

Handboek projectmatig werken



Gemeente Overbetuwe

Versie 1.0 - 29 oktober 2024
Zaaknummer: 2024-036241

gemeente Overbetuwe



Voorwoord

In Overbetuwe werken we op een projectmatige wijze aan ontwikkelingen binnen het fysieke domein. Met dit handboek leggen we vast hoe we in Overbetuwe projecten realiseren.

Projectmatig werken is niet alleen bedoeld voor het fysieke domein, maar kun je ook prima toepassen binnen andere organisatieonderdelen. Dat vraagt om een betere ontsluiting van de Overbetuwse wijze van werken in projecten. Ook willen we nieuwkomers op een eenduidige wijze kennis laten maken met de manier waarop wij werken aan projecten. Zo hier en daar zijn onderdelen echt toegespitst op het fysieke domein, maar in principe kan de gehele organisatie terugvallen op de beschrijvingen.

Dit is geen statisch document; op gezette tijden is actualisatie noodzakelijk. Om die reden is aan een digitale omgeving op NIVO gewerkt, waar eenvoudig onderdelen kunnen worden geactualiseerd.

Wat levert dit op? Samen werken aan projecten gaat beter en sneller doordat we één taal spreken en dezelfde set instrumenten gebruiken. Net als duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Projecttaken zijn veel gemakkelijker over te dragen. Nieuwe collega's weten binnen een dag hoe we in Overbetuwe projectmatig werken. Meer grip op de werkvoorraad, personele capaciteit en de uitgaven die we doen. Beter projecten, betere resultaten en vooral... meer plezier in je werk!

Zie je een verbeterpunt in dit handboek?

Ben je van mening dat de inhoud niet juist is of heb je een vraag over dit handboek?

Laat het weten via ProjectsecretariaatTSP@overbetuwe.nl.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
De spelregels voor projectmatig werken	4
1. Projectmatig werken	5
1.1 Wat is een project	5
1.2 Het kiezen van de juiste aanpak	5
1.3 Projectmatig werken in Overbetuwe	6
1.3.1 Eigen projecten	6
1.3.2 Faciliterende projecten	7
1.3.3 Hoe werken we projectmatig in Overbetuwe?	7
1.3.4 Expliciete besluitvorming: formats	8
2. Sturen, beslissen en verantwoorden	9
2.1 Sturingsdriehoek	9
2.2 Projectbesturing vijf rollen, zandlopermodel	9
2.3 Rollen en verantwoordelijkheden	10
2.4 Het opdrachtgever-opdrachtnemergesprek	15
3. Faseren	16
3.1 Zes fasen: wat doe je wanneer?	16
4. Beheersen en verantwoorden	20
4.1 GROTICK	20
4.2 Verantwoording projectvoortgang	22
5. Projectdocumenten	23





De spelregels voor projectmatig werken

1. Een project is een unieke opgave met duidelijke doelen en een vooraf bepaald resultaat. Een tijdelijke organisatie voert met een vastgestelde hoeveelheid middelen het project uit binnen gestelde kaders met een start- en een einddatum.
2. De sturing en besluitvorming binnen een project loopt via de sturingsdriehoek. Die bestaat uit een bestuurlijk opdrachtgever, een ambtelijk opdrachtgever en een opdrachtnemer (de projectmanager).
3. De bestuurlijk opdrachtgever van een project is namens het college van burgemeester en wethouders het bestuurlijk aanspreekpunt. De bestuurlijk opdrachtgever zorgt dat het project binnen de gestelde bestuurlijke kaders wordt uitgevoerd en stemt af met het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad.
4. De bestuurlijk opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het project, zie ook de rolbeschrijving.
5. De opdrachtnemer (de projectmanager) is verantwoordelijk voor de integrale sturing en uitvoering van het project binnen de vastgestelde kaders.
6. Een projectmatige aanpak bestaat uit sturen, faseren, beslissen en beheersen.
7. Er is sprake van een project als de bestuurlijk opdrachtgever de projectopdracht heeft geaccordeerd.
8. Voor elk project wordt een projectopdracht door de projectmanager opgesteld en een project startup gehouden.
9. Een project is afgerond als de projectevaluatie door de ambtelijk opdrachtgever is geaccordeerd, het project financieel is afgesloten en het is overgedragen aan beheer of de lijnorganisatie.
10. De sturing en uitvoering van een project is gericht op de beheersing van het eindresultaat. De projectmanager stuurt op geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en participatie, kwaliteit (GROTICK).
11. Een project vraagt ook om maatwerk en het managen van verwachtingen en onzekerheden. In een project zijn afwijkingen van deze spelregels alleen mogelijk als ze goedgekeurd zijn binnen de sturingsdriehoek.





1. Projectmatig werken

1.1 Wat is een project

Binnen de gemeente Overbetuwe voeren we met zijn allen een grote diversiteit aan werkzaamheden uit. Logisch dat we die niet allemaal op dezelfde manier aan kunnen pakken. Vaak wordt het woord 'project' gebruikt als we het over een specifiek deel van ons werk hebben. Maar gaat het wel daadwerkelijk over een project? In onderstaand schema zie je wat de kenmerken zijn van verschillende soorten werkzaamheden, en welke aanpak hierbij past. In dit handboek gaan we alleen in op projecten, en niet op de andere werkwijzen.

Je opdracht moet minimaal aan de volgende drie criteria voldoen om een project genoemd te mogen worden:

- Er is een uniek, concreet, specifiek en meetbaar resultaat;
- een duidelijk begin en eind;
- Beperkte middelen om het resultaat te bereiken.

Een project kan op verschillende manieren tot stand komen. Binnen een project werk je projectmatig. Dat wil zeggen dat je op een vooraf bedachte en vastgestelde manier naar een gewenst projectresultaat toewerkt.

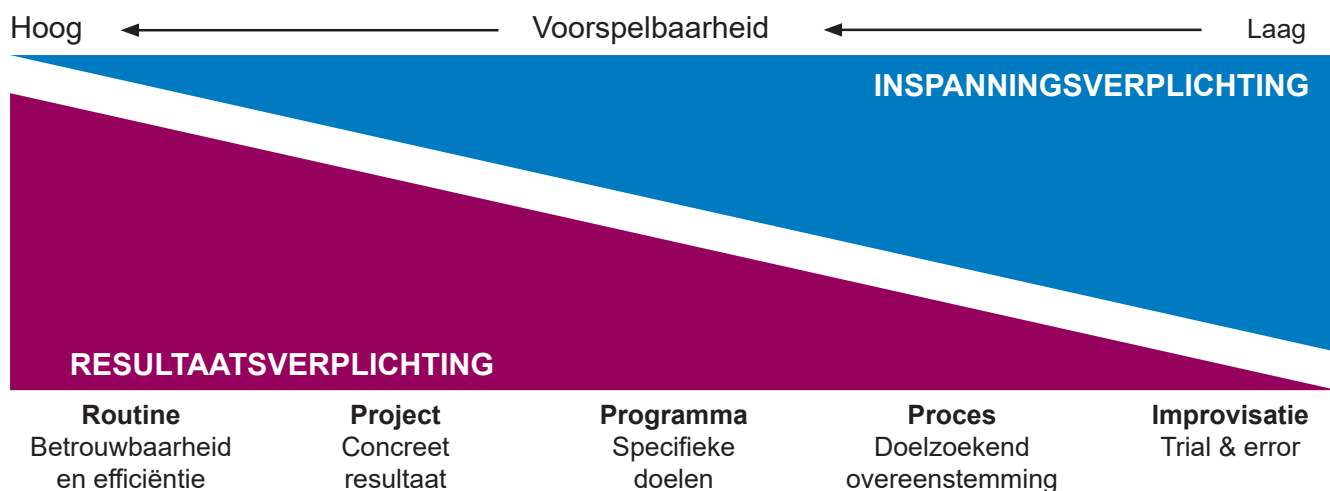
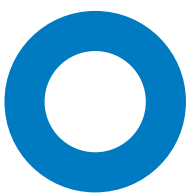
1.2 Het kiezen van de juiste aanpak

Welke aanpak gekozen wordt, heeft vooral te maken met de mate van voorspelbaarheid (figuur 1) van de opgave. Bij een hoge voorspelbaarheid is een routinematige of projectmatige aanpak logisch, bij een lage voorspelbaarheid is een programmatische of procesmatige aanpak beter. Bij iedere aanpak hoort ook een verschil in resultaatverplichting. Bij een proces- en programma-aanpak heb je vooral een inspanningsverplichting, bij een routine en een projectaanpak een resultaatsverplichting.

	Routine	Project	Programma	(Bestuurs) proces	Improvisatie
Waarop gericht	Tot stand brengen van telkens hetzelfde product of dezelfde dienst	Realiseren van een tastbaar resultaat (product of oplossing)	Nastreven van doelen (verbetering, verandering, vernieuwing)	Zetten van een haalbare vervolgstap, komen tot overeenstemming	Creëren van iets (moois)
Tijdshorizon	Eindeloos voortgaan	Tijdelijk, van tevoren bepaald en gepland	Tijdelijk, stoppen zodra doelen bereikt	Tijdig, met een niet te voorspellen einde	Onbekend
Besluitvorming	Alleen als de routine moet veranderen	Per faseovergang, o.b.v. beslisdokument	Op afgesproken momenten o.b.v. programma-plannen	Ad hoc, zodra mogelijk	Instinctief
Voorbeeld	Uitgeven van paspoorten of vergunningen	Bouwen van een informatiesysteem	Vergroten van de klantgerichtheid in een organisatie	Onderhandelen over samenwerking tussen organisaties	Doen van een uitvinding
Management	Routine stuurt zichzelf (grootendeels)	Suren op tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie	Sturen op tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit, doelgerichtheid	Sturen op thema, timing, tempo, toegang, toneel, toon, tol, tijdgeest, toeval	Begrenzen van middelen

Tabel 1: Verschillende werkwijzen en kenmerken





Figuur 1 Mate van voorspelbaarheid

Samengevat, projectmatig werken is gericht op de sturing, besluitvorming, fasering en beheersing van unieke opgaven. In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op deze sturingsmechanismen binnen projectmatig werken. Twijfel je of je je opdracht het best projectmatig kunt aanpakken of niet? Bespreek dit met je opdrachtgever.

1.3 Projectmatig werken in Overbetuwe

Bij de gemeente Overbetuwe kunnen opdrachten in het fysiek domein de volgende oorsprong hebben:

- Collegeprogramma/bestuursopdracht
- Wetswijzigingen
- Onderhoudsprogramma's Openbare Ruimte
- Dorpsagenda's

Soms komen opdrachten uit andere hoeken of komen ze op minder formele wijze tot stand. Het is dan met name van belang om niet zonder vooraf na te denken of te structureren aan de slag te gaan met een opdracht. Bespreek altijd even met je teammanager of iets een project is, of jij de aangewezen persoon bent om ermee aan de slag te gaan, en welke prioriteit je opdracht heeft.

De gemeente Overbetuwe maakt in het fysiek domein onderscheid tussen eigen projecten en faciliterende projecten. Binnen alle projecten werken we projectmatig, maar er zitten wat nuanceverschillen in de aanpak.

1.3.1 Eigen projecten

Bij onze eigen projecten heeft de gemeente een actieve rol. Binnen fysieke projecten hebben we vaak (gedeeltelijk) grondeigendom op de projectlocatie. Daarnaast zijn dit projecten waar de gemeente financiële middelen in investeert.

- Besluitvorming projectopdracht (PO) altijd via het college.
- In overleg met ambtelijk opdrachtgever ook een projectplan (PP) opstellen.



1.3.2 Faciliterende projecten

Bij faciliterende projecten, de naam zegt het al, heeft de gemeente een faciliterende rol. Voor deze projecten schrijf je geen projectplan, dat is aan de initiatiefnemer. De gemeente levert in principe geen financiële bijdrage aan deze projecten. Het is de bedoeling dat de kosten verhaald op de initiatiefnemer, maar vaak kan dit niet volledig.

- Hiervoor alleen een PO en vastgesteld door het college.
- Bij PO gebruik maken van een deels voorgevuld format PO, die projectspecifiek wordt gemaakt (vergelijkt met IOK en EOK).

1.3.3 Hoe werken we projectmatig in Overbetuwe?

Belangrijk uitgangspunt bij projectmatig werken is dat er sprake is van een ambtelijk opdrachtgever. Vaak is dat jouw leidinggevende. Jij bent als projectmanager de opdrachtnemer. De afspraken over wat je precies gaat opleveren leg je vast in een PO (projectopdracht). Zie hiervoor het format voor de projectopdracht. Voor elk project wordt een projectopdracht opgesteld.

Projectmatig werken is een goede methode als je meer integraal wilt werken. Hoewel de projectmanager de penvoerder van de projectopdracht is, maak je de PO niet alleen. Je doet dit in overleg met je projectteamleden, aan de hand van een PSU (project start-up). Dat is trouwens ook goed voor het draagvlak van jouw project. Jouw doel is informatie verzamelen voor de PO en de besluitvorming daarover. Het is nog niet zeker of het project ook daadwerkelijk doorgaat. De opdrachtgever bepaalt dat immers op basis van de PO. Voor elk project wordt een PSU gehouden.

Tijdens de PSU besteed je in ieder geval aandacht aan de volgende punten:

1. Je legt uit wat de opdracht is en naar welk resultaat jullie toewerken
2. Samen brainstormen jullie over welke activiteiten nodig zijn om de opdracht te realiseren
3. Je ordent de activiteiten in overzichtelijke projectfasen
4. Nu maak je samen een realistische planning met capaciteitsinzet per deelnemer
5. Samen brengen jullie in kaart welk budget nodig is
6. Nu jullie overzicht hebben, zetten jullie de belangrijkste risico's op een rijtje met bijbehorende beheersmaatregelen.

Nu je goede input hebt gekregen van je collega's, verwerk je deze in de vorm van een PO. In de PO geef je aan wat je gaat doen en wat je nodig hebt om je projectresultaat te bereiken. Vaak is dat al voldoende om je project daadwerkelijk te starten. Als de opdracht complex is en de gemeente een regisserende rol heeft kun je in overleg met je projectteam en je opdrachtgever er ook voor kiezen om aansluitend op de PO een PP op te stellen. In een PP leg je aan je opdrachtgever uit HOE je de opdracht wilt gaan realiseren en wie en wat daarvoor nodig is.

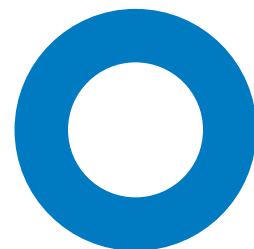
Het college bepaalt op basis van de PO en eventueel PP of het project doorgaat, en stelt de benodigde middelen ter beschikking. Bedragen de benodigde middelen meer dan €150.000? Dan is het aan de gemeenteraad om dit geld ter beschikking te stellen. De capaciteitsleverancier zorgt ervoor dat de benodigde capaciteit beschikbaar wordt gesteld voor het project, net als de benodigde middelen. Jij bent als opdrachtnemer verantwoordelijk voor het realiseren van de PO. Tijdens het project houd je je opdrachtgevers op de hoogte over het verloop van het project met de PV (projectvoortgangsrapportage).



Projectmatig werken doe je niet alleen, want je bent afhankelijk van anderen om de projectopdracht te kunnen voltooien. Regelmatig stem je samen af. Wie draagt wat bij aan jouw project? Jij bent als projectmanager verantwoordelijk voor het functioneren van jouw team. Je stuurt de teamleden individueel (functioneel) aan en daarnaast stuur je op de samenwerking binnen het team, zodat het resultaat wordt behaald.

1.3.4 Expliciete besluitvorming: formats

Projectmanagement vraagt om het nemen van expliciete besluiten. Ieder besluit moet onderbouwd zijn. Dat onderbouwen van besluiten doen we binnen projectmatig werken met sjablonen ofwel formats. Er zijn twee redenen hiervoor. De eerste reden is dat een format helpt om geen aspecten te vergeten die voor een te nemen besluit van belang zijn. De tweede reden is dat we binnen onze gemeente graag uniform werken. Dit helpt om overzicht te houden en efficiënt te werken bij meerdere projecten.

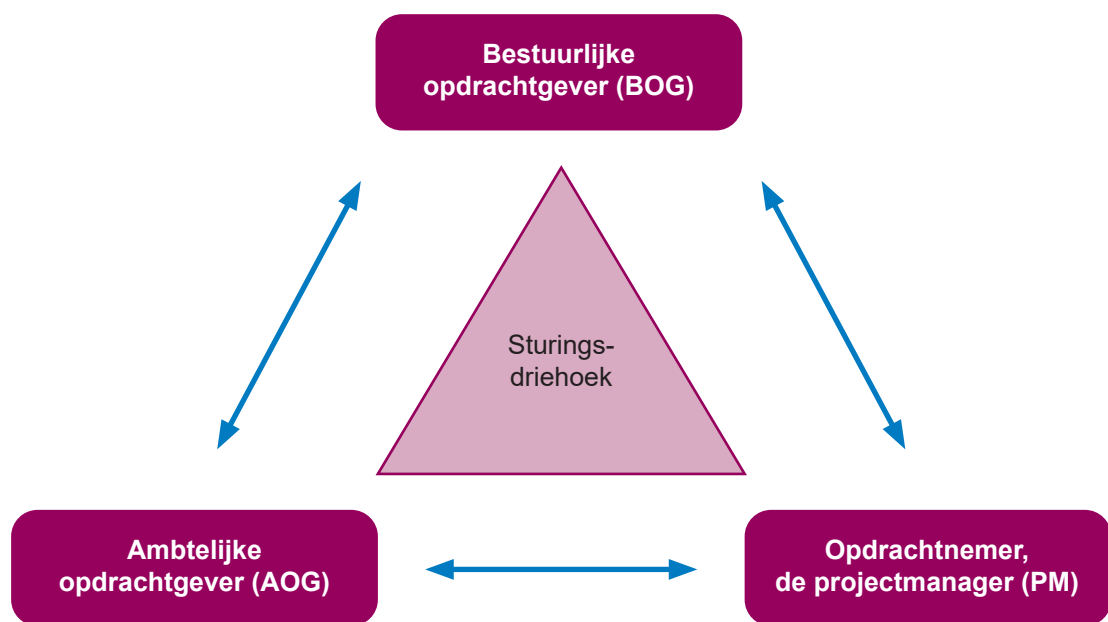




2. Sturen, beslissen en verantwoorden

2.1 Sturingsdriehoek

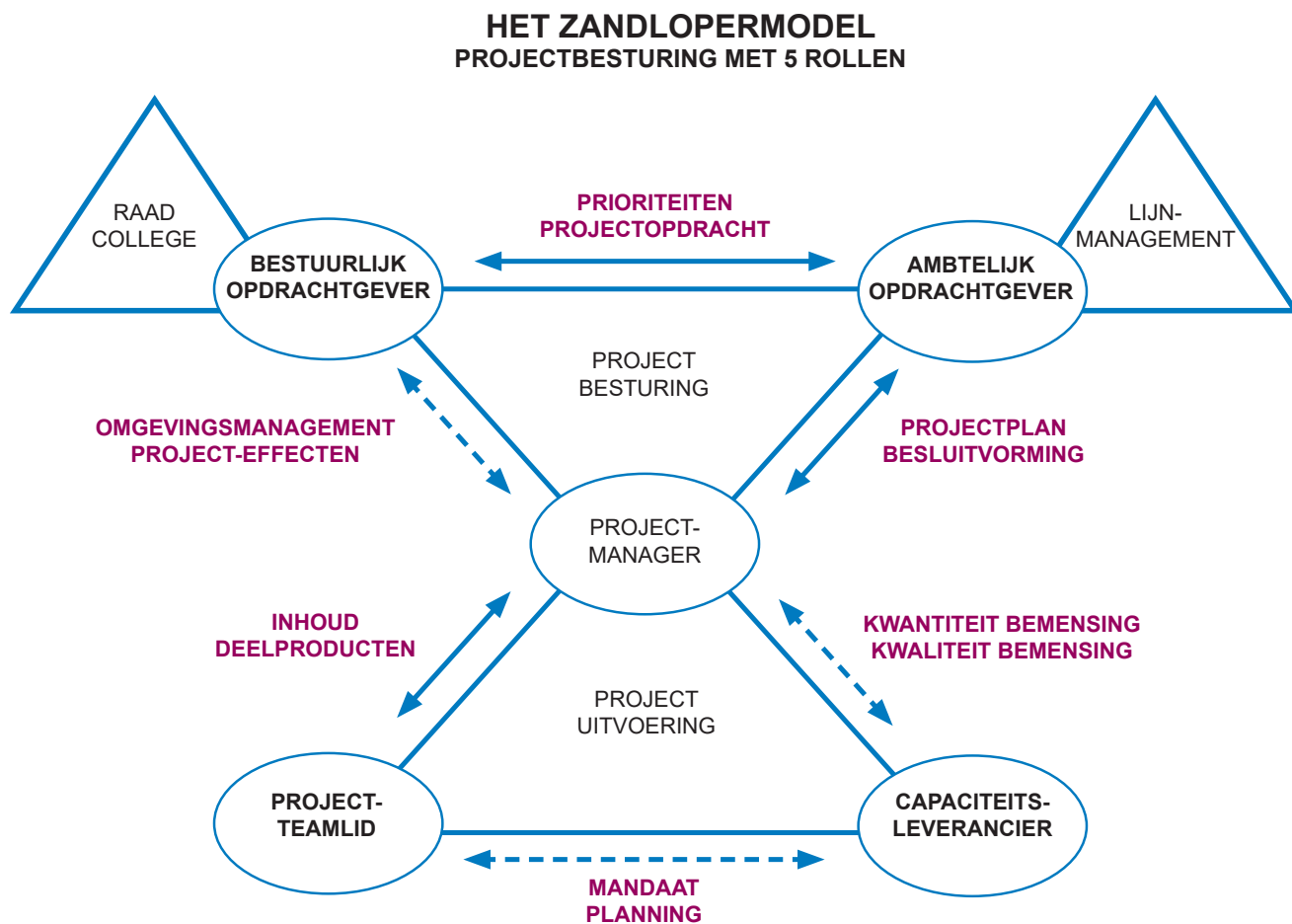
Elk project kent een bestuurlijk opdrachtgever, een ambtelijk opdrachtgever en een opdrachtnemer (de projectmanager). Voor de unieke opdracht van een project wordt dus een unieke sturing opgezet. De combinatie van de drie rollen noemen we de sturingsdriehoek. De sturingsdriehoek is bepalend voor de werkwijze en de besluitvorming in een project. Dat betekent dat ook bij verschillen van inzicht over een project (tussen de lijn- en de projectorganisatie) de besluitvorming binnen de gestelde kaders plaatsvindt, binnen de sturingsdriehoek. In figuur 3 is de sturingsdriehoek schematisch weergegeven:



Figuur 2: Sturingsdriehoek

2.2 Projectbesturing vijf rollen, zandlopermodel

Binnen projectmatig werken is een vijftal rollen te onderscheiden. In paragraaf 2.3 wordt ieder van deze rollen beschreven in termen van taken, verantwoordelijkheden en gedrag. In figuur 4 zijn middels pijlen de zes basisgesprekken (inclusief de twee belangrijkste onderwerpen voor dat gesprek) weergegeven die tussen de verschillende rollen worden gevoerd. De stippellijnen geven aan dat de relatie een informerende lijn is. De sturingslijnen zijn de doorgetrokken pijlen. Met capaciteitsleverancier wordt de rol bedoeld die de hiërarchisch leidinggevende speelt bij het beschikbaar stellen van medewerkers voor een project. Vaak is dit de teammanager.



Figuur 3: Het zandlopermodel

2.3 Rollen en verantwoordelijkheden

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de verantwoordelijkheden van elk van de vijf basisrollen binnen projectmatig werken.

Rol	Verantwoordelijk voor
Bestuurlijk Opdrachtgever	• Verkrijgen van financiële kaders; • Creëren van draagvlak bij het college en de gemeenteraad; • Vertegenwoordigen van het project naar de raad; • Accordeert de projectopdracht en het projectplan; • Overlegt met de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager over te nemen maatregelen bij veranderende omstandigheden die de vooraf vast-gestelde projectkaders te buiten gaan.

Ambtelijk Opdrachtgever	• Bewaken dat het project binnen de gestelde kaders blijft; • Vertalen van kaders naar een projectresultaat; • Verantwoording naar de bestuurlijk opdrachtgever; • Creëren van ambtelijk draagvlak; • Regelen van faciliteiten. <i>Taken en verantwoordelijkheden</i> • Bepaalt in samenspraak met de bestuurlijk opdrachtgever en de projectmanager het projectresultaat. • Beoordeelt en accordeert de projectopdracht en het projectplan. • Onderhandelt met de bestuurlijk opdrachtgever wanneer opgegeven grenzen/wensen niet realistisch blijken. • Bewaakt dat middelen (mensen, geld, materiaal) beschikbaar zijn voor het project, conform de PO en eventueel het PP, alvorens men van start kan gaan met het project. • neemt deel aan de project start-up bijeenkomst van het project, waar nodig. • Volgt de voortgang van het project. • Is verantwoordelijk voor het informeren van het bestuur en voor het instellen van een adequate overlegstructuur (bijv. een stuurgroep), de ambtelijk opdrachtgever belast doorgaans de projectmanager hiermee. • Is verantwoordelijk voor het informeren van de lijnorganisatie over inhoud en voortgang van het project, de ambtelijk opdrachtgever belast doorgaans de projectmanager hiermee. • Is rechtstreeks contactpersoon voor de projectmanager en bestuurlijk opdrachtgever. • Kan in het belang van het project tijdens het proces en besluitvormingstraject wijzigingen aanbrengen in de projectopdracht, doet dit in voorkomende gevallen na overleg met het bestuur of het lijnmanagement en in afstemming met de projectmanager. • neemt deel aan de besluitvorming op beslismomenten in het project. • Accordeert projectevaluatie. • Is budgethouder van het projectbudget (kan dit delegeren naar de projectmanager). <i>Gewenste houding</i> • Geeft belang aan het project en wil het projectresultaat hebben (motivatie en energie). • Voelt zich mede verantwoordelijk voor het behalen van het projectresultaat. • Is, in overleg met de betrokken lijnmanagers, verantwoordelijk voor de benodigde mensen en middelen, en voert waar nodig onderhandeling of 'strijd' en gebruikt zijn rol en macht om de benodigde mensen en middelen beschikbaar te krijgen.
------------------------------------	--

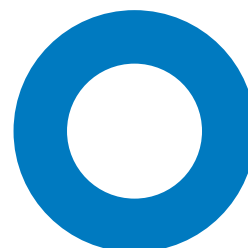


	• Kijkt over de grenzen van het project en de eenheden, en koerst op integraliteit en afstemming tussen diensten/afdelingen. • Is beschikbaar voor de projectmanager. • Treedt op als aanjager tegen versturende invloeden. • Kijkt over de grenzen van de eigen domein/team • Onderscheidt de rol van ambtelijk opdrachtgever van zijn/haar rol in de lijnorganisatie. • Beslist en is duidelijk over de voortgang, marges en te bereiken resultaat. • Let ook op risico's. • Is ambassadeur van het project.
Projectmanager	• Realiseren van het projectresultaat; • Verantwoording naar de opdrachtgevers; • Goed aansturen en samenstellen van het projectteam. • Denkt mee met de opdrachtgevers over het projectresultaat. • Adviseert de opdrachtgever bij afwijkingen van de projectopdracht en/of onvoorziene omstandigheden. • Werkt het resultaat uit naar een fasering, inrichting en planning voor het project en stemt dit af met opdrachtgevers, teamleden en andere belanghebbenden en legt dit schriftelijk vast in een projectplan. • Maakt afspraken met opdrachtgevers, teamleden en overige betrokkenen om de beheersbaarheid van het project zeker te stellen. • Is verantwoordelijk voor de beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en risico's van het project. • Maakt afspraken over taken en bevoegdheden van projectdeelnemers en monitort deze. • Is budgethouder (geeft betalingsakkoord) en in die zin verantwoordelijk voor het budget, binnen de afgesproken marges met de opdrachtgever. Dit is het geval indien de ambtelijk opdrachtgever het budgethouderschap heeft belegd bij de projectmanager. De projectmanager kan ook budgetadviseur zijn. Hier wordt het gehele projectbudget, van initiatief tot uitvoering, mee bedoeld ongeacht de dekkingsbron, kosten en opbrengsten. • Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het projectresultaat (bij onvoldoende inhoudelijke kwaliteit van een projectteamlid stuurt de projectmanager bij, eventueel in samenspraak met de capaciteitsleverancier. De vakinhoudelijke projectteamleden zijn verantwoordelijk voor het leveren van voldoende vakinhoudelijke kwaliteit. Projectmanager is integraal verantwoordelijk. • Schakelt deskundigen in van de vakafdelingen, in overleg met het betreffende teamleider, en treedt naar hen op als opdrachtgever. • Vraagt de vakafdelingen externe partijen in te schakelen wanneer de vakafdelingen aangeven de benodigde expertise en/of capaciteit zelf niet in huis te hebben, het gaat hierbij om inhuur van specifieke kennis, adviezen of adviseurs; belangrijke besluiten ten aanzien van het project voorleggen aan de ambtelijk opdrachtgever ter besluitvorming (dit geldt ook voor een blijvend verschil van inzicht binnen het projectteam).





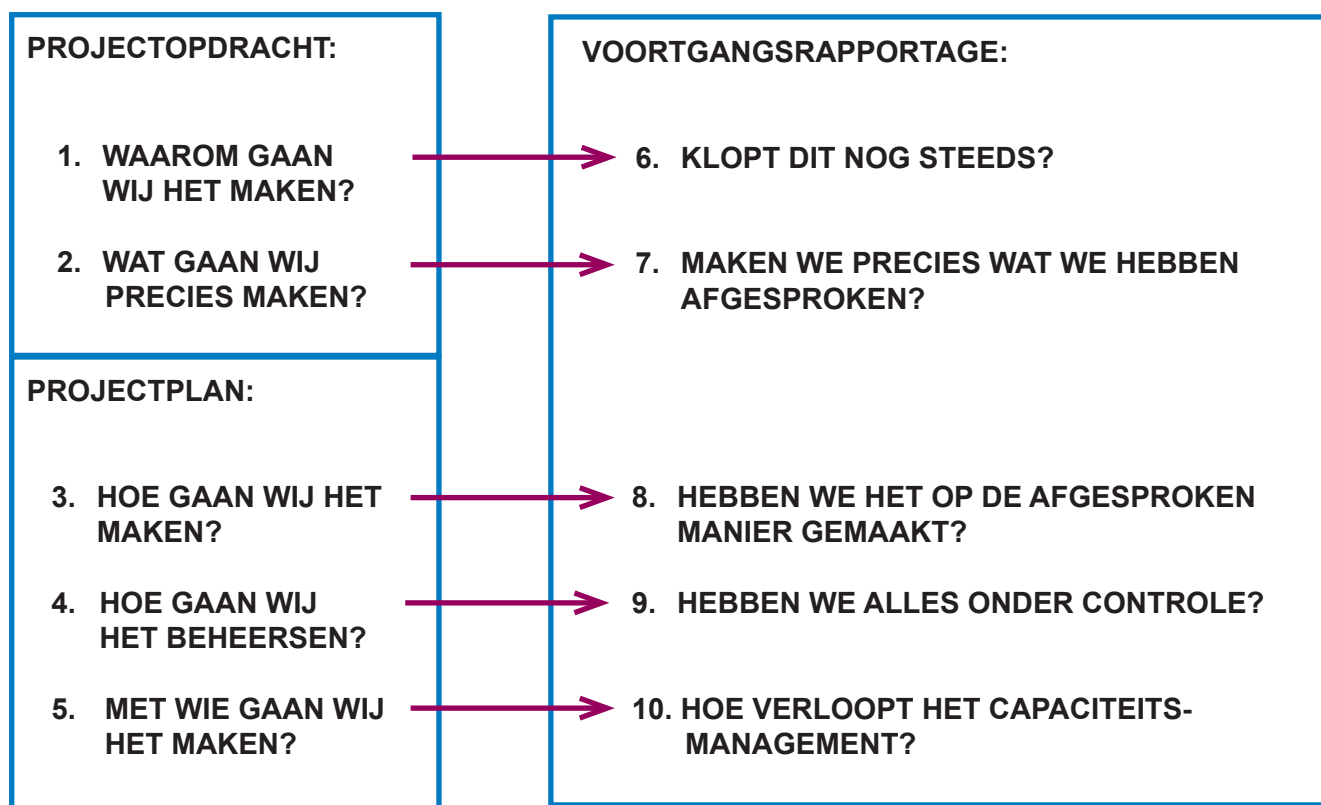
	• Is verantwoordelijk voor de communicatie over het project naar derden (overheden, marktpartijen, klanten). • Overlegt met de teammanagers in geval van discussie met een projectteamlid over de vakinhoudelijke kaders. • Is verantwoordelijk voor het opstellen van de beslisdocumenten. • Rapporteert over de voortgang aan de opdrachtgevers, conform vooraf daarover gemaakte afspraken. • Levert op beslismomenten (in principe zijn dit de faseovergangen) een beslisdocument op aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers. • Levert het project middels de eindevaluatie op aan de ambtelijk opdrachtgever, die hiervoor accordeert. • Is verantwoordelijk voor een zorgvuldige overdracht bij wisseling van projectmanagers (tijdens het project). <i>Gewenste houding</i> • Geeft vorm aan de projectorganisatie. Geeft leiding en stimuleert de projectgroep tot samenwerking. • Weet dat er meer belangen spelen dan alleen projectbelangen en houdt daar rekening mee. • Komt afspraken na en meldt tijdig (niet op het laatste moment) wanneer dit niet lukt. • Maakt maximaal gebruik van de kennis en deskundigheid van de vakafdelingen. • Denkt mee in het belang van het project, los van het afdelingsbelang. • Is bereid compromissen te sluiten ten gunste van het projectresultaat
Capaciteitsleverancier (teammanager)	• Leveren van projectcapaciteit conform afspraken met de projectmanager; • Leveren van capaciteit met kwaliteit conform afspraken. <i>Taken en verantwoordelijkheden</i> • Is leverancier van projectmanagers of projectteamleden (ook externe inhuur) en zorgt in overleg met de ambtelijk opdrachtgever c.q. projectmanager voor de meest adequate inbreng. • Faciliteert de operationele inzet van projectteamleden. • Is verantwoordelijk voor vakinhoudelijke kwaliteiten van medewerkers. <i>Gewenste houding</i> • Ondersteunt het projectmanagement van de projectteamleden. • Geeft medewerkers mandaat om binnen de projectopdracht zelfstandig te kunnen werken en beslissingen te nemen. • Accepteert beslissingen binnen het kader van de projectopdracht en steunt het projectteamlid hierin.



Project Teamlid	• Levert een specifieke (vaak inhoudelijke) bijdrage aan het project vanuit de beleidskaders; • Meedenken in het belang van het totale project; • Tijdig aan de bel trekken bij te verwachten afwijkingen. • Is de meest passende vakvrouw/-man voor het betrokken project en functioneert autonoom en met mandaat van het eigen team binnen het project voor de vakinhoudelijke inbreng. Is daarmee in projecten primair projectteamlid in plaats van vakmedewerker. <i>Taken en verantwoordelijkheden</i> • Draagt vanuit vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat. • Is voor de vakinhoudelijke inbreng in het project verantwoording schuldig aan de projectmanager. • Werkt binnen de kaders van een heldere opdrachtschrijving. • Functioneert zelfstandig in het project binnen de aangegeven kaders, maar informeert de teammanager en het team wel over de voortgang van de projecten en zijn/haar invulling van het mandaat. • Draagt bij wisseling van het projectteamlid zorg voor een zorgvuldige overdracht. Hij/zij zorgt voor een consistente lijn. Het nieuwe projectteamlid treedt, met andere woorden, in de voetsporen van de vorige medewerker. Afspraken die tot dan toe zijn gemaakt blijven staan en vormen het vertrekpunt voor de verdere voortgang. • Is mede verantwoordelijk voor besluitvorming binnen het projectteam. (Dus niet alléén over eigen vakgebied) • Beoordeelt zo nodig externe adviezen of voorstellen. <i>Gewenste houding projectteamlid</i> • Streeft naar het optimum in het belang van het project (committent met het projectresultaat). • Houdt de eigen werkplanning in de gaten. • Komt afspraken na en meldt tijdig (niet op het laatste moment) wanneer dit niet lukt. • Accepteert beslissingen binnen het kader van het projectplan.
Projectondersteuner	De projectondersteuner is ook lid van het projectteam, maar lichten we hier apart uit. • Signaleert onderwerpen in projecten die ook in andere projecten spelen en is hierin een verbindende schakel. • Is budgetadviseur binnen een project. • Zorgt voor structuur in externe communicatie, projectvergaderingen en -dossiers en bestuurlijke besluitvorming.

2.4 Het opdrachtgever-opdrachtnemergesprek

Het gesprek tussen de (ambtelijk)opdrachtgever en opdrachtnemer is een belangrijke basis voor projectmatig werken. Er zijn tien onderwerpen die altijd in het 'OG-ON'-gesprek op tafel liggen, zie hiervoor figuur 5. Door deze onderwerpen als projectmanager 'op orde' te houden, voorkom je dat de ambtelijk opdrachtgever verleid wordt om te sturen op de inhoud.



Figuur 4 Onderwerpen in het opdrachtgever-opdrachtnemergesprek



3. Faseren

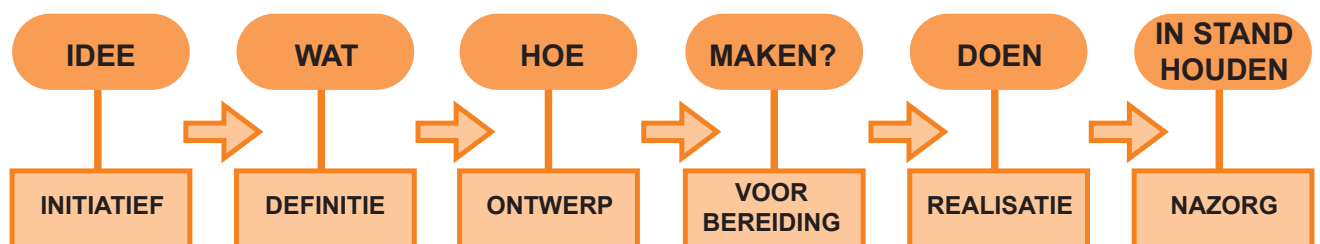
Om een project in goede banen te leiden maken we gebruik van faseringen. Er zijn zes verschillende projectfasen die moeten worden doorlopen om het project tot een goed einde te brengen.

1. Initiatieffase
2. Definitiefase
3. Ontwerpfase
4. Voorbereidingsfase
5. Realisatiefase
6. Nazorgfase

3.1 Zes fasen: wat doe je wanneer?

Ieder project doorloopt de zes fasen. Vaak lopen deze voor een deel in elkaar over.

Fasering



Het doorloopschema

FASE 1	
HET INITIATIEF (idee)	De inventarisatie = waarom-vraag 1. Stel de startvragen (de '7 W-vragen') om de volgende zaken helder te krijgen: • De aanleiding, aannames en historie: waarom dit project, wat is de noodzaak? • Het gewenste resultaat: wat is het doel van het project? • De toekomstige context: waar moet dit project resultaat sorteren? • De middelen: waarmee wordt het project gefinancierd? • De stakeholders: wie zijn betrokken bij dit project? • De werkwijze: op welke wijze wordt het projectresultaat gerealiseerd? • De principiële haalbaarheid: wat maakt het project haalbaar en/of afdwingbaar? Bovenstaande vragen kunnen tevens helpen bij het opstellen van de projectopdracht.
EINDRESULTAAT Projectopdracht met participatiecanvas (door het college vastgesteld)	Samenvattend: verkrijg een eenduidig beeld over de opdracht, de opdrachtgever en het (regelen van het) budget. Gebruik het sjabloon 'projectopdracht'.
Producten: - Projectopdracht	

FASE 2	
DE DEFINITIE (Wat)	Beleg een PSU (project start-up) van het project. De afbakening = wat-vraag 1. Verzamel het basismateriaal en bepaal de projecteisen: randvoorwaarden, functionele eisen, operationele eisen, ontwerpbeperkingen. 2. Onderzoek de haalbaarheid, elimineer strijdige of onhaalbare eisen. 3. Verzamel informatie voor het invullen van de beheersaspecten (Geld, Organisatie, Kwaliteit, Tijd, Informatie en Communicatie). 4. Vorm de projectorganisatie 5. Richt het administratieve proces in, zoals een werkdossier, om alle documenten terug te vinden.
EINDRESULTAAT Het projectplan (door de ambtelijk opdrachtgever geacordeerd)	Samenvattend: stel samen met je beoogd projectteam het projectplan op en laat dit vaststellen door de ambtelijk opdrachtgever. Gebruik het sjabloon 'projectplan'.
Producten: - Projectplan - (Globale) kostenraming	

FASE 3

HET ONTWERP (Hoe)

Het onderzoek naar oplossingen = hoe-vraag

1. Specificeer functionele eisen en randvoorwaarden, zoals het wettelijk kader: waaraan moet het eindresultaat voldoen?
2. Achterhaal operationele eisen van het eindresultaat. Bijvoorbeeld door overleg met omwonenden, gebruikers, stakeholders e.d..
3. Maak een voorlopige uitwerking van het op te leveren resultaat.
4. Maak een selectie van mogelijke scenario's, varianten, modellen of ontwerpen. Geef hierbij de voor- en nadelen aan. (indien van toepassing)
5. Stel een definitieve kostenraming op.

EINDRESULTAAT

Voorlopig ontwerp

De bestuurlijk opdrachtgever/ college maakt een keuze uit de voorstellen. (indien van toepassing)

Producten:

- Voorlopig ontwerp
- Definitieve kostenraming
- Aanvraag uitvoeringskrediet (indien van toepassing)

FASE 4

DE VOORBEREIDING (Hoe te maken)

De voorbereidingsfase = welke-vraag

1. Werk het gekozen voorlopig ontwerp uit naar definitief ontwerp (tbv ruimtelijke procedure)
2. Maak een tussentijdse analyse van de kostenraming.
3. Stel een planning op tbv de te doorlopen ruimtelijke procedures.

EINDRESULTAAT

Concept omgevingsplan/Bopa
(vastgesteld door college/raad)
Inrichtingsplan

Doorloop (indien nodig) de ruimtelijke procedures en vergunnings-trajecten

Producten:

- Het bestek
- Tussentijdse analyse kostenraming
- Omgevingsplan/Bopa



FASE 5

DE REALISATIE (Maken)

De productie van het eindresultaat = doen

1. Laat realiseren of Realiseer het eindresultaat.
2. Voer technische- / kwaliteitscontrole uit op deze uitvoering.
3. Werk gebruikers of beheerders in, leid ze op.

EINDRESULTAAT

De oplevering van het eindproduct

De productie of realisatie eindigt met de acceptatie van het geleverde.

Producten:

- Eindproduct
- Actualisatie definitieve kostenraming

FASE 6

DE NAZORG (in stand houden)

De overdracht = de instandhouding/ nazorg

1. Draag het resultaat over aan:
 - De opdrachtgever (soms voor het verstrekken van een volgende projectopdracht);
 - De gebruiker van het resultaat;
 - De beheerder/ onderhoudsplichtige van het resultaat
2. Schep de condities voor optimale implementatie en handhaving van het resultaat. Zorg bijv. voor gebruikershandleidingen, onderhoudsvoorschriften en -contracten.
3. Bereken de definitieve kosten.

EINDRESULTAAT

Overdracht voor (door)ontwikkeling of beheer/ nazorg
Projectevaluatie (geaccordeerd door ambtelijk opdrachtgever)

Stel de eindrapportage op en evalueer het project. Gebruik het sjabloon 'projectevaluatie'.

Producten:

- Overdrachtsdocument voor beheer/ingebruikname/onderhoud
- Projectevaluatie

4. Beheersen en verantwoorden

Het is van belang je project op de juiste wijze te beheersen. We werken met de zeven beheersaspecten, afgekort GROTICK. Het doel van projectmanagement is om ieder aspect te beheersen en om in control te zijn.

4.1 GROTICK

Geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie, kwaliteit

	G eldbeheersing:	Hoeveel mag het kosten (uren en geld)?
	R isicobeheersing:	Wat kan het resultaat in gevaar brengen?
	O rganisatiebeheersing:	Wie doet wat?
	T ijsbeheersing:	Wanneer is het resultaat/de activiteit klaar?
	I nformatiebeheersing:	Waar is wat te vinden?
	C ommunicatiebeheersing:	Wie moet wat weten?
	K waliteitsbeheersing:	Hoe wordt getoetst of aan de eisen wordt voldaan?

GELD

In de definitiefase stelt de projectmanager een begroting op met een raming van de kosten en de opbrengsten. Deze begroting wordt in elke fase bijgesteld. Tijdens de uitvoering van het project rapporteert de projectmanager regelmatig aan de opdrachtgevers, en zeker bij een fasewisseling, over de kosten en opbrengsten.

RISICO

Projecten zijn per definitie risicogevoelig. Vanwege nieuwe en onbekende activiteiten kan niet altijd worden teruggevallen op ervaringen uit het verleden of routinekennis. Het is dan ook slim om regelmatig, in ieder geval voorafgaand aan elke nieuwe fase, de risicoanalyse bij te houden, zodat negatieve gevolgen kunnen worden voorkomen of beperkt.

Stappen in het risicomanagement zijn:

- inventariseer de risico's (bespreken in projectteam, bevragen expert, bepalen factoren, zoeken naar hindernissen)
- benoem welke effecten deze risico's op het project hebben en de kans dat de risico's optreden. Bepaal wanneer een risico al dan niet aanvaardbaar is
- analyseer de risico's: risicocijfer = kans X effect
- bepaal een beheersstrategie (opstellen van preventieve maatregelen). Plan tegenmaatregelen.





ORGANISATIE

De projectmanager maakt een overzicht van de betrokkenen, welke taak zij vervullen. Geef tijdens het project voortdurend aandacht aan:

- de interne projectorganisatie: opzet en samenstelling van het projectteam, eventuele tijdige opstart van deelprojecten, tussentijdse vervanging
- de externe projectorganisatie: de structuur en noodzakelijke veranderingen daarin rond het opdrachtgeverschap, bestuurlijke overleggen, stuurgroepen, klankbordgroepen, afstemming met eventuele andere projecten
- ook taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden van de belangrijkste spelers in het project verdienen met regelmaat kritisch aandacht

TIJD

Om ervoor te zorgen dat het project wordt gerealiseerd binnen de afgesproken tijd met de afgesproken capaciteit, moet de planning worden beheerst. De projectmanager maakt een planning van alle activiteiten die nodig zijn om het projectresultaat te realiseren. Om te komen tot een goede projectplanning, werken we vanaf de definitiefase met de volgende zeven stappen:

1. Inventariseer activiteiten.
2. Bepaal de afhankelijkheden binnen een project en tussen projecten.
3. Ken mijlpalen toe.
4. Stel doorlooptijden en het kritieke pad vast.
5. Bereken de totale doorlooptijd van het project en de daarbij behorende capaciteit.
6. Verdeel activiteiten onder teamleden en/of derden.
7. Stem begin- en einddata af met de agenda's van de betrokken teamleden.
8. Stem de planning af op andere randvoorwaarden.

Deze activiteiten komen samen in een projectplanning: enerzijds het draaiboek voor het hele project en anderzijds het middel voor voortgangsbewaking en rapportage richting opdrachtgever.

INFORMATIE

Informatiebeheersing houdt in dat iedereen die aan het project werkt steeds goed op de hoogte is van de laatste stand van zaken. Het is van belang de documentatie, contracten, ontwerpen en beslisdocumenten goed vast te leggen. Op zo'n manier dat het voor iedereen helder is wat de laatste geldende documenten zijn en wat zij daarmee mogen doen.

Handige middelen zijn:

- (digitaal) projectdossier/archief dat voor iedere betrokkene toegankelijk is met goed versiebeheer (de betrokkenen werken in de juiste versie en documenten zijn voorzien van versie + datum).
- projectteamvergaderingen en de verslagen daarvan.
- voortgangsrapportages en -verslagen.
- projectnieuwsbrief / e-mail (bij grote projecten).

COMMUNICATIE

Bij ieder project hoort een communicatie- en participatieplan. Dit maakt de communicatie- en participatieadviseur in samenwerking met de projectmanager. Hierin beschrijven we:

- doelgroepen en hun specifieke kenmerken.
- communicatie- en participatiestrategie: wat is de bijdrage van communicatie aan het doel van het project.
- communicatiedoelstellingen: wat willen we bereiken d.m.v. communicatie?
- communicatieboodschap: de inhoud van de communicatie.



- communicatiemiddelen, bijvoorbeeld: een eigen logo voor het project,, e-mail, eigen nieuwsbrief, folder, gesprekken, interviews, werkoverleggen, (audio)visuele media.
- de organisatie van het communicatieproces: wie doet wat op welk moment.
- evaluatie.
- participatiecanvas, online participatieplatform.

KWALITEIT

In de projectopdracht staan de kwaliteitseisen voor het project. Tijdens het project moet steeds getoetst worden of het projectresultaat nog voldoet aan de kwaliteitseisen. Kwaliteitseisen kunnen kwantitatief zijn en in “absolute” termen worden gegoten of kwalitatief eenduidig omschreven worden. Afsproken moet worden wie de kwaliteitseisen toetst, wanneer en hoe. Als een projectmanager moet bijsturen, kan hij dat doen op tijd, geld of kwaliteit. Hij of zij kan er bijvoorbeeld voor kiezen extra tijd en/of geld in te zetten om de gewenste kwaliteit te behalen. Hij kan er ook voor kiezen de kwaliteitseisen bij te stellen. Belangrijk is dat de projectmanager zijn keuze afstemt met de opdrachtgevers.

4.2 Verantwoording projectvoortgang

Projectvoortgang wordt gerapporteerd middels voortgangsrapportages. De projectmanager is verantwoordelijk voor de inhoud van de voortgangsrapportage, de projectcontroller voor het proces. De P&C cyclus en het projectenboek worden gebruikt voor verantwoording van de projectvoortgang.





5. Projectdocumenten

Om projectmatig te kunnen werken maken we gebruik van verschillende projectdocumenten. De formats waarmee je tot de documenten komt vind je op NIVO. Ook vind je hier verschillende inhoudelijke modellen.

- Projectopdracht
- Projectplan
- Projectvoortgangsrapportage
- Projectevaluatie





Gemeente Overbetuwe
Dorpsstraat 67
6661 EH Elst
Postbus 11
6660 AA Elst
telefoon 14 0481

info@overbetuwe.nl
www.overbetuwe.nl

