grote Projecten en Programma's wordt er naar informatie gevraagd die het mogelijk maakt om de prestaties van projecten en programma's op grote lijnen op te volgen.

Met de zelfevaluatie zelf wordt getracht een instrument te voorzien dat inzicht kan bieden in de dynamieken die de voortgang en de slaagkansen van de projecten beïnvloeden. Het is tevens een instrument om stil te staan bij de initiële doelstellingen en om te kijken of het project nog op koers ligt.

Het resultaat van de zelfevaluatie zal vertaald worden naar een kleurencode (**Groen, Groen/Oranje, Oranje, Oranje/Rood, Rood**) die gebruikt wordt als de indicatie van het resultaat van de zelfevaluatie in de projectfiches van het basisrapport Grote Projecten en Programma's. Deze kleurencodes kunnen (indien gewenst) in het basisrapport aangevuld worden met duiding vanuit de projecteigenaars.

4.1 Doelstellingen

Bij de opstart van een project worden vooraf doelstellingen geformuleerd. De projectorganisatie en de wijze van uitvoering worden daarbij ook afgestemd op de randvoorwaarden en contextuele factoren.

In het kader van de basisrapportering wordt gevraagd naar deze initiële nagestreefde doelstellingen van het project of programma. In de (zelf)evaluatie wordt dan afgetoetst in welke mate deze doelstellingen bereikt zijn of in welke mate men op schema zit om deze doelstellingen te bereiken.

Deze doelstellingen kunnen financieel van aard zijn, betrekking hebben op de timing of een ruimer streven naar een bepaalde 'kwaliteit' omvatten.

- Kwaliteit kan vertaald worden naar doelstellingen zoals draagvlak, architecturale of ruimtelijke kwaliteit, dienstverlening, stimuleren van lokale tewerkstelling, duurzaamheid, energie-efficiëntie, enz..

4.1.1 Financiële kerngegevens

“Geef een beknopt beeld van de informatie uit de laatste basisrapportering.”

Om na te gaan welke informatie relevant zou kunnen zijn, kan het nuttig zijn om zich af te vragen welke vragen stakeholders mogelijks kunnen stellen. Bv.:

- Is er een financiële meerwaarde bereikt?
- Zijn de kosten beheersbaar?
- Komt het voorlopige resultaat overeen met de oorspronkelijke kostendoelstellingen?
- Is het project binnen budget gerealiseerd?
- Hoe zit het met de betaalbaarheid van het project?

De onderliggende oorzaken van de antwoorden op bovenstaande vragen kunnen mogelijks in deze zelfevaluatie geïdentificeerd en besproken worden.

4.1.2 Tijdslijn

“Geef een beknopt beeld van de informatie uit de basisrapportering.

Ken een kleur toe aan het aspect timing volgens de methodiek uit de basisrapportering.”

Om na te gaan welke informatie relevant zou kunnen zijn, kan het nuttig zijn om zich af te vragen welke vragen stakeholders mogelijks kunnen stellen. Bv.:

- Werd het actief op tijd opgeleverd?
- Loopt het project volgens planning?
- Hoe lang duurde de implementatie in vergelijking met de verwachte implementatietijd?
- Hoe verhoudt de oplevertijd van het PPS-project of -programma zich tot conventioneel uitgevoerde projecten?

De onderliggende oorzaken van de antwoorden op bovenstaande vragen kunnen mogelijks in deze zelfevaluatie geïdentificeerd en besproken worden.

4.1.3 Kwaliteit

“Beoordeel de waarschijnlijkheid dat de nagestreefde doelstelling op vlak van kwaliteit effectief behaald zullen worden?”

In de EMOE-applicatie wordt gevraagd naar de doelstellingen van het project/programma. Hierbij is het belangrijk om de nagestreefde doelstelling concreet te formuleren zodat later een zinvolle evaluatie gemaakt kan worden. Deze doelstellingen kunnen betrekking hebben op het object (architectuur, duurzaamheid, functionaliteit, inpassing in omgeving, het voldoen aan bepaalde beleidsvisies of doelstellingen, ...) maar ook op het proces (vb. voldoende concurrentie creëren, participatie van stakeholders,..). Deze doelstellingen worden meegenomen in het Basisrapport Grote Projecten en Programma's, maar zijn eveneens het referentiepunt in de zelfevaluatie om de slaagkansen van het project/programma te beoordelen.

Ook kunnen tijdens de zelfevaluatie de motieven voor de keuze van de uitvoeringsvorm afgetoetst worden. De vraag die hierbij kan gesteld worden is of de gekozen uitvoeringsvorm de initiële verwachtingen heeft waargemaakt en waar er nu of bij toekomstige projecten kan bijgestuurd worden.

4.2 Bijzondere gebeurtenissen

Het kan bij de zelfevaluatie ook nuttig zijn om bijzondere aandacht te schenken aan de bijzondere gebeurtenissen van het afgelopen jaar. Hiermee worden onverwachte gebeurtenissen bedoeld die het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden en die een afwijking op de planning of normale gang van zaken hebben veroorzaakt.

Deze bijzondere gebeurtenissen verdienen in de zelfevaluatie specifieke aandacht omdat zij inzicht kunnen geven in de robuustheid en aangepastheid van de bestaande beheersingsmechanismes.

- Welke risico's/events hebben zich gematerialiseerd en hoe is hier mee omgegaan?
- Hebben er zich onverwachte en bediscussieerde kostenimpactrisico's voorgedaan?

5 Zelfevaluatie

De bovenstaande elementen, die ook in de basisrapportering worden bevestigd, bepalen het kader waarin de zelfevaluatie kan gebeuren en worden daarom ook opgenomen in het werkdocument voor het zelfevaluatierapport. In het basisrapport wordt voornamelijk ingegaan op de variabelen die beheerst moeten worden, de zelfevaluatie richt zich op de onderliggende thema's met oog voor de universele principes van goed projectmanagement:

Voortdurende zakelijke rechtvaardiging, Leren van ervaringen, gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden, opdelen van het project in beheersbare fasen, Escaleer enkel bij uitzonderingen, een productgerichte aanpak en het op maat maken voor de projectomgeving.

De zelfevaluatie mag niet bekeken worden als een administratief proces, maar eerder als een reflectiemoment over het project op zich en het afgelopen traject.

Het werkdocument van de zelfevaluatie zal zoveel als mogelijk vooraf worden ingevuld door het team GPP van het departement Financiën en Begroting.

5.1 Zakelijke rechtvaardiging






Omschrijf beknopt de nagestreefde doelstellingen: Welke uitdaging / welk probleem ligt aan de oorsprong van het project? Hoe wil het project hieraan invulling geven? Zijn er recente wijzigingen op dit vlak? Verwijs waar mogelijk naar beleidsdocumenten.

Relevante vragen die hier gesteld kunnen worden zijn o.a.:

- Stemt de huidige vooruitgang overeen met de (oorspronkelijke) doelstellingen van het project?
- Is de initiële uitdaging en de daarbij geformuleerde oplossing nog actueel? Zijn er in de loop van het project nieuwe doelstellingen toegevoegd en bereikt?
- Wanneer vond laatste actualisatie van nagestreefde doelstellingen plaats?
- Waren er conflicterend doelstellingen die voor problemen zorgden? Indien ja, hoe is men hier mee omgegaan?
- Is er een 'point of no return' bereikt (of zal dit weldra bereikt worden) waardoor bijsturing niet meer mogelijk/wenselijk is?
- Dringt een actualisatie van de (maatschappelijke) kosten-baten analyse zich op omwille van de gewijzigde context (vb. bijgestelde raming)?
- Op basis van welke criteria wordt het succes van het project beoordeeld? Zijn deze criteria duidelijk geformuleerd voor alle fasen van het project?

- Bijkomende aandachtspunten:
 - a) Omwille van veranderingen buiten het project kan het zijn dat de probleemstelling gewijzigd is of dat de geformuleerde oplossing (het project) niet meer de meest aangewezen is.
 - b) Het project kan een link hebben met doelstellingen in andere beleidsdomeinen. Dit kan positief zijn (het project draagt bij aan verwezenlijking van doelstellingen in een ander domein) of negatief (de (on)gewenste doelstelling van het project gaat in tegen doelstellingen in andere beleidsdomeinen). Een link kan ook zijn dat de doelstellingen van het project pas ten volle gerealiseerd zullen worden als ook andere acties ondernomen worden door de Vlaamse overheid of andere actoren.
- Mogelijke vragen hierbij zijn:
- Is er onderzocht hoe (technologische, maatschappelijke, ...) evoluties een impact zullen hebben op de uitdaging/probleemstelling waaraan het project invulling wil geven?
 - Is er een risico dat het project zal resulteren in een 'stranded asset'?
 - Aan welke beoogde doelstellingen van de Vlaamse overheid in andere beleidsdomeinen draagt het project bij?
 - Welke beslissingen van de Vlaamse of andere overheden riskeren om de beoogde doelstellingen van het project in gevaar te brengen?

Op basis van de aangeleverde informatie in het werkdocument en de workshop waarin het werkdocument wordt besproken zal een indicatie worden gegeven over de stand van zaken met betrekking tot het thema 'zakelijke rechtvaardiging'.

Rating	Besluit rond zakelijke rechtvaardiging
	De zakelijke rechtvaardiging is actueel en onderbouwd. Er zijn momenteel geen elementen die erop wijzen dat dit in de toekomst zal wijzigen.
	De zakelijke rechtvaardiging is actueel en onderbouwd. Er zijn elementen die maken dat dit punt in de komende periode extra aandacht dient te krijgen.
	De zakelijke rechtvaardiging moet extra aandacht krijgen zodat wordt voorkomen dat er een probleem rond ontstaat.
	De zakelijke rechtvaardiging is onvoldoende. Er dienen bijkomende acties ondernomen te worden om dit recht te zetten.
	De zakelijke rechtvaardiging van het project is onvoldoende en kan binnen de huidige opzet van het project niet meer geredigeerd worden.

5.2 Projectorganisatie

Beschrijf beknopt de projectorganisatie op volgende aspecten:

- Mensen (VTEs, functies)
- Inzet externen (zoals studiebureaus)
- Wat zijn de belangrijkste wijzigingen in vergelijking tot de vorige zelfevaluatie?

Link met EMOE/ Basisrapport






Via EMOE worden in functie van het basisrapport volgende vragen opgenomen:

- Hoe gebeurt de dagelijkse projectopvolging? Welke concrete acties of structuren worden geïmplementeerd om het behalen van de projectdoelstellingen veilig te stellen?

Relevante vragen die hier gesteld kunnen worden zijn o.a.:

- Zijn rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd voor elk aspect van het project? Is er een escalatie proces?
- Hoe verloopt informatie- en kennisdeling binnen het team en met andere projectteams?
- Zijn de nodige competenties aanwezig? Indien niet, wat is de belangrijkste reden hiervoor?
- Zijn er belangrijke wijzigingen (vb. vertrek sleutelfiguur, nieuwe projectfase) waarop reeds geanticipeerd wordt/dient te worden?
- Zijn teamleden van het projectteam voldoende opgeleid of ondersteund?

Op basis van de aangeleverde informatie in het werkdocument en de workshop waarin het werkdocument wordt besproken zal een indicatie worden gegeven over de stand van zaken met betrekking tot het thema 'Projectorganisatie'.

Rating	Besluit rond projectorganisatie
	De projectorganisatie is aangepast en functioneert naar behoren. Er zijn momenteel geen elementen die erop wijzen dat dit in de toekomst zal wijzigen.
	De projectorganisatie is aangepast en functioneert naar behoren. Er zijn elementen die maken dat dit punt in de komende periode extra aandacht dient te krijgen.
	De projectorganisatie moet extra aandacht krijgen zodat wordt voorkomen dat er een probleem rond ontstaat.
	De projectorganisatie is onvoldoende. Er dienen bijkomende acties ondernomen te worden om dit recht te zetten.
	De projectorganisatie is onvoldoende en de betrokken entiteit heeft niet de middelen en/of de bevoegdheid om dit te remediëren.






5.3 Samenwerking en draagvlak

Welke andere projecten hebben een link of invloed op dit project? Hoe verloopt de samenwerking met de betreffende projecteigenaars en stakeholders?

Relevante vragen

- Hoe wordt de samenwerking en communicatie tussen het projectteam en de verschillende stakeholders (zowel publiek-publiek als publiek-privaat) ervaren?
- Wat verliep goed? Welke knelpunten werden geïdentificeerd en op welke doelstelling (tijd, budget, kwaliteit) heeft dit een impact?
- Op welke manier wordt het draagvlak voor het project opgebouwd/bewaakt?
- Wat zijn de verwachte wijzigingen waarop geanticipeerd wordt of dient te worden?
- Zijn er geschillen lopende? Zo ja, hoeveel? Over?

Op basis van de aangeleverde informatie in het werkdocument en de workshop waarin het werkdocument wordt besproken zal een indicatie worden gegeven over de stand van zaken met betrekking tot het thema 'Samenwerking en draagvlak'.

Rating	Besluit rond samenwerking en draagvlak
	De samenwerking en het draagvlak rond het project verloopt naar behoren. Er zijn momenteel geen elementen die erop wijzen dat dit in de toekomst zal wijzigen.
	De samenwerking en het draagvlak rond het project is voldoende. Er zijn elementen die maken dat dit punt in de komende periode extra aandacht dient te krijgen.
	De samenwerking en/of het draagvlak rond het project moeten extra aandacht krijgen zodat wordt voorkomen dat er een probleem rond ontstaat.
	De samenwerking en het draagvlak rond het project is onvoldoende. Er dienen bijkomende acties ondernomen te worden om dit recht te zetten.
	De samenwerking en/of het draagvlak rond het project is onvoldoende en dit kan binnen de huidige opzet van het project niet meer geredigeerd worden.

5.4 Risico's en kansen

Welke belangrijkste risico's werden geïdentificeerd m.b.t. de aspecten tijd, budget (kostenbeheersing) en kwaliteit?

Link met EMOE/ Basisrapport






Via EMOE worden in functie van het basisrapport volgende vragen opgenomen:

- Wat zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen bij het project?
- Hoe zit het met de risicoverdeling en hoe worden risico's beheerd?

Relevante vragen die hier gesteld kunnen worden zijn o.a.:

- Is er een formeel proces van risicomanagement? Welke methode wordt gevolgd en wanneer had een laatste actualisatie plaats?
- Welke belangrijke optimalisatiemogelijkheden werden geïdentificeerd m.b.t. de aspecten tijd, budget (kostenbeheersing) en kwaliteit? Hoe worden (technologische) innovaties benut?
- Worden deze aspecten voldoende meegenomen in de voorbereiding van de volgende projectfase?
- Geef een gemotiveerde beoordeling over de effectiviteit van de maatregelen die werden geïdentificeerd en ingevoerd om risico's te beheersen en kansen te benutten.
- Zijn er wijzigingen in het risicomanagement? Zijn er risico's bijgekomen of weg gevallen? Hoe wordt hier mee omgegaan? Welke risicobeheersmaatregelen zijn genomen of zullen genomen worden? Zijn de beheersmaatregelen voldoende?

Op basis van de aangeleverde informatie in het werkdocument en de workshop waarin het werkdocument wordt besproken zal een indicatie worden gegeven over de stand van zaken met betrekking tot het thema 'Risico's en kansen'.

Rating	Besluit rond risico's en kansen
	Het beheerssysteem voor risico's en kansen is toereikend. Er zijn momenteel geen elementen die erop wijzen dat dit in de toekomst zal wijzigen.
	Het beheerssysteem voor risico's en kansen is toereikend. Er zijn elementen die maken dat dit punt in de komende periode extra aandacht dient te krijgen.
	Het beheerssysteem voor risico's en kansen moet extra aandacht krijgen zodat wordt voorkomen dat er een probleem rond ontstaat.
	Het beheerssysteem voor risico's en kansen is onvoldoende. Er dienen bijkomende acties ondernomen te worden om dit recht te zetten.
	Het beheerssysteem voor risico's en kansen is onvoldoende en dit kan binnen de huidige opzet van het project niet meer geredigeerd worden.

5.1 Overige

In het voorbije jaar kunnen zich 'bijzondere gebeurtenissen' hebben voorgedaan die een impact hebben op de initiële doelstellingen en niet in bovenstaande thema's gevat worden. In het kader van het jaarlijkse basisrapport worden deze bijzondere gebeurtenissen ook opgevraagd om een accuraat beeld van de jaarlijkse voortgang te kunnen schetsen.

Deze bijzondere gebeurtenissen kunnen ook relevant zijn voor de zelfevaluatie en de mogelijke lessen die hieruit kunnen getrokken worden.

Voorbeelden:

- *Onbedoelde "loopholes" in het contract waar de private partij van kon profiteren*
- *Onverwachte events zoals COVID-19 waaruit lessen getrokken kunnen worden voor de toekomst*

6 Lessen en aanbevelingen

Op basis van de observatie van de afgelopen periode kunnen mogelijk lessen getrokken worden of aanbevelingen geformuleerd worden voor het vervolgtraject van het project of die van algemeen nut kunnen zijn voor andere entiteiten en projecten. Het is de bedoeling om deze mogelijke lessen en observaties in de zelfevaluatie op te lijsten.

Nr.	Jaar	Aanbeveling/lessen/ observaties	Kritiek / essentieel / aanbevolen	Streefdatum uitvoering	Verantwoordelijke (projectspecifiek of algemeen)	Opvolging/ Stand van zaken
1						

Belangrijk hierbij is dat steeds het hele doorgelopen proces voor ogen wordt gehouden. Observaties (ten goede en ten slechte) die in de afgelopen periode naar boven komen kunnen immers een oorzaak hebben die terug te brengen is naar eerdere fases binnen het project. Ook kunnen er observaties gemaakt worden over de contextfactoren die een invloed hebben op het succes van het project (bv. marktomstandigheden).

Op basis van de individuele observaties uit projecten kunnen algemene adviezen geformuleerd worden die alle toekomstige projecten ten goede komen.

In vervolgzelfevaluaties wordt gevraagd om in te gaan op de stand van zaken en/of opvolging van eerder geformuleerde lessen en aanbevelingen.

Buiten de indicatie van het resultaat van de zelfevaluatie is het niet de bedoeling dat de inhoud van de zelfevaluaties projectspecifiek publiek gemaakt worden.