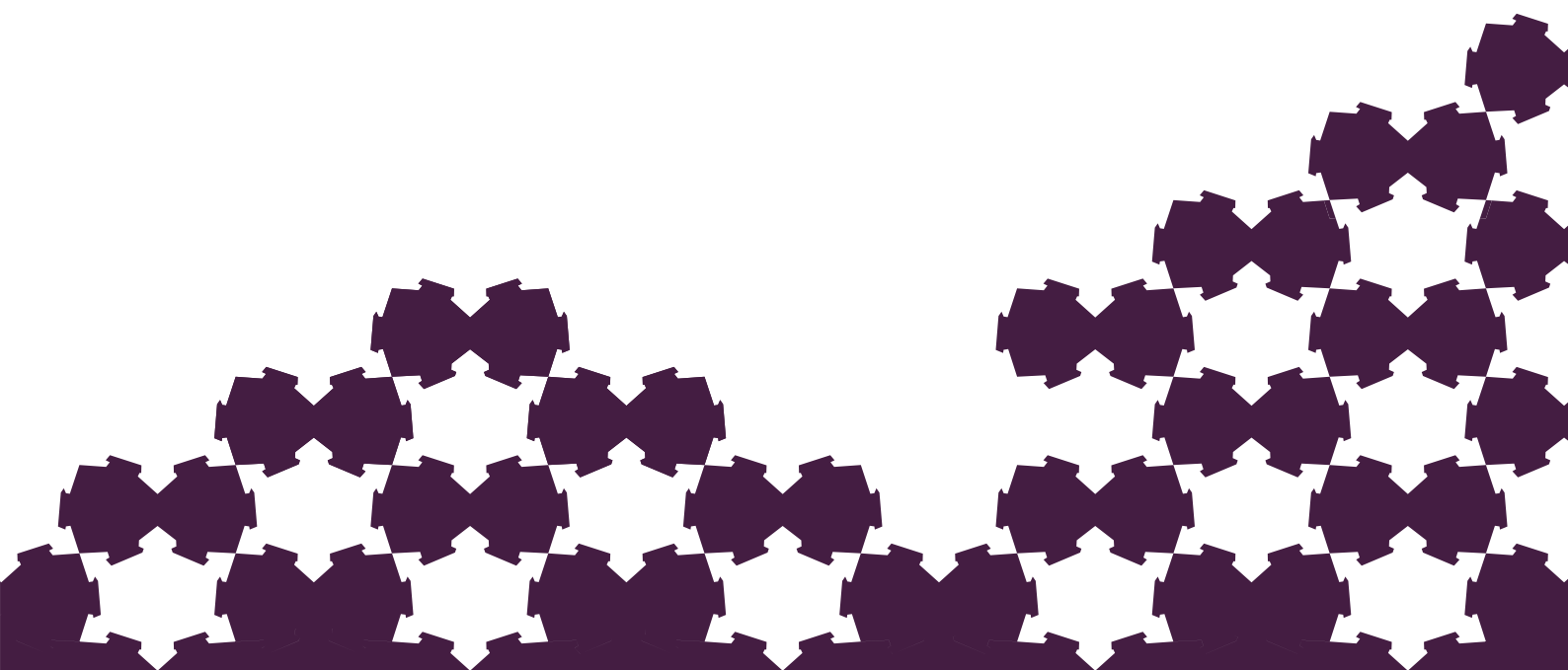


Leidraad Projectmatig werken

Het beheersen van projecten

Dynamisch document
25 november 2016



Kerngegevens

Projectleider	Antoinette Soede
Afdeling	Unit Strategie
Datum	25 november 2016
Behandeling	MT

Planstatus	Dynamisch
Projectnummer	geen
Opdrachtgever	DT / MT
Identificatie	geen

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	4
1.1	Missie / Visie Gooise Meren	4
1.2	Kadernota Organisatie Ontwikkeling	4
1.3	Directieveranderplan	4
1.4	Methoden en werkwijzen rondom het projectmatig werken in de ellips	4
2	Wanneer projectmatig werken?	5
2.1	Werken in de lijn, in een proces, in een programma of in een project	5
2.2	Kenmerken van een project	6
2.3	Projectmanagement of projectmatig werken	6
2.4	De pijlers van projectmatig werken	6
3	Faseren	7
3.1	Fasegericht werken	7
3.2	Projectfasen	7
3.3	Maatwerk	9
4	Beheersen	10
4.1	Beheersaspecten	10
4.2	Projectplan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.3	Projecten en de planning & control cyclus	11
5	Beslissen	12
5.1	Het ontstaan van een opdracht	12
5.2	De opdrachtgever	12
5.3	De opdrachtnemer	13
5.4	De projectorganisatie	13
5.5	Beslissen per fase	13
6	Participeren	14
6.1	Doe democratie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2	Burgerparticipatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3	Participatieplan / communicatieplan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.4	Informeren college en raad	14
Bijlage 1 Rollen binnen Projectmatig Werken		15
Bijlage 2 Checklist Is dit een project?		17
Bijlage 3 Projectplan		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4 Meetlat projecten		19
Bijlage 5 Participatieplan.....		20

1 INLEIDING

1.1 Missie / Visie Gooise Meren

De missie / visie van Gooise Meren staat onder andere voor een moderne, professionele, lokale overheidsorganisatie die de krachten in de samenleving mobiliseert met het oog op het verder ontwikkelen en versterken van de kwaliteit van wonen en (samen)leven.

Ambities zijn het bieden van hoogwaardige dienstverlening aan inwoners, bezoekers, instellingen en ondernemers; financieel gezond en kosteneffectief. Om een dergelijke verandering teweeg te brengen is een Kadernota Organisatie Ontwikkeling door het college vastgesteld.

1.2 Kadernota Organisatie Ontwikkeling

De toekomst is een slanke, slagvaardige, flexibele en wendbare organisatie. Een organisatie waarbij we zoveel mogelijk werken met een kleine kern en een flexibele schil. Zodat de gemeente Gooise Meren krachtig en slagvaardig kan opereren en mee kan bewegen met ontwikkelingen in de samenleving. De opgave is om van een vraaggestuurd directiemodel toe te groeien naar een netwerkorganisatie, waarin in een veelheid van (wisselende) samenwerkingsverbanden wordt geopereerd en waarbij de rol van de gemeente ook steeds een ander kan zijn. Soms zal de gemeente een belangrijke maar bescheiden rol spelen als lokale overheid en louter initiatieven van inwoners en ondernemers verbinden, of zich beperken tot het ter beschikking stellen van kennis en kunde aan inwoners of maatschappelijke organisaties.

1.3 Directieveranderplan

Als vervolg op het organisatie ontwikkelplan is een directieveranderplan opgesteld met daarin 6 speerpunten voor 2016-2017. Hierin wordt een eerste stap genomen om te komen tot de uiteindelijke gewenste organisatieontwikkeling. Bij speerpunt 6 staat genoemd: project-, proces- en programmatisch werken. Hierbij ligt de focus op het goed combineren van de verticale sturing (in de afdelingen) en de horizontale sturing (in de "ellips" zoals Doe-Democratie, Organisatieontwikkeling, Strategie Regio, Duurzaamheid).

In 2016 werken we de methodieken en werkwijzen rondom het projectmatig, procesmatig en programmatisch werken verder uit. Daarbij sluiten we aan op de noodzakelijke competenties en sturingsmechanismen die de toekomstige netwerkorganisatie nodig heeft; en nemen daarin ook de rolvervulling van de goede (ambtelijke en bestuurlijke) opdrachtgever mee.

1.4 Methoden en werkwijzen rondom het projectmatig werken in de ellips

In deze leidraad wordt aangegeven wat de gewenste methoden en werkwijzen zijn rondom het projectmatig werken binnen de ellips. Deze leidraad is daarom meer dan een geharmoniseerd verhaal van de bestaande methoden en werkwijzen uit Naarden, Muiden en Bussum.

Deze leidraad heeft een algemeen karakter en is zoals hierboven aangegeven toepasbaar op verschillende (beleids)gebieden. Ze is geschikt om als basis te dienen voor projectmatig werken binnen de gehele organisatie. Let wel: elk project is uniek en vergt maatwerk in de aanpak. Het gepresenteerde is slechts een leidraad, blijf zelf nadenken.

2 Wanneer projectmatig werken?

2.1 Werken in de lijn, in een proces, in een programma of in een project

2.1.1 Werken in de lijn

Binnen de verticale domeinen kunnen taken uitgevoerd worden. Hiervoor zijn geen andere leden nodig dan de collega's in het eigen domein. Denk bijvoorbeeld aan het opstellen van uitvoeringsplannen voor het beheer van de openbare ruimte.

2.1.2 Werken in een proces

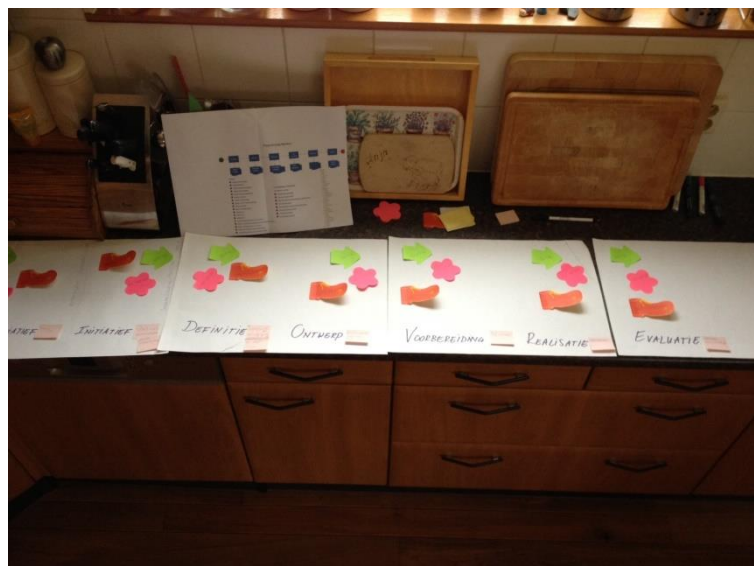
De gemeentelijke organisatie heeft diverse werkzaamheden te verrichten. Veel van deze werkzaamheden zijn handelingen die volgens vastgestelde regels/werkprocessen moeten worden gedaan en waarin een bepaalde routine ontstaat. Dit zijn processen. Denk hier bijvoorbeeld aan het afhandelen van een procedure omgevingsvergunning.

2.1.3 Werken in een programma

Een programma is een tijdelijke verzameling van inspanningen, die gericht is op het nastreven van unieke en samenhangende doelen waar mensen met begrensde middelen aan samenwerken, in het licht van de strategie van de betrokken organisatie(s). Programmamanagement is de manier waarop een programma wordt vormgegeven, aangestuurd en tot een succesvol einde gebracht wordt. Bij een programma kan gedacht worden aan het programma Doe-democratie. Dit programma bestaat uit verschillende onderdelen die eenzelfde doel nastreven.

2.1.4 Werken in een project

Er zijn echter ook taken die eenmalig voorkomen, met een concreet begin en eind. Om weinig risico's in dergelijke taken te krijgen en om goede beslissingen te kunnen nemen wordt voor grotere eenmalige taken gekozen voor een projectmatige aanpak. De taak wordt een project. De kans voor het bereiken van het beoogde resultaat, het behalen van de planning en geen kostenoverschrijding worden hierdoor beperkt. Een voorbeeld van een project is de realisatie van een herinrichting van een straat. Om het kader en de uitvoering te bepalen, wordt een projectteam samengesteld met leden van verschillende afdelingen.



2.2 Kenmerken van een project

Kenmerken van een project zijn onder meer:

- een omvangrijke taak met een definieerbaar begin (het probleem/de wens) en een definieerbaar eind (het resultaat);
- er zijn (beperkte) middelen (geld, tijd, capaciteit) beschikbaar;
- de taak is nieuw, uniek (eenmalig) en complex (waaronder ook politieke gevoeligheid valt) en dus niet routinematig uit te voeren;
- aan de taak zijn risico's verbonden, bijvoorbeeld in tijd en geld of imagoschade;
- er wordt binnen een bepaalde tijd door meerdere personen van binnen en buiten de gemeentelijke organisatie aan gewerkt;
- er zijn meerdere disciplines (vakgebieden) bij betrokken (multidisciplinair);
- er zijn diverse partijen bij betrokken (intern en extern)

Het kan zijn dat een taak niet op alle zeven aspecten scoort, maar dat uit een oogpunt van bijvoorbeeld risicobeheersing wordt besloten toch een project op te starten c.q. het projectmatig op te pakken.

2.3 Projectmanagement of projectmatig werken

Voor grotere projecten kun je een tijdelijke organisatievorm, de projectorganisatie, binnen de reguliere lijnorganisatie opstellen. Projectorganisaties leggen vaak dwarsverbanden door de delen of de gehele gemeentelijke organisatie heen. Om de samenwerking tussen de project- en de lijnorganisatie goed te laten verlopen, is het cruciaal dat er heldere afspraken worden gemaakt over de relatie tussen beide en dat die afspraken gedurende het project worden gemonitord. Ieder project vereist daarbij zijn eigen afspraken.

Kleinere projecten kun je ook via de principes van het projectmatig werken aanpakken.

We kunnen binnen de gemeentelijke organisatie onderscheid maken tussen fysieke projecten (projecten met een tastbaar resultaat, zoals een weg of een gebouw), beleidsprojecten (zoals een beleidsnota of implementatie van beleid of reorganisatie), implementatie van taakveranderingen en overige niet-fysieke projecten (zoals implementatie van bepaalde software). Deze projecten kunnen in beginsel volgens dezelfde projectmatige werkwijze worden aangepakt. Op onderdelen zijn wel aanpassingen nodig en mogelijk.

2.4 De pijlers van projectmatig werken

Projectmatig werken is gebaseerd op de volgende vier pijlers:

- *Faseren*: faseren is gericht op het opdelen van het projectproces in beheersbare stappen waarbij aan het eind van iedere fase de beslissing wordt genomen of al dan niet wordt doorgegaan met het project, of dat bijstelling noodzakelijk is. Met per fase de activiteiten die erin worden uitgevoerd, tussenresultaten per fase en besluitvorming over de projectfase. Onderdeel van de eerste projectfase is: specificeren van het waarom (probleem, idee, aanleiding), het wat (resultaat), het wat niet (afbakening), hoe (activiteiten) en waarmee (middelen).
- *Beheersen*: plannen maken en normen opstellen en bewaken voor het wanneer (tijd), hoe rendabel (geld), hoe goed (kwaliteit), hoe eenduidig (informatie) en voor en door wie (organisatie). Beheersen vindt plaats aan de hand van de beheeraspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Organisatie, Informatie en communicatie en Risico's.
- *Beslissen*: oordelen en besluiten - aan het einde van elke fase - over het doorgaan met het project. In de regel stel je resultaat, activiteiten en middelen steeds enigszins bij.
- *Communiceren en participeren*: het werken in een omgeving met de daarbij behorende communicatie en het betrekken van belanghebbenden bij een project. Het streven is om in een zo vroeg mogelijk stadium rekening te houden met de wensen en kennis van belanghebbenden. Neem notie van de wensen en maak gebruik van hun kennis gedurende het gehele traject.

In de hoofdstukken 3 t/m 6 wordt op deze pijlers ingegaan.

3 Faseren

3.1 Fasegericht werken

Eén van de pijlers van projectmatig werken is het gefaseerd werken. Een project betekent veel werk gedurende een langere tijd. Om dat hanteerbaar te maken is het noodzakelijk om het project in stukken te knippen. Fasering dus. Iedere fase bestaat uit werkzaamheden die in tijd gezien een relatie met elkaar hebben. Aan het eind van iedere fase wordt besloten of verder wordt gegaan (go or no go) en wat er in de volgende fase moet gebeuren. Een project kan als volgt gefaseerd worden:

Fase	Activiteit	Resultaat fase
0. Opdracht (pré-initiatief)	Opdrachtformulier door de raad of het college gegeven. Dient de opdracht projectmatig te worden aangepakt, wie is de opdrachtgever/ nemer en hoe is de teamsamenstelling. Zijn alle randvoorwaarden (o.a. budget en planning) aanwezig en wat zijn de risico's. Op welke wijze wordt geparticipeerd?	Opdracht Omgevingsanalyse
1. Idee (initiatief)	De projectleider werkt een projectopdracht uit met aandacht voor participatie, projectplan, proces en risicobeheersing.	Startnotitie Communicatie- en participatieplan
2. Wat (definitie)	Het beoogde projectresultaat wordt geconcretiseerd in meetbare, haalbare en acceptabele uitgangspunten (SMART) en gekoppeld aan een aanpak om deze uitgangspunten te realiseren.	Programma van eisen Communicatie en participatieplan
3. Hoe (ontwerp)	De alternatieven worden onderzocht en het beoogde resultaat wordt vertaald naar een basisontwerp.	Ontwerpplan Communicatie- en participatieplan
4. Hoe te maken (voorbereiding)	Hier wordt een concreet en gedetailleerd ontwerp gepresenteerd met daarbij een realisatieprogramma.	Vorbereidingsplan Bestek Communicatie- en participatieplan
5. Doen (realisatie)	In deze fase wordt het plan gerealiseerd.	Uitvoeringsplan Communicatie- en participatieplan Overdracht beheer
6. In stand houden (beheer / evaluatiefase)	Het projectresultaat is gerealiseerd en in gebruik genomen. Het project wordt geëvalueerd.	Evaluatie

3.2 Projectfasen

3.2.1 Opdracht (Pré initiatieffase)

Uitzetten opdracht

Op verschillende wijze kan een opdracht voor een project worden gegeven. De opdrachtverstrekking loopt via de verantwoordelijke ambtelijke opdrachtgever (zie hoofdstuk 5). Hij of zij bepaalt of de taak / opdracht een project is en op welke wijze het wordt uitgezet. Kan het in de lijn worden uitgezet of is er behoefte aan een projectorganisatie? Voor het bepalen of de taak / opdracht een project is kan gebruik worden gemaakt van een checklist (bijlage 2). Wanneer bepaald is dat het een project is, wordt een ambtelijk opdrachtnemer, de projectleider, ingeschakeld die een projectteam gaat opzetten. De opdracht is gestart.

De aangewezen projectleider denkt na over de opdracht, wat nodig is om de opdracht op te starten, uit te werken en te realiseren. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van collega projectleiders die samen hierover van gedachte wisselen. Ook wordt nagedacht over het best in te zetten team, de gevoeligheden en de mate van participatie. Al deze onderdelen worden in een opdracht opgenomen.

De opdracht wordt voorgelegd aan de ambtelijk opdrachtgever om te beslissen of het project in deze vorm wordt opgepakt en welk besluitvormingsniveau nodig is. Indien nodig consulteren zij het MT in deze beslissing. De opdracht wordt daarna vastgesteld door het hiervoor bepaalde gremium, dat kan zijn ambtelijk opdrachtgever, college of raad. Dit is afhankelijk van het eindresultaat moet worden bepaald of dat de opdracht onderdeel is van een uitvoeringsprogramma. In bijlage 6 wordt hiervan een overzicht gegeven.

Naast de opdracht wordt ook een omgevingsanalyse voor het project gemaakt. Hierbij heeft de adviseur communicatie de leiding. .

3.2.2 Idee (initiatief)

Wanneer de opdracht is vastgesteld werkt de projectleider deze uit tot een startnotitie. De startnotitie is de eerste versie van het dynamisch projectplan dat gedurende de looptijd van het project verder uitgewerkt wordt.

Naast de startnotitie wordt ook een communicatie- en participatieplan voor het project opgesteld. Hierbij heeft de adviseur communicatie de leiding. .

3.2.3 Wat (definitie)

Wat behelst het project? Welke randvoorwaarden zijn noodzakelijk om het project tot een goed resultaat te brengen. Bijvoorbeeld de eisen uit de wet- en regelgeving en het gemeentelijk beleid (vaststaand). Maar er zijn vaak ook project specifieke eigenschappen. In deze fase wordt wordt toegewerkt naar een programma van eisen (PvE) en/of randvoorwaarden voor de opdracht. Dit bestaat o.a. uit eisen uit. Het participatieproces wordt ingericht om te bekijken of het PvE of de randvoorwaarden uitgebreid kan worden met wensen van belanghebbenden en of er draagvlak is voor het PvE of de randvoorwaarden. Ook kan bekeken worden op in de volgende fasen samengewerkt kan worden met externe partijen. Er dient dan een samenwerkingsovereenkomst te worden opgesteld.

Naast het programma van eisen wordt ook het communicatie- en participatieplan voor deze fase uitgebreid c.q. bijgesteld.

3.2.4 Hoe (ontwerpfase)

In deze fase wordt het bepaald hoe het resultaat van de opdracht er uit gaat zien. Er worden scenario's uitgedacht, deze worden onderzocht en gewogen. Dit kan een ontwerp van een beleidsnota zijn, een ontwerp voor een bouwproject, een herinrichting van de openbare ruimte of een ontwerp van een contract zijn. Er kan gekozen worden om eerst een (concept) voorlopig ontwerp en daarna het definitieve stuk (definitief ontwerp) op te stellen.

Naast het programma van eisen wordt ook het communicatie- en participatieplan voor deze fase uitgebreid c.q. bijgesteld.

3.2.5 Hoe te maken (voorbereidingsfase)

In deze fase gaat het om de concrete voorbereidingen gericht op het uitvoeren van het projectresultaat. Onderdeel van deze fase kan ook zijn het volgen van diverse formele procedures (bestemmingsplannen, verkrijgen van vergunningen e.d.).

In geval dat het project in samenwerking met een derde of private partner wordt uitgevoerd wordt in het algemeen gelijktijdig met het vaststellen van het definitieve plan ook de realisatieovereenkomst gesloten.

Naast het programma van eisen wordt ook het communicatie- en participatieplan voor deze fase uitgebreid c.q. bijgesteld.

3.2.6 Doen (realisatiefase)

Uiteindelijk moet het definitieve realisatieprogramma in de praktijk worden vertaald naar een tastbaar resultaat en/of moet de beleidsnota definitief worden vastgesteld. Op welke wijze dat gebeurt, is afhankelijk van het type project. In deze fase zal regelmatig worden beoordeeld of de uitvoering in overeenstemming is met wat in het realisatieprogramma is aangegeven (monitoren). Hieruit zou kunnen blijken dat bijstelling nodig is. Er dient regelmatig te worden gerapporteerd over voortgang en financiële stand van zaken. Aan het eind van de realisatiefase vindt de eerste overdracht plaats van het projectresultaat. Het resultaat wordt getoetst op het programma van eisen. Bovendien wordt beoordeeld in hoeverre het project voldoet aan de andere eisen zoals planning, capaciteiten en geld.

Naast het programma van eisen wordt ook het communicatie- en participatieplan voor deze fase uitgebreid c.q. bijgesteld.

Het projectplan wordt hiermee afgesloten en het overdrachtsformulier voor het in stand houden (borging) wordt opgesteld en vastgesteld.

3.2.7 In stand houden (beheer / evaluatiefase)

Een project wordt afgerond met een evaluatie met alle betrokkenen, ook belanghebbenden. Hierin wordt teruggekeken op het project. Lessons learned worden vastgelegd en besproken. De evaluatie wordt ter besluitvorming voorgelegd. Bij akkoord van alle partijen ontvangt de projectleider décharge en is het project beëindigd.

3.3 Maatwerk

Omdat Projectmatig werken maatwerk betekent, kan ook besloten worden één of meerdere fasen over te slaan of samen te voegen. Uitgangspunt blijft: welke fase geeft meerwaarde voor het project. Dit wordt al aangegeven in het PID. Indien nodig wordt dit tijdens het project bijgesteld. De bestuurlijk opdrachtgever moet hiermee akkoord gaan, omdat wordt afgeweken van het gestelde in de opdracht.

4 Beheersen

4.1 Beheersaspecten

Bij de aanpak van een project gaat het meestal om een langdurige maar ook kostbare aangelegenheid. Niet alleen het tot stand komen van het resultaat, maar ook de realisatie en het uiteindelijke in standhouden moet worden gepland en begroot. Dat vraagt om een aanpak die gedurende het gehele project inzichtelijk, beheersbaar en waar nodig bij te sturen is. De volgende beheersaspecten moeten daarom in elke fase worden toegelicht.

Beheersaspecten	
1. tijd	Wanneer is wat gereed en met welke inzet in uren?
2. organisatie	Wie doet wat en wie is bevoegd, maar ook: hoe hebben we het project (de organisatie) gestructureerd?
3. informatie	Wie – binnen de projectorganisatie – wordt wanneer in welke vorm geïnformeerd? Waar is relevante projectinformatie beschikbaar en hoe wordt deze gearchiveerd?
4. kwaliteit	Is of wordt voldaan aan de gestelde eisen? Wat is goed genoeg?
5. geld	Wat kost het en is het dat ook waard? Voor sommige projecten dient te worden gerapporteerd over opbrengsten versus kosten (grondexploitatie) of besparingen.
6. risico's	Welke niet-geplande en onwenselijke gebeurtenissen kunnen de voortgang van het project nadelig beïnvloeden en welke tegenmaatregelen zijn mogelijk?

4.2 Fasedocument

Elke fase binnen het projectmatig werken wordt afgesloten met een fasedocument (bijlage 3). Dit is een dynamisch document dat in elke fase aangevuld wordt. We nemen op dat moment een beslissing over de beheersaspecten. Elke fase wordt voortgebouwd op het eerder vastgesteld fasedocument.

Dat betekent niet dat het project op alle aspecten precies zo loopt als van tevoren was ingeschat. Het betekent wel dat er in iedere fase beoordeeld kan worden of het project uit de pas gaat lopen met de vooraf gestelde uitgangspunten. Indien er afwijkingen zijn van het gestelde kader zijn (zoals omschreven in de startnotitie) wordt aangegeven door het projectteam op welke wijze hierop gereageerd wordt. Bij wijziging van de kaders kan er besluitvorming nodig zijn van het college of raad.

Een fasedocument wordt SMART opgesteld.

SMART	
Specifiek	duidelijk een eenduidig omschrijven, geen vage termen
Meetbaar	benoem in meetbare termen wat wordt beoogd (bijvoorbeeld aantal te reduceren uitkeringstrekkers of aantal te bouwen woningen)
Acceptabel	zowel bestuurlijk als maatschappelijk moet er voldoende draagvlak zijn
Realistisch	het moet met de beschikbare middelen daadwerkelijk realiseerbaar zijn binnen de afgesproken tijd
Tijdgebonden	er moet zijn aangegeven wanneer welk resultaat wordt verwacht

Het sjabloon voor het fasedocument zijn gekoppeld het zaaktype "project" in Mozard. Dit systeem zal grote mate van documentmanagement ondersteunen.

4.3 Projecten en de planning & control cyclus

4.3.1 Projectenboek

Om de voortgang van projecten inzichtelijk te krijgen is een goede basis van informatie over de projecten noodzakelijk. Zeker voor de afstemming tussen projectleider en afdelingshoofd en/of portefeuillehouder is een dergelijke verzameling van belangrijke informatie over de projecten een must. Hiervoor wordt een projectenboek ontwikkeld. Een projectenboek bevat informatie over elk project met betrekking tot de financiën, planning, afspraken, risico's en de actuele stand van zaken. De zogenaamde meetlat, die samen met de rekenkamercommissie van Bussum is ontwikkeld kan hierbij van toegevoegde waarde zijn. (zie bijlage 3).

De definitie van een project, zoals genoemd onder punt 2, kan worden uitgebreid met: "en/of een hoge mate van maatschappelijk of bestuurlijk belang", omdat er projecten kunnen zijn die niet financieel omvangrijk zijn, maar wel goed gemonitord moeten worden in verband met bestuurlijke gevoeligheid. Om vast te stellen welke projecten van belang zijn om aan het college en raad te melden kan gebruik gemaakt worden van onderstaande matrix. De mate van maatschappelijk of bestuurlijk belang wordt door de projectleider samen met de portefeuillehouder bepaald.

4.3.2 Voortgangsverslag

Projecten in control

Het is wenselijk om de grote (ruimtelijke) projecten, waar de gemeente politiek, financieel of anderszins bij betrokken is, in control te hebben. Niet alleen financieel, maar ook organisatorisch en juridisch. De volgende richtlijnen zijn hiervoor opgesteld:

- De verantwoording over projecten wordt zo veel mogelijk geïntegreerd in de P&C-cyclus;
- Een specifiek project wordt gedefinieerd als: eenmalig, meerjarig, multidisciplinair en financieel omvangrijk;
- Het college geeft, bij het voteren van het krediet of bij de start van een project aan of er voor dit project gerapporteerd wordt via het Voortgangsverslag;
- Twee keer per jaar wordt de raad geïnformeerd via het Voortgangsverslag via een zogenaamde risicomatrix over de 10-15 grootste (specifieke) projecten;
- De raad kan te allen tijde informatie opvragen over een bepaald project of afspraken maken met het college over (extra) rapportages.

Informatievoorziening naar college en raad

Om een volledig beeld te kunnen geven van de projecten kan het projectenboek in zijn geheel aan college en raad aangeboden. Gezien de recente fusie is het verstandig transparant te zijn naar alle college en raadsleden en ze via het projectenboek te informeren. Indien het college en raad zich al voldoende geïnformeerd vinden over de projecten en voornamelijk wil sturen op een selectie van de projecten en/of op onderdelen van projecten (financiën, risico's) kan er vanuit het totaaloverzicht van het projectenboek een selectie gemaakt worden om aan het college en/of raad te presenteren via een aparte voortgangsrapportage of alleen via de P&C producten, zoals voorgesteld door de fusieraad (Voortgangsverslag 1+2, Begroting en Jaarverslag).

Projectencollege

Voordat het projectenboek of het projectenonderdeel van het Voortgangsverslag naar de raad gaat wordt dit breed besproken in een zogenaamd projecten college. In het projectencollege is het mogelijk om enkele projecten nader toe te laten lichten door de projectleiders. Voorafgaand aan het projectencollege bespreekt het MT/DT het concept Projectenboek, Voortgangsverslag, Jaarrekening of Begroting.

5 Beslissen

5.1 Het ontstaan van een opdracht

Een opdracht kan op meerdere manieren ontstaan / worden aangemeld:

- binnen de gemeentelijke organisatie (er is bijvoorbeeld een probleem dat aanpak door de gemeente vraagt).
- op initiatief van buiten de gemeente (iemand wil een plan uitvoeren en vraagt de gemeente om medewerking).
- ingegeven vanuit wet- en regelgeving.

Bij de start van het project is het van belang dat er duidelijkheid bestaat wie de opdrachtgever is en wie de opdrachtnemer. De opdrachtgever bepaalt het kader waarbinnen het project zich mag begeven en welke randvoorwaarden worden meegegeven (tijd, geld, participatie e.d). De opdrachtnemer neemt de opdracht aan, organiseert het project en is verantwoordelijk voor de feitelijke voortgang.

In bijlage 6 wordt het afwegingskader omschreven.

5.2 De opdrachtgever

5.2.1 Bestuurlijk opdrachtgever

De bestuurlijk opdrachtgever bepaalt het kader dat een project definieert. Er moet een probleem worden verholpen of een wens vervuld. De opdrachtgever zorgt dat voor het project de benodigde voorwaarden worden gecreëerd (bijvoorbeeld geld).

In de gemeentelijke organisatie ligt eindverantwoordelijkheid ten aanzien van projecten waarvoor (extra) budget nodig is normaliter bij de gemeenteraad. Als het budget beschikbaar is (via de begroting of op grond van een afzonderlijk raadsbesluit) ligt het bestuurlijk opdrachtgeverschap bij het college van burgemeester en wethouders.

5.2.2 Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijke opdrachtgever accepteert de opdracht van de bestuurlijk opdrachtgever wanneer de randvoorwaarden voor de opdracht lijken te voldoen. Bij bestuurlijk opdrachtgeverschap, raad dan wel college, wordt er altijd een ambtelijk opdrachtgever benoemd. Dit kan een afdelingshoofd zijn, wanneer het resultaat van een project behoort tot een bepaalde afdeling (bijvoorbeeld beleid of een rioleringsproject), maar het kan ook de programmamanager of strategisch projectleider zijn (bijvoorbeeld als het project voortvloeit uit een programma, of als het resultaat van het project meerdere afdelingen betreft).

Er zijn ook projecten waarvoor alleen een ambtelijk opdrachtgever benodigd is (bijv. wettelijke aanpassingen, bedrijfsvoering).

De besluitvorming door de opdrachtgever moet worden voorbereid en uitgevoerd. Daar is een opdrachtnemer voor. De ambtelijk opdrachtgever wijst een projectleider aan voor het desbetreffende project.

5.3 De opdrachtnemer

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het plaatsvinden van de noodzakelijke werkzaamheden en gebruikt daarvoor de diverse beschikbare beheersinstrumenten. Deze worden later nader toegelicht.

5.4 De projectorganisatie

5.4.1 Invulling projectorganisatie

De ambtelijk opdrachtnemer vormt rondom de opdracht, het project, een team. De projectleider is zelf voorzitter van dit team. In de projectgroep of daaraan gekoppelde werkgroepen, verzamelt hij de benodigde deskundigen voor de inhoudelijke werkzaamheden (uit de lijnorganisatie of extern). Hierbij kan gedacht worden aan een financieel adviseur, communicatie adviseur, inhoudelijke adviseurs en een projectondersteuner

Samen met het team wordt nagedacht over de aanpak van het project. Wanneer ieder teamlid voldoende vertrouwen in het project heeft, kan de opdracht worden aangenomen. Door het vertrouwen van ieder teamlid ontstaat er een gezamenlijk eigenaarschap voor de opdracht.

5.4.2 Werk in de lijn versus werk in het projectteam

Aan de projectorganisatie nemen beleidsadviseurs uit de verschillende afdelingen deel. Een deel van hun werk bestaat dus uit ander werk dan hun reguliere beleidswerk. Binnen de individuele werkplannen moet daarom ruimte worden gegeven voor deelname aan projecten. Projectleiders die teamleden nodig hebben uit de afdelingen stemmen dit voorafgaand aan het project met de betreffende afdelingshoofd af. Kan het teamlid vrijgemaakt worden, voor hoeveel uur en voor hoelang. Tussen het afdelingshoofd, de projectleider en het teamlid worden vervolgens heldere afspraken gemaakt. Het teamlid moet ook geëngageerd zijn aan het werk in het projectteam. Indien er inbreuk wordt gemaakt op de gemaakte afspraken met het project, moet dit goed gecommuniceerd worden met de verschillende betrokkenen.

5.5 Beslissen per fase

Faseren vraagt om beslissen of het maken van keuzes, want ook daar gaat het om in een project. Elke fase vormt een afgerond geheel en eindigt met een concreet besluit. Op dat moment toetsen we de dan geformuleerde voorstellen aan de afspraken die eerder zijn gemaakt. Bovendien stellen we vast hoe we de volgende fase aanpakken en welk werk nog verzet moet worden. Op die manier is beheersing en besturing van het project mogelijk. Het dynamische projectplan is het instrument om per fase een besluit te kunnen nemen.

In de loop van een project maken we steeds gedetailleerdere keuzes en nemen daarover beslissingen. Tot op zekere hoogte vermijden we hiermee dat we in het project terugkomen op eerder genomen beslissingen. Wijzigingen in het project moeten wel mogelijk zijn. De consequenties van de voortgang van het project (inclusief de consequenties voor kwaliteit, geld en tijd) moeten dan inzichtelijk gemaakt worden. Resulteert dit in wijzigingen van het eerder vastgestelde kader (opdrachtfase) dan dienen de wijzigingen en consequenties te worden voorgelegd aan het gremium waar het kader is vastgesteld (lijn, college of raad). Bij grote wijzigingen is het raadzaam om fases terug te gaan en doelstelling en of scope op nieuw vast te stellen.

5.6 Verandering projectleider bij civieltechnische projecten

Bij projecten met een civiel resultaat wordt het begin van het traject (opdracht tot en met ontwerp) geleid door de projectleider vanuit ROB/SLZ. Vanaf de fase voorbereiding wordt het project uitgevoerd door de projectleider vanuit BORG. Beide projectleiders maken van begin tot eind deel uit van het team.

6 Communiceren en participeren

6.1 Communicatie

Binnen een project zijn er veel communicatiemomenten. Communicatie met het projectteam, met de opdrachtgever, met het college en de raad en met de omgeving.

6.2 Participatie

De gemeente Gooise Meren heeft het gebruik maken van elkaars ervaringen en talenten als één van de uitgangspunten van haar wijze van werken omarmt. In de notitie Burgerparticipatie wordt de samenwerking tussen overheid en samenleving omschreven. In het projectmatig werken per fase aangegeven of er participatie is en op welke wijze er participatie dit plaats vindt.

Om inzicht te krijgen in het participatieproces wordt bij de opdracht van elk project een omgevingsanalyse opgesteld. Via deze analyse wordt inzichtelijk welke partijen bij het project betrokken kunnen worden en op welke wijze: zelf organiseren, meebeslissen, coproductie, adviseren, raadplegen, informeren. Bij het opstellen van het globale participatieplan worden mogelijk inwoners en ondernemers betrokken. In de volgende fases wordt het participatieplan door het projectteam opgesteld.

Bij het eerste projectplan (startnotitie) wordt ook een globaal communicatie- en participatieplan (bijlage 5) opgesteld. Per fase wordt naast het betreffende projectplan het communicatie- en participatieplan aangevuld met de wijze van participeren in die fase.

6.3 Communicatie- en participatieplan

In het communicatie- en participatieplan wordt opgenomen wie de stakeholders zijn, welke positie zij innemen, wat de uitgedragen kernboodschap wordt en op welke wijze en wanneer deze wordt uitgedragen. Ook worden de communicatiemomenten bepaald. Aan het eind van elke fase wordt het participatieplan indien nodig bijgesteld en wordt door middel van een omgevingsanalyse de nieuwe participatiestrategie bepaald.

6.4 Informeren college en raad

Het college en de raad worden op de hoogte gehouden door mededelingen van de voortgang van de projecten en de participatie. Wanneer zij het eindresultaat vaststellen zijn van de projecten, wordt hen gevraagd in te stemmen met de het voorgestelde participatieniveau.

Bijlage 1 Rollen binnen Projectmatig Werken

Rollen binnen Projectmatig Werken

(Gedelegeerd) Bestuurlijk Opdrachtgever: de Projectwethouder (portefeuillehouder)

Indien de raad beslissingsbevoegd is voor een project wordt er een bestuurlijk aanspreekpunt aangewezen, die namens het gemeentebestuur de kar trekt: de projectwethouder. Dat zal in het algemeen de portefeuillehouder zijn op wiens vakgebied het betreffende project betrekking heeft.

De projectwethouder:

- Is voorzitter van de Stuurgroep (wethouder, ambtelijk opdrachtgever (Projectleider en Programmamanager) en projectleider)
- is voor intern en extern het bestuurlijk aanspreekpunt voor het project
- informeert college en raad over het project
- voert regelmatig overleg met de projectleider
- voert complexe onderhandelingen als het gaat om bestuurlijk gevoelige zaken
- vertegenwoordigt de gemeente ten aanzien van dit project,

Projectleider

Voor ieder project wordt er voor de duidelijkheid van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie één medewerker ambtelijk verantwoordelijk voor de voortgang van het project en de organisatie daaromheen: de projectleider. De projectleider wordt binnen het project aangestuurd door de opdrachtgevers, die al dan niet zijn verenigd in de Stuurgroep. Om de werkzaamheden adequaat te kunnen uitvoeren is de projectleider gemandateerd bepaalde uitvoeringshandelingen te verrichten.

De projectleider:

- is voorzitter van de Projectgroep (ambtelijk inhoudelijk);
- coördineert de werkzaamheden en stuurt de medewerkers binnen de projectorganisatie aan;
- voert overleg met de Projectleider en Programmamanager over inzet van ambtelijke capaciteit;
- is secretaris van de Stuurgroep;
- draagt zorg voor uitvoering van de besluiten van de Stuurgroep en de Projectgroep.
- voert regelmatig overleg met de projectwethouder en zijn ambtelijk opdrachtgever;
- is verantwoordelijk voor de tijdige voortgang van de werkzaamheden;
- rapporteert over de voortgang via reguliere voortgangsrapportages;
- is financieel budgethouder voor het totale project, iedere opdracht en rekening loopt via de projectleider;
- draagt zorg voor de projectadministratie (projectdossier);
- is verantwoordelijk voor de interne communicatie over het project naar ambtelijke medewerkers en bestuurders;

Projectmedewerker

De projectmedewerkers voeren de inhoudelijke werkzaamheden in het project volgens de plannen uit en brengen daartoe hun deskundigheid in. Doorgaans heeft een projectmedewerker ook een functie in de lijnorganisatie (dus buiten het project). De projectmedewerker heeft dan twee bazen, de projectleider (operationele baas) en het afdelingshoofd (hiërarchische/functionele baas).

De projectmedewerker:

- draagt vanuit vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat;
- voert werkzaamheden uit conform afspraken ten aanzien van kwaliteit in de eigen vak afdeling. De projectmedewerker is gemandateerd beslissingen te nemen met betrekking tot de discipline die hij vertegenwoordigt

- werkt binnen de kaders van een heldere opdrachtomschrijving.
- rapporteert voor de vakinhoudelijke inbreng in het project (gevraagd en ongevraagd) aan de projectleider

Klankbordgroep (optioneel)

De klankbordgroep heeft als rol procesopstelling/voorbereiding/begeleiding. Aan de leden wordt gevraagd de kwaliteit van het proces te helpen bewaken.

- Van de klankbordgroep wordt een constructieve houding verwacht. Dit betekent dat van hen wordt verwacht dat zij positief kritisch zijn, in staat zijn om oog te hebben voor het algemeen belang,
- Van de klankbordgroep wordt verwacht dat zij tijd maken voor deelname aan overleg en in staat zijn om zich te verdiepen in de materie
- Aan de klankbordgroep kan gevraagd worden te assisteren bij de duiding van de ontvangen input (adviezen)

Natuurlijk staat het de leden vrij om buiten de bijeenkomsten van de Klankbordgroep net als andere belanghebbenden mee te doen in het participatietraject en hun belangen naar voren te brengen, individueel of via de groep waarvan men deel uitmaakt.

Bijlage 2 Checklist project

Als een soort checklist om te bepalen of van een klus ook een project gemaakt moet en kan worden, kunnen de volgende criteria dienen.

De klus:

- heeft een definieerbaar begin en eind (start- en einddatum)
- is resultaatgericht (een concreet beoogd resultaat; een ding)
- is ingewikkeld, onzeker en kostbaar voor betrokkenen
- is essentieel voor betrokkenen
- is vanuit één punt beheersbaar:
- is uniek
- is multidisciplinair

Bijlage 3 Fasedocument

Iedere fase sluiten we af met een fasedocument. Dit basisdocument legt de projectleider voor aan de (ambtelijk) opdrachtgever. Het fasedocument wordt per fase aangevuld met wijzigingen t.o.v. het vorige document. Het document heeft de volgende functies.

- het formele eindpunt van de afgeronde fase, in het geval van het opleveren van het resultaat het formele eindpunt van het project
- het beoordelingspunt van het werk dat tot zover is gedaan. De gegevens in het beslisdocument wordt vergeleken met de vastgelegde normen c.q. uitgangspunten
- het startpunt voor de volgende fase
- het wijzigingspunt voor de opdrachtgever met betrekking tot: doorgaan of stoppen, beoogd resultaat, aanpak en activiteiten, menskracht en middelen, wijze van beheersing, projectleider/opdrachtgever, (eventuele) overdracht van het project, risico's en hoe die moeten worden gemanaged.

Bijlage 4 Meetlat projecten

De aspecten die zijn meegegeven bij de meetlat projecten, zijn opgenomen in de fasedocumenten.

Visie, doelen

1. Wat is de individuele visie en de doelstelling van iedere partner in de samenwerking?
2. Is er meerwaarde in de samenwerking voor de individuele, deelnemende partner, zo ja, welke?
3. Afstemming belangen: zijn er belangenconflicten tussen de individuele participanten?

Rollen & verantwoordelijkheden

1. Wat zijn de kritieke rollen van de participanten in het project/de samenwerking?
2. Bij delegatie van taken aan participanten of derden: zijn die taken helder belegd?
3. Hoe kan de gemeente grip houden?
4. Valt of staat het initiatief met de rol van gemeente (want initiatief mag van de gemeente komen, maar de uitvoering dient gedragen door participanten)?

Randvoorwaarden

1. Zijn de financiële uitgangspunten actueel, integer en realistisch?
2. Als de financiële uitgangspunten niet langer valide zijn, hoe gaat de gemeente daar dan mee om (tekorten, kostenoverschrijding, meevallers)?
3. Zijn vooraf, in de aanloop van het project de mijlpalen helder benoemd waar en wanneer expliciete besluitvorming noodzakelijk is?
4. Beschikt de projectorganisatie over de juiste competenties bij de opstart en operationeel functioneren van het project? Welke zijn essentieel en hoe zijn deze geborgd?
5. Is er sprake van een ontvankelijk klimaat bij participanten en hun klanten/gebruikers?

Risico bij beëindiging

1. Waar ligt het breekpunt voor iedere individuele participant mbt de individuele doelstellingen? Tot welke inspanning zijn participanten bereid; alleen voor het realiseren van de eigen doelstelling of ook voor de te creëren meerwaarde?
2. Wat zijn de consequenties voor het project van uittreding per participant, in de opbouw als ook in de operationele samenwerking langer wordt gedragen?
3. Onder welke voorwaarden kan een participant al dan niet vrijwillig uittreden?

Bijlage 5 Communicatie- en participatieplan

Bijlage 6 Afwegingskader

Stap 1. Is het een project of een procedure?

Bepaal of de opdracht een project (eenmalig) is. Wanneer het een project betreft, kan gestart worden met projectmatig werken. Bepaal daarna welke fases binnen het project noodzakelijk zijn. Sommige fases kunnen bij elkaar worden getrokken of overgeslagen, al naar gelang de complexiteit van het project.

Stap 2. Hoe ziet het project eruit?

Er zijn in principe meerdere criteria om af te wegen of het nodig is om naar de raad te gaan: zijn er al vastgestelde kaders, is er vastgesteld krediet, is het een gevoelig project (politiek, maatschappelijk, juridisch) of is het een combinatie van deze drie? Het laatste criterium is een subjectieve. Immers daar waar bij de eerste twee geen afweging mogelijk is, is dat bij dit criterium wel aan de orde.

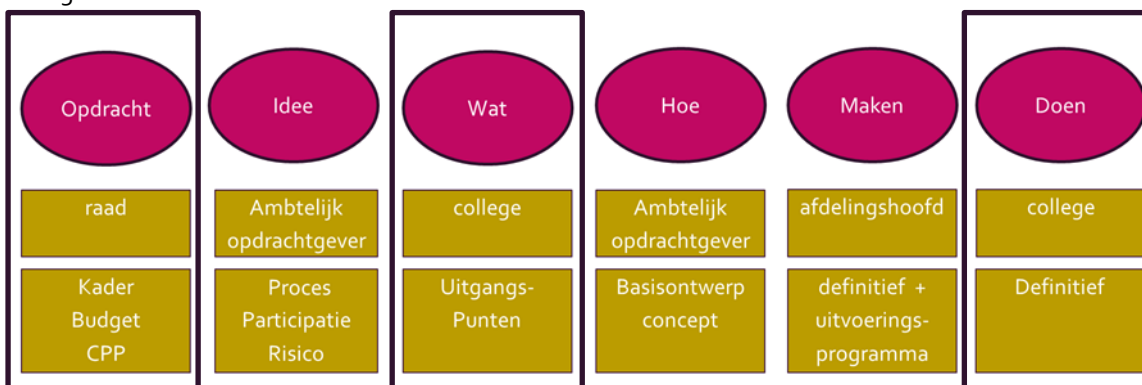
Wat is het voor een project?

Zijn het nieuwe kaders?	ja	Raad	Strategisch beleid en visie
	nee	College	Uitvoeringsprogramma, afspraken, reconstructie
Gaat het om nieuw budget ?	ja	Raad	Kredietvotatie projecten
	nee	College	Krediet opgenomen in uitvoeringsprogramma
Is het een gevoelig project?	ja	Raad	Maatschappelijk, politiek, juridisch, financieel
	nee	College	Reconstructie, kleinschalig initiatief

Elke keer zal een inschatting gemaakt moeten worden of de gevoeligheid zo groot is dat een gang naar de raad verstandig is. Deze afweging vindt plaats tussen ambtelijk opdrachtgever, portefeuillehouder en projectleider. Een ander verschil met de eerste twee criteria is, dat de raad geen recht kan doen gelden om een projecten voorgelegd te krijgen. Dit in tegenstelling tot de eerste twee. Bij extra / nieuw budget en bij nieuw strategisch beleid is dat wel afdwingbaar.

Stap 3. Besluitvorming

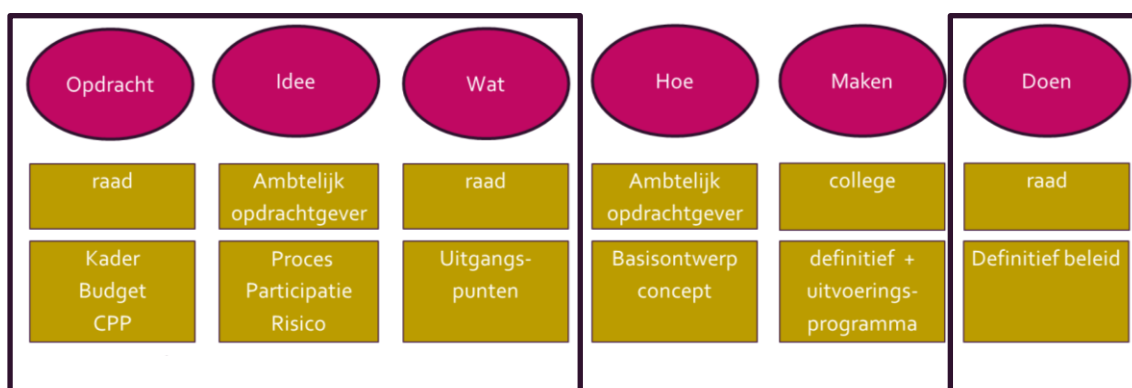
A. Besluitvorming door het college: het eindproduct (uitvoeringsplan e.d.) wordt vastgesteld door het college.



Het gaat hierbij om implementatie van vastgesteld beleid en budgetten. Het project is dan aan het college. De opdracht verloopt via een ambtelijk opdrachtgever of het college. De raad kan via een RM geïnformeerd worden bij de start van het project, bij het vaststellen van de uitgangspunten en bij het vast te stellen eindproduct (momenten in blauwe kaders).

B. Besluitvorming door de raad: het eindproduct (bijvoorbeeld een visie) wordt vastgesteld door de raad.

- Er is nog geen krediet: de raad moet uiteindelijk een (voorbereiding)krediet voteren.
- Er zijn nog geen kaders: de raad moet uiteindelijk kaders vaststellen.
- Het is een gevoelig project: de raad kan dan betrokken worden bij het project.
- Een combinatie van bovenstaande.



De raad wordt op twee momenten inhoudelijk betrokken bij het project, bij de start van het project en bij de vaststelling van het eindproduct. Bij de start van het project kan dat op twee manieren:

- RV: voteren voorbereidingskrediet, participatieniveau en uitgangspunten (bij gevoelige projecten)
- RM: hoe zijn de middelen belegd, participatieniveau en uitgangspunten + thema uur / verdiepingsavond (bij minder gevoelige projecten)

Aan het einde van het project wordt de raad gevraagd het eindproduct (beleid, visie) vast te stellen.