

lets nieuws maken met een speciaal  
daarvoor in het leven geroepen team.  
Het is een unieke ervaring!

# Handboek

## Projectmatig werken



Corsanummer  
Datum

T21.00342  
5 mei 2021

## Inhoudsopgave

|          |                                                                                            |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>VOORWOORD</b>                                                                           | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>INLEIDING</b>                                                                           | <b>4</b>  |
| 2.1      | WAAROM DIT HANDBOEK?                                                                       | 4         |
| 2.2      | DOEL VAN DIT HANDBOEK                                                                      | 4         |
| 2.3      | TOOLBOX                                                                                    | 5         |
| <b>3</b> | <b>PROJECTMATIG CREËREN (PMC)</b>                                                          | <b>6</b>  |
| <b>4</b> | <b>DE KUNST VAN HET KIEZEN: ROUTINE, PROJECTEN, PROGRAMMA'S, PROCESSEN EN IMPROVISATIE</b> | <b>8</b>  |
| 4.1      | WANNEER KIEZEN WE VOOR EEN PROJECTMATIGE AANPAK?                                           | 8         |
| 4.2      | WAT IS EEN PROJECT?                                                                        | 9         |
| 4.3      | MULTIPROJECTMANAGEMENT EN PORTFOLIOMANAGEMENT                                              | 10        |
| <b>5</b> | <b>PROJECTORGANISATIE</b>                                                                  | <b>12</b> |
| 5.1      | PROJECTORGANISATIE                                                                         | 12        |
| 5.2      | PROJECTSTURING                                                                             | 13        |
| 5.3      | TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER                              | 14        |
| 5.4      | SPANNING TUSSEN PROJECTORGANISATIE EN LIJNORGANISATIE                                      | 15        |
| 5.5      | BESLISSINGSBEVOEGDHEID BIJ TEGENGESTELDE STANDPUNTEN                                       | 16        |
| 5.6      | SLIM OMGAAN MET BELANGEN: DE STUURGROEP ALS BIJZONDERE ORGANISATIEVORM                     | 16        |
| <b>6</b> | <b>FASEN EN DOCUMENTEN IN EEN PROJECT</b>                                                  | <b>17</b> |
| 6.1      | PROJECTFASEN                                                                               | 17        |
| 6.2      | PROJECTOPDRACHT (PROJECTDEFINITIE)                                                         | 19        |
| 6.3      | PROJECTPLAN                                                                                | 21        |
| 6.4      | TYPE PROJECTEN                                                                             | 22        |
| <b>7</b> | <b>PROJECTBEHEERSING</b>                                                                   | <b>23</b> |
| 7.1      | BEHEERSASPECTEN                                                                            | 23        |
| 7.2      | TIJD                                                                                       | 23        |
| 7.3      | GELD                                                                                       | 24        |
| 7.4      | KWALITEIT                                                                                  | 24        |
| 7.5      | ORGANISATIE                                                                                | 25        |
| 7.6      | INFORMATIE                                                                                 | 25        |
| 7.7      | COMMUNICATIE                                                                               | 26        |
| 7.8      | RISICOBEBEERSING                                                                           | 26        |
| 7.9      | PROJECTCONTROL                                                                             | 27        |
| <b>8</b> | <b>PROJECT START UP</b>                                                                    | <b>28</b> |

De figuren in dit handboek zijn bewerkingen van figuren uit PMC Compact (Scriptum, mei 2010) en Opgavegericht werken (VPNG, november 2020).

# 1 Voorwoord

*“Samen leren en bijschaven”*

Als ik door Lansingerland rijd kijk ik met veel trots naar al het mooie werk wat we met elkaar verzetten. We zijn een groeigemeente verbonden in de Metropoolregio met veel ambities én mooie opgaven. Op het gebied van Horti Science, veiligheid, wonen, duurzaamheid, mobiliteit, veiligheid, kwaliteit van de leefomgeving en een gezonde samenleving.

Maar achter die mooie resultaten en het harde werken aan projecten, heb ik ook gezien dat het niet altijd eenvoudig is om samen te werken. De omvang en complexiteit van projecten groeit. We hebben te maken met een bestuurlijke omgeving, die net als landelijk weerbarstig kan zijn. Ook de maatschappij verandert en we hebben te maken met veel belanghebbenden. We willen goede burgerparticipatie doen, maar hoe doen we het eigenlijk goed? Zijn de financiën nog in control? Heb je voldoende capaciteit voor je project en wat doe je met ontwikkelingen waar je niet op had gerekend? En ook de Omgevingswet komt eraan. Die zaken simpeler moet maken, maar wat ook iets betekent voor onze manier van werken.

## **Houvast met flexibiliteit**

Ik ben dan ook blij met dit handboek Projectmatig werken. Het geeft houvast voor de projecten waar je mee bezig bent en het creëert ook eenduidigheid en herkenbaarheid binnen én buiten de organisatie. Ik ben me er van bewust dat daarmee niet altijd alles goed zal gaan. We blijven samen leren, ervaringen delen en bijschaven waar nodig.

Ik wens je veel houvast aan dit handboek en vooral ook veel projectplezier met deze Lansingerlandse manier van werken aan projecten!

Namens de directie,

Gerard van de Wijhe

## 2 Inleiding

### 2.1 Waarom dit handboek?

Lansingerland groeit. Net als de ambities. De omvang en de complexiteit van projecten groeien mee. De organisatie stelt zich hierop in en wil alle projecten op een verantwoorde en efficiënte wijze oppakken en ten uitvoer brengen. ‘In control’ en met beperking van de risico’s.

De mate waarin en de wijze waarop de gemeente nu werkt aan projecten is zeer uiteenlopend. Zowel medewerkers als management ervaren hiervan nadelen. Daarnaast is gebleken dat (bestuurlijke) ambities en de capaciteit om deze projecten uit te voeren, de laatste jaren steeds meer uiteenlopen. Het fundament om zowel op organisatieniveau als projectniveau structureel én op alle relevante onderdelen in control te zijn, kan en moet beter.

### 2.2 Doel van dit handboek

Dit handboek helpt iedereen binnen de organisatie op weg om met elkaar professioneler te werken in en aan projecten.

#### Wat bedoelen we dan?

We werken samen aan projecten volgens een herkenbare methodiek, met betekenisvolle resultaten voor onze gemeente en binnen de vooraf gestelde kaders. Daarbij zijn bestuurlijke ambities en onze organisatiedoelen leidend én houden we deze in balans met het realisatievermogen van onze organisatie. Risico’s bij de realisatie van (complexe) projecten weten we zoveel mogelijk te beheersen en beperken. Dit begint op het moment waarop wordt gevraagd een project uit te voeren en eindigt wanneer het eindresultaat formeel is overgedragen aan de eindgebruiker/eigenaar. Ook projectevaluatie hoort hierbij. Zodat we leren van de ervaringen die we opdoen en onze kennis en kunde continu ontwikkelen. Zo werken we professioneel aan projecten!

Het handboek voorziet in een uniforme en herkenbare aanpak van projecten voor de hele organisatie. En kan worden toegepast naar type project. Zo is er bijvoorbeeld een duidelijk onderscheid tussen projecten in het fysieke en sociale domein.

Het handboek is een dynamisch document. Het handboek van vandaag kan aangepast worden naar nieuwe inzichten en veranderende gebruikersbehoeften van morgen. In die zin is het handboek dus nooit af.

#### Een houvast met voldoende flexibiliteit

Het handboek biedt houvast voor de aanpak van projecten. De standaard van het handboek is geen keurslijf en laat ruimte voor flexibiliteit. Pas het handboek niet ‘blind’ toe, maar blijf nadenken of deze methode het beste aansluit bij jouw project. We passen de standaard gemotiveerd toe en afwijken doen we expliciet.

#### Kies bewust

Dit handboek beschrijft hoe je een project van begin tot eind projectmatig kunt aanpakken. Het is echter goed mogelijk dat voor bepaalde (kleine of minder complexe) projecten volstaan kan worden met het toepassen van enkele onderdelen uit de handboek. Ook die flexibiliteit wordt geboden. Belangrijk is wel dat de projectleider en het projectteam hierin een bewuste keuze maken. In hoofdstuk 4 leggen we dit uit.

## 2.3 Toolbox

Het handboek staat niet op zichzelf. Er is ook een ‘toolbox’ samengesteld. De toolbox geeft iedereen de juiste instrumenten in handen om professioneel in en aan projecten te werken. Het bevat onder andere:

- Formats voor projectopdracht, projectplan, projectrapportage, projectoplevering en projectevaluatie.
- Hand-outs en uitleg over werkvormen en hulpmiddelen voor bijvoorbeeld een risicoanalyse, het opstellen van een communicatiestrategie of de teamsamenstelling.

### 3 Projectmatig Creëren (PMC)

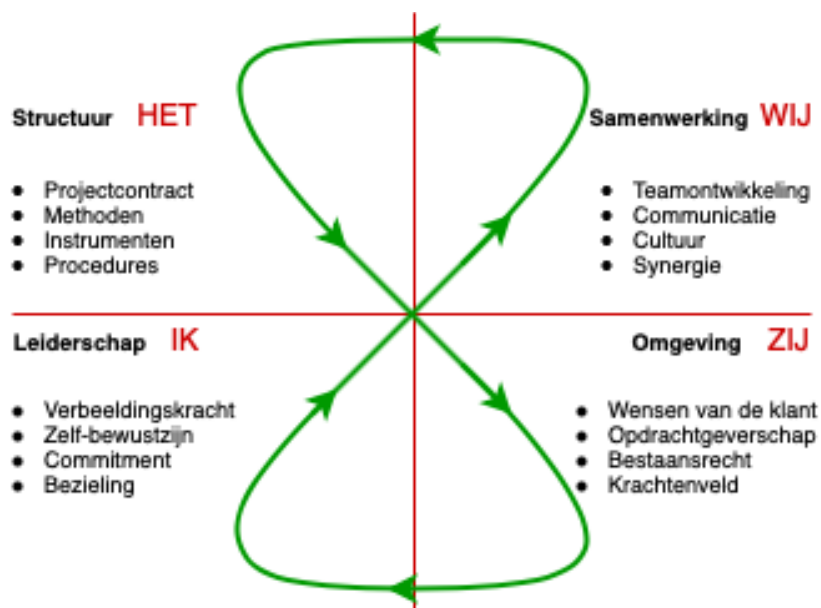
Er zijn verschillende methodes voor projectmatig werken. De gemeente Lansingerland werkt volgens de methode van Projectmatig Creëren (PMC). Bij PMC wordt de traditionele kracht van projectmanagement gecombineerd met de kracht van scheppend vermogen, commitment, samenwerking, plezier en inspiratie. Dit wil zeggen dat het naast de basisstructuur, vooral gaat om de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de mensen die aan het project werken. Met andere woorden: zowel stevigheid als flexibiliteit, met daaromheen ruimte voor groei en ontwikkeling.

PMC is een collectief creatieproces en niet een managementtechniek. Essentieel is dat alle betrokkenen zich als mens kunnen ontplooiën. Zij worden uitgedaagd om hun kwaliteiten volop in te zetten.

De essentie van PMC is ervoor te zorgen:

- Dat alle betrokkenen zich mede-eigenaar voelen van het project
- Dat er energie loskomt
- En dat er werkelijk wordt samengewerkt aan gedeelde doelen.

De ervaring leert dat een project succes oplevert als er rekening wordt gehouden met vier aspecten, de relaties daartussen en bovendien met enkele doorslaggevende succesfactoren per aspect. Dit is weergegeven in onderstaande figuur.



#### Wij (Samenwerking)

Als de deelnemers aan het project een team vormen en werkelijk gezamenlijk het project gaan vormgeven en aanpakken, als het projectteam als geheel goed weet samen te werken met de opdrachtgever en met de staande organisatie, als betrokken organisatieonderdelen hun onderlinge verschillen en geschillen overstijgen, dan kan een project meer worden dan de som van de delen. Dat vraagt om inzicht in en aandacht voor elkaars kwaliteiten, de dynamiek in het team en de organisatiecultuur.

**Ik (Persoonlijk leiderschap)**

Als werk een bijdrage levert aan je persoonlijke groei en ontwikkeling, dan zal het je geen moeite kosten om er gemotiveerd voor te raken. Dan verbind jij je persoonlijk aan het project: het project wordt jouw project. Dat is commitment! Je bent niet alleen betrokken bij een project, maar neemt ook persoonlijk de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het succes ervan.

**Zij (Omgeving)**

Ieder project begint vanuit een behoefte: de reden voor het project, het bestaansrecht ervan. De omgeving bepaalt waarom het project belangrijk is, hoe belangrijk precies, en welke resultaten worden verwacht. In ruil daarvoor voedt de omgeving het project met middelen (mensen, geld en tijd), met energie (aandacht en steun) en met goede ideeën. De opdrachtgever vertegenwoordigt die omgeving. De energie van de opdrachtgever moet daarom voelbaar zijn in het project.

**Het (Structuur)**

Elk project heeft structuur nodig, anders wordt het een chaos. Het vergt een uitgewerkt projectplan met een scherpe, eenduidige projectdefinitie. Er zijn duidelijke beslismomenten, een strakke beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie, communicatie en organisatie en een gedegen risicoanalyse.

De traditionele benadering van projectmanagement is vooral gericht op de structuur van het project, de 'Het' kant. Creatie komt alleen tot stand als alle vier de domeinen uit bovenstaande figuur volop aandacht krijgen, als alle krachten worden aangesproken.

Bij PMC wordt die structuur dus niet opgelegd, maar creëert het projectteam (Wij) zelf de gewenste structuur (Het). Op basis van de gemeenschappelijke ambities (Zij), commitment en persoonlijke voorkeuren van de afzonderlijke teamleden (Ik) gaat het team de samenwerking aan (Wij).

## 4 De kunst van het kiezen: routine, projecten, programma's, processen en improvisatie

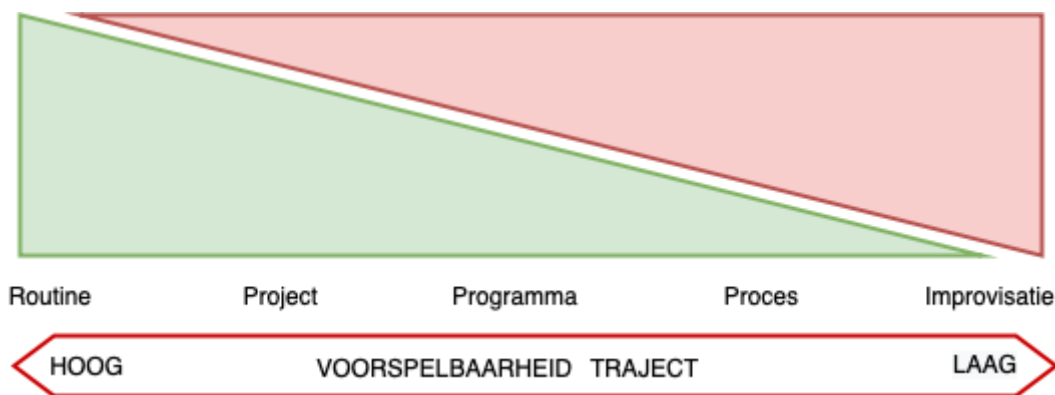
### 4.1 Wanneer kiezen we voor een projectmatige aanpak?

Het toepassen van een projectmethodiek in een tijdelijke projectorganisatie is aan te bevelen wanneer de opgave:

- Gericht is op het realiseren van een vooraf bepaald resultaat (tastbaar, zichtbaar), bijvoorbeeld een nieuw beleidsdocument met hoofdstuk A, B, C en een implementatieplan of de realisatie van een nieuw gemeentehuis
- Een unieke opgave is, het is (deels) nog niet eerder gedaan
- Urgent en belangrijk is
- Een duidelijk begin en einde heeft (tijdelijk)
- Team overstijgend moet worden aangepakt en/of het de (wisselende) inzet van meerdere disciplines/expertises vraagt.
- Niet door jou alleen te realiseren is, of in de huidige omstandigheden niet binnen jouw invloedssfeer ligt.

Maar... een project is lang niet altijd de meeste aangewezen werkwijze om een opgave te realiseren. Er zijn genoeg opgaven die beter af zijn met een andere aanpak.

Op basis van de voorspelbaarheid van een opgave kunnen de onderstaande werkwijzen worden onderscheiden. Het is aan de betrokkene om (liefst vooraf) vast te stellen welke werkwijze het meest past bij de opgave. Zodat de realisatie van de opgave zo goed mogelijk verloopt.



Routine en improvisatie zijn de uitersten. Routine is aan de orde bij steeds terugkerende werkzaamheden die op dezelfde wijze worden verricht. Bij improvisatie ligt juist niets vast. Er wordt in korte tijd, ad hoc en met bestaande middelen, gewerkt aan een acuut probleem, maar zonder een vastomlijnd plan. Gewoonweg omdat de tijd hiervoor ontbreekt.

Projecten, programma's en processen zijn alle drie vormen van een tijdelijke organisatie, maar kennen belangrijke verschillen.

Een project is bedoeld om één of meerdere concrete resultaten tot stand te brengen. De weg er naartoe is redelijk voorspelbaar en er zijn vooraf bindende afspraken over kwaliteit, opleverdatum en beschikbaar budget.

Een programma is een verzameling van activiteiten waarmee een of meer doelen worden nagestreefd. Het programma zorgt voor samenhang tussen de diverse activiteiten, zodat de beoogde doelen met zo min mogelijk inspanning worden bereikt.

Een programmatische aanpak met als doel '10% meer groen in de gemeente' kan met verschillende resultaten worden behaald. Met projecten (nieuwe groenzone of parken), aanpassingen in het regulier onderhoud (meer/minder/anders) of andere werkwijzen (zoals experimenten die voortkomen uit burgerparticipatie) wordt dit doel bijvoorbeeld gerealiseerd. Niet alles is even voorspelbaar, maar wel alles is gericht op de realisatie van het doel.

Voor een proces kiezen we als we te maken hebben met een (nog) niet duidelijk omlijnd vraagstuk en/of een op voorhand nog niet te benoemen oplossing. Het proces bestaat uit samenhangende activiteiten, waarmee de betrokkenen stappen in de gewenste richting zetten. Vaak gaat een procesbenadering vooraf aan een project of programma. De uitkomst van het proces leidt dan tot een scherpere definiëring van wat er moet gebeuren en welke aanpak hier het beste bij past.

Wees jezelf bewust van deze mogelijkheden, voordat je besluit een opgave projectmatig op te pakken. Wat je bijvoorbeeld improviserend of routinematig in de lijn goed kunt uitvoeren, moet je vooral niet tot project verheffen!

## 4.2 Wat is een project?

In Lansingerland heeft een opgave de status van project als er een tijdelijke werkorganisatie is opgesteld:

- Voor het leveren van een uniek, scherp gedefinieerd resultaat
- Binnen afgesproken tijd, budget en kwaliteitsnormen
- Vastgesteld in een projectplan tussen opdrachtgever, projectleider en de eigena(a)r(en) van het eindresultaat.

Kenmerken van een project:

- Samenwerking in een tijdelijk projectteam
- Fasering van het werk met 'no-go'/'go' besluiten en documenten; van initiatief tot afronding.
- Per fase kan het projectteam wisselen
- Beheersing van tijd, geld en kwaliteit
- Altijd een opdrachtgever en een opdrachtnemer
- Tijdelijk en dus een duidelijk begin en einde.

### Waarom is een projectmatige aanpak zo handig?

Omdat de opgave in de normale werkstructuur/organisatie (de lijn) niet zo doelgericht en efficiënt te realiseren is. Een unieke opgave met een concreet resultaat, met hoge prioriteit en benodigde expertise uit verschillende teams, domeinen of zelfs organisaties brengt namelijk specifieke uitdagingen met zich mee.

Wil je je resultaat behalen, dan moet je daarvoor taken uitvoeren. Deze taken moeten geprioriteerd en verdeeld worden onder verschillende personen; de geboorte van een projectteam.

Waar je in je "normale" werk heldere afspraken maakt met je teamleider en je collega's over wie wat doet, is daar in een nieuw projectteam nog helemaal geen sprake van. Omdat dit team een bijzondere en tijdelijke samenstelling kent, moeten er dus ook bijzondere en tijdelijke randvoorwaarden worden opgesteld. Benodigde inzet van mensen, geld en de tijd die je krijgt voor het project worden vastgesteld en toegekend.

Heb je een concreet resultaat voor ogen, dan wil je daar recht op af. Welke stappen zijn daarvoor nodig?

En hoe blijf je op koers, terwijl allerlei verschillende belanghebbenden iets vinden van het resultaat, of van de weg ernaartoe?

Hoe zorg je voor besluitvorming als er verschillende (beleids)domeinen van invloed zijn op jouw resultaat? En wie financiert eigenlijk? Natuurlijk leg je verantwoording af over de voortgang. Maar bij wie doe je dat? En zo krijgt een projectteam een formele opdrachtgever, die stuurt, maar ook helpt bij het organiseren van randvoorwaarden om het resultaat te behalen.

Dit allemaal rechtvaardigt een bijzondere en tijdelijke organisatie waarmee je aan de hand van een methodische aanpak (projectmatig werken) deze uitdagingen het hoofd kunt bieden. Zodat je focust op resultaat. En prioriteit geeft aan alles wat daarvoor nodig is. Binnen de gestelde randvoorwaarden. Projectmatig werken is een manier van organiseren en werken die je stapje voor stapje hierbij helpt. En je ook goed laat nadenken voor wie je het doet en wie uiteindelijk met jouw resultaat aan de slag gaat (of moet). Dit zijn allemaal zaken waar je goed bij stilstaat op het moment dat jij de opdracht krijgt, of deelneemt aan het projectteam. En waar jullie de rest van het proces de vruchten van plukken.

#### **Repeterende projecten ook projectmatig aanpakken?**

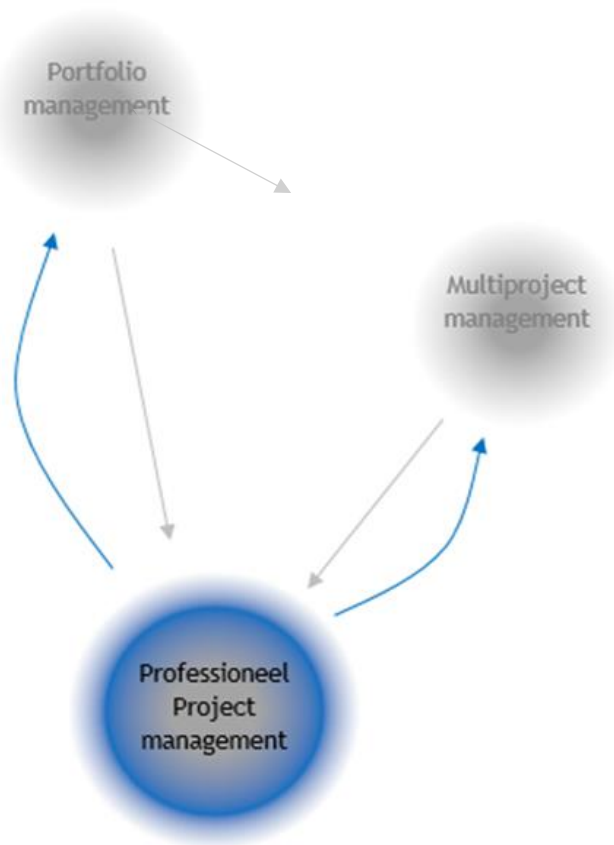
Het wel of niet toepassen van onze projectmethodiek is geen willekeur. Of zou het in ieder geval niet moeten zijn. En toch is het zeer plausibel dat de toepassing van alles wat in dit handboek staat beschreven een te zware aanpak lijkt voor een projectopgave. Zo zijn er projecten die bijna routinematig worden aangepakt met een herkenbaar en zich herhalend werkproces. Het uitgangspunt: stap niet af van de methodiek, maar varieer in de omvang en intensiteit van de toepassing ervan. Doe dit niet vanuit gemak, maar vanuit een bewust en gezamenlijk gemaakte keuze.

#### **En hoe zit dat met (tijdelijke) klussen?**

Ook binnen een team of afdeling werken mensen aan tijdelijke en nieuwe korte opdrachten of klussen die net iets anders zijn dan het dagelijkse routinematige werk. “Wie vindt het leuk om... of “we moeten snel even...” zijn vaak het begin van zo’n korte klus. Dit type opdrachten rechtvaardigen geen volledige projectaanpak. Wel zijn de elementen uit dit handboek een goed handvat om duidelijkheid te scheppen over het ‘wat’, ‘hoe’ en ‘waarmee’. Maar waar ligt dan die grens? Overleg met je opdrachtgever en bepaal samen wat de juiste aanpak is.

### **4.3 Multiprojectmanagement en portfoliomanagement**

Dit handboek vormt de leidraad voor het managen van afzonderlijke projecten binnen de gemeente Lansingerland. Projectmanagement kan echter niet los worden gezien van multiprojectmanagement en portfoliomanagement. Zij beïnvloeden elkaar en zijn randvoorwaardelijk voor elkaar.



### **Multiprojectmanagement**

Is het aansturen van een verzameling projecten die inhoudelijk onderling niet samenhangen, maar wel een beroep doen op dezelfde mensen en middelen. Multiprojectmanagement richt zich op het verzamelen van de juiste informatie vanuit de afzonderlijke projecten, het optimaliseren van resource management en de coördinatie op het aannemen en opstarten van nieuwe projecten.

Multiprojectmanagement is voor Lansingerland vooral een doorlopende opgave binnen teams waar veel in en aan projecten wordt gewerkt. En valt onder verantwoordelijkheid van de teammanager. Het helpt om professioneel werken in de afzonderlijke projecten te faciliteren en deze als geheel te beheersen.

### **Portfoliomanagement**

Is het leidinggeven aan het geheel van initiatieven in een organisatie om één of meerdere strategische organisatiedoelen te realiseren. Het prioriteren van projecten en programma's in een portfolio gaat meestal via een doorlopend en gestructureerd proces.

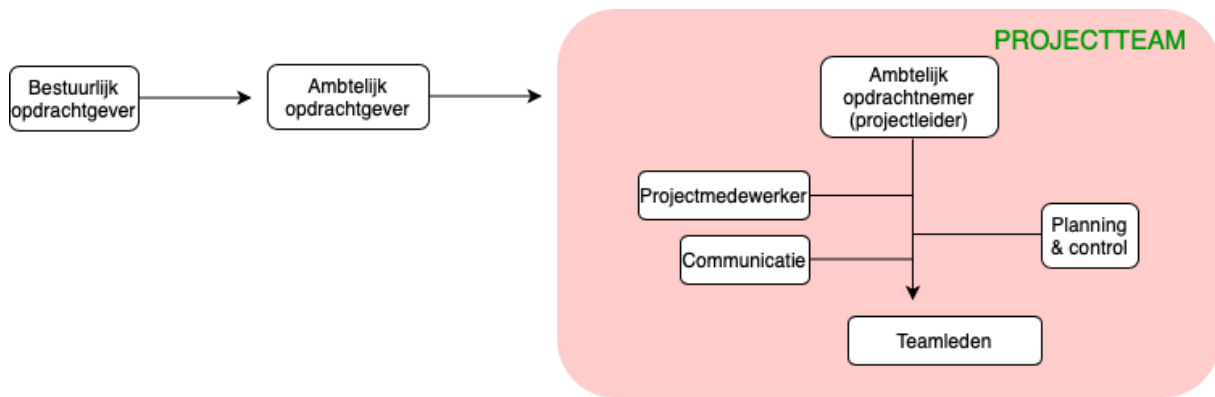
Om de continuïteit van de organisatie te kunnen borgen, wordt in een portfolio zeker gesteld dat de juiste projecten worden toebedeeld en uitgevoerd en dat de voorziene baten ook daadwerkelijk worden verzilverd. Goed functionerend portfoliomanagement houdt de ambities en de realisatiekracht van de organisatie in balans.

Portfoliomanagement overstijgt dus de activiteiten in de afzonderlijke projecten en de afzonderlijke teams. Het Meerjaren Investeringsplan (MIP) als 'portfolio' voor de jaarlijkse gemeentelijke investeringen is hier een voorbeeld van. En is doorgaans een aangelegenheid voor het hogere management en bestuurlijk- en ambtelijk opdrachtgevers.

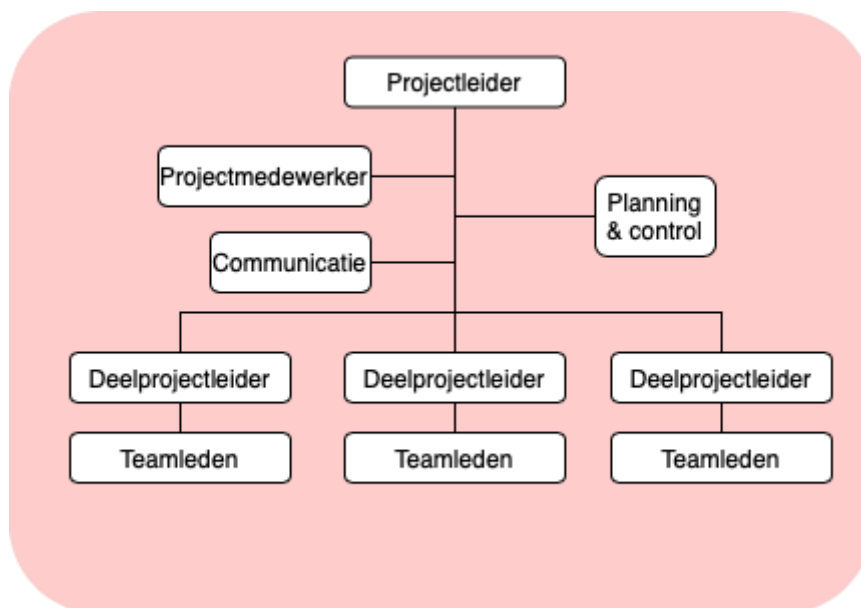
## 5 Projectorganisatie

### 5.1 Projectorganisatie

De werkzaamheden van het project moeten soepel worden gecoördineerd en uitgevoerd. Dat vraagt om een doeltreffende en gestructureerde projectorganisatie. De projectorganisatie is een tijdelijke organisatie: per projectfase kunnen de bezetting en de structuur veranderen.

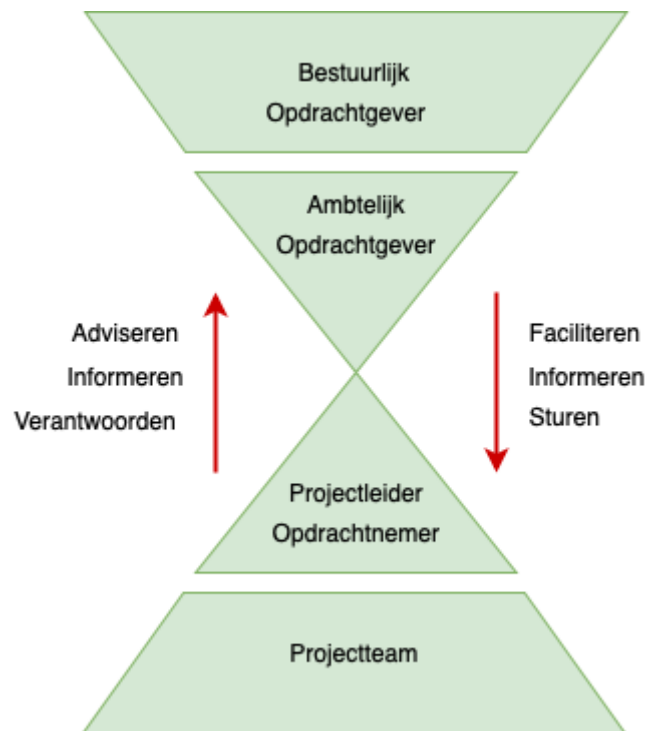


Bij een groot project kan de opgave gesplitst worden in een aantal deelprojecten. Elk deelproject staat onder leiding van een deelprojectleider aan wie de projectleider een aantal coördinerende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeert, met bijbehorende middelen om het deelproject te realiseren.



## 5.2 Projectsturing

De sturing op een project verloopt via de opdrachtgever en de projectleider<sup>1</sup>. Een opdrachtgever stuurt niet rechtstreeks een projectteamlid aan zonder toestemming van de projectleider. Voorkomen moet worden dat de teamleden in een loyaliteitsconflict komen: kiezen tussen de belangen van het project, de opdrachtgever en de belangen van (hun) lijnmanagers of andere belanghebbenden. Het is aan de opdrachtgever om dit krachtenveld samen met de projectleider te managen. Zo blijft de sturing zuiver, duidelijk en het projectteam effectief.

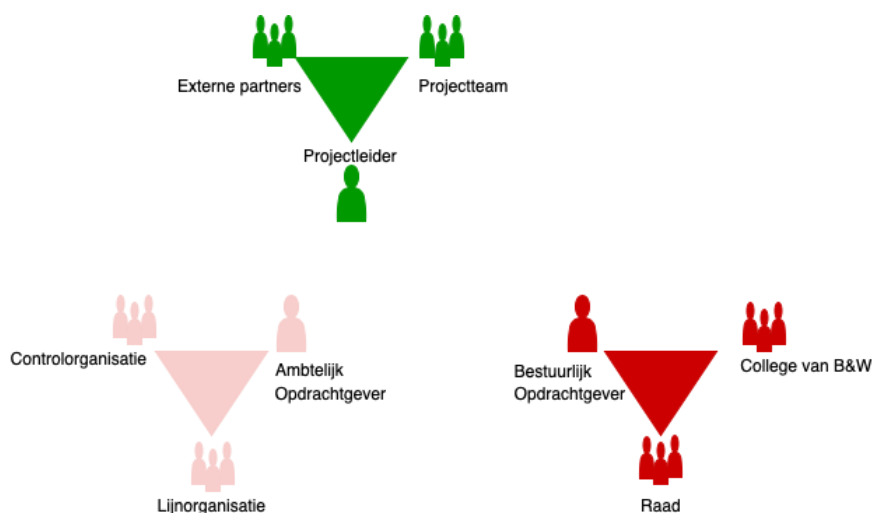


De zandloper vormt de “ruggengraat” voor de besturing van elk project.

De zandloper geeft de formele relatie weer tussen de verschillende actoren die in gezamenlijkheid verantwoordelijk én aanspreekbaar zijn op de realisatie van het projectresultaat. Besluitvorming en eventuele bijsturing verloopt in dit beeld ‘verticaal’, maar is geen eenrichtingsverkeer.

Het slagen van een project valt of staat met de kwaliteit van het samenspel tussen bovenstaande actoren. Ieder vanuit de eigen rol, taken en bevoegdheden. En met oog voor de wereld van de ander. Iedere actor begeeft zich namelijk in een andere dynamiek waar hij of zij de belangen van het project vertegenwoordigt.

<sup>1</sup> In dit handboek wordt met ‘projectleider’ ook ‘projectmanager’ bedoeld. Beide functienamen worden in de organisatie gebruikt. Uiteenlopende functiebenamingen en dito taakomschrijving zijn voor de essentie van dit handboek niet relevant.



De bestuurlijk opdrachtgever is de bestuurder die politiek eindverantwoordelijk is voor de realisatie van het project en de daarmee beoogde beleidsmatige doelstelling(en). In de rode driehoek ligt dus de bestuurlijke/politieke eindverantwoordelijkheid voor het project. De bestuurlijk opdrachtgever zal met zijn of haar collega's in het college overeenkomen op welke manier hij of zij namens het college vorm en inhoud geeft aan deze bestuursverantwoordelijkheid. Het is aan de bestuurlijk opdrachtgever om, namens het college, de raad adequaat in staat te stellen om haar controlerende en volk vertegenwoordigende rol te vervullen.

De ambtelijk opdrachtgever<sup>2</sup> is verantwoordelijk voor het verstrekken van de projectopdracht aan de projectleider. De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor het continu beoordelen van het individuele project in het licht van de bredere opgave. Hij of zij heeft hiervoor de lijnorganisatie en de controlorganisatie tot zijn of haar beschikking (roze driehoek).

In veel gevallen wordt gewerkt met een gedelegeerd opdrachtgever. In Lansingerland is de formele opdrachtgever in principe altijd een lid van het directieteam. De rol van een directeur als ambtelijk opdrachtgever kan direct, of op basis van delegatie, (deels) worden overgenomen door een gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever. Deze laatste is dan verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het project. Dit is bijvoorbeeld vaak het geval bij de uitvoering van programma's. Of bij kleinere projecten waar de noodzaak van de betrokkenheid van een directeur of bestuurlijk opdrachtgever niet aan de orde is.

In de groene driehoek vindt de werkelijke realisatie van het projectresultaat plaats.

### 5.3 Taken en verantwoordelijkheden opdrachtgever en opdrachtnemer

De ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer (projectleider) zijn de spil in het project. Samen geven zij sturing aan het project. Zij doen dit echter wel vanuit hun eigen taken en verantwoordelijkheden.

<sup>2</sup> De term 'ambtelijk opdrachtgever' is in dit handboek bedoeld als verzamelnaam voor de persoon binnen de organisatie die dagdagelijks verantwoordelijk is voor én beslist over de te maken keuzes in het project. Vaak is dit iemand die vanuit een bestaande functie deze rol vervult, bijvoorbeeld als directielid, teammanager of een programmaleider. Al dan niet als gedelegeerd opdrachtgever.

### Ambtelijk opdrachtgever

- Een duidelijke opdracht geven bij de start van het project
- De noodzakelijke menskracht, materialen en financiële middelen leveren voor het project
- Het project behartigen en status verlenen in de ogen van de omgeving
- Het beoordelen van het geleverde resultaat in alle opzichten: kwaliteit, levertijd, kosten
- Het eerste aanspreekpunt voor de projectleider en gesprekspartner van de projectleider bij voortgang en knelpunten
- Is samen met de projectleider verantwoordelijk voor de evaluatie van het project en maakt zich sterk om ervoor te zorgen dat de organisatie de lessen ook ter harte neemt bij volgende projecten

### Projectleider

- Samen met de opdrachtgever een eerste beeld ontwikkelen van (de haalbaarheid van) het project
- Het (voorlopige) projectteam samenstellen in afstemming met de opdrachtgever
- Het organiseren van de projectstart-up (PSU); daarin met het team het project nader definiëren en een projectplan opstellen
- Vaststellen welke middelen en capaciteit het project nodig heeft
- Onderhandelen met de opdrachtgever over het definitieve projectplan en wijzigingen daarin
- Leidinggeven aan de uitvoering van het project door het projectteam
- Beheersen van de uitgaven, de projectvoortgang en de inzet van de mensen; toezien op de kwaliteit van het uitgevoerde werk
- Het verstrekken van voortgangsrapportages aan de ambtelijk opdrachtgever
- Problemen oplossen, bemiddelen in conflicten en coachen van teamleden
- Het team tot een sterk en enthousiast geheel maken, gecommitteerd aan het project
- De dagelijkse besluiten nemen en de belangrijkste voorleggen aan de opdrachtgever
- Beheren van relaties rond het project: met de opdrachtgever, lijnmanagers, gebruikers van het resultaat, de stuurgroep, de klankbordgroep
- Opleveren van het resultaat, conform de afspraken vastgelegd in het projectplan

## 5.4 Spanning tussen projectorganisatie en lijnorganisatie

Soms moet kennis en kunde in de organisatie worden gebundeld om een projectopgave te realiseren. Uitvoering van een project heeft gevolgen voor de bestaande lijnorganisatie. Teammanagers kunnen ervaren dat kerntaken van het team onder druk staan, omdat medewerkers hun bijdrage moeten leveren aan projecten. Aan de andere kant bieden projecten medewerkers de kans om andersoortige ervaringen op te doen en bij te dragen aan nieuwe en team overstijgende ontwikkelingen in de organisatie. Daarmee dienen projecten een organisatiebelang, waaraan de afzonderlijke teams en medewerkers een bijdrage leveren.

Door het inrichten van projecten kan dus spanning in de organisatie ontstaan: over de inzet van mensen en middelen, maar vaak ook over ambities en prioriteiten. Ook de projectteamleden kunnen deze spanning ervaren. In het project worden ze door een projectleider aangestuurd (functioneel) en in hun dagelijkse werk door hun teammanager (hiërarchisch). Wie bepaalt dan de prioriteit van hetgeen er gedaan moet worden?

Dit vraagt om een gemeenschappelijke visie en commitment voor de te realiseren projecten. Commitment vanuit het directie- en managementteam is een voorwaarde voor het slagen van projecten. Net als het ervaren van ruimte door medewerkers om deel te kunnen nemen aan projecten of om de rol als ambtelijk opdrachtgever van een project in te vullen.

## 5.5 Beslissingsbevoegdheid bij tegengestelde standpunten

Ondanks een duidelijke projectopdracht, een goed doordacht projectplan en een juiste projectorganisatie kunnen verschillende en soms conflicterende belangen, opvattingen en meningen over het project niet altijd worden weggenomen. Betrokken in het project, en/of daarbuiten, worden het soms niet eens met elkaar. Er ontstaat een taakconflict. Wat nu?

Escalatie in projecten is mogelijk. En op zichzelf geen enkel bezwaar. Vaak helpt het juist om tot scherpere keuzes te komen of zinnvollere resultaten. Vuistregel hierbij is wel: 'Escaleren? Doe dit samen'.

Stel met elkaar vast dat je van mening verschilt. En leg samen een keuze voor aan een hoger gelegen beslissingsniveau. Zo voorkom je dat verschillende taakopvattingen doorsudderen tot gedoe in de samenwerking.

### *Uitgangspunten*

- De projectleider weegt de verschillende standpunten binnen het team en de gestelde kaders af en maakt een keuze.
- De ambtelijk opdrachtgever beslist over de door het projectteam opgeleverde documenten.
- De bestuurlijk opdrachtgever beslist of een document wordt voorgelegd aan het college.
- Het college beslist en legt het document, indien nodig, voor aan de gemeenteraad.

### *Escalatie binnen de projectstructuur (over een beslissing binnen de gestelde kaders)*

- Wanneer een teamlid en de projectleider het niet eens worden, maken zij dit kenbaar bij de ambtelijk opdrachtgever. De opdrachtgever beslist.
- Wanneer de projectleider en de ambtelijk opdrachtgever het niet eens worden, beslist de opdrachtgever.

### *Escalatie buiten de projectstructuur (over een beslissing buiten de gestelde kaders)*

- Wanneer een teamlid en de projectleider het niet eens worden, maken zij dit kenbaar bij de ambtelijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever bespreekt dit met de betrokken lijnmanager(s).
- Wanneer de ambtelijk opdrachtgever en de lijnmanager(s) het niet eens worden, maken zij dit kenbaar bij de betrokken directeur/het directieteam. De directeur/het directieteam beslist.

## 5.6 Slim omgaan met belangen: de stuurgroep als bijzondere organisatievorm

In de voorgaande paragrafen staat toegelicht hoe je je kunt organiseren op effectieve sturing en omgang met meervoudige belangen in een project. Een bijzondere uitbreiding op de projectorganisatie is de stuurgroep. Bijvoorbeeld wanneer meerdere directieleden of verschillende organisaties belang en zeggenschap hebben bij de besluitvorming over een project. Bij de aanleg van een nieuwe snelweg bijvoorbeeld. Of bij een project dat (grote) gevolgen heeft voor meerdere domeinen. De opdrachtgever is dan vaak de voorzitter van de stuurgroep. De stuurgroep beslist gezamenlijk over (onderdelen van) het project. En de opdrachtgever draagt zorg voor aansturing richting het project. Zo vindt het belangenspel plaats met gelijkgestemden in de stuurgroep en blijft de aansturing van het project eenduidig voor het projectteam.

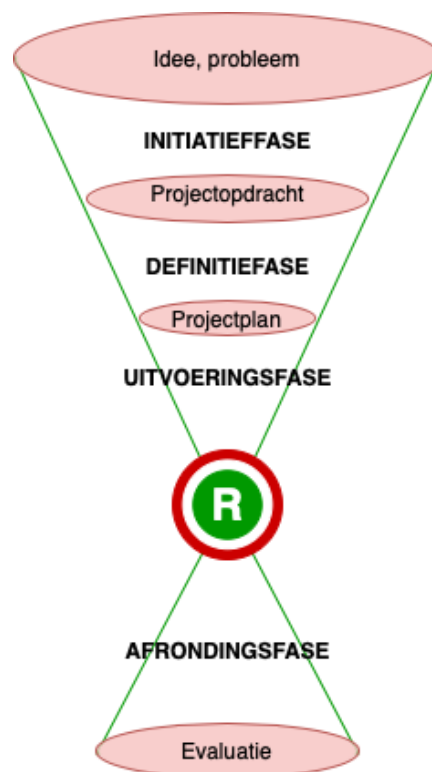
## 6 Fasen en documenten in een project

### 6.1 Projectfasen

Elk project doorloopt in beginsel vier fasen: initiatief, definitie, uitvoering en afronding. Na elke fase moet expliciet het besluit worden genomen om door te gaan, bij te stellen of te stoppen. Per fase verandert het beslag dat het project legt op mensen (zowel hun aantal als ieders inzet) en financiële middelen.

Bij elke fase hoort ook een standaarddocument:

- De initiatieffase eindigt met een projectopdracht van de ambtelijk opdrachtgever aan de projectleider en zijn/haar team
- De definitiefase eindigt met een projectplan dat de ambtelijk opdrachtgever en de projectleider (namens het team) met elkaar vaststellen
- De uitvoeringsfase eindigt met de oplevering van de concrete resultaten en de formele acceptatie daarvan door de ambtelijk opdrachtgever
- De afrondingsfase eindigt met een evaluatiedocument van projectleider en -team aan de opdrachtgever.



#### Initiatieffase

De ambtelijk opdrachtgever verkent het idee uitvoerig met de potentiële projectleider. In deze verkenning wordt de afweging gemaakt of het project(resultaat) bestaansrecht heeft. De initiatieffase wordt afgesloten met een formeel document: de projectopdracht. In de projectopdracht wordt de scope van het project geschetst: de achtergronden, strategische overwegingen/prioritering voor het project, randvoorwaarden en een eerste beeld van het beoogde projectresultaat.

#### Definitiefase

De projectleider stelt, in overleg met de ambtelijk opdrachtgever, een projectteam samen. Het projectteam heeft in deze fase de taak om het project scherp te definiëren en vorm te geven. Er worden

afspraken gemaakt over de afbakening, deadlines, kwaliteitseisen etc. Een belangrijk instrument voor het maken van goede projectafspraken is de zogenaamde projectstart-up (PSU).

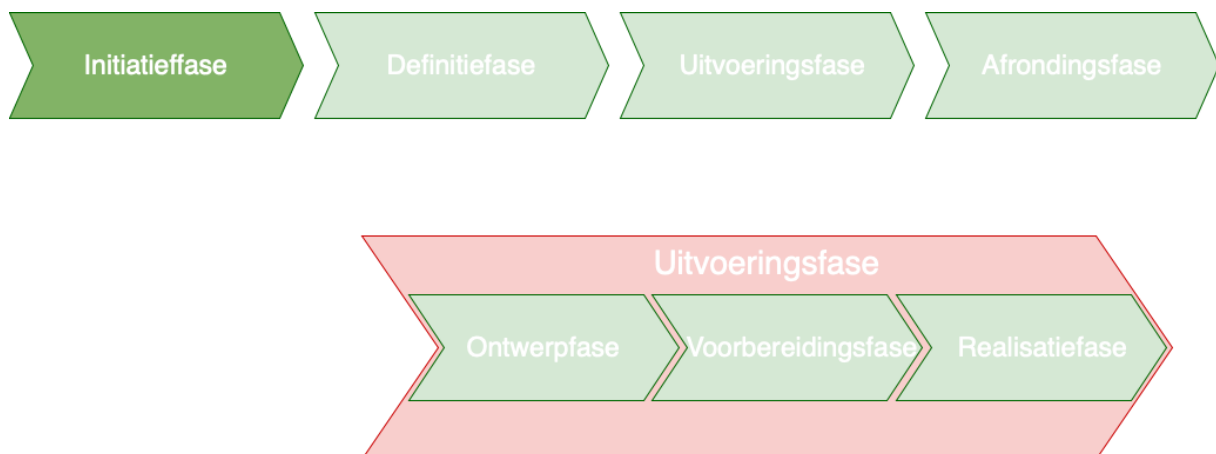
Tot besluit van de definitiefase ondertekenen de ambtelijk opdrachtgever, de projectleider (namens het team) en eventueel andere betrokken (bijvoorbeeld eigenaren) het projectplan, waarin de afspraken over de uitvoering van het project zijn vastgelegd. Zonder ondertekend projectplan is er geen project.

### **Uitvoeringsfase**

Het team gaat nu concreet werken aan het beoogde projectresultaat. Dit is de langste en meest gecompliceerde fase van het project. In deze fase zijn samenwerkende teams verantwoordelijk voor deelprojecten of clusters van activiteiten. Mijlpalen zorgen voor helderheid over de te nemen beslissingen en maken voortgang meetbaar voor de opdrachtgever. In het fysieke domein wordt de uitvoeringsfase vaak gesplitst in een aantal deelfasen. Bij de oplevering van het projectresultaat controleert de ambtelijk opdrachtgever of het resultaat aan de vooraf gespecificeerde kwaliteitseisen voldoet. Gaat de opdrachtgever akkoord, dan wordt het projectresultaat overgedragen aan de gebruikers/eigenaar.

### **Afrondingsfase**

Vaak kan een projectresultaat niet in één klap, zonder meer, worden overgedragen aan de gebruikers. Daarom ondersteunen de teamleden de gebruikers soms nog een tijd na de formele oplevering van het projectresultaat. Daarnaast moet in deze fase ook een gedegen projectevaluatie plaatsvinden. De bedoeling daarvan is de geleerde lessen uit het project expliciet te formuleren en over te dragen aan de organisatie, zodat volgende projectteams er hun voordeel mee kunnen doen. Ten slotte wordt het project formeel afgesloten (decharge).

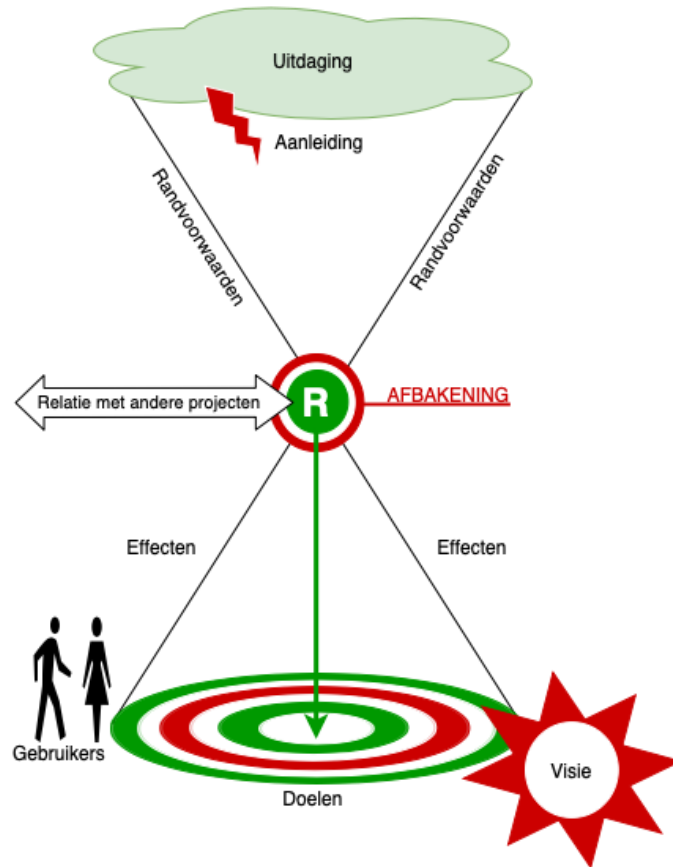


## 6.2 Projectopdracht (projectdefinitie)

Laat het project niet starten voordat de definitie ervan glashelder is. Voorkom dat het project in de problemen raakt omdat de verwachtingen van de verschillende betrokkenen niet met elkaar stroken. Neem daarom aan het begin de tijd om samen met de ambtelijk opdrachtgever de volgende negen bestanddelen van de projectdefinitie in te vullen.

Bestanddelen van de projectopdracht:

- uitdaging
- aanleiding
- doelstelling
- projectresultaat
- afbakening
- effecten
- gebruikers
- randvoorwaarden
- relatie met andere projecten



### *Uitdaging*

Projecten komen vaak voort uit geconstateerde problemen. De uitdaging is van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen. Stel de vraag: wat is het wenkend perspectief?

### *Aanleiding*

De aanleiding is de gebeurtenis die het project acuut maakt, die ertoe heeft geleid dat het project nu in gang wordt gezet. Stel de vraag: waarom nu?

### *Doelstelling*

De doelstelling van het project is het antwoord op de vraag naar de hogere ambitie, waaraan het project een bijdrage gaat leveren. Stel de vraag: waar moet het projectresultaat een bijdrage aan leveren?

### *Projectresultaat*

Hier gaat het om bij een project. Een resultaat is tastbaar/zichtbaar, formuleer het als een zelfstandig naamwoord. Stel de vraag: wat is klaar als het project klaar is?

### *Afbakening*

Een goede afbakening creëert helderheid over wat wel tot het project behoort, en wat niet. Stel de vraag: wat valt buiten het project en krijgt de opdrachtgever niet?

### *Effecten*

De effecten van een project zijn de consequenties die de uitvoering van het project in de ruimste zin kan hebben, naast het bereiken van de beoogde doelen. Dit kan bedoeld of onbedoeld en positief of negatief zijn.

### *Gebruikers*

De gebruiker is degene voor wie het projectresultaat bestemd is, de doelgroep of klant. Stel de vraag: wie ervaart na oplevering plezier of last van het projectresultaat?

### *Randvoorwaarden*

Benoem de factoren die bijzondere aandacht verdienen omdat er niet of nauwelijks aan getornd kan worden. Stel de vragen:

- Welke middelen zijn beschikbaar?
- Is er een uiterste opleverdatum?
- Welke kwaliteit moeten we minimaal leveren?

### *Relatie met andere ontwikkelingen*

Benoem met welke andere projecten dit project een relatie heeft. Gebruik de kracht van andere ontwikkelingen, eerdere ervaringen en voorkom dubbelingen.

### **De projectdefinitie aan de hand van een versimpeld voorbeeld**

Stel, locatie 'X' in Lansingerland heeft veel potentie voor recreatie, maar er is nog geen manier gevonden om dit te benutten. De gemeente laat hiermee kansen voor werkgelegenheid, economische stimulans voor omliggende ondernemers en extra belastinginkomsten liggen. De gemeenteraad heeft het college opgedragen om de potentie deze collegetermijn te benutten (**uitdaging**). Verschillende ondernemers hebben zich de afgelopen jaren gemeld bij de gemeente om op deze locatie te ondernemen. Tijdens het jaarlijkse ondernemersdiner is de gemeente een gebrek aan daadkracht verweten. Dit heeft geleid tot een stevig debat in de gemeenteraad, waardoor dit nu hoog op de politieke agenda staat (**aanleiding**).

De gemeente Lansingerland groeit. Meer voorzieningen voor recreatie zijn daarin essentieel. Het college wil daarnaast economisch versterken en wil een aantrekkelijk vestigingsklimaat (**doelstelling**). Na goed onderzoek is besloten om een camping te realiseren met 100 staanplaatsen, 20 bungalows, een openbaar buitenzwembad en een campingwinkel. Daarnaast wordt een procedure opgesteld voor het vinden van een uitbater (**projectresultaat**). Er worden eisen gesteld aan de bouw van de camping; duurzaam en groen, binnen 8 maanden voltooid en de gemeentelijke kosten blijven binnen de 1 miljoen. Deze eisen worden nauwkeurig opgesteld. Ook worden eisen gesteld aan de bouwer en de uitbater, zoals 5% social return on investment door bijvoorbeeld inzet van mensen met minder kans op de arbeidsmarkt (**randvoorwaarden**). Het projectteam is verantwoordelijk voor het hele proces tot oplevering en vaststelling uitbater, inclusief het participatietraject. De opening wordt verzorgd door de uitbater en niet door het projectteam. Exploitatie ligt volledig in handen van de uitbater, net als het onderhoud (**afbakening**). De camping is vooral bedoeld voor gezinnen (**gebruikers**).

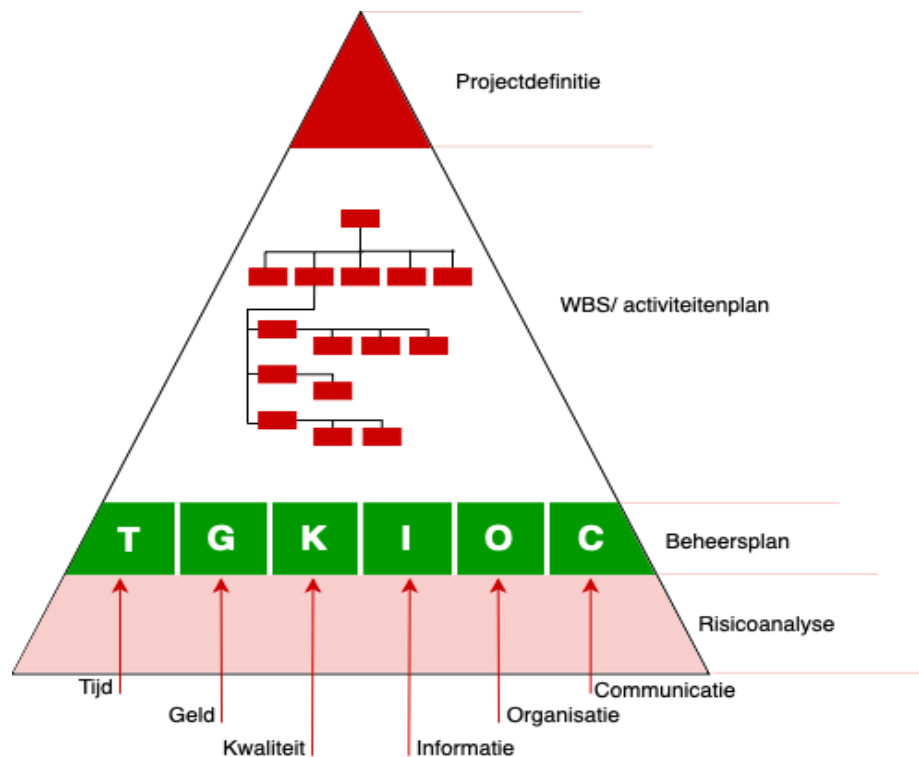
Tijdens de PSU denkt het projectteam na over eventuele effecten van de aanwezigheid van de camping. Deze kan leiden tot overlast in de zomermaanden, waardoor mogelijk meer inzet van toezicht nodig is. Ook wordt meer toestroom verwacht van bezoekers, die gebruik willen maken van het buitenbad. Niet zeker is of de huidige verkeersvoorzieningen hierin voorzien. En wie draait op bij eventuele extra kosten? Daarnaast biedt de aanzuigende werking mogelijk ook kansen voor ondernemers in de omgeving. Het projectteam krijgt de vraag van de opdrachtgever om in de verdere uitwerking van de aanpak te kijken hoe negatieve effecten beperkt kunnen worden en positieve effecten zoveel mogelijk vergroot. Ook wordt gevraagd om een goede risicoanalyse te maken voor de realisatie van de camping en de eventuele effecten (**effecten**). De opdrachtgever vraagt ook nadrukkelijk om goed de samenwerking te zoeken met

het team duurzaamheid. Ook verwijst zij naar eerdere projecten waarbij participatie een belangrijk onderdeel van het project was. Het projectteam zelf ziet ook nog verbanden met het economisch beleid, groenbeleid en recreatiebeleid (**relatie met andere ontwikkelingen**).

De projectleider stelt in overleg met de ambtelijke opdrachtgever een concept projectopdracht (projectdefinitie) op. Tijdens de PSU wordt deze door het projectteam nader uitgewerkt. Bespreking ervan met de opdrachtgever leidt vrijwel altijd tot verheldering en aanpassing van de opdracht. Dit komt de uitwerking van de aanpak én het uiteindelijke resultaat ten goede.

### 6.3 Projectplan

Het projectplan is het document waarin wordt vastgelegd wat het beoogde resultaat is, welke activiteiten plaatsvinden en hoe de uitvoering van het project van begin tot eind gemanaged wordt. In dit document staan heldere afspraken over de opzet en de uitvoering van het project waartoe de betrokken partijen zich verplichten. Het projectplan wordt ondertekend/geaccordeerd door de ambtelijk opdrachtgever en de projectleider.



Het projectplan helpt de projectleider en het projectteam bij de aanpak van het project. Met de nadruk op 'helpt'. Het is deels een checklist en zet aan tot nadenken. Neem de tijd en maak het met aandacht. Het is niet de bedoeling dat het een geforceerde invul- of kopieeroefening wordt. Onderdelen die niet relevant zijn, kun je overslaan of minimaal beschrijven. Maar doe dit bewust en niet vanuit gemak. En doe het samen. Zo wordt een project(plan) een opgave van het hele team. In het projectplan staan harde afspraken tussen de ambtelijk opdrachtgever en de opdrachtnemer en is als het ware een contract. Het projectplan is ook iets om op terug te vallen bij 'gedoe' of onduidelijkheid. Het ontbreken of half invullen van een projectplan levert altijd onnodig risico's op en is nooit te rechtvaardigen.

Ieder project is uniek. Dat unieke karakter wordt bepaald door de aard en omvang van het project, door de dominante beheersfactor(en) (bijvoorbeeld tijd of kwaliteit) en door de organisatie waar het project wordt uitgevoerd. Een effectief projectplan bevat in ieder geval de volgende elementen:

#### **Projectdefinitie**

Beschrijving van het projectresultaat (wat is er precies klaar als het project klaar is?), de uitdaging, aanleiding, doelstelling, afbakening, effecten en randvoorwaarden en de relaties van het project.

#### **Activiteitenplan/Work Breakdown Structure (WBS)**

Een overzicht en specificatie van de deelresultaten, de activiteiten die noodzakelijk zijn om deze te realiseren, en de fasering. Met andere woorden: hoe wordt het project uitgevoerd?

#### **Beheersplan**

Alle afspraken over tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en communicatie. Kortom: met welke middelen/ waarmee wordt het project uitgevoerd?

#### **Risicoanalyse**

Analyse van wat er mis kan gaan en wat de projectactoren zullen doen om die risico's te reduceren of liefst, te vermijden.

## **6.4 Type projecten**

Binnen de gemeentelijke organisatie wordt aan verschillende soorten projecten gewerkt. Denk aan gebiedsopgaven (bijvoorbeeld een nieuwe woonwijk), civieltechnische projecten (bijvoorbeeld het herinrichten of beheer van bestaand gebied), aanschaf/implementatie van producten/diensten (vanuit domein bedrijfsvoering) of beleid (vanuit domein samenleving of domein ruimte).

Hoewel dit leidt tot verschillende beslisdocumenten, kan voor al deze projecten wel dezelfde hoofdstructuur worden gehanteerd.

|                        | <b>Algemeen</b>                                                                                                                                       | <b>Gebiedsopgaven</b>                                                                                                                                                                          | <b>Civieltechnische Projecten</b>                                                                                                                                                  | <b>Beleid</b>                                                                                                                          |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Initiatieffase</b>  | Projectopdracht                                                                                                                                       | Projectopdracht                                                                                                                                                                                | Projectopdracht                                                                                                                                                                    | Projectopdracht                                                                                                                        |
| <b>Definitiefase</b>   | Projectplan                                                                                                                                           | Projectplan                                                                                                                                                                                    | Projectplan                                                                                                                                                                        | Projectplan                                                                                                                            |
| <b>Uitvoeringsfase</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>voortgangsrapportage</li> <li>tussenevaluatie</li> <li>aangepast plan</li> <li>oplevering resultaat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>nota van uitgangspunten</li> <li>masterplan</li> <li>ruimtelijk plan</li> <li>stedenbouwkundig plan</li> <li>inrichtingsplan openbare ruimte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>programma van eisen</li> <li>schetsontwerp (SO)</li> <li>voorlopig ontwerp (VO)</li> <li>definitief ontwerp (DO)</li> <li>bestek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>nota van uitgangspunten</li> <li>concept beleidsnota</li> <li>eindversie beleidsnota</li> </ul> |
| <b>Afrondingsfase</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>overdrachtsdocument</li> <li>evaluatie + decharge</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>overdrachtsdocument</li> <li>evaluatie + decharge</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>overdrachtsdocument</li> <li>evaluatie + decharge</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>overdrachtsdocument</li> <li>evaluatie + decharge</li> </ul>                                    |

## 7 Projectbeheersing

### 7.1 Beheersaspecten

#### *“Leren omgaan met beperkingen”*

De kunst van projectmanagement is om het beoogde eindresultaat te realiseren binnen vooraf gestelde kaders. Tijd, geld en inzet van mensen is begrensd. En tegelijkertijd stellen we eisen aan de kwaliteit van het eindresultaat en de wijze waarop dit tot stand komt. Het gaat hier niet alleen om wettelijke termijnen of privacyregels. Ook de organisatie heeft zijn eigen wensen en eisen, net als de gebruikers die met het eindresultaat van jouw project aan de slag gaan.

Resultaten bereiken met een beperking van middelen doet een beroep op de creativiteit en vindingrijkheid van het projectteam. Dit genereert vaak energie. Maar hieraan zijn ook grenzen. Een ambtelijk opdrachtgever moet daarom zorgen voor voldoende middelen en passende randvoorwaarden om een project tot een goed einde te kunnen brengen. Dit is balanceren van begin tot eind en vraagt een goed samenspel tussen betrokkenen.

Beheersing begint met een goed plan. Je doet alle betrokken bij de start van een project een groot plezier door aandacht te geven aan aspecten die beheerst moeten worden. Het projectteam bekijkt daarnaast goed of zij deze aspecten wel *kán* beheersen. En welke risico's er mogelijk aan het project kleven en hoe deze beheerst kunnen worden.

Om het project beheersbaar te organiseren en uit te voeren heeft het projectteam hulpmiddelen tot haar beschikking. Projectbeheersing betekent verantwoord omgaan met zes beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en communicatie.

### 7.2 Tijd

Projectmatig werken kenmerkt zich door een sterke focus op het eindresultaat. Je bedenkt vooraf met elkaar wat de best denkbare weg is naar dit eindresultaat. Door te plannen organiseer je zicht en grip op deze weg. En op de afspraken die het projectteam hierover maakt met de opdrachtgever. Met een planning laat het projectteam zien wat de doorlooptijd van de activiteiten is en wanneer het eindresultaat is bereikt.

Activiteiten zijn gekoppeld aan inzet van mensen (capaciteit) en geld. Heb je de activiteiten eenmaal in beeld? Dan ligt de capaciteitsplanning en financiële planning voor het oprapen. Wanneer personele inzet aan de kosten van een project moet worden toegerekend, met uren schrijven als verantwoording, neemt het belang van goede capaciteitsplanningen toe. Koppel activiteiten in je planning aan doorlooptijd, kosten én capaciteit en je hebt drie belangrijke beheersaspecten in beeld, voor de prijs van één.

Een planning maakt het projectteam tijdens de definitiefase van het project. Vaak tijdens of kort na een projectstart-up. Starten met de uitvoering van een project zonder planning, is als vliegen met één vleugel. Niet aan te bevelen dus. De opdrachtgever zal het hiermee eens zijn.

Het opstellen van een planning verloopt volgens een standaard systematiek. Hoe je activiteiten structureert en een planning opstelt, is beschreven in een korte handleiding in de toolbox. Hoe ingewikkelder de opgave, hoe belangrijker de toepassing hiervan. Maak er daarnaast een gezamenlijke oefening van. Dit levert meer betrokkenheid, verantwoordelijkheid en kwaliteit van de planning op. Twee weten tenslotte meer dan één. Bovendien helpt deze ervaring met het opstellen van een volgende planning. En bij het herkennen en toepassen van standaard doorlooptijden of benodigde capaciteit.

Bij aanbestedingen bijvoorbeeld. Zo wordt de belangrijkste tool die tot je beschikking staat, de kennis en ervaring van jou en je collega's.

### **7.3 Geld**

Het uitvoeren van activiteiten, het inkopen van producten of diensten en het inzetten van menskracht kost geld. Geld neemt een bijzondere plek in als beheersaspect. Je kan er namelijk andere beheersaspecten direct mee financieren. Kom je bijvoorbeeld kwaliteit te kort? Dan koop je het in.

De opdrachtgever verstrekt het geld. Het projectteam besteedt en beheert dit. Dit vraagt dus ook om bevoegdheden die passen bij de verschillende rollen. Deze leg je vast in je projectplan (zie ook de gemeentelijke mandaatregeling).

Sommige projecten kosten niet alleen geld bij uitvoering, maar ook na oplevering. Kapitaallasten of beheerkosten bijvoorbeeld. Benoem dit vooraf en/of maak deze kosten inzichtelijk als dit gewenst is. Ook leveren sommige projecten (uiteindelijk) geld op. Het kan helpen om voor dit soort projecten vooraf een businesscase op te stellen. Waarin je de verwachte kosten en opbrengsten inzichtelijk maakt.

Instrumenten die je helpen om de kosten voor een project goed in te schatten en te beheersen: een kostenraming (initiatiefase), een projectbegroting (definitiefase), financiële administratie en/of kostencalculatie (uitvoeringsfase) en een financiële evaluatie (af rondingsfase).

### **7.4 Kwaliteit**

Wanneer is het projectresultaat goed genoeg? Daarover zullen de beelden en verwachtingen uiteenlopen. Het is een veel voorkomende valkuil; als het eindresultaat wordt opgeleverd, blijkt ineens dat de ambtelijk of bestuurlijk opdrachtgever of de gebruiker toch een andere verwachting had. Doodzonde en makkelijk te voorkomen door in de definitiefase van het project de kwaliteitscriteria helder te formuleren.

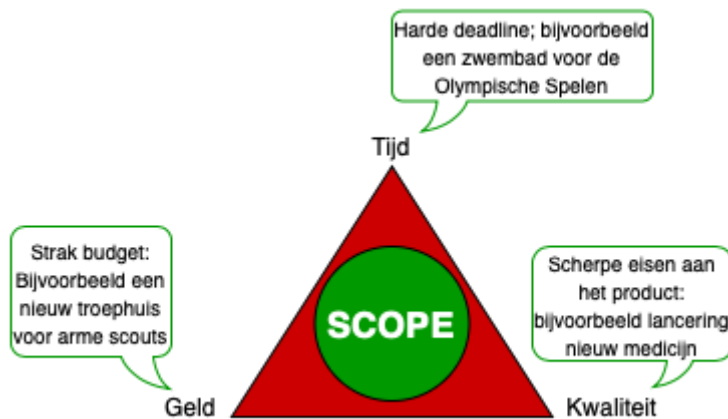
Stel, er wordt een nieuwe beleidsnota gerealiseerd. Is deze dan opgemaakt in een boekwerk of volstaat een Word bestand? Op welk taalniveau moeten de teksten zijn geschreven? En moet het document toegankelijk zijn voor blinden en slechtzienden?

Het vooraf opstellen van kwaliteitscriteria en de toepassing van bestaande kwaliteitscriteria vragen dus aandacht. Ook denkt het projectteam na welke kwaliteitsnormen geaccepteerd zijn en hoe je kunt vaststellen of deze worden gerealiseerd. Vaak worden deze criteria relevant richting oplevering van het eindresultaat en overdracht naar de gebruiker of eigenaar. Is hier vooraf niet voldoende over nagedacht, dan is dit achteraf vaak slecht te herstellen.

Beheersinstrumenten kunnen verschillende vormen aannemen. Vaak volstaat het beschrijven van kwaliteitscriteria en normen. Maar ook testrondes, reviews, audits of een toets/overdrachtsprocedure zijn beproefde instrumenten om de kwaliteit van het eindresultaat te kunnen garanderen.

#### **De gouden driehoek**

Bovenstaande drie beheersaspecten (tijd, geld en kwaliteit) hangen sterk met elkaar samen. Wanneer een opdrachtgever een kortere doorlooptijd wenst, dan kan dit bijvoorbeeld opgelost worden door extra menskracht in te kopen of de kwaliteit van het eindresultaat te verlagen.



Een gewaarschuwd mens telt voor twee: bijstelling van de projectopdracht heeft altijd consequenties voor tijd, geld en/of kwaliteit. De verhoudingen binnen de driehoek willen dus nog weleens wijzigen. Het projectteam zal met de opdrachtgever het 'spel' van deze driehoek moeten spelen.

## 7.5 Organisatie

De projectorganisatie wordt als beheeraspect beschreven in het projectplan. In hoofdstuk 5 van dit handboek is opgenomen wat we verstaan onder een goede projectorganisatie.

Een aantal vuistregels:

- De projectorganisatie is tijdelijk en kan per fase en gedurende de uitvoering van samenstelling wijzigen.
- Een project heeft een opdrachtgever en een opdrachtnemer (projectleider).
- Zijn er meerdere opdrachtgevers of belanghebbenden die meebepalen, dan krijgen deze een rol in bijvoorbeeld een stuurgroep. Er is dan één vertegenwoordiger die namens de stuurgroep de rol van opdrachtgever vervult (vaak als voorzitter).
- De opdrachtgever is iemand die doorzettingsmacht heeft en een logische positie en connectie heeft met de opgave. Bijvoorbeeld op basis van taakstelling, mate van invloed, beslissingsbevoegdheid, kennis, netwerk en/of competenties.
- In het projectteam zitten in ieder geval de mensen die verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de activiteiten voor het bereiken van het resultaat.
- Een projectteam met 6-8 personen werkt over het algemeen prettig. Zijn er meer mensen nodig, dan is het voor snelle besluitvorming vaak prettig om te werken met deelprojecten.

## 7.6 Informatie

In een opgeruimde en handig ingerichte schuur vind je sneller wat je nodig hebt. Hoe meer spullen je erin kwijt moet, hoe groter het belang hiervan. Dit geldt ook voor informatie. Snelle toegang tot plannen, vastgelegde besluiten, verslagen of andere relevante informatie bevordert het werkproces enorm. Opslag en het beheer van informatie verdient dus aandacht. Soms ook vanwege wettelijke kaders (bijvoorbeeld de Archiefwet).

Maak daarnaast afspraken over wie, wanneer, welke informatie moet krijgen en hoe deze beschikbaar wordt gesteld.

Een goed projectdossier is vindbaar en toegankelijk voor de juiste personen, is volledig en actueel. Hoe groter de klus, hoe belangrijker dit wordt. In een project van enige omvang is daarom de aanwezigheid van een projectsecretaris/-medewerker van groot belang. Deze vervult de volgende taken:

- Het voorbereiden van overleggen met projectteam, opdrachtgever, stuurgroep, et cetera.
- Verslaglegging acties en besluiten.
- Projectadministratie en projectdocumentatie volgens afgesproken structuur.
- Verspreiding en verzending van informatie.

De vervulling van deze rol is essentieel en heeft invloed op het verloop van het project. Mede afhankelijk van ervaring, kennis en competenties worden deze taken vaak uitgebreid met het opstellen van voortgangsrapportages, overdrachtsdocumenten en het bewaken van procedures, planning en onderlinge afspraken. Al dan niet samen met de projectleider.

## **7.7 Communicatie**

Een communicatieplan is een onderdeel van het projectplan. Er is geen standaardaanpak en samenstelling te geven voor een communicatieplan. Daarvoor zijn de doelstellingen van communicatie, en de plaats ervan in een project, te divers. Bij het opstellen van een communicatieplan zijn de volgende stappen van belang:

1. Bepaal de rol van communicatie in het project
2. Benoem de doelgroepen, doelstellingen, boodschappen en middelen
3. Bepaal activiteiten, planning, kosten, organisatie
4. Voer het communicatieplan uit en evalueer het

In Lansingerland gebruiken wij voor bovenstaande stappen de methodiek van Factor C.

### **Participatie**

Regeren vanuit een ivoren toren kan allang niet meer. Participatie is cruciaal voor het slagen van het project. Participatie is een integraal onderdeel van projectmatig werken. Het gaat daarbij om omgevingsbewust handelen: goede communicatie in alle fasen van een project, waarbij intern en extern betrokkenen meedenken en meedoen.

## **7.8 Risicobeheersing**

Geen project zonder risico. Op de weg naar het eindresultaat kan het projectteam voor allerlei verrassingen komen te staan. Dit kan gevolgen hebben voor het eindresultaat of de weg ernaartoe.

Maar als je een bananenschil ziet liggen, hoef je er nog niet in te stappen. Sommige risico's die zich kunnen voordoen zijn te voorspellen. Wie een buitenfestival in november organiseert, loopt het risico dat het weer flink tegen kan zitten. Plaats je een tent, dan bescherm je je tegen dit risico.

Het loont dus om met het projectteam vooraf goed na te denken over risico's die zich kunnen voordoen. En vervolgens welke maatregelen je kunt bedenken om een risico te voorkomen, op te vangen of om de gevolgen ervan te beperken.

Risico's zijn op allerlei aspecten van je project te benoemen. En vaak leidt dit vooraf tot bijstelling van de beheersaspecten. Zo kost een festivaltent bijvoorbeeld extra geld en duurt de opbouw van het festival langer. Het projectteam maakt dit met een goede risicoanalyse inzichtelijk en betreft de opdrachtgever bij afwegingen en keuzes.

Een risicoanalyse kent de volgende stappen:

- Inventariseren: wat zijn de kwetsbare gebieden? En wat zijn de specifieke risico's per kwetsbaar gebied?
- Analyseren: hoe groot of klein zijn die risico's? Wat zijn de mogelijke gevolgen? Welke risico's moeten dus meer aandacht krijgen dan andere?
- Verdiepen: relevante risico's verder uitwerken.
- Plannen: welke maatregelen moet het team treffen om ongewenste ontwikkelingen in/rond het project te voorkomen of zo beperkt mogelijk te houden?

Deze stappen komen terug in onderstaande tabel:

| Beschrijving risico | kans | effect | respons-tijd | risico-waarde | rangorde |
|---------------------|------|--------|--------------|---------------|----------|
|                     |      |        |              |               |          |
|                     |      |        |              |               |          |

$$\text{risicowaarde} = \text{kans} \times \text{effect} \times \text{respons-tijd}$$

Wanneer sommige beheersaspecten bij de start van een project nog niet helemaal duidelijk zijn, stel dit dan samen met je opdrachtgever vast. En maak met elkaar goede afspraken over wanneer dit wel duidelijk is en/of binnen welke marges uitvoering plaatsvindt. Professionaliteit gaat hier dus over bewust omgaan met onzekerheden.

## 7.9 Projectcontrol

*“Hoe eerder je een achterstand oploopt, hoe meer tijd je hebt om weer op schema te komen”*

Steven Wright

Hierboven hebben we beschreven welke aspecten je helpen om grip te houden op het project. Het is belangrijk om vooraf afspraken te maken hoe het projectteam, samen met de opdrachtgever, deze grip organiseert. Met als uiteindelijke doel om het resultaat te behalen binnen afgesproken tijd, binnen afgesproken budget, et cetera. Wat hierbij helpt:

1. Ieder project krijgt op basis van een afwegingskader een risicoprofiel toegewezen door de opdrachtgever. Zit je in een omvangrijk, complex en/of (politiek)risicovol project (Categorie B of C) dan is het aan te bevelen om een projectcontroller te betrekken. Deze rol is specifiek gericht op beheersing van het project en ziet erop toe dat de informatie voor beheersing op orde is. In dit geval staat de projectcontroller zowel het project als de opdrachtgever ten dienste. De projectleider/-manager blijft, samen met de opdrachtgever, verantwoordelijk voor het gehele project en de keuzes die daarin te maken zijn.
2. Besteed met het projectteam en de opdrachtgever aandacht aan bovengenoemde beheersaspecten in je projectplan; “een goed begin is het halve werk.” Gebruik hiervoor een PSU, zie hoofdstuk 8.
3. Voortgangsrapportage; bespreek periodiek de voortgang met je projectteam en de opdrachtgever. De planning is daarin een vast onderdeel. Net als de beheersaspecten.
4. De 10%-regel. Je maakt voorafgaand aan de uitvoering een inschatting. Maar de werkelijkheid kan anders lopen. Doe een check (tussenevaluatie) wanneer je ongeveer 10% van je project erop hebt zitten. Lopen jullie op schema? En wat zijn jullie verwachtingen voor de komende 90%? Liever nu bijsturen, dan achteraf concluderen dat het toch anders is gelopen dan verwacht.

*“Bouw het dak voordat het gaat regenen.”*

Niemand wordt graag overvallen door tegenslagen. Voorkomen is altijd beter dan genezen. Zit je in een risicovol project, dan is het aan te bevelen om vooraf met elkaar na te denken over hulpstructuren. Voor

als het onverhoopt toch anders gaat dan gehoopt. Afwijken is echt wel toegestaan en soms heel erg wenselijk, mits het uitlegbaar is en je dit (liefst) tijdig aankondigt. Dit betekent dat je bewust, en op basis van de goede informatie, keuzes voorlegt om van je plan af te wijken. Gek genoeg is het op deze manier vaak uitdagend om tegenslagen het hoofd te bieden, in plaats van een enorme last.

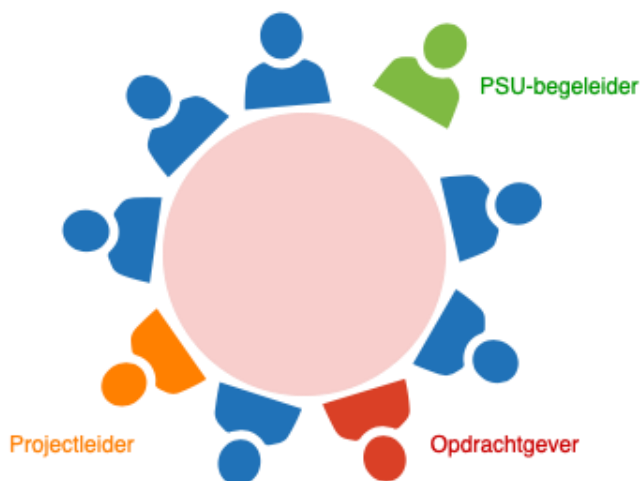
## 8 Project Start UP

Projectleiders en opdrachtgevers besteden vaak veel te weinig aandacht aan de definitiefase. Een project start dan vaak zonder een gemeenschappelijk en helder beeld van wat het nu eigenlijk inhoudt, wat het moet opleveren, wie waarvoor verantwoordelijk is, en welke inzet van mensen en middelen vereist is. Vaak wordt het resultaat dan niet bereikt, wordt de gewenste kwaliteit niet gehaald, en/of loopt het project uit in tijd en kosten.

‘Bezint eer ge begint’ is dus een principe dat zeker ook voor projecten geldt.

Om tot een goed projectplan te komen zijn maar twee dingen nodig: tijd en belangstelling. Een intensieve projectstart-up (PSU) waarin de hoofdlijnen van het projectplan worden vastgesteld.

Een belangrijk instrument voor het maken van goede projectafspraken is de zogenaamde projectstart-up (PSU). Dit is een bijeenkomst die vaak een tot enkele dagen duurt, waarin projectteam en opdrachtgever samen de projectopdracht aanscherpen en uitwerken, en waarin vervolgens het team een projectplan opstelt om het geformuleerde projectresultaat te bereiken. Ook besteedt het team in de PSU de noodzakelijke tijd aan alle overige aspecten van het project waar goede afspraken over moeten worden gemaakt (begroting, projectorganisatie, communicatie, et cetera). Dit alles onder leiding van een PSU-begeleider.



De PSU is een workshop in de definitiefase, waarin het projectteam alle belangrijke onderdelen van het project bespreekt en uitwerkt. De PSU is daarom van niet te onderschatten belang voor een project. Het resultaat van de PSU is het projectplan in concept.

Bovendien worden in de PSU het commitment van het projectteam aan het project en de teamgeest ontwikkeld.

### Voorbeeldprogramma PSU

#### Dag 1

Aftrap door de opdrachtgever en collectieve intake  
Projectdefinitie  
Creatief structureren  
Clusteren

#### Dag 2

Uitwerken van WBS en planning

|                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beheersaspecten (planning, begroting, kwaliteit)<br>Teamvorming en samenstelling<br>Taakverdeling en werkwijze                                                                                 |
| Dag 3<br>Risicoanalyse<br>Krachtenveldanalyse<br>Verwerken van materiaal en voorbereiden van presentatie<br>Presentatie door projectteam aan opdrachtgever<br>Maken van concrete werkafspraken |

Er is een handleiding beschikbaar voor het goed uitvoeren van een PSU. Binnen de organisatie zijn collega's beschikbaar die de rol van PSU begeleider willen invullen.