

Afdeling	: PRO - Projecten	B&W-voorstel:	DJ-1865022
Naam opsteller voorstel	: Joyce Zeeuwen (0495-575314)	Zaaknummer:	1738126
Portefeuillehouder	: drs. W.P.J. (Wendy) van Eijk	Publicatie:	Openbaar

Onderwerp

Handboek Projectmanagement en Leidraad Planmatig Resultaatgericht Werken

Voorstel

1. Kennis te nemen van het Handboek Projectmanagement 2022.
2. In te stemmen met de rol van het college zoals genoemd in het Handboek Projectmanagement.
3. Kennis te nemen van de Leidraad Planmatig Resultaatgericht Werken, september 2022.

Inleiding

In onze organisatie willen we integraal tot resultaten komen en/of antwoorden kunnen geven op complexe vraagstukken waarin alle belangen worden afgewogen. Daarbij willen we de focus houden, maar tegelijkertijd ook wendbaar zijn en de juiste dingen doen met elkaar. Dit laatste is alleen mogelijk als we in staat zijn ons werk goed te organiseren en daarin ook keuzes te (kunnen laten) maken. Op die manier stellen we onszelf in staat een goede gesprekspartner te zijn voor elkaar en voor college- en raadsleden. We willen een organisatie zijn waarin we met plezier ons werk doen.

Een methode die hiervoor ingezet kan worden is projectmanagement of planmatig resultaatgericht werken. Het is een methode die ingezet kan worden bij unieke opdrachten of opgaven, die binnen een bepaalde tijd, met een verwacht resultaat en met zo effectief mogelijke inzet van mensen en middelen gedaan moeten worden. Complexe vraagstukken worden het hoofd geboden door te faseren, beheersen van de GROTICK* aspecten en beslismomenten inzichtelijk te maken.

*Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie (& Participatie), Kwaliteit

Weert, 7 november 2022	S		B	W	W	W	W	W
	AV		RV	MvdH	WvE	SW	LS	MF
		akkoord						
		bespreken						
Soort besluit: Besluit college								

In te vullen door het B&W secretariaat:

- Akkoord
 Niet akkoord
 Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
 Gewijzigde versie
 Anders, nl.:

Beslissing d.d.: 6 december 2022

Nummer: 7

De secretaris,



Het Handboek Projectmanagement dateert uit 2010 en is geactualiseerd. Het is bedoeld voor projecten waarvan het DT/CMT heeft besloten hier projectmanagement op toe te passen. De expertise hiervan is ondergebracht bij het Projectbureau. Een hulpmiddel voor DT/CMT voor het maken van de keuze om projectmanagement op een opdracht toe te passen, is de lijst met afwegingscriteria, zoals opgenomen in het handboek en de leidraad. Echter, het blijft altijd maatwerk per unieke opdracht (per project).

De Leidraad PRW is geheel nieuw en bedoeld als hulpinstrument voor een ieder in de organisatie die voor een unieke opgave of opdracht staat.

Projectmanagement en planmatig resultaatgericht werken gaat hoofdzakelijk over een manier van werken, maar bij projectmanagement in de gemeentelijke organisatie heeft het college een rol in de sturing van een project. Op deze onderdelen wordt vaststelling door uw college gevraagd.

In september 2022 heeft het DT een akkoord gegeven op het Handboek en de Leidraad, en aangegeven deze methode verder te implementeren. Een implementatieplan is hiervoor uitgewerkt.

Beoogd(e) doel(en)

Wat we willen bereiken is dat er meer planmatig gewerkt wordt, waardoor we in staat zijn het werk beter te organiseren en waarbij de inzet van mensen en middelen op juiste wijze plaatsvindt. Dit alles ten behoeve van het realiseren van de (bestuurlijke) ambities voor inwoners, ondernemers en instellingen in Weert.

Te behalen resultaten

Eind 2023 werkt een ieder die met een project bezig is of een unieke opdracht onder zijn hoede heeft, conform het handboek of leidraad.

Uit te voeren activiteiten

Ten aanzien van de implementatie van het planmatig resultaatgericht werken en projectmanagement wordt een plan van aanpak vastgesteld door het DT in december. De implementatie start in 2023.

Argumenten

1.1 Kennis van de methode helpt in de eigen rol vervulling, in dit geval van de aansturing van een project.

Door kennis te nemen van het handboek is het duidelijk wat van elkaar verwacht wordt en daardoor kan er effectief gestuurd worden.

1.2 Het Handboek is een hulpmiddel en biedt duidelijkheid in aansturing van een project. Projectmanagement is een werkmethode dat ons helpt bij het organiseren van projecten / unieke opdrachten. Door te faseren, beheersen en beslissen maken we het project / de opdracht inzichtelijk voor elkaar.

2.1 Projectmanagement is een methode hoe we willen werken, een onderdeel daarvan is de rol die het college inneemt. Het college gaat over haar eigen rol.

De rol die het college inneemt is:

Het college wijst de coördinerend wethouder aan (3.2.1)
Het college stelt, indien wenselijk, een stuurgroep aan (3.2.5)
Het college stelt de projectopdracht vast (4.2.4)
Het college adviseert de raad of een project wel of niet strategisch van aard is (4.2.3)

3. Kennis van de methode helpt in de rolvulling als coördinerend bestuurlijk opdrachtgever. De Leidraad is een hulpmiddel.
Idem als bij 1.2

Kanttekeningen en risico's

Projectmanagement vergt meer voorbereiding dan wanneer 'gewoon' gestart wordt met een opdracht. Het beeld kan ontstaan dat er niet snel genoeg tot uitvoerende actie wordt overgegaan. Het risico bestaat dat er toch gestart wordt met de uitvoering, met als gevolg dat je gedurende het gehele traject verrast wordt of achter de feiten aan loopt. Het inzetten van projectmanagement is een bewuste keuze, je bent meer tijd met de voorbereiding kwijt, maar het levert voordelen op in het vervolgtraject.

Financiële, personele en juridische gevolgen

Personele gevolgen

Het toepassen van projectmanagement of planmatig resultaatgericht werken heeft geen personele gevolgen. Binnen het projectbureau bestaan de rollen van projectmanager al en deze zijn ook ingedeeld in de HR21 normfuncties projectleider I, II en III.

Voor overige collega's die planmatig resultaatgericht aan de slag willen betreft het een werkmethode die ze kunnen toepassen op het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Voor collega's die onderdeel zijn van een projectteam; zij brengen hun expertise in vanuit het vakgebied. Het is een rol die ze tijdelijk innemen in een projectteam.

Er wordt aangesloten bij het strategisch opleidingsplan voor het ontwikkelen van de vaardigheden die bij projectmanagement en planmatig resultaatgericht werken horen.

Daarnaast vindt gericht voor een kleinere groep verdieping plaats, op kennis en op vaardigheden.

Financiële gevolgen

In de organisatie is de afspraak gemaakt dat de uren die gemaakt worden ten behoeve van een project, worden doorbelast op het project. Deze werkwijze verandert niet door vaststelling van het handboek.

Voor de implementatie wordt voornamelijk uitgegaan van de kennis en kunde die in de organisatie aanwezig is en welke hiervoor ingezet kan worden. Op enkele onderdelen is externe ondersteuning of opleiding nodig. Hiervoor wordt een uitvraag aan de markt gedaan, conform de inkoop- en aanbestedingsregels. Dekking dient plaats te vinden uit bestaande budgetten.

Overleg gevoerd met

Intern:

Anne Marie Vrijenhoek, algemeen directeur
Marco Wilke, concerndirecteur

Liliane Coninx, business-controller Projectbureau
Erwin van der Meulen, hrm adviseur

Extern:

n.v.t.

Participatie

Aan de actualisatie van het handboek heeft het gehele team van het Projectbureau meegewerkt, tevens is het met diverse afdelingshoofden gesproken en feedback gevraagd. Ook hebben een aantal collega's van andere afdelingen hun feedback gegeven. Deze is verwerkt in het handboek.

Toepassen participatie

In het handboek wordt voor het uitvoeren van projecten verwezen naar de participatie nota en participatie leidraad. Het bewust kiezen van een wijze van participatie en het toepassen ervan is een extra onderdeel geworden van het projectmanagement. Participatie is bij elk project, of zelfs bij elke fase van een project, maatwerk.

Communicatie

Er vindt communicatie en publicatie plaats op Octo.

De raad informeren via de TILS-lijst.

Planning en uitvoering

De coördinerende rol voor uitvoering van het plan ligt bij de teamleider Projectbureau.

Voor de totale implementatie is een jaar beoogd, van 1 januari 2023 t/m 31 december 2023.

Evaluatie

Na 6 maanden vindt de eerste evaluatie plaats. Zowel op de implementatie (waar staan we nu en wat is er nog nodig) en bijstelling van het handboek en/of leidraad op inhoud indien nodig.

Bijlage(n)

- Bijlage 1 - Handboek projectmanagement
- Bijlage 2 - Alle bijlagen van het Handboek
- Bijlage 3 - Leidraad Planmatig Resultaatgericht werken
- Bijlage 4 - Alle bijlagen van de Leidraad



Handboek

PROJECTMANAGEMENT

GEMEENTE WEERT
2022

Muntpassage



Status	Bespreking/beslissing door	Datum
Vastgesteld	Directieteam	
Vastgesteld	College van B & W	
Ter kennisname	Gemeenteraad	

Inhoudsopgave

Woord vooraf	4
Hoofdstuk 1	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Veranderingen	5
1.3. Inleiding	5
1.4. Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2 Visie op planmatig werken & projectmanagement	8
2.1. Werkvormen	9
2.2. Wat is planmatig werken & projectmanagement?	12
2.3. Faseren, beheersen en beslissen	14
2.4. Sturingsfilosofie	18
Hoofdstuk 3 Projectorganisatie en rollen	22
3.1. Projectorganisatie	23
3.2. Rollen in een projectorganisatie	26
Hoofdstuk 4 Instrumenten en Procedures	32
4.1. Inleiding	33
4.2. Overzicht instrumentarium	33
4.3. Overzicht instrumentarium gedurende het project	39
4.4. Voortgangsrapportages	41

Woord vooraf

Voor u ligt het geactualiseerde handboek 'Projectmanagement, Weert 2021'. In dit handboek is de methode beschreven die de gemeente Weert hanteert bij het uitvoeren van haar projecten. Het vorige handboek dateerde van 2010. De basisprincipes hiervan zijn overgenomen in dit handboek. Planmatig werken, of in dit geval projectmanagement is niet iets nieuws, echter de omgeving om ons heen is veranderd en verandert nog steeds. Reden om het handboek uit 2010 te actualiseren naar de huidige tijdgeest en te maken bij de huidige organisatie.

Dit handboek is redelijk uitgebreid en technisch van aard. Het beschrijft de stappen van het projectmanagement, zoals hieraan uitvoering wordt gegeven bij het Projectbureau van de gemeente Weert. Om naast het professionele projectmanagement ook de andere collega's van de gemeente Weert op weg te helpen met een planmatige aanpak van een unieke opgave, is er ook een leidraad Planmatig Resultaatgericht Werken, Weert september 2022' gemaakt. Dit is een eenvoudig te lezen leidraad die helpt bij een planmatige aanpak van een unieke opgave of opdracht.



Effectief projectmanagement in een complexe omgeving vraagt om innige samenwerking door alle disciplines vanaf het prille begin tot het einde.

HOOFDSTUK 1

1.1 Aanleiding

De wereld is in de laatste tien jaar veel veranderd. Allerlei toekomstige veranderingen komen op Weert af, demografische, sociaal-cultureel, economisch en technologisch. Alles raakt meer en meer met elkaar verweven. Ook de snelheid waarmee omgevingsfactoren (kunnen) veranderen is exponentieel gestegen. De vraagstukken waar Weert voor komt te staan worden steeds complexer. Vragen als: Wat is het maatschappelijk effect wat we willen bereiken? Hoe willen we met burgers participeren? Wie zijn onze samenwerkingspartners? Wat is de bestuurlijke context? Hoe gaan we om met sociale media? zijn wezenlijk onderdeel geworden van planmatig werken / projectmanagement.

1.2 Veranderingen

Waar voorheen vooraf een projectresultaat snel en helder gedefinieerd kon worden, lang ongewijzigd kon blijven, met een klein projectteam en volgens een redelijk voorspelbare planning tot stand kon komen, is dit tegenwoordig vaak niet meer zo.



Bomen planten Laarveld

Een aantal veranderingen op een rijtje:

Het initiatief

De eerste fase van een project -de initiatieffase- krijgt een steeds groter aandeel binnen het projectmanagement. Onderzoeken wat het gewenste resultaat moet zijn, hoe en met wie je dit gaat bereiken zijn de vragen die hierin centraal staan. Het komt zelfs voor dat het resultaat nog niet goed te definiëren is, maar dat het doel wat bereikt moet worden wel te benoemen is. Projectmanagement verschuift richting procesmanagement. Om de initiatieffase behapbaar te houden binnen de kaders van het projectmanagement is deze fase gesplitst in twee delen: (a) De intake en (b) Het initiatief. In Weert vindt de intake centraal in de organisatie plaats en maakt het geen onderdeel uit van het project als zodanig.

De opgaven

Voorheen kwamen opgaven vaak uit de ruimtelijke sector voort en hadden met name enkel een ruimtelijk-fysiek karakter. De huidige opgaven hebben dit minder, denk hierbij aan een wijkontwikkeling waarin ruimtelijke projecten verweven zijn met sociaal maatschappelijke thema's. Of zelfs opgaven zonder een ruimtelijk-fysiek karakter, zoals de opdracht 'maak een visie op dienstverlening'. Bepaalde opgaven vragen steeds meer een procesmatige of programmatige aanpak, zoals de implementatie van de Omgevingswet.

Inbedding nieuw beleid

Waar voorheen nieuw beleid via de vak-expertise van het projectteamlid werd ingebracht, dient nu nieuw beleid structureel ingebed te worden in de stappen van het projectmanagement. Onderdelen zoals het maken van een stakeholders-analyse, het kiezen van een (burger)participatietraject, het werken vanuit de bijdrage aan het bereiken van een maatschappelijk effect, gaan een vast onderdeel uitmaken van projectmanagement.

Sturingsfilosofie van Weert

Om de stuurbaarheid te vergroten, de onvoorspelbaarheid van toekomstige resultaten te verkleinen en onderbouwde keuzes te kunnen maken heeft de gemeente Weert ervoor gekozen de techniek van 'Sturen op effecten' toe te passen. Het werken met een doelenboom (**zie bijlage A**) maakt hier onderdeel van uit. Bij het werken met een doelenboom wordt ervan uitgegaan dat iedere activiteit uiteindelijk iets bijdraagt aan een effect dat men in de maatschappij wil terug zien. De brug tussen effect en resultaat wordt geslagen met het stellen van doelen. De resultaten volgen uit een samenstel van verschillende activiteiten. Projectmanagement is een methode waarmee je gericht naar een of meerdere resulta(a)t(en) toe werkt. De sturingsfilosofie van Weert betekent dat voordat een project start de visie, het maatschappelijk effect en het doel waaraan de resultaten bijdragen bekend zijn.

Rol van de Overheid

Daarnaast is de rol van de overheid aan verandering onderhevig. Welke taken krijgt de gemeentelijke overheid erbij? Hoe wordt hier invulling aan gegeven? Treedt de overheid op als initiatiefnemer of als facilitator? Wat zijn de kaders?

1.3 Inleiding

Binnen de gemeente Weert wordt sinds 2003 gewerkt met de systematiek van projectmanagement. Planmatig werken / Projectmanagement is een methode. Het is een methode om op een gestructureerde manier met min of meer uniforme processtappen, op integrale wijze tot resultaat te komen. Faseren, beslissen en beheersen staan hierin centraal. De actualisatie van het handboek uit 2010 in een handboek Projectmanagement en een leidraad Planmatig Resultaatgericht Werken draagt bij aan de professionalisering hiervan binnen de gemeentelijke organisatie.

Deze methode wordt toegepast op projecten in de breedste zin van het woord, zoals bijvoorbeeld: Ontwikkeling van bedrijventerreinen, nieuwbouw van woonwijken, realisatie van recreatiegebieden, renovatie van gemeentelijk vastgoed, uitvoering van grootschalige rioleringsprojecten (GRP), herbestemming van inbreidingslocaties, of wijkontwikkelingstrajecten. Ook wordt de methode toegepast op ontwikkeling van en implementatie van diverse visietrajecten: Strategische visie, Visie op dienstverlening, implementatie van Sturen op Effecten, implementatie van de participatienota etc.

De projectmanager hanteert de leidraad van dit handboek om te komen tot het eindresultaat.

1.4 Leeswijzer

Het handboek omvat twee gedeelten. In het eerste deel, Hoofdstuk 2, is vanuit een theoretische benadering de visie van de gemeente Weert op planmatig werken en projectmanagement beschreven. Het tweede deel is praktijkgericht: Eerst wordt ingegaan op de verschillende rollen, taken en bevoegdheden in projecten (Hoofdstuk 3) en als laatste wordt stilgestaan bij de instrumenten en de procedures (Hoofdstuk 4).



Museum W



Visie van de gemeente Weert

HOOFDSTUK 2

Visie op planmatig werken & projectmanagement

In dit deel wordt stilgestaan bij het theoretische kader van planmatig werken / projectmanagement. Wat is planmatig werken en wat is projectmanagement en wanneer passen we dit toe?

2.1 Werkvormen

Er zijn verschillende soorten manieren van werken. Planmatig werken is er één van. Om hier betekenis aan te kunnen geven volgt een korte uiteenzetting van de verschillende manieren van werken. De eerste drie zijn de meest voorkomende werkvormen. De werkvormen genoemd onder 4) en 5) komen bij middelgrote gemeenten minder voor. In Weert zijn deze werkvormen ook minder bekend. Voor de volledigheid en met het oog op de toekomst zijn ze wel genoemd. Professionalisering van planmatig werken en projectmanagement impliceert ook het bewust herkennen en toepassen van andere werkvormen op complexe opgaven.



De werkvormen:

1. Improviserend werken

- direct aan de slag met het oplossen van een probleem;
- snelheid en flexibiliteit;
- los van bestaande structuren al doende nieuwe regels bedenken;
- van probleem zo snel mogelijk naar ad-hoc oplossing;
- gebruiker van het resultaat ziet snel resultaten maar verliest vaak het overzicht;
- wirwar van activiteiten, beheersing is lastig;
- er zijn alleen inspanningsverplichtingen aan te gaan, geen resultaatverplichtingen.

Bijvoorbeeld: Het direct aan de slag gaan na een ramp, lobbyen partijen bij elkaar brengen of dit mogelijke partners zijn.

2. Planmatig werken: Planmatig werken / Projectmanagement

- eenmalig maximale prestatie leveren, met duidelijk begin en eind;
- effectiviteit nastreven, sturing en beheersing vanuit één enkel punt;
- tijdelijk samenwerkingsverband;
- stapsgewijs van probleem naar een passende oplossing;
- gebruiker van het (project)resultaat toetst regelmatig tussenresultaten;
- alle activiteiten worden verdeeld in fasen, ongelijkmatige inzet van middelen;
- resultaatsverplichting.

Bijvoorbeeld: Het realiseren van een woonwijk, het verhuizen naar een nieuw kantoor.

3. Routinematig werken

- over lange termijn regelmatig een constante prestatie leveren;
- efficiency;
- via de bestaande structuren;
- van problemen naar standaard probleemstelling, zoals de organisatie die gewend is te hanteren;
- lijnmanager spreekt namens gebruiker van het resultaat;
- activiteiten zo evenredig mogelijk verdeeld in de tijd, zodat middelen gelijkmatig ingezet worden.

Bijvoorbeeld: Het verlenen van een bouwvergunning, het verstrekken van een paspoort.

4. Procesmatig werken / procesmanagement

- draagvlak creëren. Doel is het faciliteren van een netwerk om te komen tot duidelijkheid over de beoogde resultaten en doelen;
- het resultaat en de opdracht zijn niet duidelijk gedefinieerd. De bedoeling staat centraal;
- een proces bestaat uit fasen. Eén stap tegelijk om pas bij de afronding daarvan een volgende stap vorm te geven;
- bij een proces is er sprake van input en output;
- een proces is dynamisch, er is sprake van verandering of transformatie;
- sturen van activiteiten en gebeurtenissen naar een uitgewerkt idee of voorlopige toestand gedurende een begrensd deel van het proces;
- het gaat nadrukkelijk over welke partijen hebben er aan bijgedragen en welke partijen hebben zich ermee verbonden, niet alleen over de feitelijke inhoud;
- de oplossing vormt een gedragen resultaat;
- tijdens een proces kunnen projecten worden opgestart om het proces te ondersteunen.

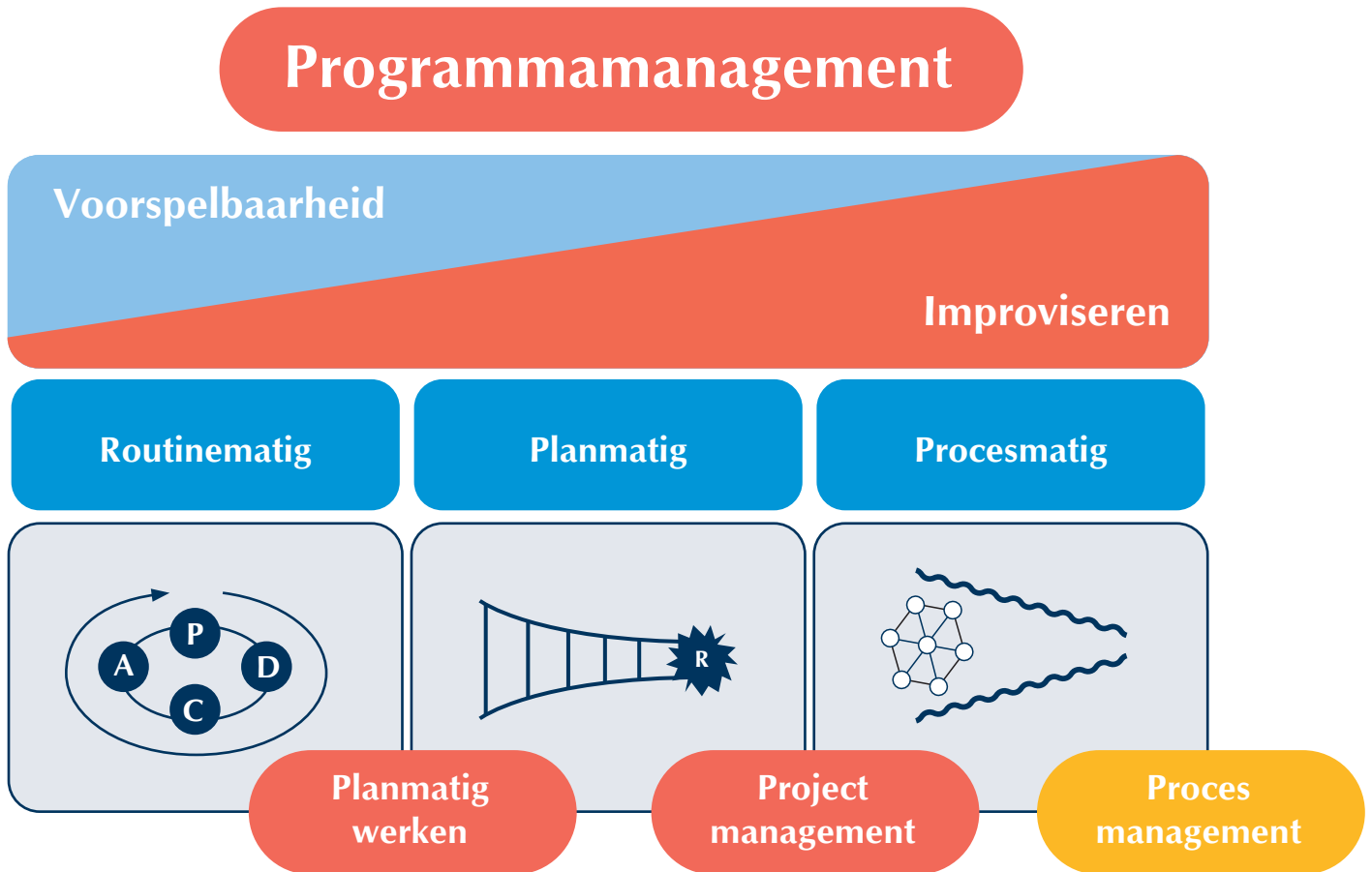
Bijvoorbeeld: Het vinden van een oplossing voor de eenzaamheid van ouderen.

5. Programmagericht werken / programmamanagement

- management van de samenhang tussen meerdere projecten, processen en routines binnen de context van de staande organisatie. Om meerdere unieke doelen te bereiken die zonder deze coördinatie niet gerealiseerd kunnen worden;
- kenmerken programmamanagement: 1. programmeren; wat zijn de doelen en welke inspanningen zijn hiervoor nodig? 2. besturen; gaat het goed met de uitvoering of is aanpassing nodig? 3. beslissen; besluiten nemen op basis van programmaplannen;
- fasen van programmamanagement: opbouw, effectuering, afbouw;
- in te zetten wanneer je meerdere doelen voor elkaar moet krijgen, maar daar niet de bevoegdheden voor hebt. Of als de doelen die je wilt bereiken ingewikkeld zijn en met elkaar samenhangen.

Bijvoorbeeld: Wanneer een grote gemeente wil dat een slechte situatie in een wijk verbetert, of als een ministerie wil dat zorginstellingen anders gaan werken.

In onderstaande figuur worden de werkwijzen 2 t/m 5 ten opzichte van elkaar gepositioneerd; routinematige-, planmatige- en procesmatige sturing.

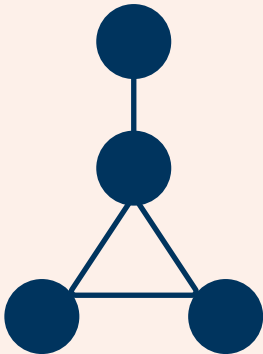
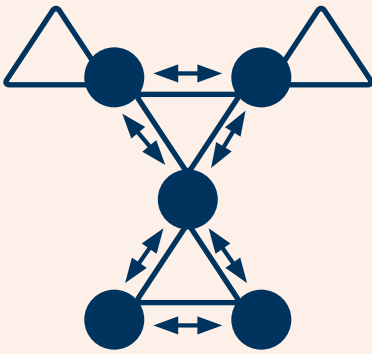


2.2 Wat is planmatig werken & projectmanagement?

Planmatig werken is een werkmethode om opgaven tot uitvoering te brengen. Kernwoorden bij planmatig werken zijn: faseren, beheersen en beslissen. Het is goed mogelijk een opgave planmatig aan te pakken, zonder dat hierop het predicaat project is geplakt. In die zin is planmatig werken breder gedefinieerd dan het begrip projectmanagement van een project.

Overeenkomsten tussen planmatig werken en projectmanagement zijn:

- het realiseren van een vooraf gedefinieerd resultaat;
- faseren, opknippen in logische delen om tot het resultaat te komen;
- beheersen van de beheersaspecten (GROTICK: geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit);
- structureren van besluitvorming.

Planmatig werken	Projectmanagement
Binnen de lijnorganisatie	Buiten de lijn organisatie (vaak meer strategisch belang)
Beperkt aantal vakdisciplines	Veel vakdisciplines
Overzichtelijk krachtenveld	Complex krachtenveld / tegengestelde belangen
Risico's zijn beperkt	Risico's zijn aanzienlijk (financieel, politiek, technisch vlak)
Eenvoudige fasering (start-uitvoering-af-ronding)	Uitgebreide fasering (intake, initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie, nazorg)
Werken met checklist, formats (optioneel)	Werken met formats verplicht
Kortere doorlooptijd	Langere doorlooptijd (over jaren heen)
Inzet projectleider	Inzet projectmanager
Sturing via kegelmodel	Sturing via zandlopermodel
	
Oprachtgever is de eigen leidinggevende (lijnmanager)	Ambtelijk opdrachtgever aan te wijzen door DT / CMT
Bestuurder is niet actief betrokken als opdrachtgever / bestuurlijke betrokkenheid is minimaal	Bestuurlijk opdrachtgeverschap door coördinerende wethouder, aan te wijzen door college
Voor projectstart is geen formeel besluit nodig op DT /CMT niveau. Informele opdracht	Voor projectstart is formeel besluit nodig. Formele opdracht (project wordt buiten de lijn geplaatst en er zijn vaak veel middelen mee gemoeid)

Een project kenmerkt zich door:

- tijdsduur: duidelijk begin en eind;
- middelen: beperkte / gelimiteerde middelen om het resultaat te bereiken;
- product / resultaat: Eenmalige, unieke opgave, vaak met nieuwe elementen;
- management: een project vereist een specifieke managementomgeving. Binnen dat unieke kader kan het project volledig uitgeschreven worden en kunnen, tijdens de loop van het project, de budgetten voor de verschillende resources en deadlines opgevolgd worden.

Definitie van een project:

Een tijdelijke samenwerking van mensen met verschillende expertisen die binnen een vastgestelde tijd en (met beperkte) middelen een nieuw of uniek resultaat leveren, waarmee een doel van de opdrachtgever wordt behaald (met een bepaalde mate van onzekerheid).

De gemeente Weert voegt daaraan toe dat een project pas een project is, wanneer de opgave door DT / CMT daadwerkelijk als project benoemd is.

Bij elke unieke opgave dient bewust de afweging gemaakt te worden welke methode ingezet wordt om het doel of resultaat te bereiken. Of de opgave geschikt is voor een planmatige aanpak. Bij beiden neem je meer tijd voor de voorbereiding.

2.3 Faseren, beheersen en beslissen

Centraal bij projectenmanagement staan de termen faseren, beheersen en beslissen.

2.3.1 Faseren:

Het opdelen in logische stappen. Het bepalen van de grote lijnen van het project aan de belangrijkste beslissingen die genomen moeten worden. Hiermee worden de inhoudelijke activiteiten op een logische wijze geordend. Daar waar bij planmatig werken een eenvoudige fasering vaak volstaat, start-uitvoering-afroning, is dat voor projectenmanagement anders. In Hoofdstuk 4 zijn de bijhorende instrumenten en procedures beschreven.

Binnen projectenmanagement kennen we de volgende fasen:

Initiatieffase:

- a. **Intake:** Allereerst vindt de intake plaats in een strategisch intake team. Bij de intake van een nieuw initiatief, idee of voornemen, wordt het gewogen, beoordeeld en bezien of dit past binnen de kaders en beleid. Globaal worden nut, noodzaak, prioriteit, politieke wenselijkheid bepaald. Ook wordt het antwoord gegeven aan welk maatschappelijk effect het initiatief bijdraagt. Uiteindelijk wordt gerapporteerd in vorm van een Go / No-Go advies aan het DT, eventueel gepaard met een projectmelding. Het Go / No-Go advies is tevens voorzien van participatieadvies. Het maatschappelijk effect en het participatieadvies worden overgenomen in de projectmelding. Zie hoofdstuk 4 paragraaf 2.1 Intake.

- b. **Initiatief:** Vertrekpunt voor een project is de projectmelding. Na besluit op de projectmelding door het CMT neemt het Projectbureau / de projectmanager het project aan. In deze fase wordt overeenstemming verkregen over het beoogde eindresultaat, wordt vormgegeven aan de projectorganisatie en wordt een risico analyse gemaakt. Afspraken worden vastgelegd over de wijze en frequentie van tussentijds rapporteren aan ambtelijk en / of bestuurlijk opdrachtgever.
- Om deze goed op te kunnen stellen, is onderzoek nodig, worden diverse scenario's en risico's verder geanalyseerd en worden de eisen geformuleerd en afgestemd en een globale tijdsplanning opgesteld. Ook de financiering van het project is hierin een belangrijk onderdeel. Daarnaast wordt een omgevingsanalyse uitgevoerd (factor C). De input wordt verwerkt in de projectopdracht, eventueel voorafgegaan door een startnotitie. Tevens wordt in deze fase het projectteam gevormd, indien van toepassing met externe partijen. Samen wordt de intentie tot onderzoek / haalbaarheid van het project uitgesproken. De eventuele startnotitie, projectopdracht en projectplan (kaders en werkwijze, welke activiteiten in de definitiefase worden ondernomen) worden voorgelegd aan de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever, en uiteindelijk aan het college van B&W en / of de gemeenteraad voor vaststelling. Aan het einde van deze fase wordt het besluit tot start van het project genomen (vastgestelde projectopdracht of bestuursopdracht).

Definitiefase:

Het vertrekpunt van deze fase is de vastgestelde projectopdracht, dan wel bestuursopdracht. De project start up (PSU) wordt georganiseerd, nota van uitgangspunten en programma van eisen wordt opgesteld en er wordt een planning opgesteld. Een (tweede) risicoanalyse wordt gemaakt. Tevens wordt op basis van de omgevingsanalyse een participatieplan (aanpak) beschreven. Indien persoonsgegevens van betrokkenen worden verwerkt tijdens / bij uitvoering van een project dienen de privacy-punten in acht te worden genomen (zie bijlage B). Het projectplan 2 (Ontwerp), indien passend binnen de kaders van de vastgestelde projectopdracht, wordt via ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever ter vaststelling voorgelegd aan het college van B&W*.

Ontwerpfase:

Vertrekpunt is het vastgestelde projectplan 2 (Ontwerp). Deze fase betreft het uitwerken van het PVE / nota van uitgangspunten, het zoeken naar oplossingen. Ontwerpen kan betekenen: tekenen, product ontwikkelen, programmeren enz. In deze fase vindt ook contractvorming plaats met externe partijen. Eventueel wordt een derde risicoanalyse gemaakt. In de projectplanning worden de mijlpalen van het participatieplan geïntegreerd. Het projectplan 3 (Voorbereiding) wordt, indien passend binnen de kaders van de vastgestelde projectopdracht, via de ambtelijk en de bestuurlijk opdrachtgever ter vaststelling voorgelegd aan het college van B&W*.

Vorbereidingsfase:

Vertrekpunt is het vastgestelde projectplan 3 (Vorbereiding) Tijdens deze fase wordt alles in de startblokken gezet om de realisatie van het project in de volgende fase zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. In deze fase wordt een communicatieplan opgesteld waarin een passende mix van communicatie- en participatiemiddelen is opgenomen. Eventueel wordt een vierde risicoanalyse gemaakt. Dit alles wordt vertaald in een projectplan 4 (Realisatie). Indien passend binnen de kaders van de vastgestelde projectopdracht wordt het projectplan 4 via de ambtelijk en de bestuurlijk opdrachtgever ter vaststelling voorgelegd aan het college van B&W*.

Realisatiefase:

Vertrekpunt is het projectplan 4 Realisatie. Opdracht wordt verstrekt aan uitvoerende partners en partijen. Organisatie van (financiering) instandhouding en beheer vindt plaats. Vorbereiding van oplevering en overdracht vindt plaats. Het eindresultaat wordt in deze fase gerealiseerd conform de eerder gestelde eisen. Wat tenslotte opgeleverd wordt, is bijvoorbeeld een gebouwd huis, een geïnstalleerd systeem, een uitgevoerd onderzoek of een geformuleerd en geaccordeerd beleid. Projectplan 5 (Nazorg) wordt ter besluitvorming via de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever ter vaststelling voorgelegd aan het college van B&W*.

Nazorgfase:

Vertrekpunt is het vastgestelde Projectplan 5. Laatste evaluatie en eventueel bijstelling vindt plaats.). In deze fase vindt projectoplevering en projectoverdracht voor instandhouding en beheer plaats. Het project wordt opgeleverd aan de opdrachtgever en teruggebracht in de lijnorganisatie (overdracht aan reguliere bedrijfsvoering). Het project wordt afgesloten, ook financieel en het projectteam wordt opgeheven. Ten aanzien van het aspect participatie vindt terugkoppeling en evaluatie plaats (door middel van feedback en reflecteren).

**Kenmerk van projectmanagement is dat bij iedere faseovergang de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever een besluit neemt, waarna zo nodig opschaling naar college van B&W en / of gemeenteraad zal plaatsvinden.*

2.3.2 Beheersen:

Projectbeheersing is de sleutel tot een effectief en efficiënt project en is een managementvaardigheid. Projectbeheersing betekent verantwoord omgaan met de beheersfactoren: Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit (GROTICK). Beheersen omvat alle sturende en regelende activiteiten, op deze aspecten, die erop gericht zijn de inhoudelijke werkzaamheden van een project volgens plan te laten verlopen. Hoe manage je onderstaande beheersaspecten.

De meest voorkomende vragen bij de beheersfactoren:

Geld	Buiten de lijn organisatie (vaak meer strategisch belang)
Risico's	Veel vakdisciplines
Organisatie	Complex krachtenveld / tegengestelde belangen
Tijd	Risico's zijn aanzienlijk (financieel, politiek, technisch vlak)
Informatie	Uitgebreide fasering (intake, initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie, nazorg)
Communicatie	Werken met formats verplicht
Kwaliteit	Langere doorlooptijd (over jaren heen)

Participatie

De gemeente Weert wil een omgevingsbewuste organisatie zijn. Projecten spelen daar een belangrijke rol in. Steeds vaker vragen burgers, organisaties, maatschappelijke instellingen en bedrijven om vroegtijdig bij het opstellen van beleid en projecten betrokken te worden. De nota Participatie 'Samen maken we Weert' die in 2020 is vastgesteld door de raad bezegelt dit belang. Weert wil een gemeente zijn die 'anderen op een vloeiende en effectieve manier laat participeren in beleidsvorming en -uitvoering'. Het realiseren van projecten is uitvoering. Hoewel ieder project anders is, dient binnen elk project dat impact heeft op de leefomgeving van mensen een participatietraject te worden doorlopen.

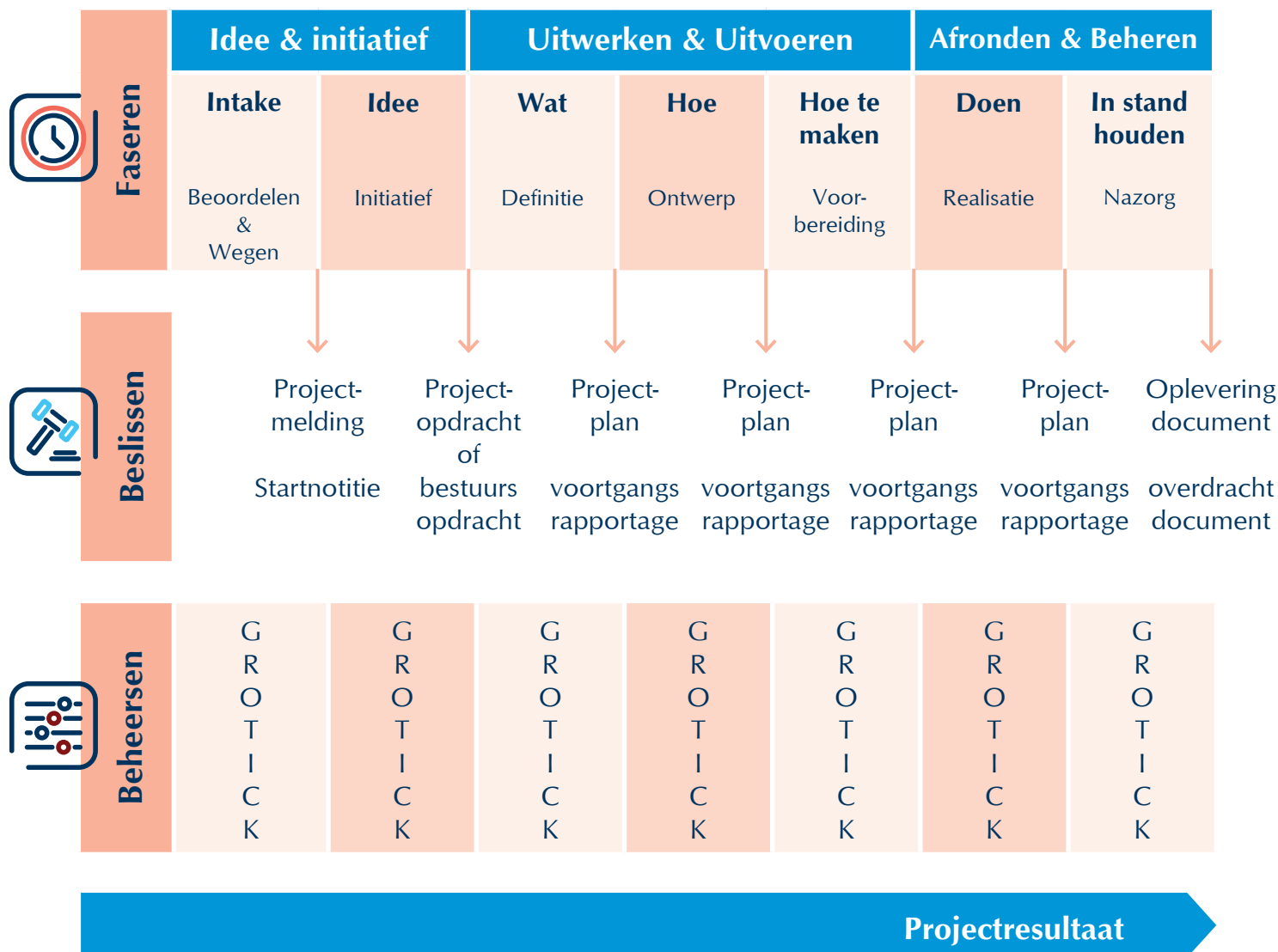
Het participatieadvies dat bij de Intake gegeven wordt, is het vertrekpunt voor de projectmelding en verdere invulling van de project- / bestuursopdracht (initiatief). De eerste stap in het project ten aanzien van participatie is het maken van de omgevingsanalyse.

Aanvullende informatie staat in de [nota participatie](#) en de participatieleidraad (bijlage C)

2.3.3 Beslissen:

Het organiseren van het maken van keuzen door bevoegde personen. Beslissen betreft het maken van keuzes en het nemen van beslissingen op momenten die een faseovergang aangeven (zie paragraaf 2.3.1). De beslissingen hebben betrekking op de tot dan toe ontwikkelde en opgeleverde tussenresultaten. Een concreet voorbeeld is de projectopdracht voor het vervolg, inclusief de beheersaspecten.

1. Projectmelding
2. Startnotitie
3. Projectopdracht / Bestuursopdracht + Projectplan 1
4. Projectplan 2 (Ontwerp)
5. Projectplan 3 (Voorbereiding)
6. Projectplan 4 (Realisatie)
7. Projectplan 5 (Nazorg)
8. Tussentijdsbesluit: Het is denkbaar dat binnen een bepaalde fase van een project een tussentijds besluit nodig is.



2.4 Sturingsfilosofie

Projectmanagement is een resultaatgerichte manier van samenwerken waarbij de voortgang van de werkzaamheden transparant en stuurbaar gemaakt wordt. De kernwoorden hierbij zijn: faseren, beheersen en beslissen.

Uitgangspunten

Uitgangspunten voor projectmanagement in Weert zijn:

Verantwoordelijkheid projectteam:

- ieder project wordt uitgevoerd door een projectteam;
- ieder projectteamlid heeft een teamverantwoordelijkheid voor het eindproduct. Vanwege de beoogde integraliteit van het projectresultaat is de inbreng van alle relevante disciplines vanaf het begin van het project noodzakelijk. Bovendien wordt hierdoor een eventuele overdracht van taken vergemakkelijkt en is het project minder kwetsbaar.

Centrale sturing:

- een project is van begin tot eind stuurbaar op de parameters geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit (GROTICK);
- de projectmanager treedt op als procescoördinator en als leider van het projectteam en geeft als zodanig leiding aan het project;
- de opdrachtgever stuurt op in de projectopdracht vastgestelde beslismomenten;
- naarmate een project verder in het proces komt, wordt het eindresultaat minder beïnvloedbaar. Derhalve is met name de inspanning in het begin van het project erg belangrijk en dienen beslisdocumenten zo SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) mogelijk te worden geformuleerd.

Rollen helder vastgelegd:

- het is vooraf duidelijk wat de rollen van de diverse 'spelers' zijn in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zie hoofdstuk 3. Een project is van begin tot eind stuurbaar op de parameters geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit.







Laarveld



Project- organisatie & Rollen

HOOFDSTUK 3

Projectorganisatie en rollen

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven is één van de kenmerken van een project dat er een tijdelijke samenwerking van mensen met verschillende expertisen wordt ingericht, oftewel een projectorganisatie. Om een goede start te maken dient vooraf duidelijk te zijn wat de rollen zijn van de diverse mensen, in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk wordt hier uitgebreid bij stil gestaan.

3.1 Projectorganisatie

Binnen de gemeente Weert worden projecten planmatig aangepakt, dat houdt onder meer in dat voor de duur van het project een projectorganisatie wordt ingesteld waarbij afspraken worden gemaakt over wie welke rol heeft.

De status van het project bepaalt de inrichting van de organisatie. We kennen twee soorten projecten; strategische projecten en projecten. Wanneer een project de status strategisch krijgt toegekend, betekent dit dat de gemeenteraad een grotere rol krijgt in termen van kaderstelling. Hebben we te maken met een project dan heeft de gemeenteraad hierin een meer beperkte rol.

Elk project bestaat uit een projectmanager, projectteam, ambtelijke opdrachtgever en het college van B&W als bestuurlijk opdrachtgever. Het college wijst de coördinerende wethouder (projectwethouder) aan ten behoeve van het project.

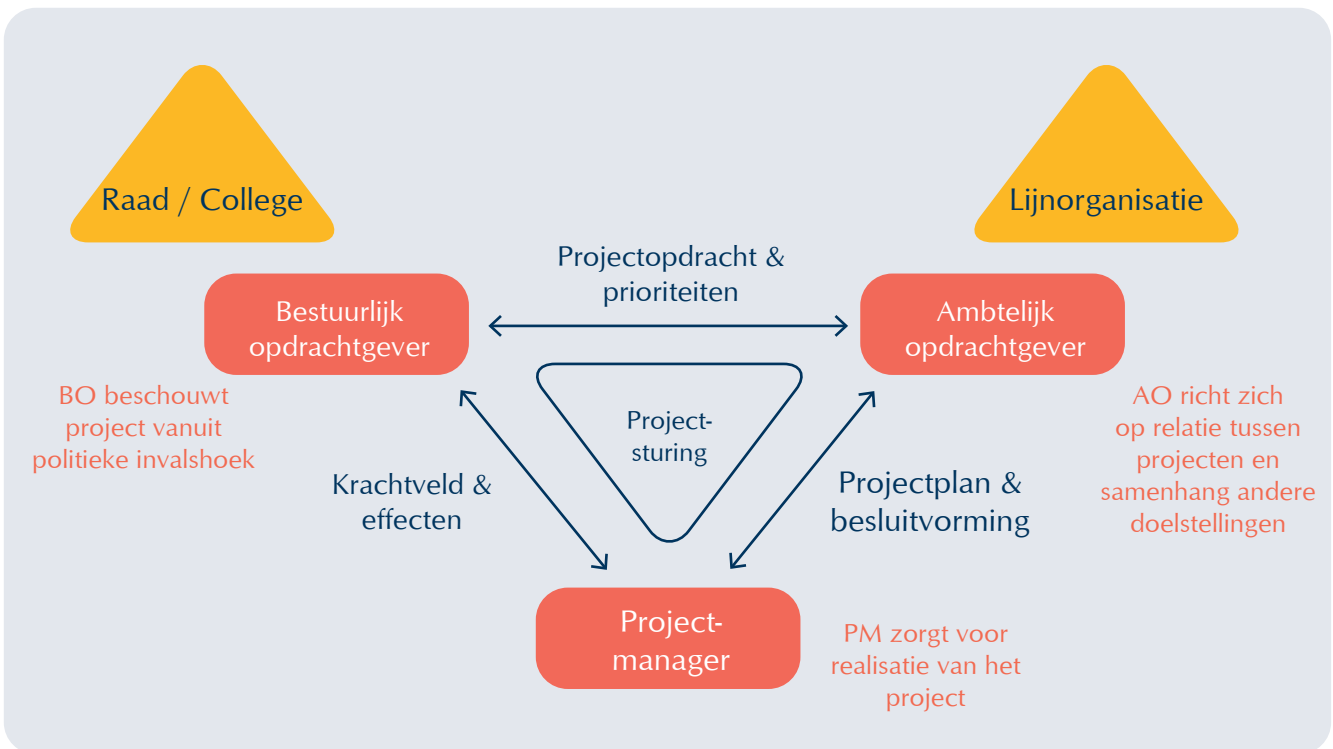
Bij een (strategisch) project kan de basisorganisatie uitgebreid worden met één of meerdere werkgroepen en een stuurgroep.

De projectorganisatie is altijd georganiseerd rond het (inhoudelijk) werk dat moet worden gedaan. De organisatie kan per project of per fase van het project verschillend van samenstelling zijn. Ook kunnen per project (externe) deelnemers tijdelijk aan de projectorganisatie worden toegevoegd, zoals bijvoorbeeld een klankbordgroep of een externe vakdeskundige. Elk project is uniek, dus voor elk project is maatwerk van toepassing.

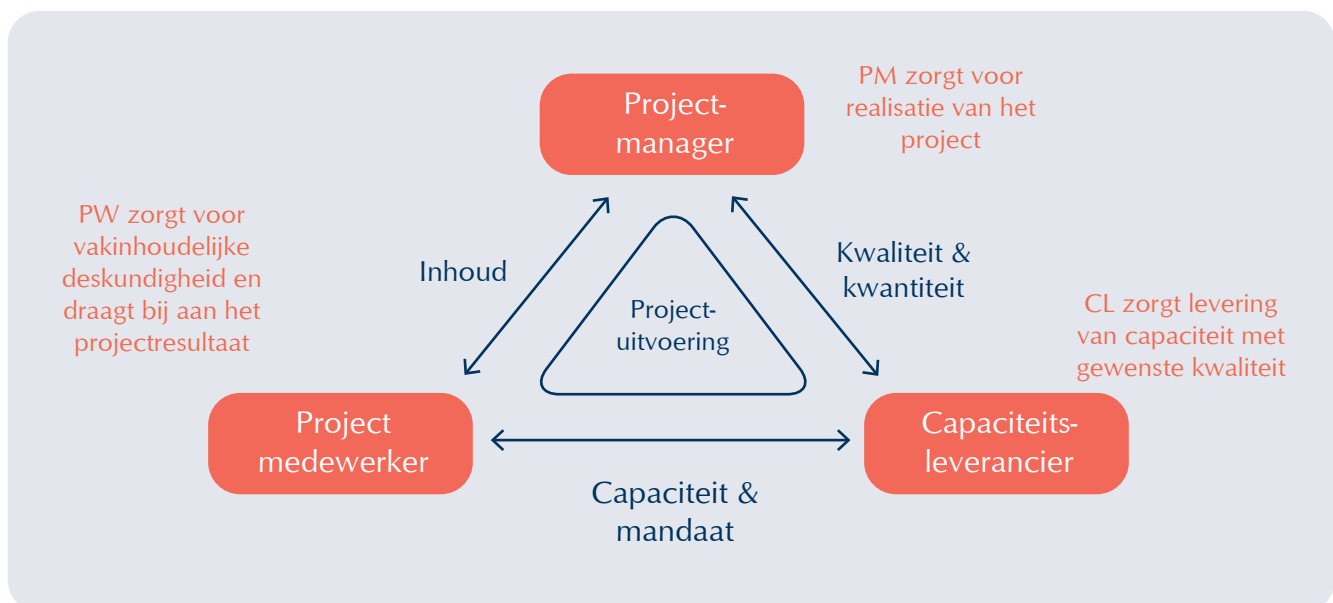
Projecten zijn per definitie uniek en eenmalig. De samenwerking tussen de deelnemers aan een project is daarom bijzonder. Mensen werken samen in tijdelijke verbanden, los van de 'normale' lijnorganisatie waar ze werkzaam zijn. De organisatie van een project moet daarom goed beschreven zijn in 'taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden' om een effectieve goede samenwerking tussen deelnemers mogelijk te maken. Een verdeling van rollen, taken en bevoegdheden wordt gemaakt om de beheersbaarheid van een project te vergroten. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen projectsturing en projectuitvoering.

Ook moet duidelijk zijn hoe de besluitvorming binnen het project verloopt, waarbij in ieder geval is vastgelegd wie waarover besluiten neemt.

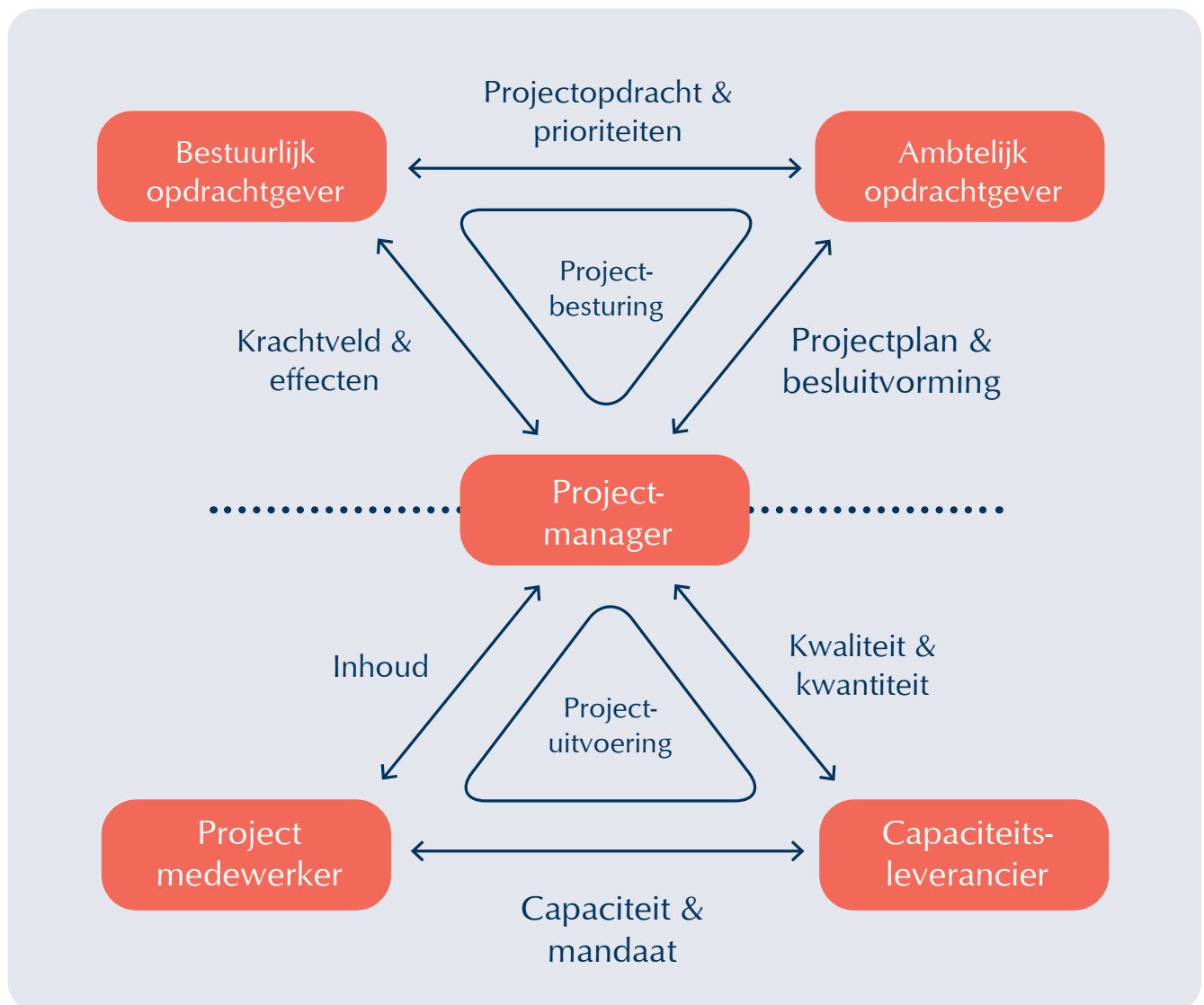
Onderstaande figuur maakt inzichtelijk wat onder projectsturing en onder projectuitvoering verstaan wordt. Tevens is aangegeven welke onderwerpen in welk verband aan de orde komt. De projectmanager neemt een centrale rol in en is het schakelpunt tussen het aansturen van de uitvoering en leveren van informatie voor (bij)sturing.



Een goede manier van organiseren valt of staat met de kwaliteit van het samenspel in de driehoek. Succesvolle samenwerking vereist dat elk van de drie sleutelpersonen begrijpt in welke wereld de ander zich dagelijks bevindt en de bereidheid heeft om door de bril van de ander te kijken.



Totaaloverzicht



In de volgende paragraaf worden de projectrollen van elke deelnemer beschreven op het niveau van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De paragraaf eindigt met de drie aandachtgebieden voor het projectmanagement, waarin de samenhang tussen harde kant, het samenspel en het individu duidelijk wordt.

3.2 Rollen in een projectorganisatie

Voor elk project wordt een projectteam samengesteld en zijn de leden van het projectteam van begin tot einde gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie van het project. Het projectteam komt regelmatig bij elkaar; de frequentie wordt in de project- of bestuursopdracht aangegeven. In overleg met de ambtelijk opdrachtgever wordt de samenstelling van het projectteam bepaald en vastgelegd in de startnotitie of projectopdracht. De projectmanager geeft daarbij aan, in overleg met de projectmedewerker, hoeveel capaciteit van welke discipline nodig is.

3.2.1 Opdrachtgevers

Binnen de overheid zijn de bestuurders verantwoordelijk voor het beleid en de kaders. Het ambtelijk apparaat is verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan. Formeel gezien is het management slechts ondersteunend aan beleidsvorming en het tot stand komen van de doelstellingen. Bij het uitvoeren van het beleid en het omzetten van doelstellingen in activiteiten dient het bestuur afstand te nemen. 'Uitvoering' is het domein van het management. Het management heeft ruimte nodig om haar taken tamelijk zelfstandig uit te kunnen voeren. Het bestuur monitort de activiteiten van de organisatie en stuurt zo nodig bij. Deze algemene lijn werkt ook door in het opdrachtgeverschap bij projecten.

Bestuurlijk opdrachtgever

De bestuurlijk opdrachtgever bij projecten is het college van B&W of de gemeenteraad. In de meest voorkomende gevallen is het college de bestuurlijke opdrachtgever voor een project, met in acht name van de reguliere bevoegdheid van de raad. In de gevallen waarbij de raad opdrachtgever is (strategisch project), is er sprake van een bestuursopdracht.

De bestuurlijk opdrachtgever treedt met name naar voren bij de volgende zaken:

- waar het bestuurlijk politiek domein wordt geraakt (scope op hoofdlijnen);
- waar bestuurlijk politieke verhoudingen een rol spelen;
- waar dit in de externe communicatie nuttig of noodzakelijk is;
- waar sprake is van bestuurlijk maatschappelijke besluitvormingsprocessen;
- waar tussen projecten prioriteiten moeten worden gesteld.

De bestuurlijk opdrachtgever stuurt het project op hoofdlijnen, met name op de doelstelling van het project, het te bereiken resultaat, in te zetten budget en in grote lijnen op het te doorlopen tijdspad.

In algemene zin heeft de bestuurlijk opdrachtgever de volgende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- vaststellen van de project- of bestuursopdracht;
- bepaalt het projectresultaat
- stelt de benodigde financiële middelen beschikbaar;
- neemt 'Go/ No-Go' beslissingen op basis van beslisdocumenten;
- volgt de voortgang van het project op hoofdlijnen;
- bepaalt tussentijdse wijzigingen die buiten de kaders van de project- of bestuursopdracht vallen;
- wijst een coördinerend projectwethouder aan in geval sprake is van meerdere direct betrokken portefeuillehouders;
- reguleert invloeden van buitenaf;
- accordeert bij oplevering het projectresultaat.

De inhoudelijk verantwoordelijk portefeuillehouder (coördinerende wethouder / projectwethouder) functioneert namens het college als het eerste aanspreekpunt voor het project, hetgeen onder meer inhoudt dat hij of zij regelmatig door de projectmanager geïnformeerd wordt over de voortgang van een project. De coördinerende wethouder is de wethouder die politiek eindverantwoordelijk is voor de realisatie van de einddoelstelling en daarmee de beleidsmatige doelstellingen.

De coördinerende wethouder heeft de volgende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- eerste aanspreekpunt voor het project;
- krijgt namens de bestuurlijk opdrachtgever het mandaat om het project binnen de kaders van de projectopdracht te realiseren;
- stuurt het project op hoofdlijnen aan de hand van beslisdocumenten bij elke projectfase;
- overlegt met de ambtelijke opdrachtgever en projectmanager over te nemen maatregelen bij veranderde omstandigheden die de vooraf vastgestelde kaders te buiten gaan;
- neemt zitting in de eventuele stuurgroep en treedt op als voorzitter;
- geeft belang aan het project en wil het projectresultaat behalen (motivatie en energie);
- laat zich adviseren door de ambtelijk opdrachtgever en projectmanager;
- volgt de voortgang van het project op hoofdlijnen;
- is integraal verantwoordelijk;
- kijkt over grenzen van het project en koerst op integraliteit en afstemming met overige collegeleden.

Ambtelijk opdrachtgever

Naast het bestuurlijk opdrachtgeverschap is er het ambtelijk opdrachtgeverschap. De ambtelijk opdrachtgever is in de regel een directielid of het afdelingshoofd van de inhoudelijk meest betrokken discipline. In ieder geval is een ambtelijk opdrachtgever lid van het directieteam of managementteam. De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor het verstrekken van de opdracht en ambtelijk eindverantwoordelijk voor het resultaat. Verder geeft de ambtelijk opdrachtgever binnen de kaders van het project aansturing aan de projectmanager.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- bewaken dat het project binnen gestelde kaders blijft, bewaakt in samenspraak met de projectmanager het te bereiken projectresultaat;
- toetsing en doorgeleiding van beslisdocumenten en bewaken van kwaliteit van de advisering naar bestuurlijk opdrachtgever;
- eindverantwoordelijke voor projectbudget en het -resultaat;
- beoordeelt en stemt in met de project- of bestuursopdracht;
- geeft binnen de kaders van het project aansturing aan de projectmanager en fungeert als klankbord;
- neemt deel aan de stuurgroep;
- stelt, in overleg met de betrokken lijnmanagers, de benodigde mensen en middelen beschikbaar;
- onderscheidt de rol van ambtelijk opdrachtgever van zijn / haar rol in de lijnorganisatie;
- overlegt met de projectmanager en bestuurlijk opdrachtgever wanneer opgegeven grenzen/wensen niet realistisch blijken;
- is eindverantwoordelijk voor het informeren van de lijnorganisatie over inhoud en voortgang van het project;
- verantwoording naar de bestuurlijk opdrachtgever;
- het creëren van ambtelijk draagvlak op managementniveau;

- geeft belang aan het project en wil het projectresultaat bereiken (motivatie en energie);
- beslist en is duidelijk over het te bereiken resultaat in relatie tot beoogde doel(en);
- kijkt over de grenzen van het project en koerst op integrale samenwerking en afstemming met overige afdelingshoofden.

3.2.2 Projectmanager

Een project staat onder leiding van een projectmanager. De projectmanager is gespecialiseerd in de werkwijze van het projectmanagement. Een projectmanager is verantwoordelijk voor het resultaat van het project en legt hierover verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever. Hij of zij rapporteert aan ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever, stuurt het projectteam aan, is verantwoordelijk voor de projectbeheersing en budgetbeheer, de kwaliteitszorg van rapportages en adviezen. Tevens behoort het vaststellen van prioriteiten en het nemen van beslissingen binnen de bandbreedte van het project tot het takenpakket van de projectmanager.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- geeft aansturing aan de projectmedewerkers;
- is verantwoordelijk voor de projectbeheersing (GROTICK);
- is verantwoordelijk voor het proces om te komen tot het projectresultaat;
- is verantwoordelijk voor realisatie van het project binnen de projectopdracht;
- stelt in overleg met de projectmedewerkers de project- of bestuursopdracht op;
- legt de project- of bestuursopdracht ter accordering voor aan de ambtelijke opdrachtgever;
- overlegt met ambtelijke opdrachtgever over inzet van middelen (uren, budget, faciliteiten);
- is budgethouder van het projectbudget en bewaakt het projectbudget;
- onderhoudt interne en externe projectcontacten en voert onderhandelingen met externe partijen;
- is verantwoordelijk voor het interne afwegingsproces;
- stelt in overleg met de ambtelijk opdrachtgever het team van projectmedewerkers samen;
- bewaakt de uitvoering van het project binnen de kaders van de projectopdracht;
- initieert en coördineert activiteiten;
- draagt zorg voor de levering van inhoudelijke inbreng in het project;
- belegt projectteam overleggen en zit deze voor;
- is verantwoordelijk voor het secretariaat van de stuurgroep;
- voert eventueel het secretariaat van de stuurgroep;
- draagt zorg voor de verantwoording richting opdrachtgever(s) middels voortgangsrapportages en beslisdocumenten;
- is verantwoordelijk voor het regelmatig informeren van de portefeuillehouder dan wel de coördinerend projectwethouder over de voortgang van het project;
- adviseert de ambtelijk opdrachtgever bij voorziene afwijkingen van het projectplan en/ of voor onvoorziene omstandigheden en stelt in overleg met hem/ haar beslisnotitie op voor bestuurlijk opdrachtgever;
- draagt bij wisseling van projectmanager zorg voor zorgvuldige overdracht.

3.2.3 Projectmedewerker

Een projectmedewerker is volgens de vakafdeling de aangewezen persoon voor het betrokken project en functioneert zelfstandig en met mandaat van de eigen afdeling binnen dat project. Hiermee is de persoon in het project projectmedewerker in plaats van vakmedewerker vanuit de lijnverantwoordelijkheid. Indien nodig stuurt de projectmedewerker binnen de vakafdeling een team van specialisten aan in het kader van de projectopdracht.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- draagt bij aan de totstandkoming van de project- of bestuursopdracht;
- ondersteunt de andere projectteamleden en denkt mee in het belang van het project (teamdenken en ketenverantwoordelijkheid);
- rapporteert aan projectmanager over voortgang;
- rapporteert aan functioneel leidinggevende over ureninzet en inhoud;
- werkt mee aan het opstellen van tussentijdse rapportages;
- draagt vanuit de vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat, levert specifieke bijdrage aan project;
- is voor de vakinhoudelijke inbreng in het project verantwoording schuldig aan de projectmanager en heeft dus mandaat van zijn / haar afdelingshoofd;
- werkt op basis van de eigengemaakte en door projectmanager goedgekeurde capaciteitsafspraken;
- werkt binnen de kaders van een heldere opdrachtomschrijving;
- functioneert zelfstandig in het project binnen de aangegeven kaders, maar informeert het eigen afdelingshoofd en de eigen afdeling wel over de voortgang van het project en zijn / haar invulling van het mandaat;
- draagt bij wisseling van projectmedewerker zorg voor zorgvuldige overdracht;
- hij / zij zorgt voor een consistente lijn. De nieuwe projectmedewerker treedt in de voetsporen van zijn vorige medewerker. Afspraken die tot dan toe zijn gemaakt blijven staan en vormen het vertrekpunt voor verdere voortgang.

Projectassistent (projectmedewerker)

De projectmanager krijgt ondersteuning van een projectassistent. Een project assistent ondersteunt vanuit het project de projectmanager en voert onder de verantwoordelijkheid van de projectmanager deelopdrachten uit.

Taken en verantwoordelijkheden:

- stemt ondersteuning af op behoefte projectmanager en maakt hierover heldere afspraken;
- richt zich op het assisteren bij het opstellen van beslisdocumenten;
- bewaakt de voortgang en de planning van het project;
- verzorgt de communicatie rondom het project (zoals het organiseren van infoavonden, het up-to-date houden van de projectwebsite);
- organiseert en bereidt projectgerelateerde vergaderingen voor en notuleert indien nodig;
- beheert het projectarchief;
- verzorgt financiële administratie.

3.2.4 Afdelingshoofd / Capaciteitsleverancier

De capaciteitsleverancier is in hoofdzaak vaak het afdelingshoofd of teamleider van de lijnafdeling. De capaciteitsleverancier levert de projectteamleden vanuit zijn of haar afdeling voor het project. Het afdelingshoofd / teamleider blijft verantwoordelijk voor het algemeen functioneren van de projectmedewerker.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- leveren van projectmedewerkers conform afspraken met de projectmanager c.q. ambtelijk opdrachtgever;
- inplannen van de gewenste capaciteit van voor het project, in de workload van de medewerkers;
- mede aansturen van te leveren capaciteit;
- leveren van capaciteit met kwaliteit (mandaat) conform afspraken;
- coachen van afdelingsmedewerkers op vakinhoudelijke kwaliteit en tijdigheid van bijdragen aan het project.

3.2.5 Stuurgroep

Ten behoeve van het besluitvormingsproces van strategische projecten kan een stuurgroep worden ingericht. Het instellen van een stuurgroep alsmede de status en samenstelling van deze stuurgroep wordt middels de bestuurs- of projectopdracht geformaliseerd. Daarbij dient ook invulling gegeven te worden aan het mandaat van de stuurgroep en de besluitvorming die daarbinnen vindt. Hierover kunnen uiteenlopende afspraken gemaakt worden, bijvoorbeeld:

- de stuurgroep bereidt de besluitvorming richting bestuurlijk opdrachtgever voor; er worden slechts besluiten op uitvoeringsniveau genomen;
- de stuurgroep neemt besluiten onder het voorbehoud van bestuurlijke instemming;
- de stuurgroep is een (op onderdelen) besluitvormend orgaan voor het betreffende project. Per strategisch project of project moet benoemd worden welk mandaat (de vertegenwoordigers in) de stuurgroep heeft (/hebben).

Er zijn diverse vormen van stuurgroepen denkbaar, waarin al dan niet vertegenwoordigers vanuit het bestuur zitting hebben en waaraan al dan niet externen deelnemen. In de stuurgroep hebben tenminste zitting de projectmanager en de ambtelijk opdrachtgever. Indien een bestuurder geen zitting heeft in de stuurgroep moet de ambtelijk opdrachtgever gemandateerd zijn om binnen de kaders besluiten te nemen. Wordt een stuurgroep wel met een bestuurlijke vertegenwoordiging geformeerd, dan zal de portefeuillehouder (of de coördinerend wethouder) zitting nemen in de stuurgroep en zal daarin optreden als voorzitter.

Advies: Het is niet raadzaam om het voltallige college dan wel een meerderheid van het college deel te laten nemen aan de stuurgroep, zeker niet bij stuurgroepen waaraan externe partijen deelnemen, omdat er dan een verwachting wordt gewekt ten aanzien van de uitspraken die worden gedaan. Het college ontnemt zich hiermee de mogelijkheid om separaat tot besluitvorming te komen als zelfstandig besluitvormend orgaan. In de bestuurs- of projectopdracht wordt vastgelegd wie waarover besluit. Hierin staat dus beschreven wat de bandbreedte zal zijn van de besluitvorming door de stuurgroep. Enige terughoudendheid met het doen van uitspraken is gewenst, gezien de uitspraak van Raad van State 29 mei 2019. Maak altijd een specifiek voorbehoud en leg dit vast in een verslag.

3.2.6 Rolverdeling projectorganisatie en lijnorganisatie

Projectteams worden grotendeels bemenst met vakspecialisten uit de organisatie. Projectteammedewerkers blijven werkzaam in hun eigen afdeling, waarbij de inhoudelijke aansturing vanuit het project zal plaatsvinden door de projectmanager. Voor deze werkwijze moet duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen hiërarchische en operationele aansturing.

De hiërarchische aansturing is en blijft bij het afdelingshoofd. Concreet betekent dit voor de projectmedewerker dat de verantwoordelijkheid voor zaken als het persoonlijke functioneren, de persoonlijke ontwikkeling, verlof, ziekte, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken, opleiding etc., een bestaande lijnverantwoordelijkheid is en blijft.

De operationele aansturing van de betrokken projectmedewerkers verplaatst zich voor zover het deelname aan de projecten betreft van de betreffende lijnmanager naar de projectmanager. Deze aansturing behelst het dagelijks management van het project in termen van prioriteitstelling, te ondernemen activiteiten, bewaken van de voortgang, leveren van de benodigde inhoudelijke bijdrage etc.

3.2.7 Drie aandachtgebieden bij projectmanagement

Projectmanagement richt zich op een manier van werken, die onder te verdelen is in drie aandachtgebieden (**zie bijlage D**), te weten: de Het, de Wij en de IK kant.



De 'Het'-kant

Het betreft hier de zogenaamde 'harde' kant, de basis van planmatig werken die inmiddels zijn waarde heeft bewezen. Het uitgangspunt is 'meten = weten'. Het is het domein van de managementtechnieken, de 'tools' voor het planmatig werken.



De 'Wij'-kant

De afgelopen jaren is naast de harde kant van het planmatig werken de samenwerking als thema tussen de projectmanager en zijn projectmedewerkers enerzijds, maar ook in de relatie tussen de projectmanagers en zijn ambtelijke respectievelijk bestuurlijke opdrachtgever anderzijds. Hierbij dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt over de onderlinge rollen in termen van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, kaderstelling, besluitvorming en informatiestromen. Van groot belang is het elkaar over en weer aanspreken op deze afspraken. 'Binding en verbinding' vormen hier kernbegrippen.



De 'IK'-kant

Als derde element staat de mens centraal. Projectmanagers zijn bij uitstek individuen die hun invloed moeten ontleen aan de persoon die ze zijn. Met een zekere mate van gezag dienen zij een serieuze gesprekspartner te zijn voor zowel hun projectmedewerkers als de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Dit vraagt, naast de noodzakelijke kennis en kunde, om de aanwezigheid van de benodigde competenties. Deze drie aandachtgebieden dienen in balans te zijn voor het slagen van het project.



Instrumenten en procedures

HOOFDSTUK 4

Instrumenten en Procedures

4.1 Inleiding

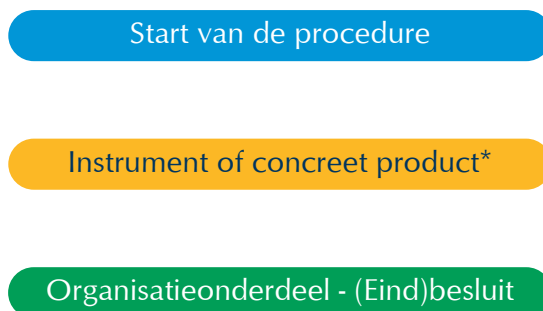
In dit hoofdstuk zijn de verschillende instrumenten en procedures van het projectmanagement beschreven. Hiermee vormt het een praktische leidraad voor het aansturen van projecten. Het hoofdstuk is verdeeld in verschillende paragrafen. Elke paragraaf behandelt één instrument met de bijhorende procedure. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- methoden & technieken: Een beschrijving van het te hanteren instrument, de functie ervan en het toe te passen format;
- processen & Procedures: Elk instrument doorloopt een (besluitvormings) procedure. Hier staat een beschrijving van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden bij het doorlopen van deze procedure.

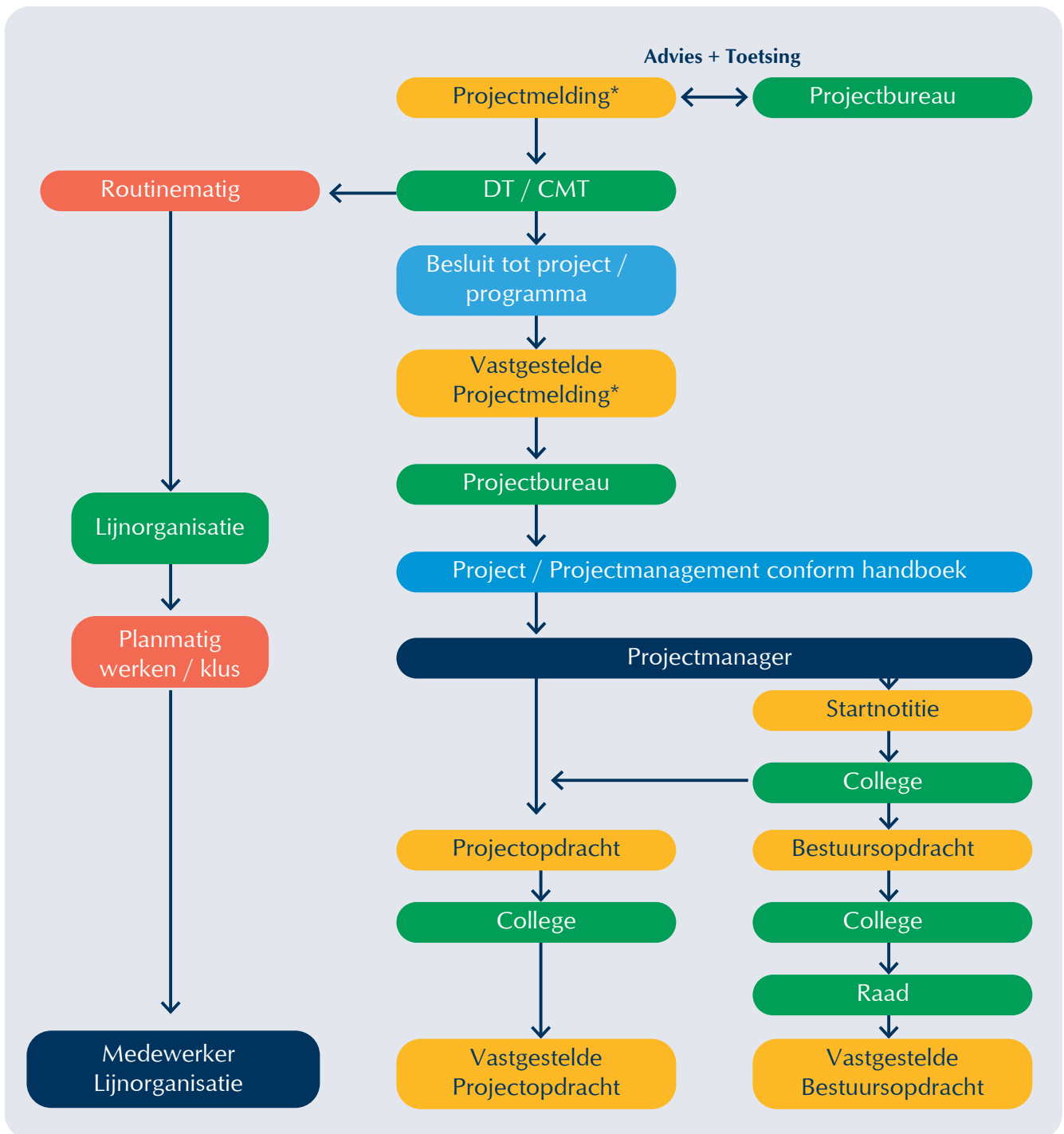
4.2 Overzicht instrumentarium

Allereerst wordt in een stroomschema het verloop van de start van een project, waarbij de verschillende instrumenten: projectmelding, startnotitie, project- en bestuursopdracht, ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd.

Vervolgens wordt per instrument de procedure inzichtelijk gemaakt aan de hand van een stroomschema, waarin ieders rol is verwoord. In elk stroomschema wordt hetzelfde kleurenschema gehanteerd:



**De verantwoordelijkheid van dit product ligt bij de initiatiefverantwoordelijke*



Na vaststelling van de projectopdracht c.q. bestuursopdracht treedt de fase van projectbeheersing in werking. Politieke verantwoording vindt plaats door middel van de Voortgangsrapportage (informatie). Tussentijdse verantwoording (projectbeheersing en resultaten) aan de ambtelijk opdrachtgever vindt vormvrij, maar niet vrijblijvend plaats (zie hoofdstuk 3.1 projectorganisatie). Tussentijds rapporteren aan bestuurlijk opdrachtgever vindt plaats in Portefeuillehouderoverleg (PFO) Projecten of in de interne stuurgroep van het desbetreffende project. Afspraken over de wijze waarop en de frequentie waarmee wordt vastgelegd in de projectopdracht. Op het niveau van concrete producten binnen een project, zoals bijvoorbeeld Programma van Eisen (PvE) of een Definitief Ontwerp (DO), wordt specifieke besluitvorming gevraagd (zie Hoofdstuk 2 paragraaf 2.3.1 faseren).

4.2.1 Intake

Methoden en technieken

Een initiatief ontstaat vanuit een door iemand ervaren probleem, een ambitie, een beleidsdoelstelling of een andere aanleiding. Iedereen kan een initiatiefnemer zijn; een wethouder, een raadslid, het managementteam, een vereniging, een beleidsmedewerker, een burger, enzovoort.

De initiatiefnemer, of haar contact binnen de gemeentelijke organisatie in geval van externe initiatieven, is verantwoordelijk voor behandeling van het initiatief in het intake-team. Het format voor de intake is niet opgenomen in dit Handboek, omdat dit buiten de scope van het projectmanagement valt.

Processen en procedures

Het intakeproces vindt plaats voorafgaand aan het ontstaan van een mogelijk project. Bij de intake van een nieuw initiatief of voornemen, wordt het initiatief gewogen en beoordeeld en bezien of dit past binnen de kaders en beleid. Globaal worden nut, noodzaak, prioriteit, politieke wenselijkheid bepaald. Uiteindelijk wordt gerapporteerd in vorm van een Go / No-Go advies aan het DT*, eventueel gepaard met een projectmelding. Het Go / No-Go advies is tevens voorzien van participatieadvies. Het maatschappelijk effect en het participatieadvies worden overgenomen in de projectmelding.

In Weert is de intake zo georganiseerd dat dit niet is ondergebracht bij het Projectbureau, maar plaatsvindt in een strategisch intake-team.

** Het DT beoordeelt of in dit stadium opgeschaald wordt richting college en / of raad. Alle projectmeldingen worden doorgeleid naar het CMT. Daar vindt de toets op de haalbaarheid plaats.*

4.2.2 Projectmelding

Methoden en technieken

De projectmelding markeert de start van een mogelijk project (unieke opgave). Een projectmelding wordt opgesteld als resultante van het intakeproces. Of als het initiatief passend is binnen de vastgestelde beleidsdoelstellingen en opgenomen in een concernplan en / of afdelingsplannen. Voor beiden geldt dat de wens is geuit voor een planmatige aanpak van een unieke opgave. Het maatschappelijk effect en het resultaat gewenste resultaat is opgenomen in de melding.

In de projectmelding wordt het DT / CMT onder meer geadviseerd over het wel of niet planmatig oppakken van het initiatief. Bovendien is er de adviesmogelijkheid om deze ook in de tijd weg te zetten. Daarnaast beschrijft de projectmelding de beoogd projectmanager en gewenste affiniteit die passend zijn bij het (strategisch) project. Tevens wordt een voorstel gedaan welke afdeling de opdrachtgeversrol vervult en van welke afdelingen capaciteit gevraagd wordt. De projectmelding wordt voorzien van een advies over het project te starten met het opstellen van een startnotitie of met het opstellen van een projectopdracht.

Met de projectmelding wordt het DT / CMT geadviseerd op de volgende onderdelen:

- is de doelstelling van de opgave vanuit de optiek van de gemeente, haar beleid en ambities, wenselijk en realistisch? De projectmelding neemt de input uit het Go-advies over en voegt informatie toe daar waar nodig;
- welke mate van urgentie kent het initiatief?
- op welke wijze kan de voorliggende opgave het best worden aangepakt? Binnen het mandaat van een afdeling in de lijnorganisatie of binnen het Projectbureau, buiten de lijnorganisatie, conform de stappen van het projectmanagement?
- wat is het advies ten aanzien van participatie?
- wie is beoogd opdrachtgever? Welke afdeling vervult de opdrachtgeversrol?
- wie is de beoogd projectmanager? Welke gewenste affiniteit is passend bij en welke competenties en vaardigheden zijn nodig bij de opgave?
- welke beoogde vakexpertise is nodig?
- wordt er nog een startnotitie gevraagd?

Processen en procedures

Voordat de projectmelding naar het DT gaat wordt deze getoetst door de teamleider van het Projectbureau en van advies voorzien. Het besluit op de projectmelding is aan het DT.

Alle projectmeldingen worden doorgeleid naar het CMT.

Na behandeling in het CMT wordt de projectmelding besproken met de portefeuillehouder en/of de beoogde coördinerende (project)wethouder. Het overleg kan het gevolg hebben dat afgeweken wordt van het advies in de projectmelding. In dit geval dient de herziene projectmelding opnieuw ter behandeling voorgelegd te worden aan het CMT.

De opdracht tot start van een project, n.a.v. de projectmelding, is aan het CMT. Tevens het besluit om het project buiten de lijn organisatie te plaatsen bij het Projectbureau.

In **bijlage 1** is het format van de Projectmelding opgenomen.

4.2.3 Startnotitie

Methoden en technieken

In de startnotitie worden de eerste contouren van een mogelijk (strategisch) project omschreven. Draagvlak en haalbaarheid zijn op hoofdlijnen onderzocht. Globaal wordt omschreven waarom we er mee aan de gang gaan, welke partijen er belang bij hebben, hoe om te gaan met participatie en de status* van het project: strategisch of niet-strategisch. Ook hoe het samenhangt met andere projecten of beleidsterreinen.

Een strategisch project impliceert een grotere rol voor de gemeenteraad in het mogelijke project. Een wijze waarop die grotere rol ingevuld kan worden, is middels een behandeling van de startnotitie over het project in de betreffende raadscommissie en/of raadsvergadering. Hiermee wordt de raad in de gelegenheid gesteld om zijn input te leveren bij de totstandkoming van de bestuursopdracht.

Naast projectstatus beschrijft de startnotitie de kaders om te komen tot een bestuursopdracht, dan wel projectopdracht. Deze kaders zijn gedefinieerd in termen van capaciteit, planning en financiën

In **bijlage E** is een uitgebreide toelichting opgenomen over de projectstatus en toetsingscriteria hiervoor.

Processen en procedures

Op basis van het advies in de vastgestelde projectmelding wordt door de projectmanager en zijn beoogd projectteam de startnotitie opgesteld.

Besluitvorming over de startnotitie vindt plaats in het college van B&W. Het college van B&W geeft onder meer aan of zij het project als strategisch betitelt. In geval van een strategisch project wordt de startnotitie ter informatie of ter behandeling aangeboden aan de gemeenteraad.

Een project is pas strategisch als de gemeenteraad het zo betiteld. Het college van B&W adviseert hierover aan de gemeenteraad.

Een project of een strategisch project vraagt zijn eigen inzet van methoden en technieken en besluitvormingsstructuur. Door middel van classificatie wordt de zwaarte van instrumenten afgestemd op de complexiteit van de opgave. In **bijlage F** is hiervan een overzicht opgenomen.

In **bijlage 2** is het format van de Startnotitie opgenomen.



4.2.4 Projectopdracht / bestuursopdracht

Methoden en technieken

Afhankelijk van de status van het project wordt door de projectleider met zijn projectteam een projectopdracht dan wel een bestuursopdracht opgesteld. Inhoudelijk is er tussen beide producten geen verschil. Wel is er een verschil in de besluitvormingsprocedure. De beschrijving in deze paragraaf gaat met name in op de bestuursopdracht, omdat deze in de besluitvormingsprocedure, inclusief de gemeenteraad, het meeste bereik heeft (langste besluitvormingsprocedure).

In de bestuursopdracht / projectopdracht zijn doelstelling en projectresultaat uitvoerig en volledig beschreven. Daarnaast worden de kaders voor de projectbeheersing aangegeven, in de bekende GROTICK-termen. Zie **paragraaf 2.3.2**.

*In Weert wordt onder 'informatie' specifiek de rol van de gemeenteraad beschreven door middel van een bestuursmatrix (**zie Tekstkader 2**). In deze matrix is de rol van de raad, in termen van informeren, consulteren en besluiten, afgezet tegen de verschillende (tussen)producten van het project. Door deze matrix krijgt de raad voor aanvang van het project inzicht in haar sturingsinstrumenten en beslismomenten. In geval van een niet strategisch project krijgt deze matrix uiteraard een andere invulling: de rol van de raad is meer beperkt.

	Informeren	Consulteren	Besluiten
Startnotitie	✓		
Bestuursopdracht			✓
Voortgangsrapportage	✓		
Afwijkingen op bestuursopdracht			✓
Overeenkomsten		✓	
Kredietstelling			✓
Etc.			

Tevens is in de bestuursopdracht aangegeven met welke frequentie het college van B&W aan de gemeenteraad rapporteert middels een voortgangsrapportage. Tweemaal per jaar lijkt hierbij een goed werkbaar frequentie.

In de bestuursopdracht wordt ook een tolerantiegrens opgenomen voor afwijkingen. Welke bandbreedte krijgt het college van B&W voor afwijkingen ten opzichte van de bestuursopdracht.

Op dit punt wordt aangesloten bij de financiële verordening. De beheersing van de investeringsbudgetten wordt geregeld in de financiële verordening artikel 8 en bijlage B van deze verordening en voor het investeringskrediet geldt bijlage C van deze verordening. Naast de verordening bestaat de notitie informatieplicht en richtlijn actieve en passieve informatieplicht (DJ 1268976).

Processen en procedures

Op basis van het collegebesluit over de startnotitie wordt door de projectleider en zijn projectteam de bestuursopdracht / projectopdracht opgesteld. In geval van een strategisch project is de startnotitie ter consultatie voorgelegd aan de gemeenteraad, bijvoorbeeld door middel van een opiniërende raadsvergadering. De aldus verkregen input wordt door het projectteam betrokken bij het opstellen van de bestuursopdracht. Een startnotitie is niet altijd nodig (zie pagina 36).

De bestuursopdracht / projectopdracht wordt via de projectmanager samen met de ambtelijk opdrachtgever voorgelegd aan de coördinerende projectwethouder. Hij of zij brengt de bestuursopdracht / projectopdracht in het college.

In geval van een projectopdracht stelt het college van B&W deze vast.

In geval van een bestuursopdracht besluit het college om deze ter vaststelling voor te leggen aan de Gemeenteraad.

In **bijlage 3** is het format voor de projectopdracht opgenomen.

In **bijlage 4** is het format voor de bestuursopdracht opgenomen.

4.3 Overzicht instrumentarium gedurende het project

4.3.1 Project Start Up

Een project start up (PSU) dient ervoor om bij aanvang van of ten tijde van een belangrijk doorstart moment van een project met de meest betrokken projectmedewerkers input te verzamelen. Een goed uitgevoerde PSU kan veel problemen in later fasen van het project voorkomen. Het kan wenselijk zijn om bij lang lopende projecten een PSU te herhalen om de focus binnen het projectteam aan te scherpen en op te frissen. Projecten mislukken soms omdat bij aanvang van die projecten te weinig aandacht is besteed aan het inrichten en gelijkrichten van ideeën van betrokkenen. De PSU is een aanpak die aan het prille begin van een project intensief aandacht besteedt aan die aspecten. Het doel van een PSU is het snel en intensief 'richten' van het project. Het is een soort workshop met de personen die betrokken zijn bij de realisatie van het project.

Dit kan leiden tot de volgende resultaten:

- creëren van duidelijkheid;
- betrokkenheid en commitment;
- teamontwikkeling en afspraken over samenwerking.

Het resultaat van een PSU is bijvoorbeeld een concept-projectplan, danwel een algemene aanpak van het project, een gezamenlijk gedeeld en gedragen doel, risico-analyse, een beeld van wederzijdse verwachtingen en de rol die een ieder gaat vervullen, krachtenveld analyse.

De vorm en de duur van een PSU is volledig vrij. Soms werkt het goed om op / nabij de locatie waar het project gerealiseerd gaat worden de bijeenkomst te houden.

Aan de PSU nemen de (beoogde) projectteamleden en projectmanager deel, en /of ambtelijke en /of bestuurlijk opdrachtgevers (afhankelijk van hun belang). Daarnaast is het mogelijk dat een persoon die belanghebbend is bij een project ook deelneemt.

In **bijlage 5** is het format van een PSU opgenomen.

4.3.2 Projectplan

Het project plan is de basis voor de projectfasering, beheersing en besluitvorming. Hierin wordt het HOE omschreven. Een projectplan wijzigt naarmate het project vordert; het beoogde eindresultaat komt scherper in beeld. Een geactualiseerd projectplan is het beslisdocument bij een fase overgang. De naamgeving verwijst naar het moment in fasering. Welke fase wordt afgerond en welke fase start



Het is denkbaar dat een tussentijdsbesluit binnen een bepaalde fase van een project nodig is.

In **bijlage 6** is het format van een projectplan opgenomen.

4.3.3 Projectoplevering

Het oplever- en evaluatiedocument bevat toetsing van de projectresultaten aan de in de projectopdracht beoogde resultaten en effecten. Verder een korte omschrijving van de bestuurlijke besluitvorming, wijze van communicatie en tussentijdse rapportages. Ook de inbreng van derden, het proces van planmatig werken en de risico's worden benoemd. Tot slot een puntsgewijze conclusie en eventuele vervolgacties.

Het projectresultaat wordt schriftelijk met een mondelinge toelichting opgeleverd aan de ambtelijk opdrachtgever en teruggebracht in de lijnorganisatie. De afspraken hiervan en wie welke rol pakt moet beschreven worden in de projectopdracht. Van de oplevering wordt uiteindelijk een oplever- en evaluatiedocument opgesteld. Deze bevat de toetsing van de projectresultaten aan de in de projectopdracht beoogde resultaten en effecten. Nadat overeengekomen is dat het project conform de projectopdracht is gerealiseerd wordt dit ook in het verslag vermeld en is het project definitief overgedragen aan de ambtelijk opdrachtgever. Voor sommige projecten die in de fysieke leefomgeving gerealiseerd zijn, maakt een procesverbaal onderdeel uit van het opleverdocument. Het procesverbaal is een lijst met opleverpunten na controle van het uitgevoerde werk en is vaak nodig bij oplevering aan afdelingen die het fysieke projectresultaat in beheer gaan nemen (afdeling Openbaar Gebied en /of team Vastgoed).

De openbare ruimte van gebiedsontwikkelingen wordt na de ontwikkelfase door middel van projectoplevering en procesverbaal overgedragen aan de afdeling Openbaar Gebied. Hiermee is de afdeling Openbaar Gebied in de exploitatiefase verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud alsmede eventuele andere gemeentelijke verplichtingen die een gebiedsexploitatie met zich meebrengt. Deze verplichtingen kunnen rapportage en monitoringsverplichtingen zijn welke bijvoorbeeld aan de energie infrastructuur verbonden zijn.

Na oplevering, waarbij getoetst wordt aan de projectresultaten, wordt décharge verleend aan de projectmanager door middel van een déchargeverklaring. Het project is daarmee afgesloten.

In **bijlage 7** is het format van projectoplevering opgenomen.

In **bijlage 7a** is het format van procesverbaal opgenomen.

In **bijlage 7b** is het format van déchargeverklaring opgenomen.

4.3.4 Projectoverdracht

Rapportage om projecten of delen van projecten over te geven aan een andere projectmanager of afdeling. Dit document bevat een korte samenvatting van de opgave en besluiten van de opdrachtgever, budget, betrokken afdelingen, faseringen en deadlines, inclusief verwijzingen naar bijhorende memo's, beslisdocumenten of adviesnota's. Tevens dient te worden beschreven hoe het projectresultaat in beheer wordt genomen door de lijnafdeling. Ook worden in dit document de benodigde budgetten geregeld die noodzakelijk zijn voor beheer.

In **bijlage 8** is het format van projectoverdracht opgenomen.

4.4. Voortgangsrapportages

4.4.1 Voortgangsrapportages per project

Methoden en technieken

De voortgangsrapportage is een instrument binnen de gemeentelijke organisatie om het college van B&W en/of raad te informeren over de voortgang van de projecten. Dit gebeurt twee maal per jaar, in het tweede en vierde kwartaal.

De rapportage beschrijft:

- de stand van zaken in het project aan de hand van het beoogd projectresultaat;
- de actuele financiële stand van zaken in het project;
- een geactualiseerde risicoparagraaf;
- een geactualiseerde bestuursmatrix;
- afwijkingen van de (bestuurs)opdracht binnen de gestelde tolerantiegrenzen.

In de voortgangsrapportages wordt gewerkt met de kleurcodes groen, oranje, rood, ten opzichte van de vastgestelde bestuurs- of projectopdracht.

conform opdracht

aandachtspunt

negatieve afwijking

Het is niet bedoeld om afwijkingen van de bestuursopdracht buiten de benoemde tolerantiegrenzen te fiatteren. Hiervoor dient de bestuurs- of projectopdracht gewijzigd te worden.

Procedures en processen

Het projectbureau heeft een coördinerende rol in de aanlevering van de voortgangsrapportages.

De voortgangsrapportage wordt opgesteld door het projectteam onder leiding van de projectmanager. Uitgangspunt voor de rapportage vormt de vastgestelde bestuursopdracht c.q. projectopdracht.

Is er sprake van een bestuursopdracht (strategische projecten), dan wordt de rapportage via de ambtelijk opdrachtgever voorgelegd aan de coördinerende projectwethouder. De projectwethouder bespreekt deze rapportage in het college van B&W. Het college van B&W rapporteert aan de Gemeenteraad.

In geval van een projectopdracht (overige projecten) wordt de voortgangsrapportage voorgelegd aan het college van B&W. De voortgangsrapportages worden via de TILS-lijst (ter inzage liggende stukken) ter informatie voorgelegd aan de Gemeenteraad.

In **bijlage 9** zijn de formats voor de voortgangsrapportages en de daarbij behorende toelichting opgenomen.

4.4.2 Totaal projectenoverzicht

Methoden en technieken

Naast de individuele uitgebreide voortgangsrapportage voor strategische projecten, ontvangen de raadsleden in dezelfde frequentie een totaaloverzicht van alle projecten in beknopte vorm.

In deze samenvatting wordt, door het gebruik van kleuren en symbolen, voor de raadscommissies in één oogopslag zichtbaar in welke fase (op productniveau) de projecten zich bevinden en wat de (financiële) status van de projecten is.

Hierbij wordt de volgende legenda gehanteerd:

conform opdracht

aandachtspunt

negatieve afwijking

Procedures en processen

Het totaaloverzicht van alle projecten wordt opgesteld op basis van de individuele voortgangsrapportages.

Dit overzicht legt het managementteam, ter kennisname voor aan het college van B&W. Het college van B&W neemt kennis van het overzicht en leidt deze ter informatie door aan de Gemeenteraad.

4.4.3. Tussentijdse Rapportage Ambtelijk Opdrachtgever

De tussentijdse rapportage is een instrument binnen de organisatie om de ambtelijk opdrachtgever te informeren over de voortgang, afwijkingen en risico's van de projecten. De frequentie hiervan wordt vastgelegd in de projectopdracht en is mede afhankelijk van criteria als politieke gevoeligheid, risico's (in tijd en geld) en doorlooptijd.

Het format van de tussentijdse rapportage biedt een houvast voor het overleg tussen ambtelijk opdrachtgever en projectmanager. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- resultaten: Voortgang op de resultaten, welke resultaten zijn er gehaald?
 - scope: Wat is de scope waarover deze rapportage gaat?
- **Geld:** Actuele financiële stand van zaken in het project.
 - **Risico's:** Welke risico's zijn actueel en hoe wordt daarmee omgegaan?
 - **Organisatie:** Is de projectorganisatie op (nog) orde? Is bepaalde expertise nodig?
 - **Tijd:** Wordt de planning gehaald?
 - **Informatie:** Wie wordt waarover geïnformeerd?
 - **Communicatie & Participatie:** Wat wordt gecommuniceerd en welke doelgroep wordt op welke wijze waarbij betrokken?
 - **Kwaliteit:** Wordt de kwaliteit (nog) gehaald?

In de rapportage wordt gewerkt met de kleurcodes groen, oranje, rood, ten opzichte van de vastgestelde bestuurs- of projectopdracht.

In **bijlage 10** is het format van de tussentijdse rapportage opgenomen.

Procedures en processen

Het format van de tussenrapportage is bedoeld als leidraad voor het overleg tussen projectleider en ambtelijk opdrachtgever. De frequentie van dit overleg wordt in onderling overleg bepaald en vastgelegd in de projectopdracht. Per project is dit verschillend.

4.5 Wijzigingen

4.5.1 Wijziging bestuursopdracht

Methoden en technieken

De door de gemeenteraad vastgestelde bestuursopdracht is kader stellend voor de uitvoering van het project. In de bestuursopdracht worden bandbreedtes aangegeven voor het college van B&W waarbinnen een afwijking van de bestuursopdracht voor de gemeenteraad acceptabel is. Dergelijke afwijkingen worden ter informatie middels de voortgangsrapportage aangegeven richting gemeenteraad.

Voor afwijkingen van de bestuursopdracht die buiten de acceptabele bandbreedte vallen is besluitvorming van de gemeenteraad nodig. In de oorspronkelijke bestuursopdracht wordt herkenbaar aangegeven wat deze voorgestelde afwijkingen inhouden en wat de consequenties van deze afwijkingen zijn in termen van projectresultaat en GROTICK (zie pagina 12). Hiervoor wordt de format voor de bestuursopdracht gebruikt.

Procedures en processen

Het afwijken van de bestuursopdracht buiten de geformuleerde kaders en tolerantiegrenzen is een belangrijke ingreep in het project. Dergelijke afwijkingen vragen besluitvorming door de gemeenteraad.

De procedure start met het collegebesluit om over te gaan tot wijzigingen op de bestuursopdracht.

Vervolgens wordt de procedure doorlopen die ook van toepassing is op het vaststellen van de bestuursopdracht, te weten:

- gewijzigde bestuursopdracht op te stellen door het projectteam onder leiding van de projectmanager;
- via de ambtelijke opdrachtgever voor te leggen aan de coördinerende projectwethouder;
- door de projectwethouder voor te leggen aan het college van B&W;
- na advies van de betreffende raadscommissie de afwijkingen op de opdracht ter besluitvorming voor te leggen aan de gemeenteraad.

4.5.2 Wijziging projectopdracht

De procedure start met collegebesluit om over te gaan tot wijziging van de projectopdracht. Vervolgens wordt de procedure doorlopen die ook van toepassing is op het vaststellen van de projectopdracht, te weten;

- gewijzigde projectopdracht op te stellen door het projectteam;
- via de ambtelijke opdrachtgever voor te leggen aan de projectwethouder;
- door de projectwethouder voor te leggen aan het college van B&W.

4.5.3 Wijziging projectstatus

Methoden en technieken

In de startnotitie is aangegeven of een project strategisch genoemd wordt. Dit is een momentopname op basis van de op dat moment bekende informatie. De projecten en de projectomgeving zijn dynamisch van aard. Bovendien kennen de meeste projecten een looptijd van minimaal enkele jaren, gedurende welke de status ervan kan veranderen. Het college besluit over de statuswijziging en informeert de raad hierover.

Er zijn in het geval van wijziging van de projectstatus twee mogelijkheden:

- een strategisch project wordt een (niet-strategisch) project;
- indien besloten wordt dat een project niet langer als strategisch wordt aangemerkt, heeft dit de volgende consequenties:
 - o de gemeenteraad ontvangt van deze projecten geen uitgebreide voortgangsrapportages meer;
 - o de projectstatus wordt aangepast in het totaaloverzicht projecten.
- een project wordt een strategisch project;
- indien besloten wordt dat een project als strategisch wordt aangemerkt, heeft dit de volgende consequenties:
 - o de oorspronkelijke projectopdracht wordt ter kennisname verstuurd aan de gemeenteraad;
 - o de rapportagecyclus wordt opgestart waardoor tweemaal per jaar de gemeenteraad een uitgebreide voortgangsrapportage ontvangt over het project;
 - o de projectstatus wordt aangepast in het totaaloverzicht projecten.

Procedures en processen

Het initiatief om te komen tot een statuswijziging van een project komt van de coördinerende projectwethouder. In de praktijk worden deze signalen doorgaans door de ambtelijk opdrachtgever verwoord richting projectmanager en projectteam.

Het projectteam verwoordt in een advies de motivatie om te komen tot statuswijziging en de gevolgen hiervan voor het project.

De statuswijziging wordt via de ambtelijk opdrachtgever voorgelegd aan de coördinerende projectwethouder. De projectwethouder bespreekt de voorgenomen statuswijziging in het college van B&W neemt hiertoe een besluit. Vervolgens informeert de coördinerende projectwethouder de gemeenteraad.

4.6 Documentatie en informatievoorziening

De projectmanager werkt met een zaakgericht informatiesysteem. In dit informatiesysteem wordt met een afgesproken mappenstructuur gewerkt. Informatie wordt digitaal gearchiveerd in onderstaande hoofdmappen. Op deze manier kan informatie makkelijk teruggevonden worden voor projectteamleden en voor een vervangende projectmanager indien een project wordt overgedragen. Vanuit de hoofdmappen wordt weer gewerkt met submappen.

Momenteel wordt de informatie in de werkdossier gedurende het project opgeslagen met de 'verkennerstructuur' en enkel de definitieve documenten in het zaakstelsel Djuma, zaaktype project uitvoering.

De onderstaande mappenstructuur wordt gehanteerd binnen de projecten:



1. Beslisdocumenten



2. Projectorganisatie



3. Projectbeheersing



4. Projectinhoud



5. Communicatie



6. Overig

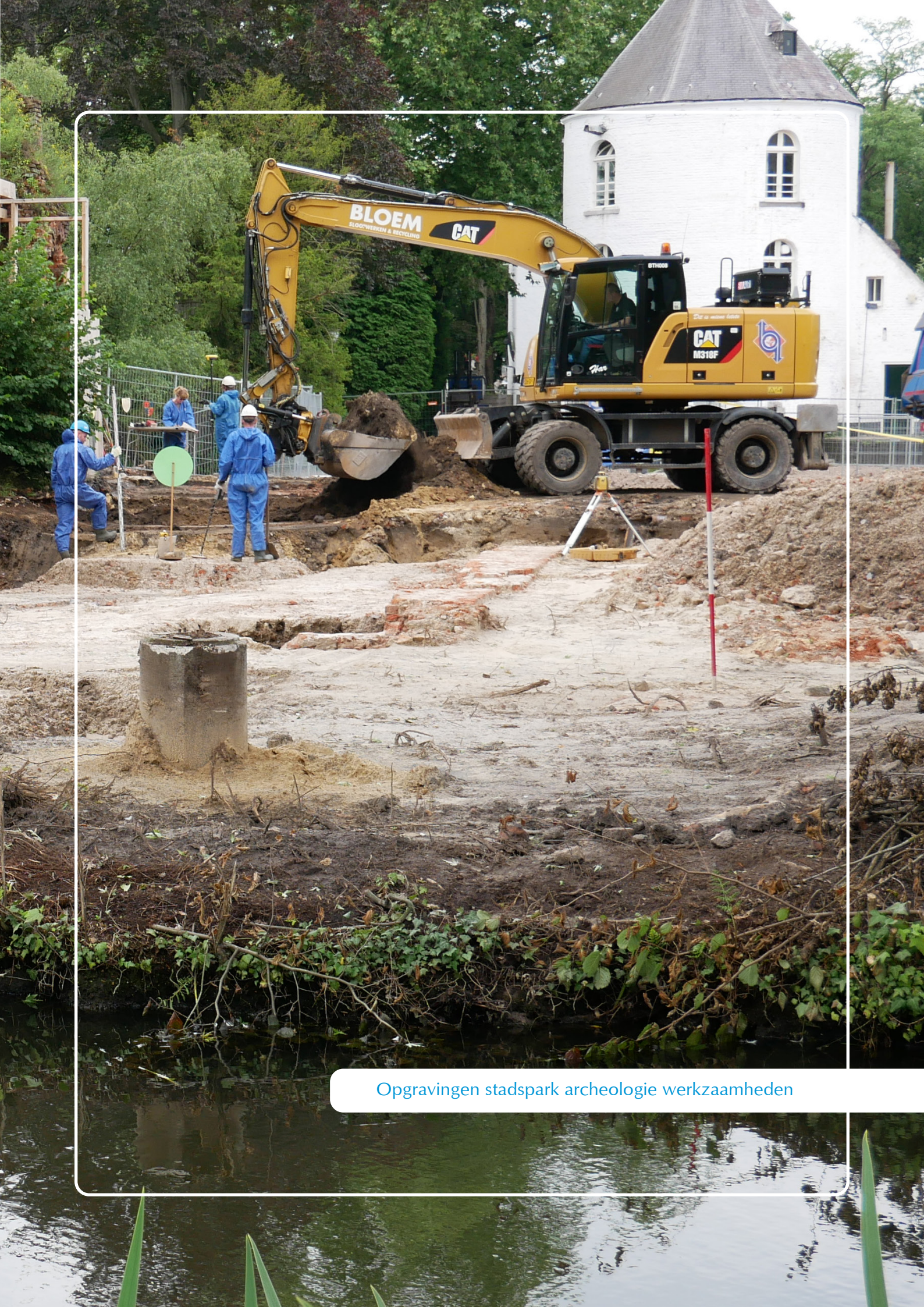
BIJLAGEN

BIJLAGEN FORMATS

Bijlage 1:	Projectmelding
Bijlage 2:	Startnotitie
Bijlage 3:	Projectopdracht
Bijlage 4:	Bestuursopdracht
Bijlage 5:	Project Start Up
Bijlage 6:	Projectplan
Bijlage 7:	Projectoplevering
Bijlage 7A:	Procesverbaal
Bijlage 7B:	Déchargeverklaring
Bijlage 8:	Projectoverdracht
Bijlage 9:	Voortgangsrapportages
Bijlage 10:	Tussentijdse rapportage Ambtelijk Opdrachtgever (AOG)

BIJLAGEN TOELICHTING

Bijlage A:	Doelenboom
Bijlage B:	Privacy-punten
Bijlage C:	Participatieleidraad
Bijlage D:	Aandachtsgebieden projectmanagement
Bijlage E:	Toelichting en criteria project status
Bijlage F:	Classificatie inzet instrumenten



Opgravingen stadspark archeologie werkzaamheden



PROJECTMELDING

(Project)naam	
Melding d.d.	
Indiener:	
Naam bedrijf	
Contactpersoon:	
Adres:	
Postcode/Woonplaats:	
Telefoonnummer:	
Kenmerken initiatief:	<p><i>Zijn er in dit stadium al bijzonderheden of specifieke kenmerken te noemen die van belang zijn voor besluitvorming tot een project?</i></p> <p><i>Is het gevolg van het uiteindelijke projectresultaat areaal-uitbreiding bij OG of Vastgoed?</i></p>
Aanleiding initiatief	<p><i>Beschrijven van de aanleiding om deze melding te doen. Wie is de initiatiefnemer? Wat is het probleem?</i></p>
(Project) resultaat	<p><i>Geef aan wat de beoogde output is van het project. Wat wordt er concreet opgeleverd? Streef ernaar om dit SMART op te schrijven: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.</i></p>
(Project)borging	<p><i>Is na projectoplevering borging van het projectresultaat nodig in de organisatie? Denk bijv. aan areaal uitbreiding openbare ruimte, of vastgoedbeheer. Of implementatie van nieuw werkproces.</i></p>

Wenselijkheid/Realiteit	<i>Is het initiatief wenselijk? Past de doelstelling van het project binnen de gemeentelijke ambities en beleid? Wat is het realiteitsgehalte van de opgave?</i>
Maatschappelijk Effect	<i>Aan welk maatschappelijk effect levert het project een bijdrage? Welke blijvende verandering in de samenleving die bijdraagt aan onze visie wordt beoogd met dit project? Welke impact maken we hiermee? Steef ernaar om het effect in meetbare termen op te schrijven (evt. overnemen uit de intake).</i>
Doel	<i>Wat willen we zien als gevolg van het projectresultaat? Welke verandering ontstaat door het resultaat? Geef aan wat we willen bereiken, in welke mate en wanneer. (evt. overnemen uit de intake).</i>
Urgentie/Prioriteit	<i>Welke prioriteit wordt de uitvoering van deze werkzaamheden gegeven? Waarom wordt deze prioriteit toegekend en op basis van welke argumenten? Wanneer wordt het initiatief opgepakt?</i>
Advies regulier werk of projectmanagement?	<i>Worden deze werkzaamheden in de reguliere lijnorganisatie opgepakt of bij het Projectbureau buiten de lijnorganisatie, conform de stappen van het projectmanagement?</i>
Advies Participatie	<i>Wat is het advies dat meegegeven wordt t.a.v. participatie?</i>
Beoogd projectleider	<i>Welk type projectleider is passend voor de opgave? Projectleider IV (operationeel), projectleider III (tactisch), projectleider II (strategisch), welke competenties en vaardigheden zijn nodig voor de opgave? Welke type projectleider is het "meest ideaal" om het project tot een goed eind te brengen?</i>
Beoogde vakexpertise, beoogde leden projectteam	<i>Welke kennis en expertise is nodig op welk niveau gedurende het project. Welke competenties en vaardigheden zijn nodig voor de opgave? Welke groep van medewerkers is het "meest ideaal" om deze werkzaamheden tot een goed eind te brengen?</i>
Advies besluit wel of geen startnotitie	<i>Advies aan management over het wel of niet opstellen van een startnotitie op basis van bovenstaande informatie.</i>

Projectbureau	<i>Gezien: d.d.</i> <i>Ruimte voor toelichting</i>
Beoogd ambtelijk opdrachtgever	
CMT	<i>Opmerkingen:</i>
Besluit DT	<i>Akkoord / niet akkoord</i>

STARTNOTITIE

(Project)naam

Aanleiding

De aanleiding wordt gevonden in de projectmelding.

Projectresultaat

Geef aan wat de beoogde output is van het project. Wat wordt er concreet opgeleverd? Streef ernaar om dit SMART op te schrijven: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (overnemen uit de intake / projectmelding).

Maatschappelijk Effect

Aan welk maatschappelijk effect levert het project een bijdrage? Welke blijvende verandering in de samenleving die bijdraagt aan onze visie wordt beoogd met dit project? Welke impact maken we hiermee? Steef ernaar om het effect in meetbare termen op te schrijven (overnemen uit de intake / projectmelding).

Doel

Wat willen we zien als gevolg van het projectresultaat? Welke verandering ontstaat door het resultaat? Geef aan wat we willen bereiken, in welke mate en wanneer. (overnemen uit de intake / projectmelding).

Advies Projectstatus

Is er sprake van een strategisch project of niet? Voor een strategisch project wordt een bestuursopdracht gemaakt, voor elk ander project een projectopdracht. In het verlengde hiervan de keuze of er wel of geen opiniërende raadsbehandeling plaatsvindt naar aanleiding van deze startnotitie.

Capaciteit

Inzicht in de benodigde capaciteit om een bestuursopdracht/ projectopdracht op te stellen.

Planning

Hoe ziet de planning eruit om te komen tot een bestuursopdracht/projectopdracht?

Financiën

Het aanvragen en definiëren van de hoogte van het voorbereidingskrediet benodigd voor het opstellen van de bestuursopdracht/projectopdracht.

Projectleider

Wie is de aangewezen projectleider?

Projectteam

Wie met welke specialismen en competenties worden vertegenwoordigd in het projectteam?

Opdrachtgever

Wie zijn coördinerend wethouder / projectwethouder en ambtelijk opdrachtgever?

Besluit College B&W

PROJECTOPDRACHT

Bestuurlijk opdrachtgever: college van B&W Coördinerende projectwethouder:	Project: Versie: Datum:
Ambtelijk opdrachtgever:	Projectmanager:
Aanleiding: Huidige situatie en uitgangspositie <i>De aanleiding wordt gevonden in de startnotitie of projectmelding.</i>	
Maatschappelijk Effect: <i>Aan welk maatschappelijk effect levert het project een bijdrage? Welke blijvende verandering in de samenleving die bijdraagt aan onze visie wordt beoogd met dit project? Welke impact maken we hiermee? Steef ernaar om het effect in meetbare termen op te schrijven (overnemen uit de intake / projectmelding).</i>	
Doel: <i>Wat willen we zien als gevolg van het projectresultaat? Welke verandering ontstaat door het resultaat? Geef aan wat we willen bereiken, in welke mate en wanneer. (overnemen uit de intake / projectmelding).</i>	
Projectresultaat: <i>Geef aan wat de beoogde output is van het project. Wat wordt er concreet opgeleverd? Streef ernaar om dit SMART op te schrijven: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (overnemen uit de intake / projectmelding).</i>	

Projectbeheersing: Randvoorwaarden t.a.v. beheers aspecten GROTICK

- *Geld: Hoeveel geld is er beschikbaar? kredietstelling;*
- *Risico's*: Welke risico's zijn te onderkennen en hoe kun je die beheersen. Zie volgend tekstvak;*
- *Organisatie: Welke partijen / medewerkers zijn betrokken, wie is waarvoor verantwoordelijk? Vormgeving van de projectorganisatie intern en evt. met externe leden;*
- *Tijd: fasering, globale planning, mijlpalen, en evt. activiteitenoverzicht;*
- *Informatie: Welke informatie gaat er wanneer naar wie toe en hoe wordt gecommuniceerd? frequentie voortgangsrapportage;*
- *Communicatie & Participatie: Wat is het participatieadvies? Wie wil je betrekken en hoe wordt participatie ingericht?*
- *Kwaliteit: Programma van Eisen. Wat moet er precies worden gerealiseerd en aan welke eisen moet het voldoen?*

Risico's*

Welke risico's zijn te onderkennen en hoe wordt daarmee omgegaan?

Beschrijving van de financiële, technische en juridische risico's van het project. Risico's worden benoemd en de kans op voorkomen en de impact ervan worden ingeschat. Check ook de grondeigendommen. Ook wordt aangegeven hoe deze risico's te beheersen. Zie voor meer informatie Handleiding Risicomanagement 2014.

Participatie

Is participatie van toepassing? In welke vorm. Hoe wordt de participatie georganiseerd? In hoofdstuk 2 van het handboek staat in welke fase van het project welk participatieonderdeel van toepassing is. Beschrijf kort op hoofdlijnen hoe en wanneer participatie toegepast wordt.

Projectafbakening: Relatie met andere projecten en plannen

Welke aard heeft de relatie met andere projecten en plannen en op welke wijze kunnen deze verschillende projecten en plannen elkaar beïnvloeden?

Wat valt er buiten de scope van het project?

Overige randvoorwaarden

Besluit College B&W

PROJECT START UP (PSU)

Deelnemers:	Project: Versie: Datum:
Ambtelijk opdrachtgever:	Projectmanager:

Het doel van een PSU is kort gezegd het snel en intensief "richten" van het project. Dit kan leiden tot de volgende resultaten:

- Creëren van duidelijkheid;
- Betrokkenheid en commitment
- Teamontwikkeling en afspraken over samenwerking

Beantwoord de volgende vragen in de bijeenkomst:

1. *wat wordt het project (niet)?*
2. *hoe gaan we het (niet) aanpakken?*
3. *wat wordt ieders rol?*
4. *wie beslist/praat mee op welk moment*

De volgende vragen kunnen tijdens een PSU worden geagendeerd.

Inhoud:

- *Doel van de PSU (Wat moet er worden bereikt?);*
- *Projectdefinitie (Is er een duidelijk probleem? Is het project afdoende gedefinieerd?);*
- *Samenhang met andere projecten;*
- *Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie, Kwaliteit;*
- *Omgevingsanalyse;*
- *Risicoanalyse.*

Mensen

- *Wie is probleemeigenaar (Is dat de opdrachtgever?);*
- *Opdrachtgever (Is de opdrachtgever de juiste persoon/functionaris om deze rol te vervullen?;*
- *Heeft deze persoon voldoende tijd voor de rol?);*
- *Heeft het bedrijf, het management belang bij het project?;*
- *Stemt dit belang met het beleid?;*
- *Is het management bereid voldoende menskracht en middelen beschikbaar te stellen?;*
- *Welke mensen moeten worden betrokken?;*

- *Is bekend wie de gebruiker van het eindresultaat is?;*
- *Welke rollen/kwaliteiten vertegenwoordigen de betrokkenen?;*
- *Heeft de projectleider voldoende kennis en ervaring?;*
- *Wat zijn de blinde of zwakke plekken van de projectleider?;*
- *Wordt de projectleider geaccepteerd?;*
- *Wat heeft een deelnemer van andere deelnemers nodig om plezier in het project te hebben?*

Conditie

- *Is het project haalbaar (politiek, besluitvorming, technische kennis en mogelijkheden). Zie advies van de intake.*
- *Is er voldoende kennis over en ervaring met projectmatig werken?*

PROJECTPLAN

(afroendende fase → aankomende fase)

Bestuurlijk opdrachtgever: college van B&W
coördinerende projectwethouder:

Project:
Versie:
Datum:

Ambtelijk Opdrachtgever:

Projectmanager:

Startdatum:

Einddatum:

Projectresultaat

Geef aan wat de beoogde output is van het project. Wat wordt er concreet opgeleverd? Streef ernaar om dit SMART op te schrijven: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (overnemen uit de projectopdracht).

Projectfasering

Benoem welke fase je afsluit en welke fase je start.

Beslismomenten

Geef aan welke beslismomenten in deze fase optreden, wat kunnen je opdrachtgevers verwachten waarover besluitvorming nodig is.

Beheersing van het project in deze fase

Geef kort aan hoe om wordt gegaan met de beheersaspecten gedurende deze fase. Wat is je vertrekpunt en stuur je op de volgende aspecten gedurende deze fase.

Geld

Budget en uren

Risico's

Welke risico's zijn te onderkennen en hoe wordt daarmee omgegaan? (politiek, financieel, organisatorisch, ruimtelijk, maatschappelijk, beleidsmatig).

- *Risico: Beheersmaatregel:*

Organisatie en capaciteit

Verandert de samenstelling van de projectgroep? En daarbij rollen en verantwoordelijkheden.

Verandert de bestuurlijke context? Bijv. raad (indien van toepassing), rollen en verantwoordelijkheden?

Dit geldt ook voor externe Partijen, verandert er iets? Zeg iets over de rollen en verantwoordelijkheden.

Tijd

Fasering, mijlpalen, planning

Informatie

Wie wordt wanneer waarover geïnformeerd? (intern gericht)

- *Besluitvormingstraject*
- *Evaluatiemomenten / voortgangsrapportage*
- *Raad*

Communicatie & Participatie

Hoe wordt met belanghebbende partijen gecommuniceerd? (extern gericht)

- *Betrokken partijen*
Wie zijn de betrokken partijen? Wie zijn stakeholders? Omgevingsanalyse
- *Participatie*
Samenspraak/bewonersparticipatie betekent dat burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of (andere) overheden elkaar in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken om in open wisselwerking en/of samenwerking te komen tot de voorbereiding, bepaling, uitvoering en/of evaluatie van beleid en/of een thema

Kwaliteit

Aan welke eisen moet het (tussen)product voldoen?

PROJECTOPLEVERING

Bestuurlijk opdrachtgever: college van B&W	Project:
Coördinerende projectwethouder:	Versie: Datum:
Ambtelijk opdrachtgever:	Projectmanager:
<p><i>Dit formulier is de afronding van het project en daarbij de oplevering aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. De projectresultaten worden getoetst, onderstaand geeft op hoofdlijnen een samenvatting van het project met een eindconclusie.</i></p>	
Maatschappelijk effect <i>Neem over uit de projectopdracht</i>	
Doel <i>Neem over uit de projectopdracht</i>	
Stand van zaken	
Afronding project / openstaande acties	

Toetsing op projectresultaat en beheersaspecten

Bereikte resultaten:

Geld / financiën:

Organisatie / capaciteit:

Tijd / planning:

Informatie:

Communicatie & Participatie:

Kwaliteit:

Risicomanagement

Beschrijving bestuurlijke besluitvorming

Opsomming van de besluitvorming

PROCESVERBAAL

(Project)naam

Naam van het project, korte omschrijving.

Ambtelijk opdrachtgever

Wie is de ambtelijk opdrachtgever van dit project.

Datum inspectie/opname

Datum van de inspectie

Aanwezig

- *Projectleider*
- *Namens de projectleider*
- *Aannemer*
- *Namens de ambtelijk opdrachtgever*
- *Collega's van de afdeling*
- *Anderen*

Bevindingen

Kort verslag met bevindingen, opmerkingen, op- en aanmerkingen

Afspraken

Nieuwe overeengekomen termijn om aan de bevindingen te voldoen:

Of:

Tijdens de inspectie zijn geen op- of aanmerkingen waargenomen, waarbij het projectresultaat definitief is overgedragen aan de ambtelijk opdrachtgever en daarmee de beheerders van de afdeling.....

Ondertekening:

Projectleider

Afdeling:

Ambtelijk opdrachtgever

naam

datum

DÉCHARGE VERKLARING

(Project)naam

De opdrachtgever, en projectleider van projectmet zaaknummer....., verklaren hierbij dat het project gerealiseerd is. De opdrachtgever verleent hierbij décharge aan de projectleider, hetgeen betekent dat de verantwoordelijkheid niet meer bij de projectleider ligt, maar bij deze is overgedragen aan de lijnorganisatie.

Betreft	Décharge verklaring project	
Beheer	<i>Benoem kort de zaken aangaande beheer. Wat is er afgesproken m.b.t. beheer? Is er een beheer en onderhoudsplan? Is er sprake van budgetoverdracht ten behoeve van beheer.</i>	
Financiën	<i>Wat is de stand van zaken m.b.t. financiën. Overzicht van begrote en werkelijke uitgaven. Is er sprake van budget onder- of overschrijding? Sluit met een korte tekst het projectbudget af.</i>	
Beleid	<i>Benoem welke specifieke beleidsuitgangspunten zijn gehanteerd als deze relevant zijn voor het projectresultaat.</i>	
Openstaande afspraken	<i>Benoem welke afspraken nog open staan en met wie en eventueel welk budget hiervoor nog ingezet dient te worden.</i>	
Bijzonderheden	<i>Ruimte om overige bijzonderheden te benoemen.</i>	
Samengevat	<i>Voorbeeld: De opdracht is conform bovenstaande uitgevoerd en zal per <datum> worden beëindigd. Eventuele restpunten, nog lopende afspraken staan genoemd onder openstaande afspraken. De opdrachtgever verleent hierbij décharge aan de projectleider.</i>	
Aanleiding initiatief	<i>Beschrijven van de aanleiding om deze melding te doen. Wie is de initiatiefnemer?</i>	
	Projectleider: Datum:	Ambtelijk Opdrachtgever: Datum:

PROJECTOVERDRACHT

Bestuurlijk opdrachtgever: college van B&W coördinerende projectwethouder:	Project: Versie: Datum:
Ambtelijk opdrachtgever: Projectmanager:	Ontvangend afdelingshoofd:
Korte omschrijving van het project	
Stand van zaken projectresultaat	
Over te dragen producten	
Onderhoud	
Adviezen	

Dossiers

Verwijs naar relevante besluitvorming en plekken waar deze te vinden zijn.

Participatie

Vermeld of en op welke wijze aan participatie plaats heeft gevonden en waar gegevens zijn terug te vinden.

Voortgangsrapportage			
Bestemd voor	College B&W	Periode	
Status		Datum	
Vorige rapportage		Classificatie	Project

1. Organisatie	
a) Bestuurlijk opdrachtgever	
b) Ambtelijk opdrachtgever	
c) Projectleider	
d) Externe partners	

2. Projectresultaat	
Interne of externe ontwikkeling	
Project- of bestuursopdracht	

3. Stand van zaken				
Samenvatting				
a) Voorafgaand	Datum	Omschrijving besluit of mijlpaal	Raad	B&W
b) Heden				
c) Doorkijk	Tijdsindicatie	Omschrijving werkzaamheden		

4. Kwaliteit	
Kleurcode	
PvE vastgesteld d.d.	
Eventuele toelichting en oplossingsrichting	

5. Tijd	
Kleurcode	
Planning vastgesteld d.d.	
Eventuele toelichting en oplossingsrichting	

6. Geld	
Kleurcode	
Krediet vastgesteld d.d.	
Eventuele toelichting en oplossingsrichting	
Legenda kleurcodes	 Conform bestuursopdracht
	 Aandachtspunt
	 Negatieve afwijking
	 Geen status

7. Risicoparaagraaf	
Omschrijving risico's + beheersing	Kans van optreden

8. Besluit	
Datum akkoord	Kennismemen van deze voortgangsrapportage

Initiatiefase	Definitiefase	Ontwerpfase	Voorbereidingsfase	Uitvoeringsfase	Nazorgfase
Projectmelding	Startnotitie	Voorlopig ontwerp	Vergunningen	Uitvoering	Toezicht
	Bestuurs- of project opdr.	Samenwerkingsovereenkomst	Def. kredietstelling	Oplevering	Overdracht
	Programma van eisen	Definitief ontwerp			Evaluatie
	Kredietstelling	realisatieovereenkomst			
	Intentieovereenkomst				

Opmerking
Dit is de VGR van

Praktische tips voor projectleider:

1. Enter in Word is in Excel (ALT+ENTER)
2. Als je een rij toevoegt in het bestand, dan kopieert Excel de rij boven de geselecteerde rij. Je kunt dan de rij erboven selecteren en doortrekken in opmaak naar onder.
3. Helaas moeten de rijhoogtes handmatig worden aangepast, zodat alle informatie zichtbaar is.

TUSSENTIJDSE RAPPORTAGE AOG

Tussentijdse rapportage ambtelijk opdrachtgever <project>

Datum:

<invullen afgesproken frequentie zoals opgenomen in projectopdracht>

Fase:

In welke fase zit het project?

Behaalde resultaten:

Welke resultaten zijn gehaald?

Scope

Terugblik:

Komende periode:

Geld

Terugblik:

Komende periode:

Organisatie

Terugblik:

Komende periode:

Tijd

	<i>Terugblik:</i>
	<i>Komende periode:</i>

Informatie

	<i>Terugblik:</i>
	<i>Komende periode:</i>

Communicatie & Participatie

	<i>Terugblik:</i>
	<i>Komende periode:</i>

Kwaliteit

	<i>Terugblik:</i>
	<i>Komende periode:</i>

Besluitvorming verwacht:

<i>Datum</i>	<i>College/raad</i>	<i>Onderwerp</i>
<i>Datum</i>	<i>College/raad</i>	<i>Onderwerp</i>

Risico's

<i>Vergroot</i>	<i>Beschrijving risico</i>	<i>Accepteren/ verminderen/verzeker etc.</i>	<i>Beschrijving actie</i>
<i>Gelijk gebleven</i>			
<i>Verkleind</i>			

Visie



Vul hier de visie in

...

Maatschappelijke effecten

Vul hier een maatschappelijk effect in

Vul hier een maatschappelijk effect in

Vul hier een maatschappelijk effect in

Vul hier een maatschappelijk effect in

Doelen

Zoek een icoon via [deze site](#) en plaats hem hierin

Verkleinen en plaatsen bij betreffende effect

Zie voorbeelden hiernaast en boven



Beschrijving van het doel

Beschrijving van het doel

Beschrijving van het doel

Beschrijving van het doel

Beschrijving van het doel

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Beschrijving van bijbehorende resultaat

Doelen

Activiteiten

Activiteit

Activiteit

Activiteit

Activiteit

Activiteit

Activiteit

Activiteit

Activiteit

Activiteit

Activiteit

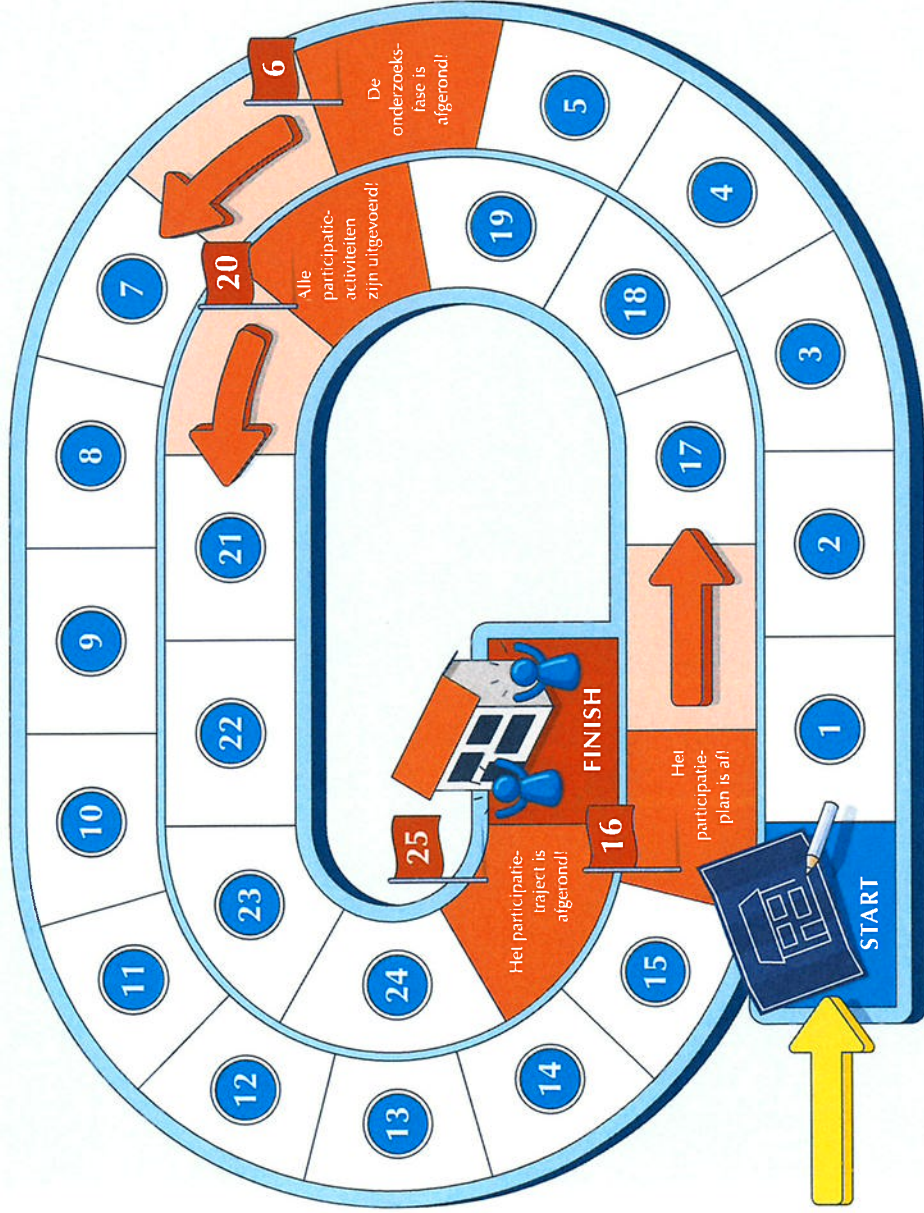
PRIVACY-PUNTEN

Indien persoonsgegevens van betrokkenen worden verwerkt tijdens/bij uitvoering van een project dienen de volgende privacy-punten in acht te worden genomen:

- Er dient een grondslag en een verwerkingsdoel te zijn voor de verwerking van de persoonsgegevens van de betrokkenen.
- Er dient een termijn vastgelegd te worden voor hoelang deze persoonsgegevens bewaart zullen worden.
- De persoonsgegevens dienen noodzakelijk te zijn om het verwerkingsdoel te bereiken en de persoonsgegevens dienen juist te zijn.
- Voor de activiteiten (waar persoonsgegevens van betrokkenen mee gemoeid zijn) die uitbesteed worden dient bekeken te worden of deze partner een verwerker of een mede-verwerkingsverantwoordelijke is. Hiervoor kan de beslisboom 'verwerkingsovereenkomst nodig?' doorlopen worden (te vinden via Octo). Uit deze beslisboom blijkt ook welke privacy-afspraken gemaakt moeten worden met de partner (bijvoorbeeld een verwerkersovereenkomst).
- Er dient gekeken te worden of de verwerking van persoonsgegevens een hoog privacy-risico vormt. Om daar achter te komen dient de Checklist DPIA doorlopen te worden. Als blijkt dat er sprake is van een hoog privacy-risico is het verplicht een DPIA uit te voeren (risico-toets op privacy).

DE STAPPEN

- 1 Ga in gesprek met je opdrachtgever en haal kaders op voor het participatietraject
- 2 Verzamel relevante informatie die betrekking heeft op het traject
- 3 Formuleer de doelen voor het traject
- 4 Formuleer een voorlopige participatievraag
- 5 Voer een omgevingsanalyse uit
- 6 **De onderzoeksfase is afgerond!**
- 7 Maak een document aan waarin je de participatieaanpak kunt uitwerken
- 8 Leg vast wat de doelen en effecten zijn die je wilt bereiken
- 9 Leg vast welke wettelijke kaders evt. van toepassing zijn
- 10 Leg vast hoeveel financiële middelen er beschikbaar zijn
- 11 Leg vast hoeveel capaciteit beschikbaar is
- 12 Leg vast hoeveel tijd beschikbaar is
- 13 Maak een opsomming van wie je precies wilt betrekken en op welk niveau van de ringen van invloed
- 14 Werk uit welke activiteiten je wilt doorlopen in het traject
- 15 Maak een realistische planning
- 16 **Het participatieplan is af!**
- 17 Voer alle activiteiten in het participatieplan uit
- 18 Verzamel alle input van belanghebbenden op één plek
- 19 Koppel de uitkomsten van het participatietraject terug richting belanghebbenden
- 20 **Alle participatieactiviteiten zijn uitgevoerd!**
- 21 Organiseer een evaluatiesessie met de projectgroep
- 22 Voer de evaluatie uit, en gebruik daarbij het kwaliteitskader participatietrajecten
- 23 Werk een evaluatieverslag uit
- 24 Deel het evaluatieverslag met de opdrachtgever en evt. andere belanghebbenden
- 25 **Het participatietraject is afgerond!**



PROJECTSTATUS EN -CLASSIFICATIE

Projectstatus

Bij het opstellen van de startnotitie adviseert de projectgroep aan het college over de status van het project. Is er sprake van een strategisch project of niet? De status van strategisch project betekent een grotere rol voor de Gemeenteraad in termen van kaderstelling. Om de bepaling van de projectstatus transparant te maken, zijn criteria opgesteld.

De in onderstaande tabel beschreven min of meer objectieve maatstaven geven een denkrichting voor het selectieproces. Het is nadrukkelijk slechts een indicatie van de zwaarte van het project op ambtelijk niveau. Uiteindelijk adviseert het college van B&W aan de gemeenteraad of een project strategisch is. De gemeenteraad bepaalt zelf of zij het project dan als strategisch betiteld.

Er is gekozen voor een classificatie van projecten op basis van een inschatting van de complexiteit. Er worden twee categorieën projecten onderscheiden:

- Projecten (P)
- Strategische projecten (SP)

De tabel geeft een aantal aspecten aan die de complexiteit van een project bepalen. Hoe meer kruisjes er rechts in de tabel belanden, hoe complexer het project. Op deze wijze ontstaat een scoring van de projecten in de categorieën project – strategisch project.

Kenmerken / maatstaven	Type Project				
	Eenvoudig	P		SP	Complex
inhoudelijke complexiteit	laag				Hoog
aantal actoren	weinig				Veel
mate van tegenstrijdige belangen	laag				hoog
afhankelijkheid van actoren	klein				groot
belaste voorgeschiedenis	afwezig				aanwezig
maatschappelijke weerstand	klein				groot
maatschappelijk belang	klein				groot
politieke gevoeligheid	klein				groot
doorlooptijd	kort				Lang
investeringsniveau	klein				groot
risico's voor opdrachtgever	klein				groot
randvoorwaarden: inhoudelijk, procedureel en organisatorisch	strak omljnd				ontbreken

Toelichting

Inhoudelijke complexiteit: hoe moeilijk is het project inhoudelijk. Is er sprake van een ingewikkeld vraagstuk?

Complexiteit van het netwerk van belanghebbenden:

- aantal actoren: hoe meer belanghebbenden er zijn, hoe ingewikkelder het wordt eisen en meningen af te stemmen.
- mate van tegenstrijdige belangen: hoe meer tegenstrijdige belangen er spelen, hoe lastiger de besluitvorming.
- afhankelijkheid van actoren: in hoeverre is het slagen van het project afhankelijk van derden?

Complexiteit van de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving:

- belaste voorgeschiedenis: is er sprake van negatieve gebeurtenissen of verstoorde verhoudingen, die het proces kunnen frustreren?
- maatschappelijke weerstand: een grote maatschappelijke weerstand kan de besluitvorming bemoeilijken. Denk bijvoorbeeld aan beroepsprocedures en hoe deze weerstand de actoren beïnvloedt.
- maatschappelijk belang: een groot maatschappelijk belang verhoogt de urgentie en focus van de omgeving op het project
- politieke gevoeligheid: hoe groter de invloed van het project op de omgeving hoe groter het politiek belang. Ook een afnemende belangstelling van de politiek kan het project beïnvloeden.

Complexiteit van de organisatie

- doorlooptijd: hoe langer het project doorloopt, hoe lastiger het valt te overzien. Nieuwe inzichten, politieke besluiten etc. kunnen zorgen voor onvoorziene wendingen in het project.
- Investeringsniveau: besluitvorming wordt gecompliceerder als er veel geld mee gemoeid is, bijvoorbeeld omdat de financiering moeilijk rond te krijgen is.
 - > € 10 miljoen: groot
 - < € 2 miljoen: klein
- risico's: hoe groot is het afbreukrisico voor de opdrachtgever van het project?

Inventarisatie van de randvoorwaarden

- inhoudelijke randvoorwaarden: in hoeverre ligt de uitkomst van het project al vast? Hoe kleiner de beleidsruimte hoe geringer de mate van interactiviteit.
- organisatorische / procesmatige randvoorwaarden: de beschikbare hoeveelheid tijd, geld en capaciteit bepaalt sterk de mate van interactiviteit die het projectteam kan ondersteunen.

CLASSIFICATIE INZET INSTRUMENTEN

Elke categorie vraagt een eigen inzet van methoden en technieken en project- en besluitvormingsstructuur. Niet voor alle projecten is het nodig het volledig instrumentarium in te zetten om te komen tot goede beheersing en sturing van de projecten. Door middel van de classificatie wordt de zwaarte van de instrumenten afgestemd op de complexiteit van de opgave. In onderstaande tabel is aangegeven welke instrumenten en organisatie passen bij de projectclassificatie.

		Strategisch Project	Project
Beslisdocumenten	Startnotitie		
	Projectmelding		
	Bestuursopdracht		
	Projectopdracht		
Organisatie	Raad		
	College B&W		
	PFO Projecten		
	Stuurgroep		
	Ambtelijk Opdrachtgever		
	Projectgroep		
Communicatie (interactief beleid)	Meeweten		
	Meepraten		
	Meebeslissen		
	Meedoen		

Informatie	Voortgangsrapportage Raad		
	Voortgangsrapportage B&W		
	Voortgangsrapportage AOG		
	Totaal overzicht projecten		

Van toepassing

Project specifieke afweging

Niet van toepassing

Leidraad Planmatig resultaatgericht werken



GEMEENTE WEERT, SEPTEMBER 2022
Vastgesteld door directieteam op 18 juli 2022

1. Inleiding

Zélf aan de slag met planmatig resultaatgericht werken.

Planmatig werken is niets nieuws. Het is een manier van werken om projecten en/of eenmalige opdrachten planmatig, doelgericht en allesomvattend uit te voeren. Werkzaamheden in onze organisatie worden hierdoor meer stuurbaar en transparant gemaakt. Het helpt om meer regie te krijgen over de werkvoorraad én helpt om meer te kunnen sturen op de resultaten.

Om de collega's die zélf (buiten het Projectbureau om) werken met eenmalige opgaves/opdrachten te ondersteunen, hebben we planmatig werken onder de loep genomen en is deze leidraad opgesteld. De leidraad die voor je ligt, is een hulpmiddel om zelf op een planmatige manier aan de slag te gaan met eenmalige opdrachten of opgaves. Het is bedoeld voor iedereen die niet dagelijks bezig is met projectmanagement, maar voor wie een planmatige aanpak wél effectief kan zijn.

Over deze leidraad

In deze leidraad vind je een toelichting op planmatig werken, het 'waarom' van planmatig werken, wanneer je planmatig werken kan toepassen; en vervolgens het stappenplan dat je doorloopt als hulpmiddel bij planmatig werken. In de bijlagen vind je allerlei hulpmiddelen, als onderdeel van het stappenplan. In het stappenplan wordt aangegeven wanneer je welke bijlage nodig hebt.

Wanneer gebruik je de planmatig resultaatgericht werken-aanpak?

Planmatig werken passen we toe bij projecten. Onder een project verstaan we 'een tijdelijke manier van samenwerken aan een eenmalige, unieke opdracht/opgave; met een duidelijk begin en een eind, binnen een vastgestelde tijdsperiode; en met een beperkte inzet van mensen en geld'.

Als er sprake is van een project (een eenmalige opdracht), werken we met de aanpak planmatig werken. Voor sommige projecten wordt de projectmanagement-expertise van de collega's van het Projectbureau ingezet. Dat is bijvoorbeeld het geval als er veel maatschappelijke impact is en/of als het gaat om inhoudelijk complexe,

politiek gevoelige en/of risicovolle projecten. Het DT en/of CMT besluit(en) over welke projecten ondergebracht worden bij het Projectbureau. Hiervoor wordt een afwegingskader gebruikt (zie bijlage 1).

Niet alle projecten worden dus per definitie opgepakt door het Projectbureau. Veel 'eenmalige opdrachten' worden juist door de inhoudelijke afdelingen zelf opgepakt. Om de collega's die werken met eenmalige, unieke opgaves/opdrachten te ondersteunen, is deze leidraad opgesteld. Een hulpmiddel om zelf op een planmatige manier aan de slag te gaan. Het is bedoeld voor iedereen die niet dagelijks bezig is met projectmanagement, maar voor wie een planmatige aanpak wél effectief kan zijn.



Handboek 'Projectmanagement, Weert 2022'

Uitgebreide en technische beschrijving van de methode die het Projectbureau van de gemeente Weert gebruikt bij het uitvoeren van projecten. Het beschrijft de stappen van het projectmanagement, zoals wordt gewerkt bij het Projectbureau van de gemeente Weert.



Leidraad 'Planmatig resultaatgericht werken, Weert 2022'

Korte, toegankelijke beschrijving van de planmatige aanpak van een opdracht. Deze handreiking is bedoeld voor medewerkers van de gemeente Weert die zelf (buiten het Projectbureau om) aan de slag gaan met een eenmalige opdracht of opgave.



2. Met hoofd en hart voor Weert

We werken samen aan de gemeente Weert. De organisatievisie is daarbij het basisdocument voor de richting en sturing van de organisatie gemeente Weert. Tegelijkertijd geeft het ruimte voor verschillende manieren om de organisatiedoelen te bereiken. De kernwaarden zorgen ervoor dat we wel allemaal vanuit gemeenschappelijke basiswaarden vertrekken, namelijk 'van betekenis', 'in verbinding' en 'moed'. Daarmee zorgen we voor een eenduidige manier van denken en handelen in ons werk.



Van betekenis

Denken voelen en doen in het teken van de samenleving en de organisatie. Handelend vanuit het algemeen belang van de gemeente Weert, waarbij integer handelen voorop staat.



In verbinding

Gelijkwaardigheid, dialoog, open houding, luistervermogen, nieuwsgierigheid, hartelijkheid. In verbinding met jezelf, in verbinding met de ander.



Moed

Stilstaan, ont-wikkelen¹, ont-moeten², positieve energie, hulp vragen, grenzen aangeven, meebewegen, (tegen) adviseren, eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen. Je durft te staan voor jezelf en voor je rol als professional.

In onze organisatie zijn allerlei processen en ondersteunende systemen en instrumenten die bijdragen aan het verwezenlijken van deze organisatievisie. Eén van die methodieken is Projectmanagement (PM) en het daaruit voortkomende Planmatig Resultaatgericht Werken (PRW).

Deze methodieken zorgen voor een grotere stuurbaarheid (zowel qua capaciteit als tijd) van onze organisatie, het verkleinen van de onvoorspelbaarheid van toekomstige

resultaten en helpt ons om onderbouwde keuzes te kunnen (laten) maken. De aanpak geeft meer regie over de (eigen) werkvoorraad en helpt om meer te kunnen sturen op resultaten. Daarnaast biedt het ons de mogelijkheid om (via het directieteam) een goede terugkoppeling te kunnen geven aan het college van B&W over of iets wel of niet opgepakt wordt, en wanneer.

De winst van planmatig werken

Bij planmatig resultaatgericht werken is er altijd sprake van een vooraf gedefinieerd resultaat of doel. Vervolgens maak je de omstandigheden inzichtelijk en maakt dan een plan hoe het resultaat/doel gerealiseerd wordt. Om dat wat duidelijker te maken, schetsen we het onderscheid tussen drie 'categorieën' werkzaamheden:

- **Routinematig werken:** werkzaamheden die dagelijks (of wekelijks, maandelijks, jaarlijks) terugkeren en maken onderdeel uitmaken van een continu proces. Denk bijvoorbeeld aan de uitgifte van een paspoort.
- **Improvisatie:** werkzaamheden waarbij je gewoon aan de slag moet en geen tijd hebt om een plan op te stellen, bijvoorbeeld in een crisissituatie. Denk aan een overstroming of een brand.
- **Planmatig werken:** werkzaamheden waarbij het beoogde resultaat bekend is. Je maakt vervolgens de omstandigheden inzichtelijk en maakt een plan om tot het resultaat te komen. Denk bijvoorbeeld aan de herinrichting van het stadspark, of de bouw van een woonwijk.

Planmatig werken helpt om overzicht te krijgen; de werkzaamheden worden zo georganiseerd dat met de aanwezige middelen en binnen het tijdsbestek de gewenste resultaten of doelen behaald worden. Je denkt daarbij van tevoren goed na over wat er gevraagd wordt en wat er nodig is om dat te kunnen uitvoeren. Door eerst stil te staan, na te denken en dan hetgeen te doen wat nodig is. Het is belangrijk dat eerst duidelijk is wat de opgave precies is. Vervolgens dat de randvoorwaarden helder zijn, dat hierover afspraken gemaakt worden en dat er de verwachtingen helder zijn over de uitvoering van de opdracht en het verwachte resultaat (zowel voor jou als je leidinggevende). Dit geeft grip op de werkvoorraad en helpt ook om keuzes te maken in het verdelen van de inzet van personeel en financiële middelen.

¹ Ont-wikkelen: 1) Vormen, groeien, kennis vergroten, tot iets worden; 2) Jezelf ontdoen van alle 'wikkels' (idealen, verwachtingen) om je heen, en je daardoor ont-wikkelen naar de persoon die je wil zijn. Loslaten van wat 'moet' en zelf keuzes maken.

² Ont-moeten: 1) Samenkomen, contact hebben; 2) Het niet meer moeten. Ergens voor kiezen omdat het klopt, niet omdat het moet.



3. Stappenplan planmatig werken

Met dit stappenplan doorloop je alle stappen van planmatig resultaatgericht werken. Voordat je aan de slag gaat met de werkzaamheden, denk je eerst goed na over wat er precies gevraagd wordt en wat er nodig is om dat te kunnen uitvoeren. Vervolgens kijk je naar de randvoorwaarden en omstandigheden waar je mee te maken hebt. Dat helpt om de werkzaamheden uiteindelijk zo te organiseren om met de aanwezige middelen en binnen het vooraf bepaalde tijdsbestek het gewenste resultaat te behalen.

Voordat je aan de slag gaat: bekijk eerst om wat voor opdracht het precies gaat. Gaat het inderdaad om een eenmalige, unieke opdracht/opgave? Dan is planmatig werken inderdaad een geschikte aanpak. Dit stappenplan helpt je op weg! Doorloop alle stappen één voor één.



STAP 1

Het proces- en stroomschema wijst je de weg

In bijlage 2 zie je het proces- en stroomschema van de gemeente Weert. Dit geeft de hoofdprocessen in onze organisatie weer, volgens een sturingscyclus.

Bij een opdracht of opgave die niet tot je dagelijkse werkzaamheden behoort, doorloop je eerst het stroomschema. Dit doe je om scherp te krijgen of het inderdaad gaat om een opdracht/opgave waar aan gewerkt mag en kan worden. Wat is het initiatief en waar komt deze uit voort? Heb je twijfels, maak dit bespreekbaar met je leidinggevende. Door deze bewustwording en manier van denken, ben je beter in staat je eigen werk te organiseren.



KERNWAARDE: **In verbinding**



KERNWAARDE: **Moed (om stil te staan)**



STAP 2

Verkenning van de opdracht

Je kan aan de slag met de opdracht! Vul nu eerst bijlage 3 in: 'Verkenning opdracht'. Hierin geef je antwoord op de volgende vragen:

1. Wie is de opdrachtgever?
2. Welk resultaat lever ik op? Met welk doel en aan welk maatschappelijk effect draagt het bij?
3. Wanneer lever ik het op?
4. Wie en wat heb ik hiervoor nodig?

5. Wat is het budget?

Wat vaak helpt, is deze vragen bespreken met collega's (eventueel de collega's die je nodig hebt bij het uitvoeren van de opdracht). Bespreek het eventueel met je opdrachtgever (bijvoorbeeld je teamleider, afdelingshoofd, directeur) als je er niet uitkomt.

Tenslotte bespreek je de ingevulde versie van bijlage 3 (Verkenning opdracht) met je ambtelijk opdrachtgever; en indien wenselijk ook met de portefeuillehouder. Je concludeert vervolgens samen of je wel of niet aan de slag kan met de opdracht.

Als je niet aan de slag kan gaan, dan koppelt je leidinggevende dit terug aan het CMT/DT. Indien nodig, koppelt het DT dit ook terug aan de betreffende portefeuillehouder en/of het college.



KERNWAARDE: **In verbinding**



KERNWAARDE: **Moed (om stil te staan)**



STAP 3

Aanpak van de opdracht

Na de verkenning van alle relevante omstandigheden (zoals budget, deadline, betrokkenen) zoom je in op hoe je de opdracht aan gaat pakken. Hoe kom je tot het gewenste resultaat?

Vaak helpt het om een fasering toe te passen op de opdracht: Start, Uitvoering, Afronding. Als de opdracht wat groter is en langere tijd in beslag neemt, is het verstandig om de uitvoering ook nog te faseren. Geef bij elke fase aan of er besluitvorming nodig is en indien nodig, op welk niveau (besluit door management, directieteam, portefeuillehouder, college van B&W of gemeenteraad).

Bijlage 4 'Aanpak van de opdracht' kun je gebruiken voor de uitwerking van de aanpak. Heb je hier hulp bij nodig? Bespreek het dan met je leidinggevende en/of vraag hulp en advies bij de collega's van het Projectbureau.



KERNWAARDE: **Moed (om stil te staan)**

Je plan van aanpak staat nu. Nu ga je aan de slag met je opdracht! Stap 4 t/m 7 helpen je om waar nodig bij te sturen, je opdracht goed af te ronden en te evalueren.



STAP 4

Feedback en reflecteren

Inmiddels ben je bezig met je opdracht. Bespreek je aanpak opnieuw met één of meerdere collega's. Eventueel met de collega's die je nodig hebt voor het uitvoeren van je opdracht. Reflecteer en haal feedback op. Hoe kijken zij er tegenaan? Zijn er nog dingen die je vergeten bent? Zijn er nog andere opdrachten, projecten of trajecten die misschien van invloed zijn op jouw opdracht? Bespreek vervolgens je uitgewerkte plan van aanpak ook weer met je opdrachtgever.



KERNWAARDE: **In verbinding**



KERNWAARDE: **Moed (om stil te staan)**



STAP 5

Zoek continu de afstemming

Blijf gedurende het uitvoeren van de opdracht regelmatig in contact met collega's die (zijdelings) betrokken zijn bij de opdracht. Haal niet alleen input op, maar koppel ook terug. Het meest effectief is een overleg waar iedereen die betrokken is, aan deelneemt. Iedereen krijgt dan dezelfde informatie en het creëert gezamenlijk commitment bij de opdracht. Maak concrete afspraken met je collega's over tijd en wat je van hen verwacht. Spreek elkaar daarop aan als het anders loopt.

Informeer ook je opdrachtgever en/of portefeuillehouder regelmatig over de voortgang. Agendeer dit eventueel op het PFO (portefeuillehoudersoverleg) en zorg ervoor dat opdrachtgever en/of portefeuillehouder ruim van tevoren de documenten krijgt als die er zijn en je een reactie daarop verwacht. Als je merkt dat gedurende de uitvoering de kaders van de opdracht wijzigen, bijvoorbeeld dat het budget niet (meer) toereikend is en/of de planning niet gehaald wordt, bespreek dit dan met je leidinggevende en/of opdrachtgever. Samen kies je dan voor de best passende oplossing in de situatie.



KERNWAARDE: **In verbinding**



KERNWAARDE: **Moed (om stil te staan)**

Door telkens de afstemming te zoeken, te reflecteren en feedback op te halen; kun je waar nodig bijsturen in het proces.



STAP 6

Afronding

Het einde komt in zicht! Als het vooraf bepaalde resultaat behaald is, rond je de opdracht af. Sluit het samen af met je opdrachtgever en betrokken collega's (en eventueel externe partners) af, want successen mag je vieren. Laat collega's die betrokken zijn geweest, weten dat de opdracht is afgerond en deel eventueel het eindresultaat. Is er nog besluitvorming nodig? Breng dan je resultaat, via je afdelingshoofd en portefeuillehouder, naar DT, het college van B&W, of de gemeenteraad.



KERNWAARDE: **In verbinding**



KERNWAARDE: **Moed (om stil te staan)**



STAP 7

Evalueren

Van evalueren kunnen we leren. Evalueren tijdens en/of aan het einde van een opdracht helpt om inzichten te krijgen in hoe het proces is verlopen, wat er goed ging, wat er minder goed ging en hoe we dat in de organisatie een volgende keer anders of beter kunnen aanpakken.

Er zijn drie vormen van evalueren: planevaluatie, procesevaluatie en effectenevaluatie (effectenmeting). Voor welk soort evaluatie je kiest, is afhankelijk van het doel van de evaluatie. Wil je bijvoorbeeld het plan ontrafelen, het uitvoeringsproces in kaart brengen of de effecten meten? Bijlage 5 is een handig hulpmiddel om met de verschillende soorten evaluaties aan de slag te gaan.

Bij een plan- of procesevaluatie bekijk je het resultaat aan de hand van de gestelde doelen/resultaten en effecten in de opdracht. Bij een effectenevaluatie staat niet het plan of de uitvoering ervan centraal, maar juist het effect dat het heeft (gehad).

Het is belangrijk om je bewust te zijn van deze verschillende vormen van evalueren en de juiste vorm te kiezen. In sommige gevallen is het bijvoorbeeld nog te vroeg om een effectenevaluatie te doen, maar kan een plan- of procesevaluatie wel zinvol zijn.



KERNWAARDE: **Van betekenis**



KERNWAARDE: **Moed (om stil te staan)**



Herken je na het lezen van deze leidraad nog steeds elementen die op jouw opdracht van toepassing zijn? En heb je het gevoel dat het je helpt om overzicht te krijgen in het organiseren van je werk en om datgene op te leveren wat er van je gevraagd wordt? Ga aan de slag! Misschien is het in het begin even lastig, maar het gaat je zeker helpen in het vervolg.

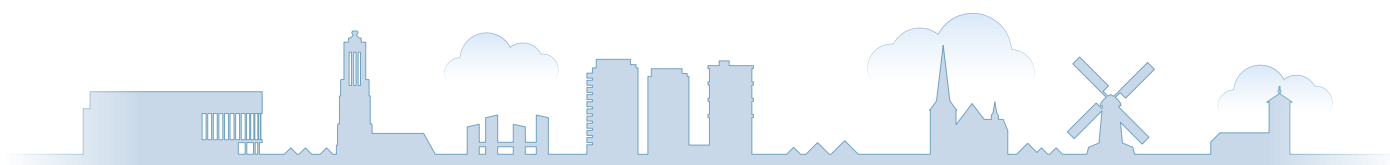
Heb je vragen of een klankbord nodig, neem contact op met de teamleider van het Projectbureau. Dan maken we tijd en ruimte om even te sparren over een planmatige aanpak van je opdracht.

En het belangrijkste: heb plezier in werk!



Bijlagen

- **Bijlage 1 – Afwegingscriteria**
- **Bijlage 2 – Proces- en stroomschema**
- **Bijlage 3 – Verkenning opdracht**
*Dit is een bijlage die je zelf invult als je met een opdracht aan de slag gaat.
Deze is daarom los bijgevoegd aan deze notitie.*
- **Bijlage 4 – Aanpak**
*Dit is een bijlage die je zelf invult als je met een opdracht aan de slag gaat.
Deze is daarom los bijgevoegd aan deze notitie.*
- **Bijlage 5 – Evaluatie**



Bijlage 1 – Afwegingscriteria

Voor sommige projecten van de gemeente Weert wordt de projectmanagement-expertise van de collega's van het Projectbureau ingezet. Dat is bijvoorbeeld het geval als er veel maatschappelijke impact is en/of als het gaat om inhoudelijk complexe, politiek gevoelige en/of risicovolle projecten. Het DT en/of CMT besluit(en) over welke projecten ondergebracht worden bij het Projectbureau. Hiervoor wordt een afwegingskader gebruikt.

Dit afwegingskader vul je altijd eerst zelf in als 'advies' aan je leidinggevende en/of opdrachtgever. Zo maak je het bespreekbaar.

Als er twijfel is bij je leidinggevende/opdrachtgever, wordt het Projectbureau om advies gevraagd. Uiteindelijk wordt er dan een beslissing gemaakt door CMT/DT, die daar ook weer dit afwegingskader voor gebruiken.

Onderstaande criteria dienen als houvast voor het maken van de afweging of een eenmalige opdracht/opgave als een project wordt ondergebracht bij het Projectbureau of niet. Het blijft altijd maatwerk per project. Wees kritisch bij het invullen van de matrix.

Hoe 'lees' je dit afwegingskader?

Wanneer de antwoorden zich voornamelijk in de rechtse kolom bevinden, is aparte sturing op de opdracht/opgave noodzakelijk. Een project wordt dan ondergebracht bij het Projectbureau.

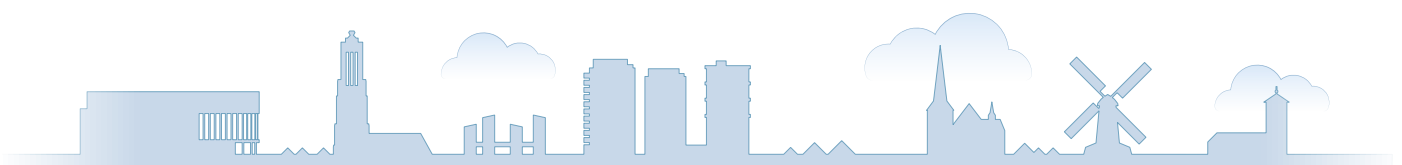
Wanneer de eerste acht kenmerken in de midden- of rechterkolom scoren, is het onderbrengen van de opdracht bij het Projectbureau aan te raden. De opdracht vraagt dan namelijk om een gedegen project-aanpak, waarbij continu sprake is van afwegingen van diverse belangen en het nemen van beslissingen.

Denk daarbij aan continuïteit op lange termijn, borging in de organisatie, kennis van onze organisatie en de politiek, sturing op de GROTICK* elementen. Het doorlopen van projectmanagement-stappen draagt bij aan het op een overzichtelijke wijze bereiken van het gevraagde resultaat. Deze expertises behoren allemaal tot projectmanagement, iets waar het Projectbureau in gespecialiseerd is.

Daarnaast is een lange termijn-samenwerking met een vast team noodzakelijk om het resultaat te bereiken.

*GROTICK staat voor:

G = Geld, R = Risico's, O = Organisatie, T = Tijd, I = Informatie, C = Communicatie en Participatie, K = Kwaliteit



PLANMATIG RESULTAATGERICHT WERKEN

Scoretabel afwegingscriteria

Kenmerken van de opdracht/opgave	Type opdracht/opgave				
	eenvoudig				complex
Inhoudelijke complexiteit	laag				hoog
Risico's voor de opdrachtgever	klein				groot
Investeringsniveau	klein				hoog
Politieke gevoeligheid	klein				groot
Doorlooptijd	kort				lang
Aantal actoren (intern)	weinig				veel
Maatschappelijk belang	klein				groot
Aantal actoren (extern)	weinig				veel
Mate van tegenstrijdige belangen	laag				hoog
Afhankelijkheid van actoren	klein				groot
Maatschappelijke weerstand	klein				groot
Maatschappelijk belang	klein				groot
Belaste voorgeschiedenis	afwezig				aanwezig
Randvoorwaarden: inhoudelijk, procedureel en organisatorisch,	strak omljnd				ontbreken



PLANMATIG RESULTAATGERICHT WERKEN

Bijlage 2 – Proces- en stroomschema gemeente Weert

Sturingsfilosofie gemeente Weert

De gemeente Weert werkt vanuit een toekomstvisie op de stad: de **strategische visie**. Deze visie beschrijft een streefbeeld voor Weert in 2030, voor verschillende samenhangende thema's, op basis van:

- de belangrijkste inhoudelijke resultaten van een participatieproces met de gemeenschap;
- belangrijke ontwikkelingsmogelijkheden van Weert op basis van huidige sociaal economische en ecologische kenmerken; en
- ontwikkelingen die van buitenaf (autonoom) op Weert afkomen en om een antwoord vragen, op basis van de bestaande potentie.

Deze uit de strategische visie af te leiden samenhangende thema's vormen de basis voor **maatschappelijke effecten**. Dit zijn blijvende veranderingen in de samenleving die bijdragen aan onze **visie**. Deze blijvende veranderingen vormen op hun beurt de basis voor al het beleid dat we binnen onze gemeente maken en uitvoeren.

Maar voor dat het zover is wordt de visie, die circa 10 jaren bestrijkt, door een nieuwe raad vertaald in een **coalitieprogramma**. Een **coalitieprogramma** beslaat een periode van 4 jaren; de reguliere zittingsduur van een nieuwe raad. Met het **coalitieprogramma** borduurt de nieuwe raad voort op de eerder ingezette koers en op de **strategische visie** die door de raad is vastgesteld. In dit programma staan concrete **doelen**, die de komende 4 jaren verder worden omgezet in plannen en acties.

Jaarlijks worden een **kadernota** en een **begroting** gemaakt. Deze beschrijven wat er vanuit het **coalitieprogramma** voor het komende jaar op de rol staat. **Effecten, doelen** en **resultaten** worden in de **begroting** per programma beschreven en concreet gemaakt. Daarbij worden de input en middelen benoemd die de ambtelijke organisatie ter beschikking staan om de betreffende **resultaten, doelen** en **effecten** te behalen. De **begroting** wordt jaarlijks door de raad vastgesteld (werken met de doelenboom).

Nast deze plannen vormt de **organisatievisie** hét basisdocument voor de richting en sturing van de organisatie. Deze visie geeft richting aan onze rol en positie en aan ons doen en laten binnen de maatschappelijke veranderingen.

Met de **begroting** is het voor de ambtelijke organisatie duidelijk wat hen inhoudelijk het komende jaar te doen staat. Dit wordt ambtelijk vastgelegd in een **concernplan, afdelingsplannen** en **uitvoeringsplannen**. In deze plannen leiden **activiteiten** tot **resultaten** en **resultaten** tot de realisatie van de **doelen** in de **begroting**. Deze **activiteiten** vormen vervolgens de basis voor de **taakgesprekken** per medewerker. Als idealiter alle losse activiteiten die de gemeente uitvoert, zouden worden opgeteld, zou dit na verloop van tijd een heel eind moeten leiden tot de invulling van het **programma**.



PLANMATIG RESULTAATGERICHT WERKEN

Planmatig resultaatgericht werken (overzichtsschema)

Het behalen van **resultaten** is een onderdeel van het Weerter Besturingskompas. **Resultaten** leiden op termijn tot het behalen van **doelen** en **effecten**. De resultaten komen voort uit de **begroting** en worden vertaald in het **concernplan** en de **afdelingsplannen**. **Resultaten** kunnen echter ook voortkomen uit **(nieuwe) wetgeving** of geheel **nieuwe initiatieven** uit de organisatie of de gemeenschap die gedurende het jaar ontstaan.

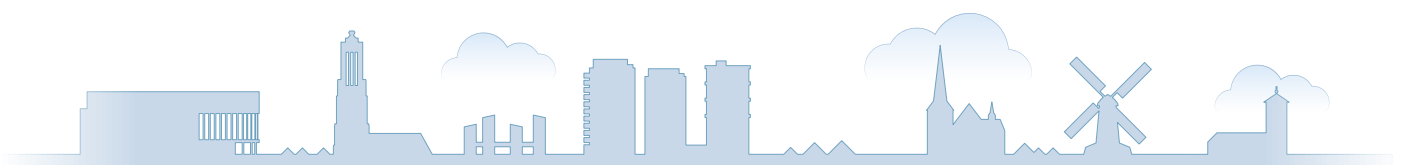
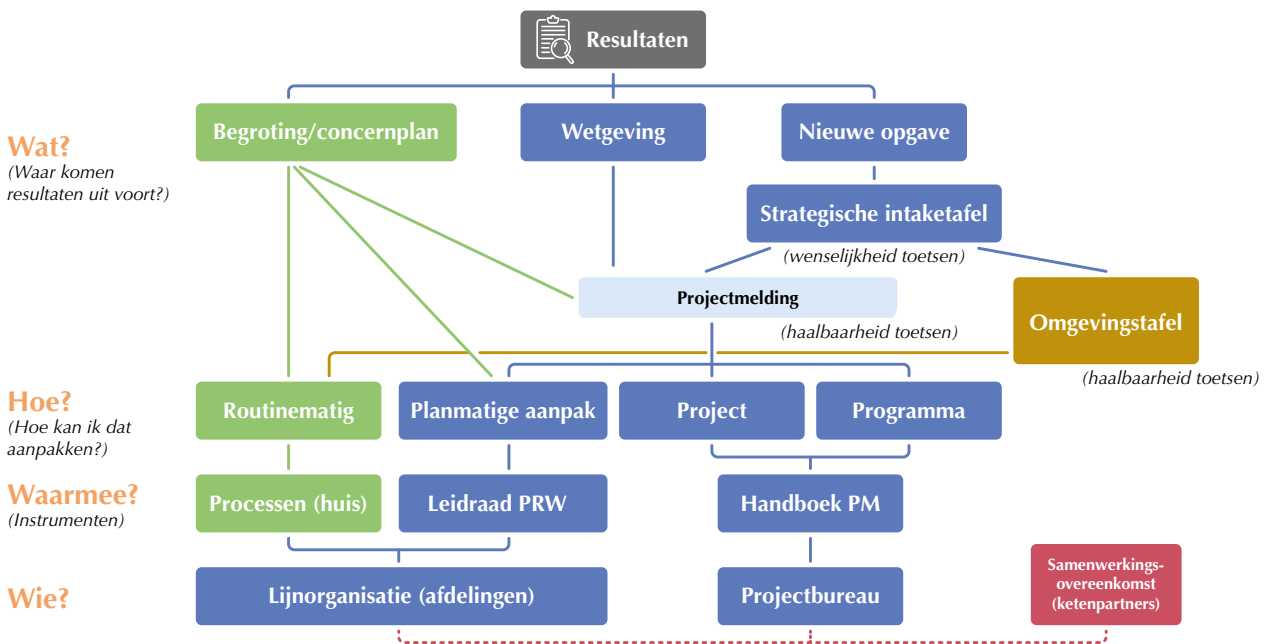
Uit de **begroting** komen veel **routinematige** werkzaamheden voort. Op het moment dat hiervan sprake is, dan voeren we deze, bij voorkeur, uit via **standaard processen**. Deze processen zijn vastgelegd in het Weerter Processenhuis.

Indien werkzaamheden minder of in het geheel niet routinematig zijn, is het de bedoeling dat we vooraf goed nadenken over de wijze waarop we deze uitvoeren. We komen dan uit bij een meer **planmatige, resultaatgerichte** aanpak. Je bedenkt vooraf wie en wat, je wanneer nodig hebt om je **resultaten** en doelen te behalen. Bij middelgrote en grote trajecten met meer impact, voert het **projectbureau** deze werkzaamheden uit volgens het **handboek Projectmanagement** in de vorm van een project of programma. Bij kleinere trajecten met minder impact kan een afdeling ervoor kiezen om specifieke resultaten via een **planmatige aanpak** te behalen. Hierbij maakt zij gebruik van de **Leidraad Planmatig Resultaatgericht Werken**. Deze leidraad vormt een afgeleide, sterk vereenvoudigde versie van het **handboek Projectmanagement**.

Zoals eerder aangegeven, kunnen er naast de **begroting** ook opgaven voortkomen uit **wetgeving of geheel nieuwe initiatieven**. De uit nieuwe wetgeving voortkomende opgaven worden via een projectmelding het planmatig werken ingeloodst. Met deze projectmelding wordt de haalbaarheid van de opgave in het DT of CMT getoetst en worden verdere afspraken gemaakt over de uitvoering van de implementatie (lijn vs. projectbureau / planmatige aanpak vs. project/ programma).

Nieuwe initiatieven volgen uiteindelijk hetzelfde pad maar kennen daaraan voorafgaand nog een toets op wenselijkheid. Deze toets op wenselijkheid wordt uitgevoerd op **de Strategische Intaketafel**. Deze tafel geeft een advies over de wenselijkheid kijkend naar o.m. de **strategische visie** en daarvan afgeleid lokaal beleid en afspraken. Een van de adviezen kan zijn om het initiatief naar de **omgevingstafel** door te zetten. Dan wordt de haalbaarheid van het initiatief getoetst en vervolgt dit zijn weg naar de lijn. Overige wenselijke opgaven worden weer via een projectmelding het planmatig werken ingeloodst. De haalbaarheid van de opgave wordt getoetst in DT of CMT.

In het schema is ook **“Samenwerkingsovereenkomst”** opgenomen. Bij de uitvoering van een initiatief en daarmee het boeken van een resultaat kan gebruik worden gemaakt van externe samenwerkingspartners.

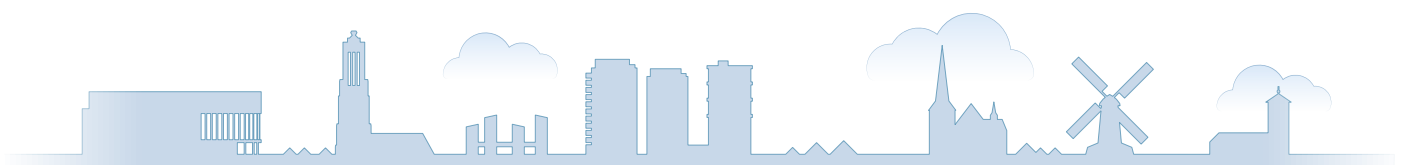
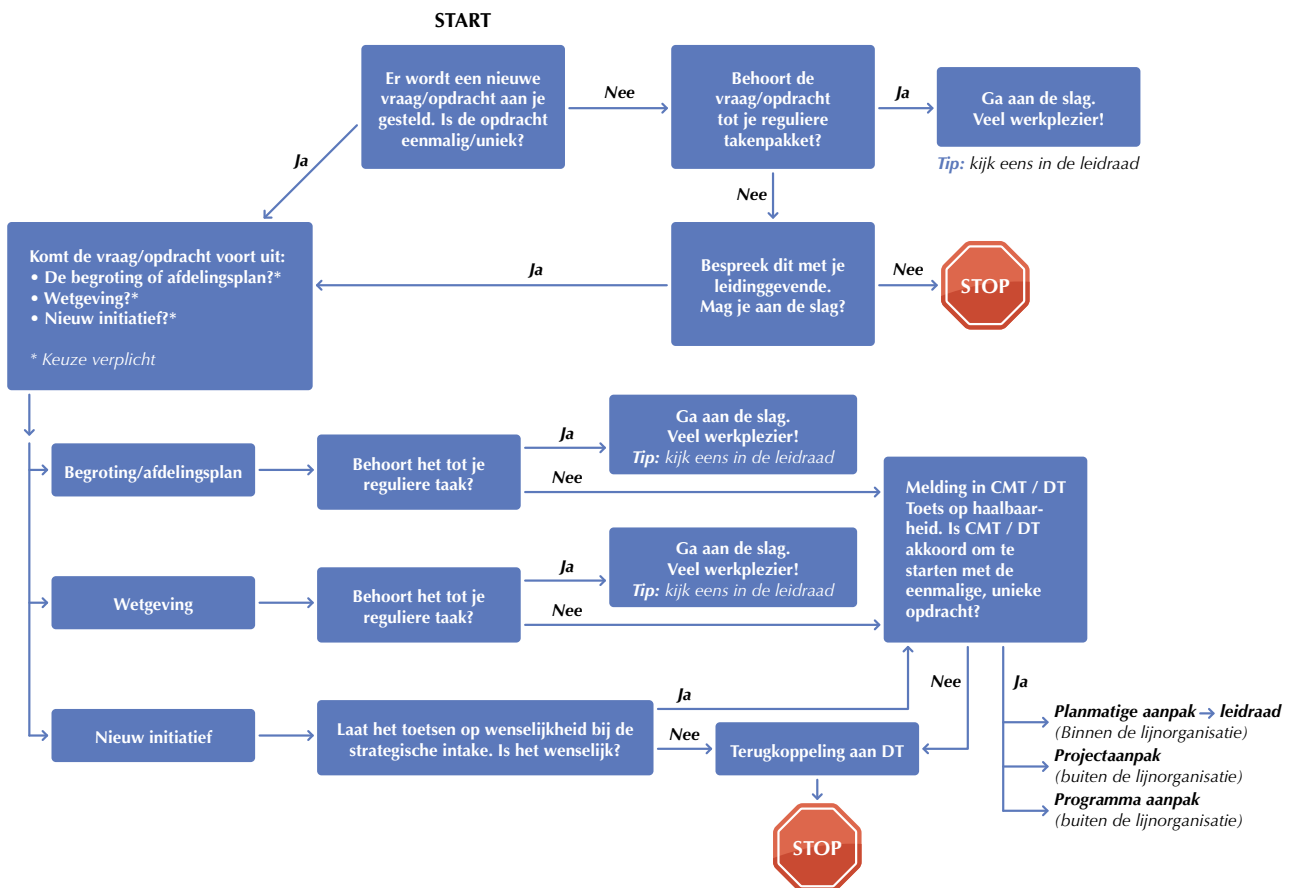


PLANMATIG RESULTAATGERICHT WERKEN

Planmatig resultaatgericht werken (stroomschema)

Hieronder vind je het stroomschema rondom de aanpak 'planmatig resultaatgericht werken'. Door dit schema te doorlopen, kies je de juiste route voor jouw opdracht/opgave. Bijvoorbeeld: gaat het om een opgave waar je zélf mee aan de slag gaat met behulp van deze leidraad Projectmatig Resultaatgericht Werken; of gaat het om een project dat door het Projectbureau wordt opgepakt? Dit toets je aan de hand van dit schema.

Bespreek de uitkomst altijd met je leidinggevende.



Bijlage 5 – Evaluatie

Bedenk wat je wilt doen: het plan ontrafelen, het uitvoeringsproces in kaart brengen, of het effect willen meten? In deze bijlage tref je een korte toelichting aan de verschillende vormen van evalueren en een uitleg hoe je iedere soort evaluatie toe kan passen.

Planevaluatie

Bij planevaluatie staat centraal welke resultaten je op grond van de plannen hebt kunnen halen. Planevaluaties evalueren het plan dat in de beleidsvormingscyclus tot stand is gekomen: het beleidsplan. Je zoomt in op of een plan consistent in elkaar zit, legt veronderstelde werkzame mechanismen bloot en toetst ze aan wetenschappelijke kennis.

Timing: wanneer doe je een planevaluatie?

Een planevaluatie voer je uit voordat het plan ingevoerd wordt of voordat je een plan gaat aanpassen.

Hoe voer je het uit?

- Zijn de uitgangspunten van je plan helder, of zijn de doelstelling en de doelgroep helder omschreven? Formuleer de doelstelling van het resultaat van de uitvoering (bijv. welk probleem moet er worden opgelost).
- Wat zijn de werkzame mechanisme achter het plan, de grondslag waarom een bepaalde activiteit zal leiden tot het resultaat? Bepaal welke (gedrags) mechanisme kunnen leiden tot het resultaat? (oplossing van het probleem)
- Breng via interview met betrokken collega's en door documenten te bestuderen de aannames in kaart
- Stel een doelenboom op, waarin je veronderstelde verbanden weergeeft.
- Wanneer je dit hebt gereconstrueerd, ga je na of het logisch in elkaar zit door middel van kwalitatieve interviews.

Procesevaluatie

Bij procesevaluatie staat het verloop van de uitvoering van het plan centraal. Je gaat evaluatie na hoe het plan in de praktijk wordt uitgevoerd. Bij procesevaluatie is het belangrijk om na te gaan of het plan juist wordt uitgevoerd.

- Richt de uitvoering van het plan zich op de juiste doelgroep?

- Wordt volgens plan uitgevoerd? (op welke punten wel, op welke punten niet)
- Is aan de beoogde randvoorwaarden voldaan?
- Hoe waarderen de uitvoerders de uitvoering?

Als de uitvoering voortdurend verandert, betekent dit dat er elementen in het plan zitten die de uitvoering 'doen haperen'. In dit geval zijn er verbeteringen nodig.

Timing: wanneer doe je een procesevaluatie?

De timing van de evaluatie is afhankelijk van wanneer je wil weten of iets op de juiste wijze wordt uitgevoerd.

Hoe voer je het uit?

- Je verzamelt informatie bij collega's die bij de uitvoering betrokken zijn, maar ook bij andere betrokkenen
- Je kunt gebruik maken van verschillende vormen van dataverzameling:
- Analyse
- Interviews
- Enquêtes
- Groepsgesprekken

Effectenmeting

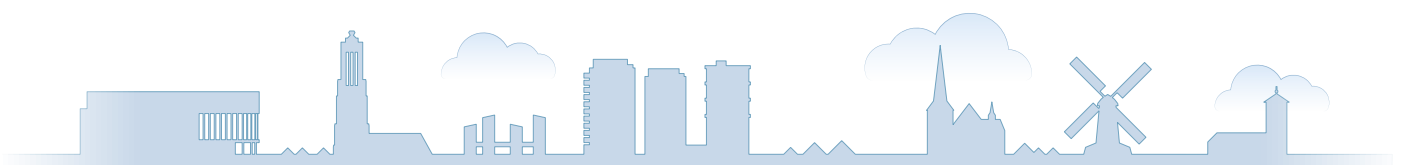
Bij effectenmeting staat de uitkomst van het plan en de uitvoering centraal. Effectenmetingen zijn veelzeggend, omdat hiermee uitspraken kunnen worden gedaan over de oorzakelijke verbanden. Bijvoorbeeld: draagt plan x met uitvoering y bij aan het bereikte effect? De effectenmeting kun je gebruiken om plannen en uitvoering aan te passen. Je doet een effectenmeting als je uitspraken wilt doen over het resultaat van een plan en uitvoering.

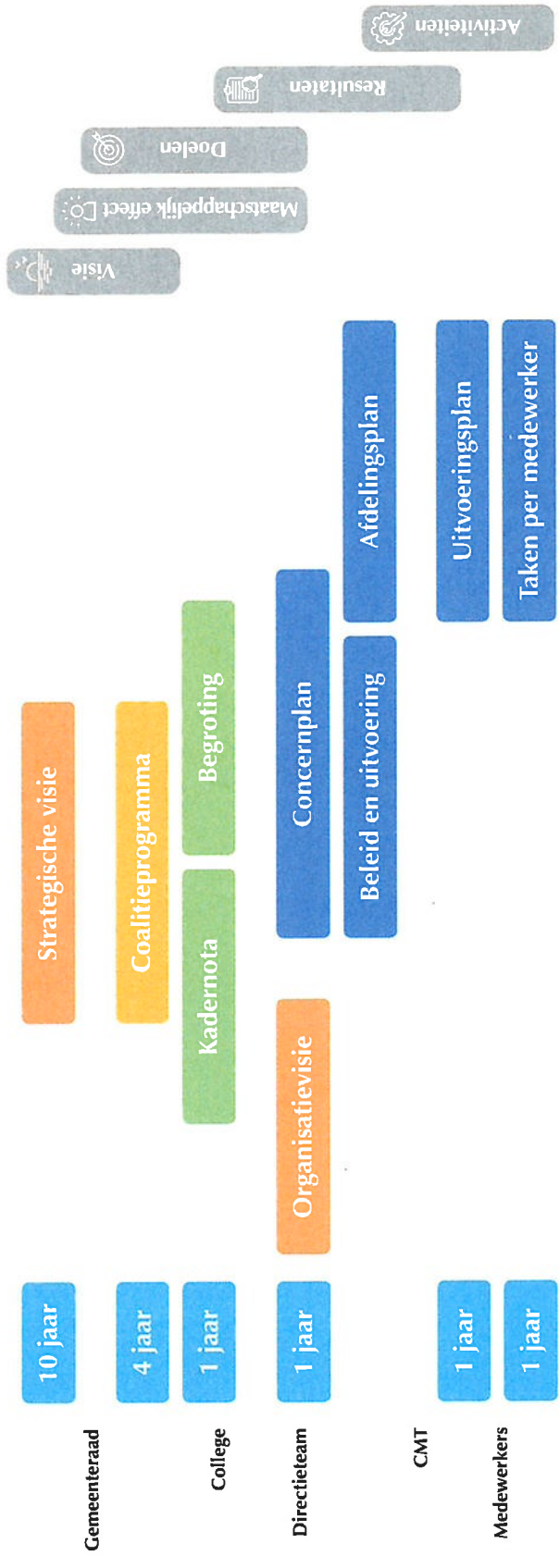
Timing: wanneer doe je een effectenevaluatie?

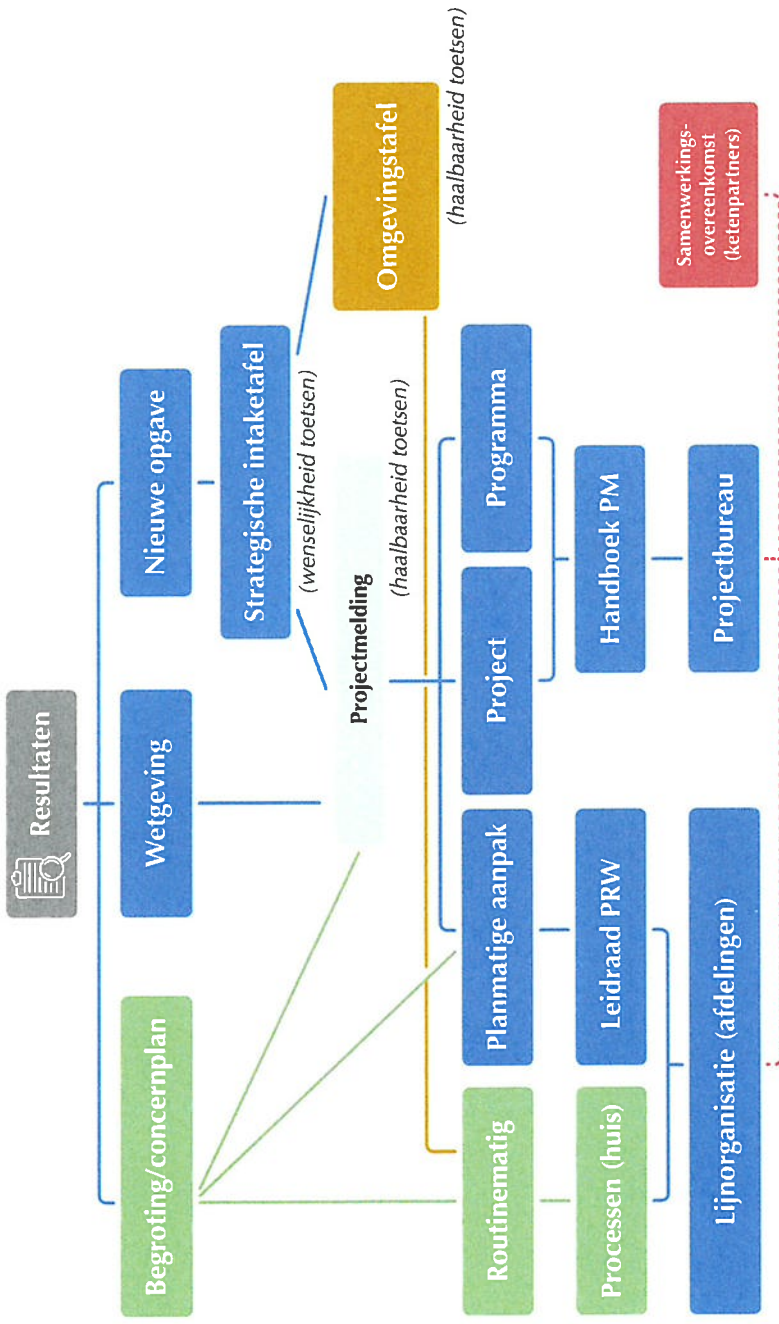
Een effectenmeting voer je uit op het moment dat het plan in praktijk wordt uitgevoerd. Indien mogelijk voer je ook een meting uit vóórdat een plan in uitvoering gaat (nulmeting). Het is belangrijk dat je hier vooraf over nadenkt.

Hoe voer je het uit?

In Weert zetten we in op sturen op maatschappelijke effecten en hiervoor werken we met zogenaamde doelenbomen. Belangrijk om te sturen op effecten is meten en monitoren van wat we doen. Belangrijk is om vooraf te weten wat je wilt meten en monitoren en deze zo smart mogelijk te formuleren. In Weert zijn collega's opgeleid om je hierin te ondersteunen, meer informatie kun je ook vinden bij Sturen op Effecten (Octo-groep).







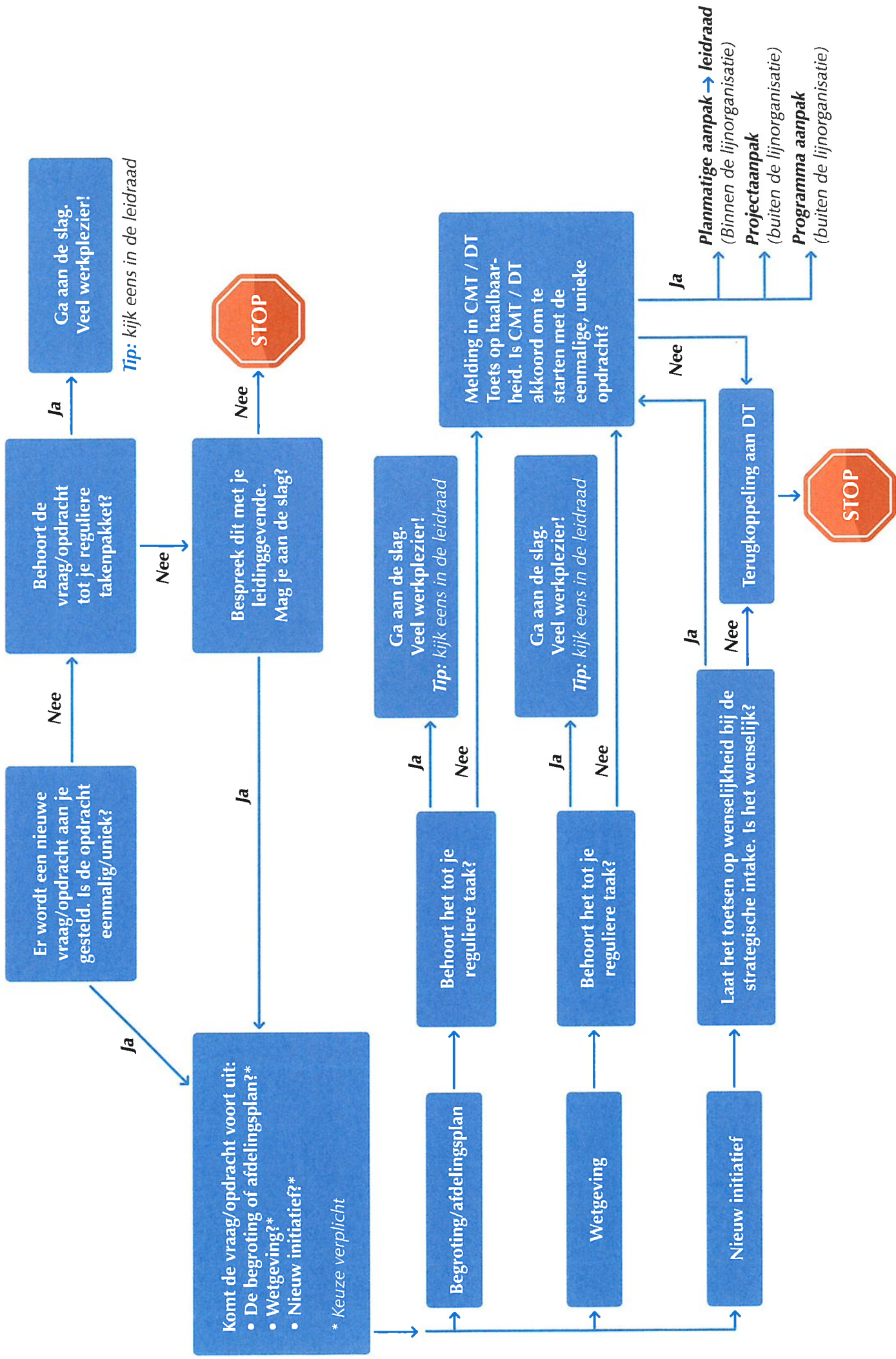
Wat?
 (Waar komen resultaten uit voort?)

Hoe?
 (Hoe kan ik dat aanpakken?)

Waarmee?
 (Instrumenten)

Wie?

START



PLANMATIG RESULTAATGERICHT WERKEN

Bijlage 3: Verkenning van de opdracht

Met dit onderdeel van het stappenplan zoom je in op de randvoorwaarden en omstandigheden waar je mee te maken hebt. Dit helpt om de werkzaamheden uiteindelijk zo te organiseren om met de aanwezige middelen en binnen het vooraf bepaalde tijdsbestek het gewenste resultaat te behalen.

Portefeuillehouder:	Naam opdracht: Versie: Datum:
Opdrachtgever:	Opdrachtnemer:
Wat is het gewenste resultaat? <i>Wat wordt er concreet opgeleverd? Wat is het gevolg van de inspanningen? Streef ernaar om dit SMART op te schrijven: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.</i>	
Met welk doel? <i>Wat wil je, in hoeverre, wanneer bereiken? Wat is het gevolg van het resultaat?</i>	
En aan welk effect draagt het bij? <i>Om welke blijvende verandering in de samenleving gaat het?</i>	
Wanneer lever ik het op? <i>Welk moment?</i>	
Wie en wat heb ik hiervoor nodig? Welke condities heb ik nodig? <i>Welke collega's, organisaties, partners enz.? Denk daarbij ook aan collega's vanuit de bedrijfsvoering, zoals financiële adviseurs, communicatieadviseurs of hrm adviseurs. En welke hulpmiddelen?</i>	
Wat is mijn budget? <i>Beschikbaar budget</i>	
Risico's <i>Kun je risico's benoemen die je tijdens de uitvoering tegen kunt komen?</i>	
Participatie <i>Is participatie van toepassing? In welke vorm? Kijk op intranet (Octo) voor de participatiehandleiding of bespreek dit met de adviseur participatie.</i>	
Voor akkoord d.d.	
Opdrachtgever	Opdrachtnemer



PLANMATIG RESULTAATGERICHT WERKEN

Bijlage 4: Aanpak van de opdracht

Hoe ga je te werk? Vul onderstaand sjabloon in als hulpmiddel.

Voor advies en hulp bij het invullen van de aanpak van dit sjabloon kun je contact opnemen met het Projectbureau. Zij kunnen je hierbij helpen.

Aanleiding

- Onderwerp
- Opdracht
- Waarom wordt het opgepakt?

Doel

Dit heb je al ingevuld bij "Verkenning van de opdracht". Wat is je doel? (Doel is hetgeen je wilt bereiken, waar richt je je op? Het gewenste resultaat in de toekomst).

Resultaat

Dit heb je al ingevuld bij "Verkenning van de opdracht". Wat is het meetbare product dat je gaat opleveren? Resultaten dragen bij aan doelen. Resultaten zijn meetbaar.

Aanpak

Hoe wil je je doel bereiken? Formuleer wat je wilt bereiken en niet wat je wilt afleren. Hoe pak je het aan? Maak het meetbaar.

- Benoem wat je gaat doen (Specifiek)
- Maak je het meetbaar (Meetbaar)
- Zorg dat het voor iedereen acceptabel is (Acceptabel)
- Wees realistisch bij het bepalen van de tijd, het budget en de personele inzet (Realistisch)
- Verbind een tijdsbestek/deadline eraan (Tijd)

Planning

Stel een realistische planning op voor de periode waarin je aan de opdracht werkt, tot aan de deadline wanneer je het resultaat oplevert. Houd rekening met eventuele vakanties en besluitvormingstrajecten. Geef anderen ook de gelegenheid tijd te nemen om te kunnen reageren.

Organisatie

Hoe organiseer ik gedurende de uitvoering van mijn opdracht die input die ik nodig heb? In welke structuur? Denk aan input door vakinhoudelijke collega's, collega's van ondersteunende afdelingen, klankbordgroep, opdrachtgever, externe partijen. Hoe vaak kom je bij elkaar, welke rol heeft een ieder. Alles is goed als het maar past bij de opdracht.

Randvoorwaarden

Wat is/zijn (een) harde randvoorwaarde(n) voor het kunnen uitvoeren van de opdracht? Aannames / uitgangspunten.

Scope, afbakening en raakvlakken

Wat pak je op, wat hoort bij de opdracht? Wat valt buiten de opdracht? Zijn er raakvlakken met andere trajecten die van invloed (kunnen) zijn op elkaar?

