

Implementeren en borgen projectmatig werken

Datum : 1 november 2024

Onderwerp : Lijst met aanbevelingen implementeren en borgen projectmatig werken

Het is natuurlijk prachtig dat we in Overbetuwe de methode van Projectmatig Werken hebben geoptimaliseerd. In het handboek is de structuur opgenomen, de rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk omschreven en er zijn afspraken over controle en sturing vastgelegd. Maar daarmee zijn we er niet!

Ondanks dat we in het traject van optimaliseren PMW de organisatie zo goed mogelijk hebben meegenomen, is het implementeren en borgen een proces dat niet eindigt bij het vaststellen van een handboek.

Daarom willen we het MT de volgende aanbevelingen meegeven voor het vervolgtraject:

DE IMPLEMENTATIE EN BORGING VAN PROJECTMATIGE WERKEN IN DE ORGANISATIE

1. Stel iemand aan die verantwoordelijk is voor projectmatig werken
2. Denk na over een projectbureau PMW
3. Commitment van het (lijn) management
4. Goed opdrachtgeverschap
5. Goed opdrachtnemerschap
6. Erkenning en herkenning van kernposities
7. Geef projectbeheersing de nodige aandacht (sturing GROKIT)
8. Evaluatie en leren van elkaar
9. (Half)jaarlijkse herijking van handboek en sjablonen

TOELICHTING:

1. Stel iemand aan die verantwoordelijk is voor projectmatig werken

Uiteraard is het projectmatig werken iets voor de hele organisatie. Maar om de continuïteit te geven is het belangrijk om een medewerker te hebben die hiervoor verantwoordelijk is. Dit kan in de toekomst na volledige implementatie van het handboek in de organisatie een aparte functie zijn in het Domein Bedrijfsvoering. Tot die tijd zal dit per domein moeten worden geregeld. Het is dan onderdeel van het takenpakket van een medewerker, die volledig is ingevoerd in projectmatig werken en die de implementatie binnen het domein kan aansturen.

De verantwoordelijke is tevens voorzitter van het projectbureau PMW (zie punt 2).

2. Denk na over een projectbureau PMW

Het projectbureau kan ingevuld worden door medewerkers (bv een teammanager, projectmanager, projectondersteuner en projectcontroller) die dit als taak oppakken. In verband met de grootte van de gemeente en het aantal projecten is geen full-time projectbureau noodzakelijk. Wel dienen deze medewerkers deze taak uit te dragen (ambassadeurs PMW) en hiervoor de benodigde tijd te krijgen. Het projectbureau PMW kan fungeren als service-unit en ondersteunt in eerste instantie het Fysiek Domein bij het PMW in de meest brede zin van het woord. Bijvoorbeeld door:

- Beheren van projectlijsten/ overzichten;
- Faciliteren in portfoliomanagement;
- Projectformats en checklisten te ontwikkelen en te beheren;

- Projectprocedures en werkafspraken te ontwerpen en te bewaken;
- Projectspecialisten aan te bieden (planningsexpert, communicatie-expert, enzovoort);
- Projectcoaching aan te bieden;
- Opleidingsaanbod PMW te standaardiseren en dit te (laten) verzorgen.
- Onderhouden van de contacten met VPNG en collega's attenderen op interessante bijeenkomsten/ stukken;
- Het bewaken van projectevaluaties en tussentijdse evaluaties en op basis daarvan verbeteringen aanbrengen in formats of handboek.

De belangrijkste functie van het projectbureau PMW is het aanbieden van datgene waar de projecten in algemene zin behoefte aan hebben. Dit projectbureau PMW kan eventueel ook verantwoordelijk zijn voor het verzamelen en aggregeren van projectrapportages. Ook projectassistenten kunnen ondergebracht worden bij het projectbureau PMW. Het projectbureau PMW kan weinig tot niets opleggen of afdwingen, deze rol ligt bij de ambtelijk opdrachtgever danwel het lijnmanagement.

3. Commitment van het (lijn) management

Het (lijn)management moet dus begrijpen dat binnen Projectmatig Werken eerst een projectopdracht wordt geschreven, deze opdracht (wat gaan we doen) wordt getoetst op haalbaarheid (financieel en organisatorisch) en risico's, en pas bij 'groen licht' een projectplan (indien aan de orde) wordt gemaakt (hoe gaan we het doen) en het project daarna echt wordt uitgevoerd. Het (lijn)management zal moeten inzien dat de inzet van deze projectmethodiek ervoor zorgt dat achteraf minder brandjes hoeven te worden geblust. En dat wordt voorkomen dat projecten stranden, omdat er eerst echt goed over na is gedacht. Faalkosten en problemen bij de planning ontstaan veelal door overhaaste, niet overwogen beslissingen, die op hun beurt worden genomen onder druk van een opdrachtgever in verband met spoed.

Daarnaast hebben de teammanagers een verantwoordelijkheid als capaciteitsleverancier. Zonder de juiste capaciteit, kwalitatief en kwantitatief kan een project niet slagen.

4. Goed opdrachtgeverschap

Op dit moment is de rol van ambtelijk opdrachtgever voor de projecten niet duidelijk belegd. Er moet een goede, open en actieve samenwerking zijn tussen een opdrachtgever en een projectmanager. En dat betekent dus niet dat een opdrachtgever een project 'even over de schutting gooit' maar dat de opdrachtgever echt in dialoog gaat en blijft met de projectmanager. En dat de opdrachtgever er is als de projectmanager met zaken worstelt en tijdig schakelt als er bestuurlijk overleg noodzakelijk is. Natuurlijk, idealiter heeft de projectmanager een hoog zelf oplossend vermogen, maar bij echt lastige kwesties moet de opdrachtgever er wel zijn.

De opdrachtgever moet ook zijn/haar rol vervullen waar het gaat om zaken als prioritering (welke projecten hebben voorrang boven andere) en informeren van lijnmanagement over lopende projecten (en daarmee inzet van medewerkers!).

De opdracht aan de projectmanager dient zuiver te zijn waar het gaat om de formulering van het werkelijke doel van het project. Rol van de opdrachtgever is om dit goed af te stemmen en te bewaken. Daarbij dient ook te worden geschakeld als er wordt afgeweken van het doel of als de projectafbakening niet duidelijk gehanteerd wordt.

5. Goed opdrachtnemerschap

De opdrachtnemer van een project, in de regel een projectmanager of projectleider, moet de rol en verantwoordelijk (kunnen) pakken, die omschreven staat in het handboek. Dit betekent niet alleen dat de overige rollen in het zandlopermodel van projectmatig werken goed zijn ingevuld, maar ook dat de projectmanager zelf op de goede manier invulling geeft aan de taken en

verantwoordelijkheden die bij de projectmanager horen. Het gaat dan met name om de beheersaspecten en de processturing. Om dit naar behoren te kunnen doen, dienen de bijbehorende randvoorwaarden, waaronder inzicht in financiën, bemensing van de projectteams, invulling van het ambtelijk opdrachtgeverschap en eenduidige projectinformatie op orde te zijn.

6. Herkenning en erkenning van de kernposities

Niets is zo vervelend als wanneer niemand precies weet wie nu waarvoor verantwoordelijk is. Daarom moet voor iedereen helder zijn wie de (ambtelijk of bestuurlijk) opdrachtgever van een specifiek project is, wie de projectmanager/-leider is en wie concreet zijn aangewezen om in het projectteam zitting te nemen (en daarvoor dus ook tijd/budget krijgen, naast hun lijnwerk!). Alleen wanneer de rollen concreet aan een persoon zijn gekoppeld, naar elkaar worden uitgesproken en vastgelegd weet iedereen wat zijn/haar rol precies is en kunnen we elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden.

7. Geef projectbeheersing de nodige aandacht (sturing GROTICK)

Op dit moment wordt er weinig gedaan aan projectbeheersing. Projectbeheersing begint bij de projectopdracht en/of projectplan, waarin in het bijzonder de scope en beoogde kwaliteit met bijbehorende financiële en planningsafspraken zijn vastgelegd. Bij een goede voorbereiding, uitvoering en afronding van het projectplan stuurt het projectteam op de aspecten tijd, geld en kwaliteit. Om deze aspecten te kunnen beheersen zijn instrumenten nodig, zoals informatie en organisatie. Daarnaast moeten we bij de projecten ook gebruik maken van risicomanagement: het bepalen en beheersen van de onzekerheden die bedreigingen of kansen vormen om de gestelde doelen te bereiken.

Er zijn meerdere mogelijkheden om hier meer sturing aan te gaan geven, bv het gebruik van een projectbeheersingstool. Veel gemeenten maken hiervoor ook wel gebruik van Excel sjablonen. De gemeente Overbetuwe werkt hiermee sinds kort ook. Echter het proces dient duidelijker vorm te krijgen en medewerkers dienen met deze methodiek om te gaan.

8. Evaluatie en leren

Wat interessant is, is om te leren van elkaar. Deel de fouten die gemaakt worden in de projecten maar zeker ook de succesfactoren. Richt hiervoor een projectleidersoverleg in of mogelijk is intervisie een mogelijkheid om dit op te pakken. Zorg voor de juiste begeleiding hierin.

Daarnaast organiseert de VPNG diverse interessante bijeenkomsten waarin het leren van andere gemeenten centraal staat. Wijs collega's herhaaldelijk op de mogelijkheden die de VPNG biedt.

Organiseer in company trainingen voor projectmatig werken. Hierbij ontstaat bij de deelnemers een gelijk beeld over wat onder projectmatig werken wordt verstaan. Niet alleen de methodiek hierin is leerzaam ook de onderlinge uitwisseling over projectmatig werken zorgt voor het delen van kennis.

9. (Half) jaarlijkse herijking van handboek en sjablonen

Om het projectmatig werken up-to-date te houden is een (half)jaarlijkse herijking van het handboek en de sjablonen noodzakelijk. Bovenstaande aanbevelingen spelen hierin een rol. Wat je hebt geleerd uit andere projecten kan een aanvulling of aanpassing van het handboek of de sjablonen tot gevolg hebben.

Er zijn prima algemeen bruikbare sjablonen voor projectopdracht, projectplan en projectevaluatie. Daarnaast hanteert projectcontrol een sjabloon voor de voortgangsrapportages.