

**Handboek
Projectmatig werken
in de gemeente
Burgerdijk**

Voorwoord

Met de invoering van het projectmatig werken (PMW) wil de gemeente Burgerdijk de volgende doelen bereiken:

- Door gerichte sturing op projectresultaat verwachtingen waar te maken naar partners, burgers en medewerkers, leidend tot een verbetering van de relaties met externen en onderling (**K**lantgericht);
- meer ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers te bieden door onderlinge kennisuitwisseling en feedback te stimuleren (**O**pen)
- doelmatigheid en doeltreffendheid van werkwijze en inzet van middelen te vergroten op basis van een planmatige aanpak (**E**fficiënt)
- Meer te sturen op resultaat door het nemen van verantwoordelijkheid vanuit een eenduidige rolinvulling, voortbouwend op het resultaatgericht werken (**R**esultaatgericht);
- Het besluitvormingsproces van complexe opgaven transparant te maken, zodat het gemeentebestuur en het MT op verantwoorde wijze kunnen beslissen en medewerkers op goede wijze verantwoording kunnen afleggen (**R**echtvaardig).
- **S**amenwerking tussen de afdelingen en de teams én met externen te bevorderen.

Het afgelopen jaar zijn de medewerkers in de gemeente Burgerdijk organisatiebreed aan de slag gegaan met projectmatig werken (PMW). Met de inzet van de klankbordgroep heeft dit geresulteerd in voorliggend Handboek. Verder zijn negen pilot-projecten ten uitvoer gebracht. De projectleiders hebben hiervoor een intensieve training gevolgd. Daarnaast hebben de projectmedewerkers een basistraining kunnen volgen en hebben de MT-leden zich bekwaamd als opdrachtgever.

PMW in de gemeente Burgerdijk sluit aan op de al ingevoerde maatregelen ter ondersteuning van de werkprocessen, zoals het management development, de RASCI-methodiek, het resultaatgericht werken en het samenwerkingsmodel "college – ambtelijke organisatie". Vanuit PMW kan goed invulling worden gegeven aan de in dit model genoemde samenwerkingsthema's "interne contacten", "houding, rollen en kwaliteiten" en "rol van de directie" en de resultaatafspraken. Daarnaast kan het PMW-instrumentarium een bijdrage leveren aan de beoogde attitudeverandering uit het Collegeprogramma "Schakelen en verbinden" om de lokale gemeenschap zo goed mogelijk uit te rusten om zelf problemen aan te pakken. Dit vraagt immers om resultaatdefiniëring en –sturing, wat gebaat is met het beleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in projectrollen.

Dit jaar staat mede op basis van de uitkomsten van het MTO het thema **S**amenwerken centraal, waarvoor PMW een uitstekend kader kan vormen. PMW kan dan ook als een vorm van planmatig werken breed in de gemeentelijke organisatie worden gepositioneerd, mede in afstemming met het traject "interactieve beleidsvorming" en het programma "Dienstverlening".

Dit Handboek is geschreven voor de opdrachtgevers van projecten, voor de projectleiders en voor medewerkers die direct bij projecten zijn betrokken in de gemeente Burgerdijk. Het Handboek heeft een verplichtend karakter voor de Burgerdijkse projecten, die als zodanig door het Managementteam (MT) zijn aangemerkt. Daarnaast is het Handboek een wegwijzer voor iedereen bij de gemeente Burgerdijk die iets wil weten of doen op het vlak van PMW. Het voorliggende Handboek is een "dynamisch document". Het handboek zal elk jaar door het op te richten PMW-Loket en worden aangepast op basis van aanvullende wensen en suggesties van medewerkers.

Inhoudsopgave

	Blz.
1. Project en PMW	4
Wat is een project?	
Uitgangspunten voor PMW	
2. Faseren	5
Initiatief	
Definitie	
Ontwerp	
Voorbereiding	
Realisatie	
Beheer en Nazorg	
3. Beheersen en beslissen	9
Beheersen	
* Tijd	
* Geld	
* Kwaliteit	
* Informatie	
* Risico's	
Beslissen	
4. Rollen	14
Actoren	
Taken en rollen	
5. Borging en werkwijze	17
Bijlage 1	Vragenlijst "Aanpak van mijn werkopgave"
Bijlage 2	Formulieren PMW
Werkproces PMW (RASCI)	
OGON-formulier	
Projectopdracht	
Projectplan	
Voortgangsrapportage	
Afwijkingsrapportage	
Decharge-verklaring	
Overdrachtsdocument	
Evaluatie	
Bijlage 3	Instrumenten PMW
Vragenlijst beheersaspecten PMW	
Projectrollen	
Vragenlijst samenwerking PL-OG	
Competenties projectmanagement	
Teamrollentest	
Communicatieplan	
Krachtenveldanalyse	
Risicoanalyse	

1. PROJECT EN PMW

1.1 Wat is een project?

"Een project is een geheel van complexe activiteiten, uniek, van tijdelijke aard, met een budget, met een duidelijke start en stop, een unieke opdrachtgever en een duidelijk geformuleerd eindresultaat, uitgevoerd door een tijdelijk team van mensen".

Projectmatig werken ligt voor de hand als:

- het gewenste resultaat misschien niet volstrekt nieuw is, maar wel veel nieuwe elementen omvat;
- eenmalig een maximale prestatie geleverd moet worden;
- mensen uit verschillende disciplines of vakgebieden dat resultaat samen moeten bereiken;
- het geen regulier werk betreft waar vaste werkafspraken voor zijn vastgelegd.

Een project ontstaat als een idee, dat door elke medewerker of burger naar voren gebracht kan worden. Het idee krijgt verder vorm als er sprake is van een maatschappelijk of organisatorisch vraagstuk en komt in een versnelling door politieke of bestuurlijke belangstelling. Op basis van voldoende draagvlak en een besluit kan een idee uitgroeien tot een project, indien wordt voldaan aan de in de definitie genoemde projecteigenschappen: een concreet resultaat, uitvoerbaar, tijdelijk en met een budget.

1.2 Uitgangspunten voor PMW

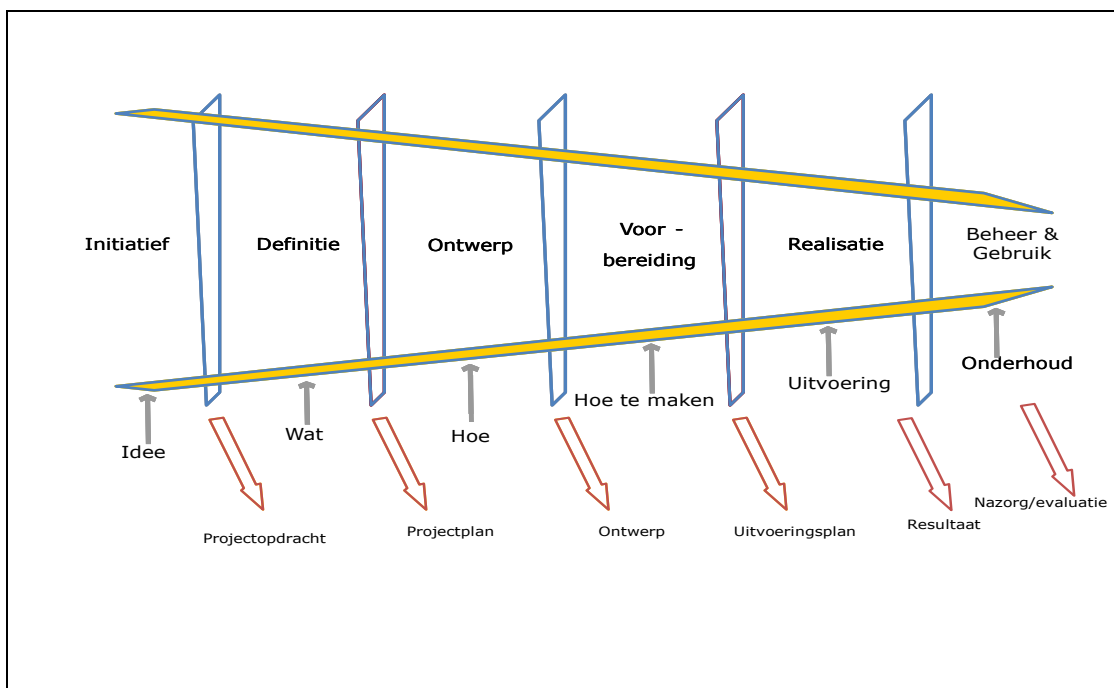
Vereisten waar een projectmatige aanpak aan moet voldoen zijn:

- Een *opdrachtgever*, die het resultaat wil hebben, er iets (middelen) voor over heeft en goedkeuring geeft aan het (tussen)resultaat en daarbij stuurt op het doel en hiervoor de eindverantwoordelijkheid neemt.
- Een *projectleider*, die als opdrachtnemer het project beheerst, begeleidt en stuurt.
- Een *resultaatbeschrijving*: een eenduidige beschrijving van het resultaat, waarbij is aangegeven wat wel en (vooral) wat niet tot het resultaat behoort (*scope, afbakening*), beschreven in een zelfstandige naamwoord. Het resultaat is het product dat verbonden aan een fase op korte termijn wordt opgeleverd en het is de bron van de aanpak en van het werk (inhoudelijke activiteiten) dat gedaan moet worden.
- Een *doelbeschrijving*: dat waaraan het product moet voldoen, in termen van effecten op (middel)lange termijn en uitgedrukt in een werkwoord.
- Een *probleembeschrijving*: een toelichting waarom het verschil tussen de feitelijke situatie (werkelijkheid) en wenselijke situatie (norm) een aanpak behoeft
- *Fasering* van het werk: de te verrichten werkzaamheden worden in een logische volgorde stapsgewijs uitgevoerd, gemarkeerd door een besluit en een mijlpaal aan het einde van elke fase.
- *Beheersing* van het werk: de te verrichten werkzaamheden worden beheerst (plan-do-check-act) voor de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie, geld en risico's

2. FASEREN

Een project wordt uitgevoerd om op een planmatige manier een bepaald doel te bereiken binnen een afgesproken tijd. Hiertoe worden de activiteiten fasen opgedeeld. Na elke fase wordt besloten of het project doorgaat of niet. Hierbij wordt rekening gehouden met de beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie en risico (hoofdstuk 3). Bepalend voor het verloop van het project zijn de actoren en bijbehorende projectrollen (hoofdstuk 4).

Figuur 1 Projectfasen



Faseren is het ordenen van activiteiten in logische tijdsclusters. Binnen het projectmatig werken worden zes fasen omschreven:

1. **Initiatief**

Op basis van een idee is het voorstel van bestuurder, manager of medewerker om dit idee uit te werken als een project. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een startnotitie, waarbij gebruik kan worden gemaakt van elementen uit voorliggend handboek en bijbehorende formulieren. In deze fase vindt afstemming plaats tussen de betrokkenen over het voorlopige projectresultaat en het beoogde doel. Het idee wordt getoetst aan de gemeentelijke doelstellingen en lopende ontwikkelingen. Ook worden de eerste opgaven en randvoorwaarden vastgesteld.

Deze fase wordt afgerond met de **projectopdracht**. De volgende vragen zijn in de initiatieffase aan de orde:

- Wat is de bestaansgrond van het project?
- Wat is het probleem?
- Wat draagt het project bij aan de primaire doelen van de organisatie?
- Welke risico's loopt de organisatie als de huidige situatie blijft voortbestaan?
- Welke kansen biedt de huidige situatie voor het (welslagen van) project?

2. Definitie

Uitwerking van het idee tot het vaststellen van het doel en het concretiseren van het resultaat. Daarin dient het resultaat te voldoen aan de criteria van het **SMART-principe**.

SMART

Specifiek; doel en resultaat moeten eenduidig zijn.

Metbaar; doel en resultaat moeten meetbaar zijn. Bepaald moet zijn onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm het resultaat en doel bereikt is.

Acceptabel; doel en resultaat moeten door betrokkenen gedragen worden, zodat er overeenstemming over bestaat.

Realistisch; doel en resultaat moeten haalbaar zijn. Verantwoordelijken moeten voldoende invloed, kennis, capaciteit, bevoegdheden en middelen hebben om doel en resultaat te kunnen verwezenlijken.

Tijdgebonden; duidelijk moet zijn wanneer doel en resultaat worden bereikt en met de activiteiten worden begonnen.

Belangrijkste opgave is het maken van een **werkbrokkenstructuur** door de activiteiten in logische "brokken" te verdelen en uit te werken met bemensing, middelen en planning. Daarmee vormt de werkbrokkenstructuur de kern van het activiteitenplan als onderdeel van het op te leveren **projectplan**. Ook kan in het projectplan een globaal programma van eisen worden opgenomen, als vertrekpunt voor het op te stellen ontwerp. Ook het projectplan dient zoveel mogelijk SMART te worden geformuleerd, aangevuld met een nadere toets op realiteitszin en acceptatiegraad door het bespreken van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen met de opdrachtgever en het projectteam.

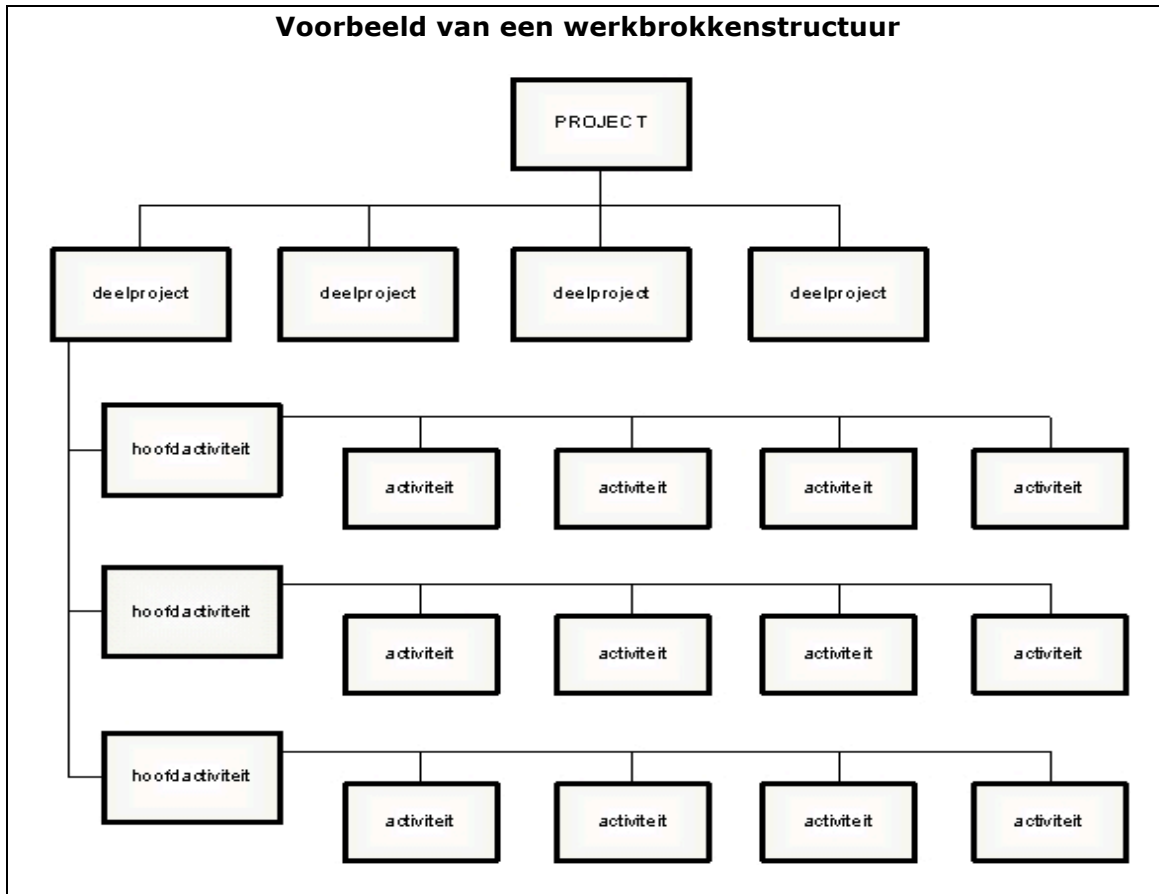
Werkbrokkenstructuur (work breakdown structure, WBS)

De functie van een werkbrokkenstructuur is tweeledig:

1. benoemen van activiteiten
2. structureren van de projectorganisatie.

In een WBS wordt het projectresultaat ontleed in steeds kleinere onderdelen, totdat er uiteindelijk een reeks activiteiten op papier staat. Zo kan bijvoorbeeld het eindresultaat worden verdeeld in concrete deelresultaten. Elk deelresultaat is het eindproduct van een aantal hoofdactiviteiten, dat weer opgedeeld kan worden in deelactiviteiten, enzovoort.

De kwaliteit van een WBS neemt toe naarmate de deelprojecten meer als relatief homogene "kokers" binnen het project kunnen worden ingericht. Dat wil zeggen dat de samenhang tussen activiteiten binnen één deelproject sterker is dan die tussen activiteiten uit *verschillende* deelprojecten. Is dat niet het geval, dan ontstaat er een coördinatieprobleem. Bepalend voor de kwaliteit van de WBS is dus het ordeningsprincipe, bijvoorbeeld vanuit producten, objecten, geografische ligging, functies, taken, vakinhoud, etc.



3. **Ontwerp**

Uitwerking van het projectplan met het volledig inrichten van de projectorganisatie, die de werkzaamheden ter hand neemt om het projectontwerp in detail te realiseren. Oplevering van deze fase is een gedetailleerd projectplan, mogelijk aangevuld met een inhoudelijk programma van eisen, in de vorm van een **ontwerp**.

4. **Vorbereiding**

Vorbereidingen treffen voor de realisatie van het ontwerp door het maken van het uitvoeringsplan met instructies en hulpmiddelen, alsmede het inrichten van het realisatieteam. Deze fase levert **het uitvoeringsplan** op, dat de vorm kan hebben van een bestek of draaiboek.

5. **Realisatie**

Totstandkoming van het resultaat op basis van het uitvoeringsplan met voortdurende toetsing en aanpassing van het uitvoeringsplan. Monitoring van de uitvoering vindt plaats door middel van voortgangs- en afwijkingrapportages. Oplevering van deze fase is het uiteindelijke **resultaat** en de viering hiervan ☺! Indien sprake is van een projectoverdracht dient dit vergezeld te gaan met een **overdrachtsdocument**.

6. **Beheer, Gebruik, Evaluatie en Nazorg**

Evalueren van projectresultaten en instemming verkrijgen over aanpassingen in het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat. In deze fase worden de **nazorg** en **evaluatie** met mogelijke aanpassingen van het resultaat opgeleverd.

Positionering van de beleidsnota

De traditionele fasen zijn goed toepasbaar bij concrete ontwikkelingsopgaven als een gebouw of ICT-systeem. De oplevering van de beleidsnota is minder duidelijk. De beleidsnota als beleidsplan kan volgens de methodiek van PMW op twee wijzen worden ontwikkeld:

- * de beleidsnota is het projectplan, waarna de uitvoeringsvoorstellen in ontwerp worden uitgewerkt en in de realisatiefase ten uitvoer worden gebracht
- * de beleidsnota is het op te leveren projectresultaat, waarvoor het projectplan het plan van aanpak vormt.

Omwille van een eenduidige aanpak zal in de gemeente Burgerdijk de beleidsnota bij een projectmatige uitwerking worden gepositioneerd als het uiteindelijke projectresultaat.

Dikwijls worden niet alle fasen doorlopen bij het PMW. Afhankelijk van de aard van de projectopgave kan het praktisch zijn om de definitie- en ontwerpfase samen te voegen. Ook kunnen de voorbereidings- en realisatiefase soms samenvallen door een realisatieplan op te leveren met een draaiboek voor de voorbereiding. En soms ligt de realisatie in handen van een externe partij.

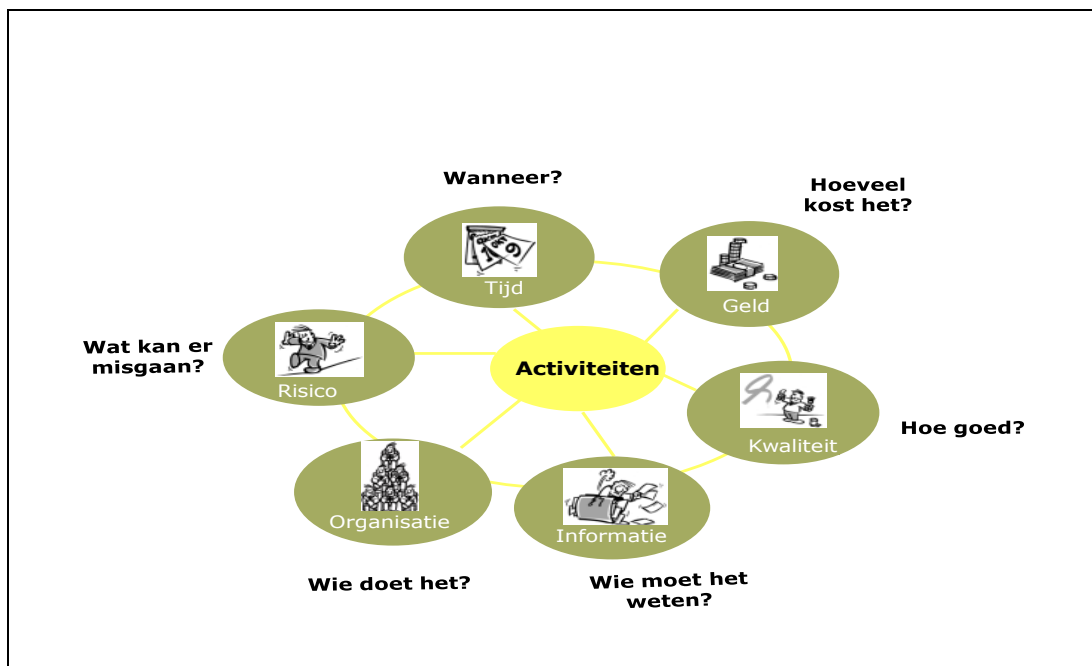
Verder dient per fase opnieuw de projectorganisatie te worden vastgesteld. Afhankelijk van de aard van de activiteiten behoeft de projectorganisatie aanpassing op basis van benodigde kennis en vaardigheden. Daarbij spelen competenties een grote rol, met name wat betreft de projectleider. Zo vraagt de definitiefase om een ontwikkelaar, terwijl de realisatiefase gebaat is bij een doener of afmaker (zie hoofdstuk 4).

3. BEHEERSEN EN BESLISSSEN

3.1 Beheersen

Beheersen omvat alle sturende en regelende activiteiten die erop gericht zijn de inhoudelijke werkzaamheden van een project planmatig en succesvol te laten verlopen. In tegenstelling tot inhoudelijk werk (dat in een specifieke fase thuishoort) zijn beheersactiviteiten een continue activiteit die kunnen worden doorlopen aan de hand van de Plan-Do-Check-Act Cyclus (figuur 3). Er zijn zes beheersaspecten, waarvoor de volgende kernvragen kunnen worden geformuleerd:

Figuur 2 Beheersaspecten



Tijd heeft te maken met het bereiken van het resultaat op het afgesproken moment. Om dit mogelijk te maken moeten afspraken worden gemaakt over het tijdstip waarop het projectresultaat er moet zijn, welke capaciteiten en welke hulpmiddelen en materialen er nodig zijn en op welk moment en hoeveel uren aan het project mogen worden besteed. Bij tijd staat de naleving van de afspraken centraal.

Tijd

1. *Is bekend wanneer het project klaar moet zijn?*
2. *Is de totale tijd geschat?*
3. *Is de tijd per fase en per activiteit geschat?*
4. *Zijn de normen en marges vastgelegd, in relatie tot de aanwezige risico's?*
5. *Is duidelijk welke activiteiten na elkaar moeten gebeuren en welke tegelijkertijd kunnen plaatsvinden?*
6. *Zijn er afspraken gemaakt over wie wat wanneer doet?*
7. *Zijn alle afspraken op een kalender vastgelegd?*

Geld heeft betrekking op het bepalen en beheersen van het budget dat voor het project beschikbaar kan worden gesteld. Hier hoort ook de zorg bij voor het financieel verantwoord en doelmatig uitvoeren van de diverse werkzaamheden.

Geld

1. *Is duidelijk wat de totale kosten en opbrengsten van het project zijn?*
2. *Zijn de kosten opgesplitst over de verschillende activiteiten en vervolgens per activiteit voldoende geconcretiseerd?*
3. *Zijn de normen en marges vastgelegd (= begroting)?*
4. *Zijn het doen van uitgaven en het innen van inkomsten belegd bij een persoon en op de kalender vastgelegd?*
5. *Is de begroting goedgekeurd?*
6. *Wie bewaakt de budgetten en draagt zorg voor afstemming van de planning- en controlcyclus?*

Kwaliteit betreft de kwaliteitseisen die aan een project worden gesteld. Het beheersen van kwaliteit vraagt om het van tevoren registreren van bepaalde eisen, met afspraken over de manier waarop deze worden gemeten.

Kwaliteit

1. *Zijn er kwaliteitseisen opgesteld?*
2. *Zijn deze kwaliteitseisen omgezet in concrete normen?*
3. *Zijn er prioriteiten gesteld in de normen?*
4. *Wat zijn de marges?*
5. *Hoe staat het met de afspraken over wie op welke manier en op welk moment het resultaat toetst aan de normen?*

Informatie richt zich op het documenteren van de producten en resultaten. In projecten verandert bovendien voortdurend iets. Het is de taak van de informatiebeheersing om die wijzigingen op een beheerste wijze te laten verlopen en te administreren. Duidelijk moet zijn wie verantwoordelijk is voor de goedkeuring en eventuele wijzigingen. Ook moet duidelijk zijn hoe de projectinformatie in het project wordt vastgelegd, gedistribueerd en gearchiveerd.

Informatie

1. *Is duidelijk welke informatie voor het project van belang is?*
2. *Is vastgesteld wie welke informatie moet geven/krijgen?*
3. *Is bepaald welke inhoudelijke gegevens beheerst moet worden?*
4. *Is er een documentregistratiesysteem vastgesteld?*
5. *Is bepaald waar, hoe en door wie de informatie moet worden gearchiveerd?*
6. *Is vastgelegd wie (en hoe) welke informatie mag/moet goedkeuren of wijzigen?*
7. *Is aangegeven welke marges in de geëiste compleetheid en eenduidigheid gehanteerd mogen worden, gegeven de aanwezige risico's?*
8. *Is de afgesproken informatiebeheersing goedgekeurd door de uitvoerenden?*
9. *Is de structuur van beslisdocumenten vastgelegd en duidelijk voor iedereen?*

Organisatie richt zich op de in- en externe samenwerking en de communicatie in en rondom het project. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het project. De projectleider dient daarbij de taken en werkzaamheden van de projectondersteuning te benoemen. Ook het regelen van de wijze van besluitvorming en de vergaderfrequentie horen hierbij. Onder de organisatiebeheersing valt bovendien de zorg voor de relatie met de opdrachtgever, de gebruikers en andere belanghebbenden.

Een belangrijk punt is verder de afstemming met de afdelingen en andere projecten. Met betrekking tot de communicatie dient in beeld te zijn met wie waarover dient te worden overlegd. Dit is vastgelegd in een communicatieplan.

Organisatie

1. *Is er een duidelijke verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd tussen opdrachtgever, projectleider, projectondersteuning en project- of stuurgroep?*
2. *Is voor iedereen duidelijk wat de verhouding is tussen het project en de rest van de organisatie?*
3. *Is vastgelegd op welke manier overleg en besluitvorming plaatsvinden binnen het project?*
4. *Is er voor alle beheersaspecten vastgelegd hoe de normen en marges tot stand komen en wie ze beheerst?*
5. *Is de wijze van besluitvorming en overleg helder geformuleerd?*
6. *Zijn er afspraken gemaakt over het functioneren van het team?*
7. *Is de relatie tussen de projectorganisatie en haar omgeving in beeld gebracht?*
8. *Hoe wordt er gecommuniceerd en is dit vastgelegd(in een communicatieplan)?*

Risico's gaan over de mogelijkheid dat zaken verkeerd kunnen verlopen. Het risico wordt bepaald door de kans hierop en de omvang van het gevolg. Voor het beheersen hiervan is risicomangement geboden. Hiermee worden op gestructureerde wijze risico's geïnventariseerd en geprioriteerd. Dit kan vrij eenvoudig door de kans dat het risico optreedt en het hieruit mogelijk voorvloeiende effect te waarderen. Vervolgens dienen maatregelen te worden bedacht, uitgevoerd en geëvalueerd.

Risico's

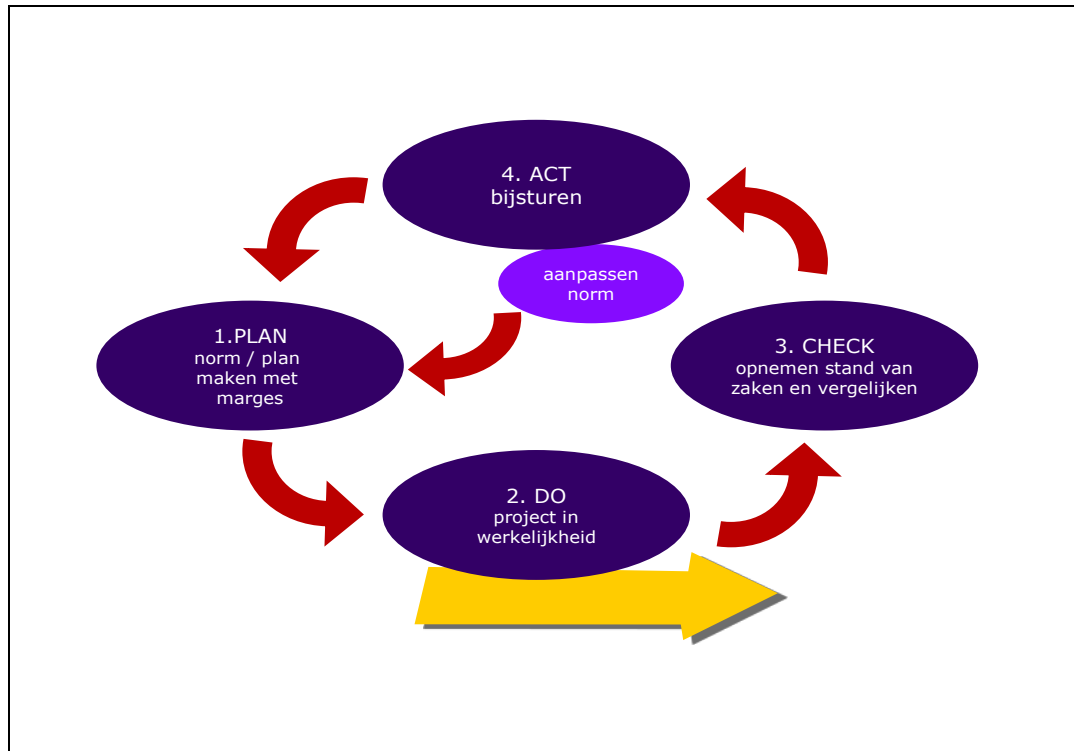
1. *Zijn de risico's in beeld?*
2. *Zijn de risico's kwantitatief gewaardeerd?*
3. *Zijn maatregelen bedacht?*
4. *Worden de risico's en maatregelen cyclisch getoetst?*
5. *Zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de risico's toebedeeld aan de juiste actoren?*

Een handzame methodiek om meer grip te krijgen op risico's is de **SWOT-analyse**. SWOT staat voor strenghts, weaknesses, opportunities en threats. Met behulp van een SWOT-analyse worden de sterke en de zwakke punten, alsmede de kansen en de bedreigingen in kaart gebracht. De sterkten en de zwakten hebben vooral te maken met het intern functioneren van het project, de kansen en bedreigingen kunnen zowel intern als extern van aard zijn. Door de bedreigingen cq. de risico's in perspectief van kansen te bezien verkrijgt de projectleider zicht op mogelijke maatregelen. Daarbij kan de projectleider de volgende vragen stellen:

- Welke kansen in de omgeving van het project kunnen we benutten door gebruik te maken van de sterke aspecten van het project?
- Welke bedreigingen kunnen we afwenden door gebruik te maken van de sterke kanten van de projectorganisatie?
- Welke zwakke kanten verhinderen ons om kansen te benutten?
- Welke zwakke kanten zorgen ervoor dat de bedreigingen van buiten ernstige risico's vormen voor het project?

Op basis van de **Plan-Do-Check-Act** cyclus stuurt de projectleider continue op het project. Met de beslisdocumenten worden plannen opgeleverd en gecheckt. Daarbij dient de projectleider de uitvoering steeds bij te sturen en hierop de plannen aan te passen, zodat opdrachtgever en teamleden goed geïnformeerd blijven.

Figuur 3 Plan-Do-Check-Act Cyclus



3.2 Beslissen

Omwille van duidelijkheid en slagvaardigheid dient de besluitvorming in het project vooraf afdoende te zijn vastgelegd. Passend binnen de gemeentelijke mandateringsregeling dienen binnen het project tussen het College, MT, opdrachtgever en projectleider duidelijke mandateringsafspraken te bestaan met betrekking tot de aard van de beslissing en het budgetrecht.

Op basis van de beslisdocumenten besluit de opdrachtgever *voor elke fase* of het project doorgaat of niet ("go-no go"). Daarnaast informeert de projectleider de opdrachtgever door middel van voortgangrapportages, die aanleiding kunnen geven tot wijziging van de opdracht. De opdrachtgever neemt een besluit op basis van een volledig beslisdocument, dat de volgende aspecten omvat:

- Behaald resultaat, in relatie tot het beoogde resultaat
- Beschrijving van de activiteiten, in detail van de lopende fase en globaal voor de daarop volgende fase
- Overzicht van de ingezette beheersmiddelen, in relatie tot de vastgestelde norm.

Daarnaast vindt ook monitoring van de projecten plaats, gekoppeld aan de jaarcyclus. Hiervoor zal per project een managementrapportage worden opgesteld. Deze rapportages zullen door het PMW-loket worden verwerkt in één omvattende projectenrapportage (het halfjaarlijks "projectenboek").

In de gemeente Burgerdijk wordt voor het PMW gewerkt met de volgende beslisdocumenten (bijlage 1):

- *Projectopdracht*
De initiatieffase levert een projectopdracht op, waarin het project op hoofdlijnen is uitgewerkt. De afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer staan hierin centraal.
- *Projectplan*
Op basis van een goedgekeurde projectopdracht wordt een projectplan opgesteld, dat na vaststelling verder kan worden uitgewerkt tot een gedetailleerd projectplan (ontwerp).
- *Voortgangsrapportage (tevens voor afwijkingen)*
Monitoring van de projectvoortgang vindt plaats met behulp van de voortgangsrapportage, vastgelegd volgens een vaste jaarcyclus (bijvoorbeeld elk kwartaal). Daarnaast kan de projectleider het voortgangsformulier gebruiken om afwijkingen te signaleren en hierop te sturen.
- *Evaluatie*
Elk project heeft bij beëindiging een evaluatie, waarmee successen en leerpunten breed in de organisatie kunnen worden gedeeld. Bij grote, complexe projecten kan een tussentijdse evaluatie van nut zijn om focus op doel/resultaat en de effectiviteit van de werkorganisatie aan te scherpen.
- *Overdracht*
Bij (tussentijdse) beëindiging van een project wordt het resultaat vaak overgedragen aan een uitvoerende organisatie, of soms intern uitvoerende afdeling. Een goede afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vraagt om een schriftelijk vastgelegde overdracht.

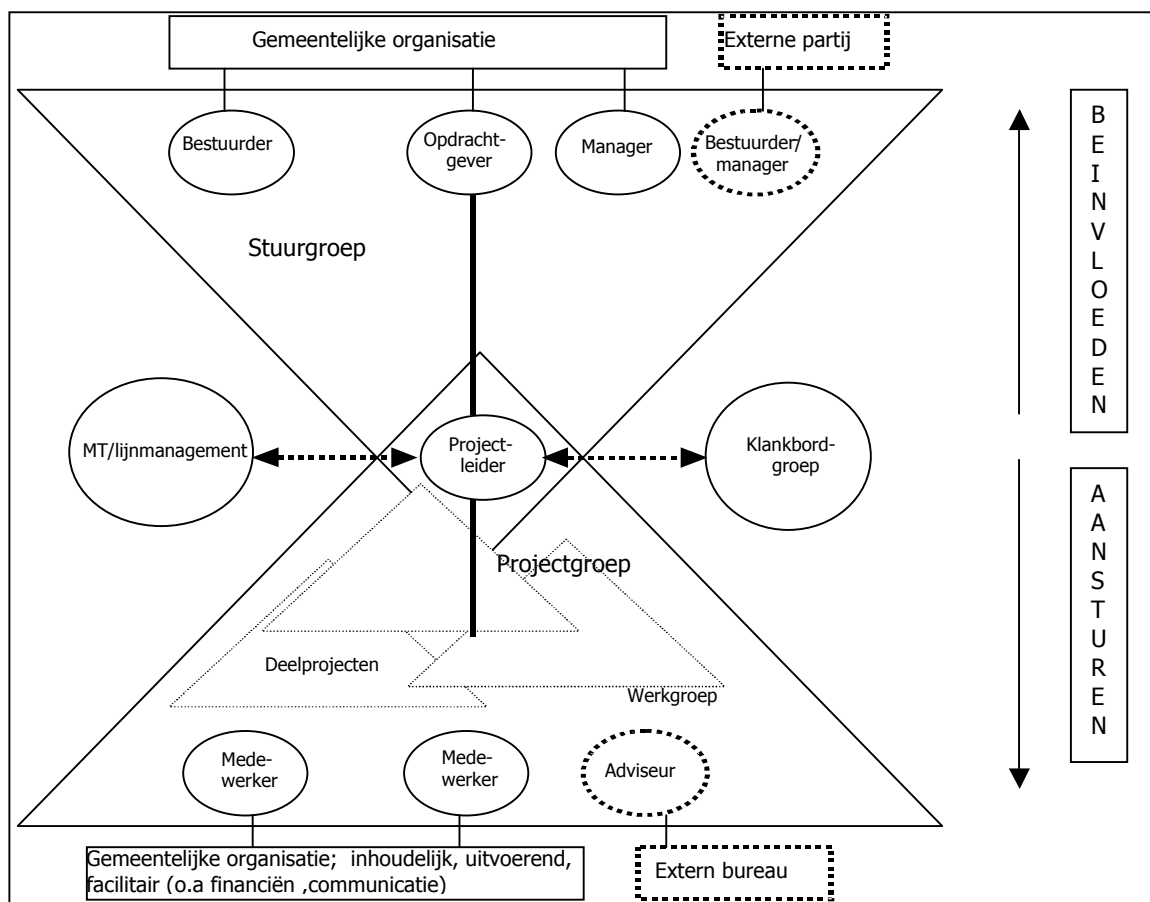
4. ROLLEN

4.1 Actoren

Kenmerkend voor de projectorganisatie is het onderscheid tussen de externe en de interne omgeving. En wat betreft de interne omgeving het onderscheid tussen besluitvorming en uitvoering. De **projectleider** vormt het "scharnier" tussen de besluitvorming en de uitvoering (figuur 4). In de besluitvorming is het eerste aanspreekpunt de **ambtelijk opdrachtgever**, die verantwoordelijk is voor het projectdoel, stuurt op de randvoorwaarden en beslissingen neemt over cruciale vraagstukken om het resultaat te bereiken. Daarnaast is er de **bestuurlijk opdrachtgever**, die geldt als belangrijkste belangenbehartiger van het project naar externe partijen en verantwoordelijk is voor de bestuurlijke besluitvorming.

De opdrachtgever kan worden aangevuld met een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van besluitvormende partijen participeren. In overleg met de opdrachtgever stelt de projectleider de stuurgroep samen, waarbij een goede afweging dient plaats te vinden tussen slagkracht en draagvlak in relatie tot de opdracht van de stuurgroep. Daarbij dienen de vertegenwoordigers te beschikken over het mandaat om te kunnen spreken namens de organisatie. Niet alle belanghebbende organisaties hoeven zitting te nemen in de stuurgroep. Om tactische of praktische redenen kan de gemeente ook een bilateraal contact onderhouden met een externe organisatie.

Figuur 4 Zandlopermodel projectorganisatie

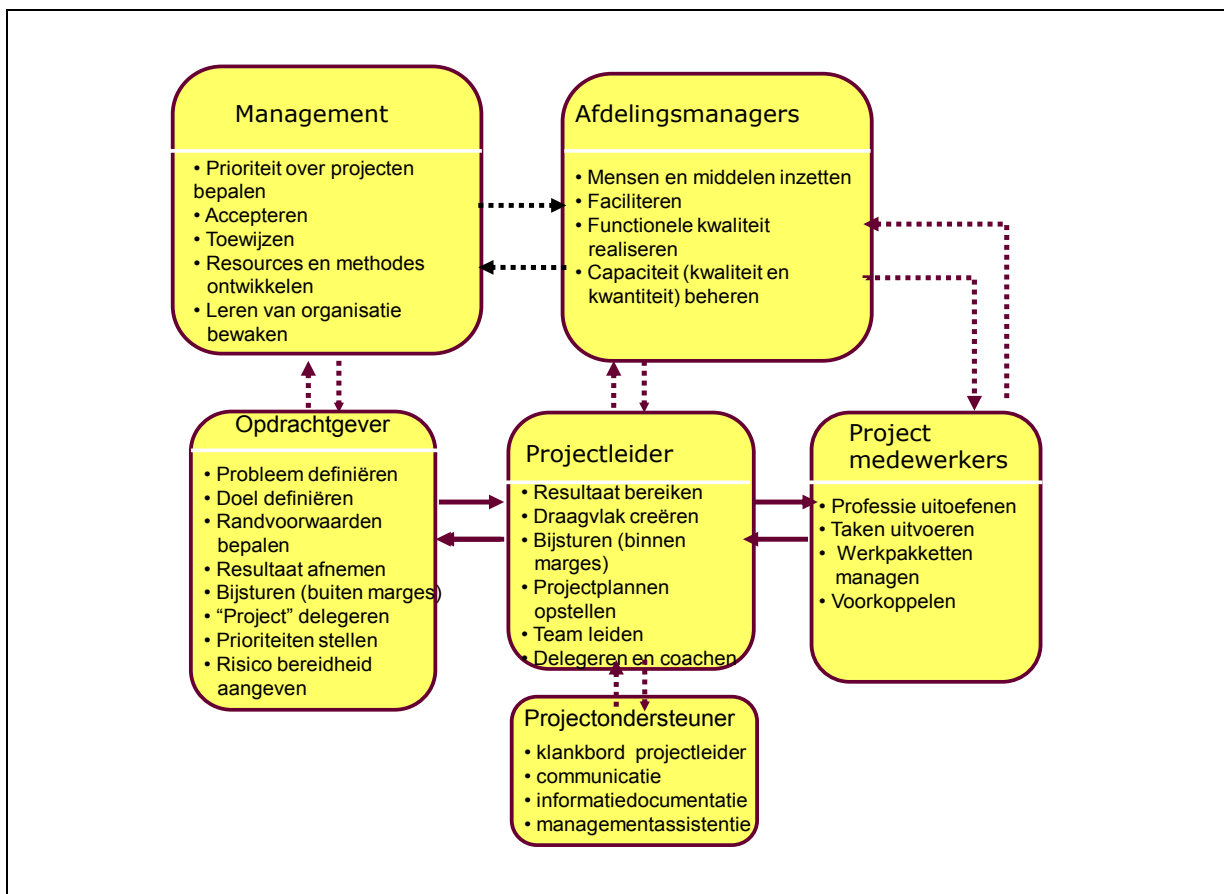


Aan de uitvoeringskant heeft de projectleider te maken met de volgende rollen: **projectmedewerker, projectondersteuner en lijnmanager**. De projectmedewerker brengt vakinhoudelijke deskundigheid in, draagt zorg voor de terugkoppeling naar betreffende afdeling. Daarbij is de projectmedewerker vanuit de afdeling bevoegd om zelfstandig de gewenste inbreng te leveren. Hierover heeft de projectmedewerker afspraken gemaakt met betreffende lijnmanager (afdelingsmanager of teamleider), die leverancier is van kennis en mensen om het project gedaan te krijgen. De lijnmanager stuurt op de kwaliteit van deze inbreng, mogelijk ook door externe partijen in te schakelen. De projectondersteuner vormt de rechterhand van de projectleider en levert support op het vlak van communicatie, administratie en reflectie. De taken, verantwoordelijkheden en attitudes van de verschillende actoren (figuur 5) in een project zijn verder uitgewerkt in bijlage 2.

4.2 Taken en rollen

Medewerkers zijn in een functie aangesteld. Vanuit de functie vervult de medewerker taken en neemt daarbij rollen in. Een *taak* betreft werkzaamheden die je moet doen (expliciet). Een *rol* staat voor werkzaamheden waarvan wordt verwacht dat je die doet (impliciet). Om het projectresultaat binnen vooraf bepaalde tijd en middelen is de samenwerking tussen de projectleider en het projectteam cruciaal. De opdrachtgever dient bij de aanstelling van de projectleider vooral te kijken naar de gevraagde en beschikbare competenties. Afhankelijk van de opdracht worden van de projectleider bijvoorbeeld ontwikkelende of organiserende kwaliteiten gevraagd.

Figuur 5 De verschillende actoren in de projectorganisatie



Nadat de opdrachtgever een projectleider heeft benoemd is het één van de taken van de projectleider een projectteam samen te stellen, dat is toegerust om het projectresultaat te bereiken. De projectleider zal zich een beeld moeten vormen van de taken die door de projectteamleden uitgevoerd moeten worden en de omvang van de verschillende taken (bv. uitgedrukt in uren per week/maand). Vervolgens kan de projectleider bepalen hoe de taken worden toegewezen, zo veel mogelijk in aansluiting op de bestaande functies in de gemeente. De projectleider dient bij het aannemen van de projectteamleden met iedereen afzonderlijk afspraken maken over de taakuitoefening en rolinvulling. Een pragmatische manier om de verdeling van werkzaamheden, taken, rollen en verantwoordelijkheden in kaart te brengen is de RASCI-methode.

De projectleider stelt idealiter het projectteam zelf samen. De praktijk wijst uit, ook in de gemeente Burgerdijk, dat voor de projectopdracht meestal enkele medewerkers in aanmerking komen. Bij de samenstelling van de teamleden zijn de volgende aspecten van belang:

- beschikbaarheid
- noodzakelijke deskundigheid of inhoudelijke kennis voor het project
- vaardigheden die nodig zijn voor specifieke projectrollen.

De projectleider kan voor de beoogde rolinvulling vooraf profielen met gewenste competenties op te stellen. Daarna zal de projectleider een zo goed mogelijke match zoeken tussen gevraagde en beschikbare profielen. Uit onderzoek naar succes- en faalfactoren van teams (Belbin) blijkt dat complementariteit van kennis, vaardigheden en houding van teamleden veel belangrijker is dan individuele deskundigheid. Bij het PMW verdient de teamdynamiek met verschillende persoonlijke kwaliteiten dan ook de nodige aandacht. Daarom is het zinvol dat de projectleider vooraf investeert in de teamopgave, waarbij gebruik kan worden gemaakt van een teamrollentest.

4.3 Naleving van rollen

Het deelnemen aan een project kan worden ervaren als een worsteling, maar ook als feest. Het succes van een project hangt nauw samen met een duidelijke rolduiding en de naleving hiervan. Van groot belang is dat de actoren in het project daarvoor spelregels vastleggen. Het MT heeft daarvoor de volgende werkwijze vastgesteld:

- Projectleider benoemt en beschrijft expliciet de rollen in het projectteam, spreekt dit met betreffende medewerkers goed door en ziet toe op naleving hiervan
- Bij onduidelijkheid of meningsverschil over rolduiding bespreken de projectleider en projectmedewerker dit eerst onderling, derhalve niet met andere medewerkers of managers, en maken onderling nieuwe afspraken hierover. Zowel projectleider als projectmedewerker kan hiertoe het initiatief nemen. Indien gewenst kan een onafhankelijke collega hierbij worden ingeschakeld als intermediair
- Indien naleving te wensen overlaat organiseert de projectleider een gesprek met de medewerker en zijn/haar afdelingsmanager, waarop een driehoeksgesprek volgt met verbeterafspraken (waarbij de afdelingsmanager optreedt vanuit de projectrol als middelenleverancier, zie figuur 2)
- Indien naleving alsnog te wensen overlaat meldt de projectleider dit bij de opdrachtgever, waarop een vierhoeksgesprek volgt met verbeterafspraken
- Indien naleving van de afspraken verder uitblijft, zorgt de afdelingsmanager voor vervanging van de medewerker vanuit de afdeling.

5. Borging en werkwijze

5.1 Team Projecten als borgingspunt

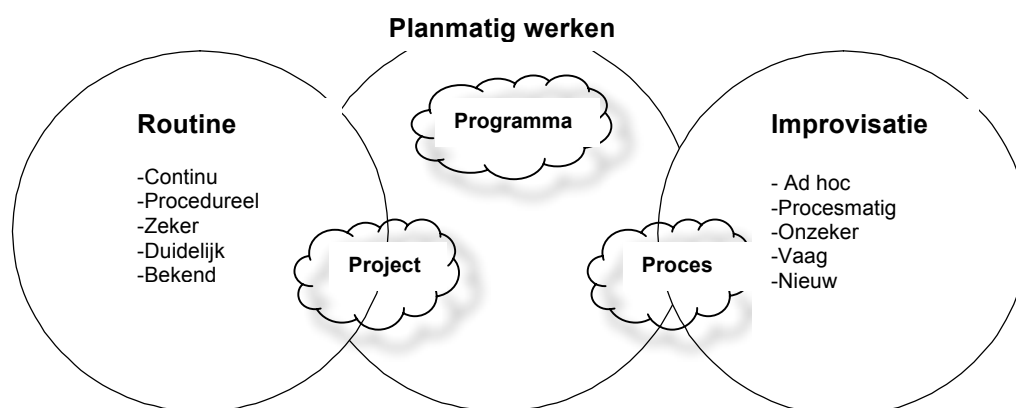
Komend jaar wordt het team Projecten met interne medewerkers uitgebouwd tot het Projectbureau met een faciliterende rol op het vlak van PMW. Het projectbureau zal ook een faciliterende rol gaan spelen bij het gemeentebreed invoeren van het projectmatig werken. Deze werkzaamheden zullen in eerste instantie worden opgepakt door de nieuw te werven teamleider, in samenwerking met één van de huidige projectleiders. Verder is het streven om ook op korte termijn een projectassistent te werven, die tevens voor het PMW-traject werkzaamheden kan verrichten. Na een periode van 1 jaar zal geëvalueerd worden wat de meest optimale invulling is.

5.2 Organisatorische positionering PMW

PMW is een werkwijze (figuur 6). Dit betekent dat voor een bepaalde werkopgave een projectmatige aanpak het meest passend is. De kunst is om te onderkennen wanneer een projectmatige aanpak geboden is in plaats van een improviserende, stapsgewijze ontwikkeling. Ook een stapsgewijze ontwikkeling kan procesmatig worden gestructureerd, waarbij dan procesmanagement kan worden toegepast. Voor meervoudige, aan elkaar verbonden opgaven kan programmamanagement uitsluitend bieden (bijvoorbeeld bij Dienstverlening). Regulier, repeterend werk kan goed routinematig worden opgepakt.

Voorafgaand aan een werkopgave kan het meest passende *instrumentarium* worden gekozen, gebruikmakend van bijgevoegde vragenlijst (bijlage 1). In de gemeente Burgerdijk is bewust gekozen om eerst het PMW te professionaliseren. De keuze voor een passende werkwijze is dan ook in de eerste plaats de afweging of de opgave wel of geen project is. Daarbij kan worden gekozen om een opgave als een project volwaardig op te pakken, of dat elementen van PMW worden toegepast. Voor benoemde projecten (zie 5.4) geldt het Handboek als een bindende leidraad. In andere gevallen kan het Handboek naar eigen inzichten worden gehanteerd. Verder is van groot belang dat de werkopgaven cq. projecten ook in samenhang worden bestudeerd en aangestuurd, met name met betrekking tot de urenallocatie van medewerkers.

Figuur 6 Verschillende werkwijzen¹



¹ Waar de voorkeur valt op een proces kan de aanpak van de interactieve beleidsvorming worden overwogen.

5.3 Organisatorische inbedding

Samenhang lopende trajecten

PMW bouwt verder op de al lopende projecten en kan een stevige invulling geven aan de concerndoelstellingen van de gemeente Burgerdijk. PMW kan verder worden versterkt door dit traject te verbinden met de andere organisatiebrede inspanningen:

- *Samenwerkingsmodel College-MT*
De rolduiding tussen College en MT kan verder worden versterkt vanuit de projectrollen BOG en AOG (zie 5.5)
- *MD-traject*
De projectrol biedt een afgebakende ontwikkelingsruimte aan teamleiders en afdelingsmanagers om het leiderschap gezamenlijk verder te ontwikkelen.
- *Resultaat Gericht Werken (RGW)*
PMW biedt uitstekende aanknopingspunten voor het maken van resultaatgerichte afspraken in de functioneringsgesprekken
- *RASCI*
De uitsplitsing in RASCI-rollen is zeer handzaam bij het benoemen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het projectteam
- *Interactieve beleidsvorming*
De aanpak interactieve beleidsvorming kan makkelijk worden geïntegreerd in de actorenanalyse van PMW
- *Begrijpelijk schrijven/Schrijfwijzer*
De basis van PMW is een hard instrumentarium met projectformulieren, die vragen om een directe en eenduidige schrijfwijze. De uitgangspunten van de Schrijfwijzer kunnen hierin uitstekend worden toegepast
- *Timemanagement*
De projectleider dient primair te sturen op tijd (, geld en kwaliteit) en timemanagement verdient dan ook volledige toepassing in de projecten
- *Adviesvaardigheden*
PMW vraagt om een projectleider die beschikt over goede adviesvaardigheden
- *Dienstverlening*
De resultaatgerichte werkwijze en de vaardigheidstrainingen van PMW vormen een goede basis voor de uitwerking van het programma Dienstverlening.

Projectomgevingen

PMW zal vooral succesvol zijn in specifieke projectomgevingen, zoals bij het team projecten , het programma Dienstverlening en de afdeling OW. Het creëren van projectomgevingen waar medewerkers volledig werken aan een project biedt de beste slagingskans om PMW verder uit te bouwen. Professionalisering zal vooral ontstaan als de projectomgevingen met elkaar gaan uitwisselen en daarbij een uniform instrumentarium hanteren. Voor de verdere inbedding van PMW in de gemeentelijke organisatie zijn naast afstemming met de lopende trajecten de volgende stappen gewenst:

- *Onderbrengen PMW in het functiehuis* door vaststellen functie projectleider (in aansluiting op opbouw projectenbureau), gebruikmakend van het nieuwe VNG-functiegebouw waarin PMW expliciet is opgenomen als competentie
- *Ontwikkelen van de competenties PMW* op basis van RGA's in het kader van POP's en loopbaanontwikkeling
- *Beheersen van tijd* is een groot knelpunt in de organisatie en daarmee in de projecten. Een reële urenraming (inclusief procestijd omwille van draagvlakvorming) van alle projectrollen is geboden, inclusief de tijd van de opdrachtgever. Het vertrekpunt is dat de uren worden besteed vanuit het reguliere werk en anders apart worden aangevraagd cq. ingehuurd.

5.4 Benoeming projecten

Burgerdijkse projecten

De verdere professionalisering van PMW vergt een uniforme toepassing in de hiervoor te selecteren projecten (status van "Burgerdijks project"), die kunnen worden gekozen vanuit het strategisch belang of het leerkader voor de organisatie. Pragmatisch ingestoken is het voorstel om dit jaar te starten met de projecten van het team projecten en de lopende pilot-projecten (figuur 7), mogelijk nog aangevuld met een of enkele projecten op voordracht van een afdelingsmanager. Het is een bevoegdheid van de afdelingsmanager om projecten voor te dragen aan het MT, die vervolgens beslist of de werkopgave de status van Burgerdijks project verkrijgt. Voor de Burgerdijkse projecten draagt het Handboek PMW 2.0 een verplichtend karakter.

Projecten "lichte stijl"

In de selectie van de "Burgerdijkse projecten" dient een tijdsafweging te worden gemaakt of het haalbaar is de werkopgave aan te merken als project en volgens het "protocol project" (zie 5.6) uit te voeren. Uitgangspunt is dat elke afdeling aan de slag gaat met minimaal één "Burgerdijks project". Daarnaast kunnen werkopgaven projectmatig worden uitgewerkt. In deze situatie geldt het Handboek PMW 2.0 als leidraad, waaruit de projectleider naar eigen inzichten onderdelen kan toepassen. Voor de uitwerking van elke projectfase kan de projectleider gebruik te maken van het hiervoor beschikbare format.

Figuur 7 Overzicht Burgerdijkse projecten

<i>Participatieladder</i>
<i>Cultuurnota</i>
<i>KCS (onderdeel Dienstverlening/KCC)</i>
<i>ManagementInformatieSysteem</i>
<i>Ontsluiting Westerrandweg</i>
<i>Revitalisatie Winkelcentrum de Paddel</i>
<i>Herstructurering sportaccommodaties</i>
<i>Kantorenterrein Kwinkerland</i>
<i>Herontwikkeling Schagelterrein</i>
<i>Programma Jeugdzorg</i>
<i>Recreatiegebied Zuiderbos</i>
<i>Detailhandelsnota</i>
<i>Bloemenbuurt</i>
<i>Herbestemming Fort Naaldwijk</i>

5.5 Projectrollen

PMW staat haaks op het reguliere werk. Hierin gelden andere spelregels en rollen. Aangezien PMW plaatsvindt binnen de lijnorganisatie blijft dit een continue spanningspunt. De in de pilot-projecten betrokken medewerkers hebben inmiddels voldoende kennis kunnen opdoen over deze rolinvulling. Omdat de "nieuwe" projectrollen worden uitgeoefend in een bestaande lijncultuur werken nog veel medewerkers vanuit het credo "eerst zien, dan geloven".

In de gemeentelijke organisatie vraagt de rolinvulling van de bestuurlijk opdrachtgever (BOG) bijzondere aandacht. Formeel verloopt deze lijn via de ambtelijk opdrachtgever, in de praktijk heeft de projectleider veel contact met bestuurder. Hierdoor komt de AOG vaak te laat in beeld en blijft deze rol beperkt tot het oplossen van de laat gesignaleerde problemen. Frequent overleg tussen BOG en AOG over de lopende risico's is van groot belang. Op basis van de

rolbeschrijvingen in het Handboek dient de PL het overleg tussen BOG en AOG te organiseren (en vast te leggen in de communicatieparagraaf van het projectplan), evenals de wijze waarop het College en de Raad dient te worden betrokken. De BOG dient hiervoor zorg te dragen, waarbij de AOG en projectleider kunnen worden ingeschakeld.

Daarbij onderkent het MT voor de verdere professionalisering van PMW de noodzaak om zichzelf en de medewerkers nog verder te ontwikkelen in de uitoefening van de projectrollen (figuur 8). Een goede, eenduidige rolinvulling van projectleiders en opdrachtgevers zal bepalend zijn voor het succes van PMW.

5.6 Organisatiestructuur

De geprofessionaliseerde projectomgeving in de gemeente Burgerdijk bestaat uit een aantal benoemde projecten, die wordt gefaciliteerd met een eenduidige aansturing, een uniform instrumentarium en een inspirerende leeromgeving. Daarbij wil het MT kunnen sturen op de voortgang en risico's in de projecten. Voor de planning en control van de "Burgerdijkse projecten" geldt de bestaande verantwoordingscyclus van het team projecten als uitgangspunt. Omwille van de uitvoerbaarheid in de tijd wat betreft productie (projectteam) en sturing (MT) is het voorstel de verantwoording halfjaarlijks uit te voeren en de rapportagevorm te vereenvoudigen. De monitoring van de projecten dient centraal te worden gefaciliteerd. Dit vraagt om de inrichting van een borgingspunt (loket PMW). Daarnaast behoeft het PMW verankering in de afdelingen, zichtbaar opdrachtgeverschap en een duidelijke procedure.

PMW-loket

Het projectmatig werken in Burgerdijk is gebaat bij een centrale borging. In aansluiting op de lopende ontwikkeling en de aanwezige expertise bij voorkeur bij het toekomstige projectbureau. Het PMW-loket levert de volgende diensten:

- Verspreiding en ontwikkeling Handboek, formulieren en instrumenten
- Vraagbaak PMW voor iedereen in de organisatie
- Coördinatie van de door het MT benoemde projecten op basis van het protocol project (zie hieronder), gevraagd en ongevraagd
- Signalering van knelpunten op het vlak van PMW
- Stimuleren van PMW dmv frequente bijeenkomsten en communicatie
- Verzorgen van intervisie en trainingen op maat
- Afstemming met de opdrachtgevers.

De formatie van het PMW-loket kan in aansluiting op de beoogde opbouw van het projectbureau bestaan uit een ervaren projectleider voor 1 dag in de week en een ondersteunende medewerker voor 2 dagen in de week, beiden met projectaffiniteit en communicatief vaardig. De jaarlijkse kosten in de volgroeide fase bedragen hiermee circa € 15.000.

Taken afdeling

Opdrachtgever

De invoering van PMW in een organisatie is een meerjarentraject en vraagt een krachtige voorbeeldfunctie van het management. Dit start met de persoonlijke invulling van het opdrachtgeverschap. Om dit in de organisatie te borgen dient een concreet takenpakket voor het opdrachtgeverschap te worden vastgesteld, in aansluiting op de faciliterende managementrol volgens het RGW.

Figuur 8 Ontwikkelingsstadia PMW in de organisatie

	Fase 1: Improvisaties	Fase 2: Instrumenten	Fase 3: Competenties
rolvastheid	<i>geen projectrollen benoemd</i>	<i>projectrollen beschreven naar taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden</i>	<i>Aanspreken op projectrol</i>
	<i>PL is rojectcoördinator zonder bevoegdheden</i>	<i>Rol PL is formeel vastgesteld en erkend</i>	<i>PL-functie is ontwikkelingsgericht uitgewerkt</i>
	<i>Geen onderscheid tussen lijn- en projectwerk</i>	<i>Medewerkers maken planning voor projectwerk</i>	<i>PL en lijnmanager maken capaciteitsafspraken</i>
	<i>Geen onderscheid tussen AOG en lijnmanager</i>	<i>Onderkennen van verschil tussen lijn- en projectbelang</i>	<i>Evenwichtige verdeling in besturingsdriehoek</i>
roleffectiviteit	<i>BOG doet zaken met PL</i>	<i>BOG erkent rol AOG</i>	<i>BOG is vaardig project-onderhandelaar</i>
	<i>PL is gericht op aanpassing</i>	<i>PL wil project beheersen</i>	<i>PL stuurt op projectbeleving</i>
	<i>PL helpt uit goede wil</i>	<i>PL maakt afspraken over taak en capaciteitsinzet</i>	<i>Capaciteitsmanagement AOG, PL, lijnmanager</i>
	<i>AOG vervuld vanuit lijnfunctie</i>	<i>AOG neemt projectverantwoordelijkheid</i>	<i>AOG coacht PL</i>
Instrumenten	<i>Niet en vrijblijvend</i>	<i>Wel , uniform en in gebruik</i>	<i>Continue verbetering en toepassing audits</i>
Robuust bestuur	<i>Geen wisselwerking MT en College</i>	<i>Opdracht bestuur door MT verwerkt in project</i>	<i>MT en bestuur bespreken projectkeuze & capaciteit</i>
Positionering	<i>Niet</i>	<i>PL en OG dragen PMW uit</i>	<i>Projectenbureau faciliteert en professionaliseert (rol)</i>

PL = projectleider, AOG/BOG = ambtelijk/bestuurlijk opdrachtgever

Met de rolduiding en checklist OG-PL (bijlage 3) als vertrekpunt gaat het om de volgende taken:

- Contactpersoon PMW voor de afdeling en verbinding met MT
- Voorbeeldfunctie naar de afdeling; regelmatig PMW als onderwerp agenderen
- Begeleiden van de projectleiders in reguliere gesprekken en op verzoek
- Afstemmen met de bestuurlijk opdrachtgever
- Sturen op alle projecten in de afdeling (in overzicht brengen)
- Inbrengen van voortgangs- en afwijkingrapportages "Burgerdijkse projecten"
- Sturen op verbeterpunten in de afdeling en vanuit het MT.

De afdelingsmanager kan het opdrachtgeverschap van een project ook delegeren aan een teamleider. De teamleider dient wel te beschikken over voldoende kennis en vaardigheden om deze rol uit te oefenen. Overigens kan een teamleider zowel de rol van opdrachtgever als projectleider vervullen.

Ambassadeur

De afdelingsmanager kan in de afdeling één of enkele ambassadeurs PMW benoemen op basis van projectaffiniteit en communicatieve vaardigheden. Uitgangspunt is dat de leden van de Klankbordgroep en projectleiders van de pilots hiervoor als eerste in aanmerking komen. De ambassadeur is een klankbord en facilitator voor de projectleiders en -medewerkers in de projecten van de afdeling. De ambassadeurs komen onder leiding van een of enkele MT-leden (als opdrachtgever PMW) eens per kwartaal samen om ervaringen uit te wisselen en aanbevelingen te maken.

Protocol Project

Onder het Protocol Project worden de verplichtende voorwaarden verstaan bij de uitoefening van door het MT benoemd project, zijnde:

- 1) Gebruik van het Handboek en de projectformulieren (en toepassing van de organisatiebrede trajecten onder 5.3)
- 2) Vaststelling en naleving van de beslismomenten
- 3) Reguliere OG-PL gesprekken (voorstel maandelijks) op basis van checklist OG-PL, aanvullend hierop BOG-AOG-PL gesprekken (voorstel tweemaandelijks)
- 4) Hanteren van halfjaarlijkse voortgangsrapportages, waarbij OG verantwoordelijk is voor tijdige aanlevering aan het PMW-loket
- 5) Tijdig signaleren van significante afwijkingen aan het MT en PMW-loket
- 6) Opstellen halfjaarrapportage projecten door PMW-loket, met daarin opgenomen een risicoparagraaf en verbeterpunten tav PMW.