

Majeure projecten

Nazorgonderzoek

Nazorgonderzoek Majeure Projecten

Rekenkamercommissie Stein
Stein, 18 oktober 2021

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1. Achtergrond en aanleiding nazorgonderzoek	4
1.1. Doel en afbakening onderzoeksvraag	4
1.2. Onderzoeksaanpak	5
2. Nota van bevindingen	6
2.1. Aanbeveling 2018: "1. Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader"	8
2.2. Aanbeveling 2018: "2. Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie"	11
2.3. Aanbeveling 2018: "3. Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien"	13
3. Conclusies en aanbevelingen	15
4. Bestuurlijke reactie.....	20
5. Nawoord Rekenkamercommissie	22
6. Bijlagen	23
Bijlage 1. Overzicht conclusies en aanbevelingen Nazorgonderzoek Majeure Projecten	24
Bijlage 2.....	26
2a. Raadsvoorstel regeling majeure projecten.....	26
2b. Raadsbesluit regeling majeure projecten.....	30
Bijlage 3. Leidraad Projectmatig werken + formats	35
Bijlage 4. Roadmap Implementatie PMW 2020.	53

1. Achtergrond en aanleiding nazorgonderzoek

In de periode 2017-2018 deed de voormalige Rekenkamercommissie Sittard-Geleen en Stein onderzoek naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein (publicatiedatum: 18 maart 2018, (zaaknummer 09711248¹). De Raad heeft in haar vergadering d.d. 24 mei 2018 het onderzoeksrapport vastgesteld.

Gelet op het feit dat destijds een periode van twee jaar was verstreken sinds de besluitvorming over dit onderzoeksrapport, heeft de Rekenkamercommissie het Nazorgonderzoek Majeure Projecten opgenomen in de Onderzoeksprogramma's 2020 en 2021 (afronding). Onze Rekenkamercommissie hecht er grote waarde aan dat door de raad overgenomen aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken gevolgd en gemonitord worden: is er iets met de aanbevelingen gebeurd en is te achterhalen wat daarvan het effect is geweest? Dit inzicht stelt de raad in staat om het gesprek te voeren met het college over de realisatie van gemaakte afspraken en eventueel te komen tot hernieuwde afspraken, passend bij actuele ontwikkelingen.

1.1. Doel en afbakening onderzoeksvraag

Het onderzoek 2018 was in feite een evaluatief onderzoek naar de structuur en procesgang van het Centrumplan als praktijkcasus met de volgende conclusies.

Conclusies 2018:

1. Het project 'Centrumontwikkeling' heeft zich voorgedaan tegen de achtergrond van lastige in- en externe omstandigheden.
2. De projectorganisatie is vanaf het begin tot het einde goed gestructureerd geweest met behulp van in- en extern overleg.
3. Op een aantal punten ontbreekt het aan een expliciete projectmatige systematiek.
4. De formele informatievoorziening is fragmentarisch geweest.
5. De implementatie van projectmatig werken verloopt nog stroef maar heeft de aandacht.

De generaliserende aanbevelingen uit het onderzoek 2018 hadden betrekking op de projectorganisatie en informatievoorziening aan de Raad. Het voorliggend onderzoek beperkt zich tot de implementatie van de aanbevelingen van het onderzoek 2018 daar waar het los gezien kan worden van de context (het Centrumplan) waarin het onderzoek 2018 plaats heeft gevonden.

Aanbevelingen 2018:

1. Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader [red. 'projectmatig werken'].
2. Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.
3. Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

¹ <https://ris2.ibabs.eu/Agenda/Details/Stein/bc79acc9-d7e5-41ab-b9dc-e2a55019bc44>

Het doel van het nazorgonderzoek is om inzichtelijk te maken wat de raad heeft besloten over deze aanbevelingen en hoe het college dit heeft geïmplementeerd. Daarnaast is er aandacht voor de vraag hoe de Raad over de voortgang is geïnformeerd. Zo kan de controlerende en bijsturende rol van de Raad getoetst worden.

De peildatum van het onderzoek zijn de vorderingen die zijn gemaakt vanaf 24 mei 2018: de datum dat de Raad het onderzoeksrapport heeft vastgesteld.

1.2. Onderzoeksaanpak

Het onderzoek volgt de stappen die in het onderzoeksprotocol zijn omschreven en bevat de volgende onderdelen:

1. Projectvoorbereiding, dossieronderzoek incl. uitvraag bij Limburgse gemeenten en vaststellen Plan van Aanpak door de RKC.
2. Startgesprek RKC en college.
3. Interviews met AO, college en Raad.
4. Opstellen nota van bevindingen inclusief ambtelijke wederhoor.
5. Analyse en opstellen eindrapport.
6. Bestuurlijke besluitvorming en wederhoor.
7. Aanbieding eindrapport aan de Raad.

De Raad, het college, de gemeentesecretaris en de ambtelijke organisatie (AO) zijn geïnformeerd over de aanpak en werkwijze. In het startgesprek is met het college en de gemeentesecretaris afgesproken dat de controller contactpersoon voor dit onderzoek is. In navolging van het Startgesprek tussen de Rekenkamercommissie en het college heeft de AO informatie over projectmatig werken beschikbaar gesteld. Om een evenwichtig beeld te creëren van de vorderingen, zijn gesprekken gevoerd met de ambtelijke organisatie, college en Raad.

Naar aanleiding van het interview met de AO is extra informatie opgevraagd: de bijlagen van de leidraad en de roadmap voor de implementatie van projectmatig werken in de ambtelijke organisatie.

Namens het college is de wethouder 'Fysieke Leefomgeving' uitgenodigd voor een interview gezien de raakvlakken met projectmatig werken in het fysieke domein. Tijdens het onderzoek (interviewfase) is ook de wethouder 'Sociaal Domein' uitgenodigd vanwege het feit dat ook in het sociale domein grote uitgaven gedaan worden in een complexe omgeving.

Tot slot is gesproken met een delegatie van de Raad (oppositie en coalitie).

2. Nota van bevindingen

In de periode 2017-2018 deed de voormalige Rekenkamercommissie Sittard-Geleen en Stein onderzoek naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein (publicatiedatum: 18 maart 2018). De Rekenkamercommissie heeft in haar bevindingen geconstateerd dat het project 'Centrumontwikkeling' zich heeft voorgedaan tegen de achtergrond van lastige in- en externe omstandigheden. In het rapport werd vastgesteld dat de opzet en werkwijze van de projectorganisatie laat zien dat vanaf de start tot aan de afronding van het proces er goed gestructureerd gewerkt is met behulp van in- en extern overleg. Desondanks ontbrak het op een aantal punten aan een expliciete projectmatige systematiek. Debet daaraan was dat de implementatie van het projectmatig werken goede aanzetten liet zien, maar nog onvoldoende verankerd was om een stevig raamwerk te bieden voor een dergelijk majeur project.

De aanbevelingen richtten zich dan ook in grote lijn op het verstevigen van het projectmatig werken. De basis hiervoor was te vinden in de verdere ontwikkeling van het in aanzet reeds bestaande beleidskader 'projectmatig werken'.

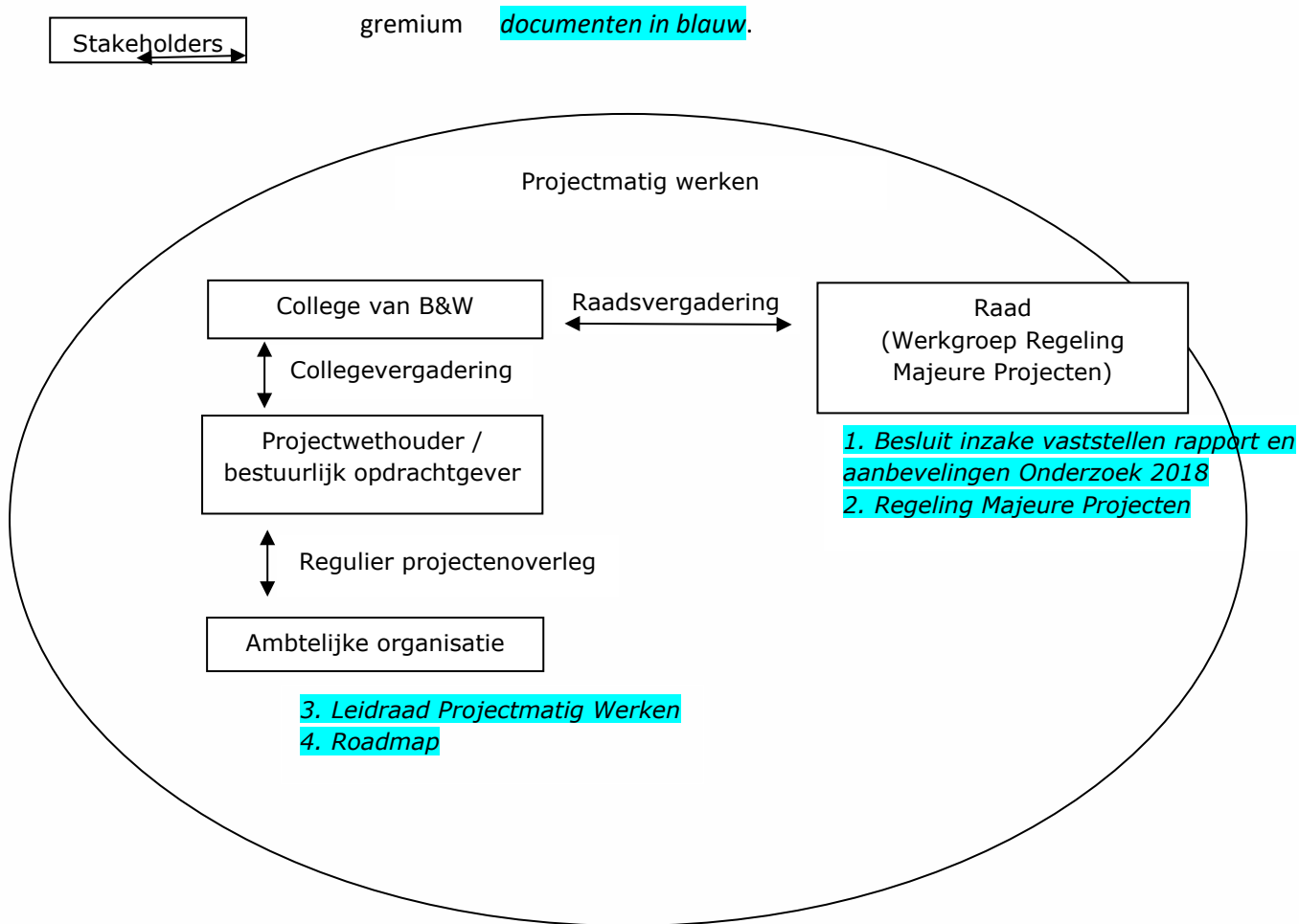
De Raad heeft in haar vergadering d.d. 24 mei 2018 het onderzoeksrapport vastgesteld met dien verstande dat:

- de reactie van het college van B&W leidend dient te zijn in de uitvoering van de aanbevelingen; en
- kennis te nemen van het standpunt van B&W dat de conclusies en aanbevelingen van het rapport als 'waardevol' typeert en deze binnen de Steinse context en maatvoering in hanteerbaar beleid zal omzetten.

In onderstaande hoofdstukken wordt per aanbeveling uiteengezet hoe deze is geïmplementeerd. De volgorde van de hoofdstukken is niet chronologisch, gezien de ontwikkeling van projectmatig werken in de ambtelijke organisatie en het opstellen van de Regeling Majeure Projecten (RMP, bijlage 2) simultaan is verlopen. De implementatie van de drie aanbevelingen kunnen in de praktijk niet los van elkaar gezien worden. Om Majeure Projecten te kunnen benoemen en conform de Regeling te werken, is het nodig om als organisatie projectmatig te werken.

Het samenspel van de stakeholders in projectmatig werken is in figuur 1. hieronder weergegeven.

Figuur 1. Samenspel stakeholders in projectmatig werken



2.1. Aanbeveling 2018: “1. Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader”

Implementatie uniform projectmatig werken: leidraad en roadmap

In het Onderzoeksrapport Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein (2018) werd geconstateerd dat het Centrumplan projectmatig werd uitgevoerd. Het ontbrak echter op een aantal punten aan een expliciete projectmatige systematiek. Debet hieraan was dat de implementatie van het projectmatig werken onvoldoende verankerd was om een stevig raamwerk te bieden voor een majeur project. De aanbevelingen richtten zich dan ook in grote lijn op het verstevigen van het projectmatig werken. Aanbeveling 1 (2018) luidt dan ook: “Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader [red. ‘projectmatig werken’]”.

De ambtelijke organisatie omarmt projectmatig werken. Het bovengenoemde ‘voorgenomen beleidskader’ refereert aan het implementatieplan voor projectmatig werken als uitvloeisel van de reorganisatie in 2016. Het implementatieplan had vertraging opgelopen door veranderingen in management en prioriteiten in combinatie met een gebrek aan capaciteit (kwantitatief). De organisatie heeft het echter niet links laten liggen. Het wil ook niet zeggen dat er in het verleden niet projectmatig werd gewerkt. Het ontbrak echter aan een uniforme projectmatige systematiek. In zulk een situatie is het moeilijk om ‘best practices’ te delen of als organisatie van elkaar te leren om in control te zijn. Het Rekenkamerrapport 2018 werd ervaren als prikkel om projectmatig werken verder te introduceren. Daarnaast is er actief gewerkt aan het meenemen en informeren van de Raad inzake projectmatig werken en investeringen (zie ook hoofdstuk 2.3. hieronder).

De visie op projectmatig werken en de uniforme implementatie in de lijnorganisatie wordt geleid door de teamleider ruimtelijke projecten, beleid en openbare ruimte. De teamleider acteert als projectleider projectmatig werken. De invoering van uniform werken is dan ook niet toevallig gestart in het Fysieke Domein. Het voordeel daarvan is dat in een ‘kleine’ omgeving ervaring kan worden opgedaan met de ‘nieuwe standaard’. Deze ervaringen kunnen ingezet worden bij de meer complexe projecten zoals bijvoorbeeld in het Sociaal Domein.

Het implementatieplan is sinds 2018 doorontwikkeld tot de ‘leidraad’ welke op ambtelijk niveau op 11 maart 2020 is vastgesteld door het management (MT). Zie bijlage 3. Het is een theoretisch kader bedoeld om middels formats meer uniformiteit in de organisatie te ontwikkelen. Aan de hand van voorgeschreven risico-, financiële-, planning- en communicatieparagrafen wordt projectmatig werken gestandaardiseerd.

De leidraad is een ‘standaard’ van het uniform projectmatig werken. De leidraad is bedoeld als een dynamisch ‘groeidocument’ waarin nieuwe inzichten verwerkt kunnen worden. Leren van elkaars ervaringen op basis van eerdere projecten wordt gestimuleerd aan de hand van een te vormen projectencatalogus. Daarin zijn voorbeelden van projecten, waarin de formats ten behoeve van uniform projectmatig werken zijn gehanteerd, opgenomen.

Dat biedt een goede basis om te werken conform de Regeling Majeure Projecten. Projecten zoals bedoeld in de leidraad, waartoe het college en MT besluiten, zijn niet per se Majeure Projecten zoals bedoeld in de RMP waarover de Raad besluit. Maar als de Raad Majeure Projecten benoemt, is het nodig om als organisatie

projectmatig te werken en over sturingsinformatie te beschikken om de Regeling uit te kunnen voeren en de Raad volledig te informeren over (de voortgang van) Majeure Projecten.

De RKC heeft de bijlagen² van de leidraad niet ontvangen. De ambtelijke organisatie geeft aan dat de formats nog verder ontwikkeld en daarmee definitief gemaakt dienen te worden. Momenteel wordt gewerkt met de aangeleverde formats van het Programma reconstructie route A2 – Haven – Poort van Stein) die op basis van ervaringen verder worden geoptimaliseerd. De Rekenkamercommissie heeft deze voorbeelden van het A2-projectplan en projectformat ontvangen. In het A2-plan worden de risico's geïdentificeerd met bijhorende beheersmaatregelen. Binnen projecten wordt gewerkt met een post onvoorzien waarmee risico's worden afgedekt. De procentuele kans dat het risico optreedt en de financiële impact bij optreden worden hierin niet gekwantificeerd.

Na het vaststellen van de leidraad is een 'roadmap implementatie PMW (projectmatig werken) 2020' ontwikkeld (bijlage 4). De roadmap is een hulpmiddel, niet formeel vastgesteld door het MT, met als doel om uniform projectmatig werken conform de leidraad te implementeren in de verschillende afdelingen van de gemeentelijke organisatie. De roadmap is abstract. Er blijkt niet wanneer en in welke teams projectmatig werken wordt ingevoerd.

Onder andere het thuis- en digitaal werken naar aanleiding van de coronacrisis vertraagt de uitrol van uniform projectmatig werken conform de leidraad en roadmap in de ambtelijke organisatie. Het doel was om in het vierde kwartaal van 2020 projectmatig werken te hebben ingevoerd in de lijnorganisatie. Het is onduidelijk welke stappen in de roadmap c.q. implementatie van projectmatig werken zijn doorlopen.

Herstructureren overlegstructuren

De leidraad omschrijft een vaste structuur en format waarin een project gegoten kan worden. Dit kan gezien worden als de harde kant van uniform projectmatig werken. De 'zachte kant' van projectmatig werken gaat over een herstructurering van overlegstructuren. Waar projectleiders in het verleden 'verkokert' werkten binnen hun eigen projecten en bilateraal overlegden met bestuurders, is er in het Fysieke Domein een maandelijks ambtelijk projectenoverleg met projectleiders geïntroduceerd, voorgezeten door de teamleider ruimtelijke projecten, beleid en openbare ruimte. De bestuurder wordt structureel maandelijks bijgepraat in een bestuurlijk projectenoverleg.

De leidraad maakt onderscheid tussen meer complexe "integrale projecten" en "overige projecten". De projectorganisatie voor "overige projecten" is eenvoudiger dan die van integrale projecten. Het grootste verschil zit hem erin dat de bestuurlijk opdrachtgever niet gedurende het project bij de uitvoering is betrokken. De ambtelijk opdrachtgever heeft bij "overige projecten" met name die rol. De bestuurder wordt slechts door middel van voortgangsrapportages in een projectenoverleg geïnformeerd. Er kan voor worden gekozen om een klankbordgroep in te stellen.

"Integrale projecten" kenmerken zich door de verantwoordelijke rol van een projectwethouder. Deze neemt plaats in de stuurgroep samen met ambtelijk opdrachtgever en projectleider. Dit gremium kan worden aangevuld met andere collegeleden of integrale MT-leden. In de stuurgroep vindt informatieoverdracht

² Exclusief de bijlagen: 1. Inhoudsopgave/structuur projectplan; 2. Template voortgangsrapportages; 3. Inhoudsopgave/Structuur communicatieplan; 4. Checklist risico's; 5. Checklist Evaluatie

plaats, worden belangrijke besluiten ten aanzien van het project genomen en wordt bepaald in hoeverre voorstellen ter besluitvorming aan het College kunnen worden aangeboden. Mijlpalen worden vooraf in de planning benoemd. Beslismomenten van het college kunnen daarin benoemd worden. Afwijkingen worden door de portefeuillehouder gemeld in het college en daar waar nodig voorzien van een collegebesluit. Het College is eindverantwoordelijk.

Kennis- en informatieoverdracht met betrekking tot projecten en ervaring met projectmatig werken wordt op deze manier zowel horizontaal (tussen teams in de ambtelijke organisatie) als verticaal (van ambtelijke organisatie naar bestuurder) geborgd. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om ieder project te evalueren met het oog op kennisoverdracht.

Uit het interview met de Ambtelijke Organisatie blijkt ook dat men aandacht heeft voor het opleiden van medewerkers om ieders rol in projectmatig werken uit te kunnen voeren. In de verschillende teams wordt geïnventariseerd waar de behoefte ligt.

Bevinding 1: de ambtelijke organisatie professionaliseert 'projectmatig werken'. Projectmatig werken wordt door de ambtelijke organisatie serieus opgepakt en planmatig, gefaseerd geïmplementeerd in de organisatieonderdelen. De behoefte aan kennis en kunde wordt geïnventariseerd. De leidraad wordt door de uitvoering van projectevaluaties een groeidocument.

Bevinding 2: het invoeren van uniform projectmatig werken in de organisatie wordt geleid door de ambtelijke organisatie vanuit het ruimtelijke c.q. fysieke domein.

Bevinding 3: De procentuele kans dat het risico optreedt en de financiële impact bij het optreden worden niet gekwantificeerd. Daardoor kan niet optimaal financieel gestuurd worden op risico's en is het mogelijk dat een te grote of te kleine risicoreserve wordt aangehouden. Bij een te grote risicoreserve wordt onnodig beslag gelegd op gemeenschapsgelden die elders ingezet kunnen worden. Bij een te kleine risicoreserve is mogelijk de begroting te klein indien risico's optreden en wordt de gemeente met onverwachte uitgaven geconfronteerd.

Bevinding 4: De roadmap is niet actueel. Het invoeren van uniform projectmatig werken in de lijnorganisatie loopt vertraging op.

2.2. Aanbeveling 2018: “2. Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie”

De Gemeente opereert in een steeds complexere omgeving. Voorbeelden van projecten die door geïnterviewden genoemd zijn als mogelijke Majeur Project, zijn: de Omgevingswet, de 3D-operatie en ‘Grip op Sociaal Domein’, aanbesteding telefonie, nieuw zaaksysteem, invoering iBabs (informatievoorzieningsstelsel), de duurzaamheidstransitie en het A2-project. Dat betekent overigens niet per se dat deze projecten niet projectmatig zijn aangepakt, zoals het A2-project en de 3D-operatie. Een project als het Wijk Actie Programma (WAP) Nieuwdorp heeft raakvlakken met zowel het fysieke domein (woningtransformatie, accommodaties) als sociale aspecten (buurtcentrum, bruisend hart Nieuwdorp, verduurzaming, burgerinitiatieven). De noodzaak om uniform projectmatig te werken in steeds complexere en duurdere projecten, wordt dus groter.

De leidraad is door het management vastgesteld. Het college heeft er kennis van genomen. De individuele portefeuillehouders worden op inhoud per project door de AO geïnformeerd. Er is geen bestuurlijk portefeuillehouder ‘projectmatig werken’.

Bevinding 5: de regie voor de implementatie van projectmatig werken ligt bij het management van de ambtelijke organisatie.

Bevinding 6: projectmatig werken raakt iedere portefeuille. Er is geen overstijgend bestuurlijk aanspreekpunt voor projectmatig werken.

De portefeuillehouders, als bestuurlijk opdrachtgever, zijn echter in een unieke positie om kwaliteit en uniformiteit te bewaken bij de uitvoering van projecten. Als college denkt men na over de minimale eisen voor een voortgangsrapportage waaronder risicobeoordeling en -beheersing. Er wordt bijvoorbeeld in het fysieke domein ook bestuurlijk gestuurd om conform projectmatig werken aan de slag te gaan.

Bovendien kan het college gezamenlijk, portefeuille-overstijgend, bevorderen dat dezelfde standaarden voor projectmatig werken conform leidraad uitgerold worden naar andere organisatieonderdelen. De bestuurder kan een aanjaagfunctie innemen in het implementeren van projectmatig werken in de ambtelijke organisatie en het verantwoorden naar de Raad conform de door de Raad vastgestelde aanbevelingen 2018, wo. “Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie (red. van het voorgenomen beleidskader projectmatig werken)”. Daarmee wordt het college de spil tussen de ontwikkelingen in projectmatig werken in de ambtelijke organisatie en het uitvoeren van de Regeling Majeure Projecten.

De RMP en projectmatig werken kunnen niet los van elkaar gezien worden. Om Majeure Projecten te kunnen benoemen en conform de Regeling te werken, is het nodig om als organisatie projectmatig te werken. De Regeling schrijft in de artikelen 7 tot en met 10 immers voor welke sturingsinformatie nodig is voor het opstellen van basis- en voortgangsrapportages ten behoeve van de Raad. In hoofdstuk 2.1. werd opgemerkt dat in het A2-plan de risico's worden geïdentificeerd met bijhorende beheersmaatregelen. De kans dat het risico optreedt en de impact bij optreden worden niet gekwantificeerd. De RMP schrijft zulke sturingsinformatie voor. Het A2-project is weliswaar geen Majeur Project, maar door de vereisten van de Regeling in de leidraad en formats op te nemen, is de organisatie meer in control en kan de Raad op ieder moment van sturingsinformatie worden voorzien bij het benoemen van een Majeur Project.

Bevinding 7: het college heeft de positie om als spil de verbinding te leggen tussen de ontwikkelingen in projectmatig werken in de ambtelijke organisatie en het uitvoeren van de Regeling Majeure Projecten.

2.3. Aanbeveling 2018: “3. Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien”

Op 5 februari 2020 heeft de Raad de Regeling Majeure Projecten vastgesteld. In de regeling is ook de manier van werken, informeren van de Raad en welke sturingsinformatie benodigd is, vastgelegd. De bevoegdheid om majeure projecten te benoemen komt conform de RMP exclusief toe aan de Raad. De Raad kan conform de Regeling “op elk moment een aanwijzing tot een majeur project doen” (artikel 3, lid 1).

Tijdens de behandeling van de Regeling Majeure Projecten en de diensgevolge vaststelling van de Regeling in februari 2020, heeft de Raad besloten een werkgroep in het leven te roepen. De werkgroep heeft tot taak om aan de Raad te adviseren welke projecten door de Raad als Majeure Project aangewezen kunnen worden. Het Presidium benoemt de leden van de werkgroep. Door opvolgende coronamaatregelen sinds maart 2020 hebben andere prioriteiten de agenda van het Presidium bepaald en zijn de rol en werkwijze van de werkgroep niet besproken. Er zijn nog geen leden benoemd en de werkgroep is tot op heden niet bij elkaar gekomen.

Bevinding 8: Het Presidium heeft geen leden van de werkgroep Regeling Majeure Projecten benoemd. De rol en werkwijze van de werkgroep RMP zijn nog niet door het Presidium bepaald. De werkgroep RMP is niet bij elkaar gekomen.

Zowel de AO en college als Raad benoemen in de interviews de begrotingsbehandeling als een ‘natuurlijk’ moment om Majeure Projecten te benoemen. Tijdens de behandeling van de Begroting 2021 zijn er geen Majeure Projecten benoemd en is de Regeling niet expliciet ter sprake gekomen.

Bevinding 9: de begrotingsbehandeling is een natuurlijk moment om Majeure Projecten te benoemen.

Het project Integraal Huisvestingsplan (IHP) voor schoolgebouwen is tijdens de behandeling op 8 oktober 2020 door de Raad impliciet aangemerkt als Majeur Project om zodoende meer en periodiek geïnformeerd te worden.³ Het voldoet ook aan het criteriumvereiste conform artikel 3 lid 3 en artikel 4.⁴ In de geest van de Regeling is door een Raadswerkgroep met het college afspraken gemaakt over de informatievoorziening. In het traject richting de aanbesteding van het IHP zijn afspraken neergelegd in het aanbestedingsdocument c.q. pakket van eisen met o.a. betrekking tot informatievoorziening over de voortgang, deadlines en rapportagemomenten aan de Raad.

³ Dit procesvoorstel moet resulteren in een door alle partijen gedragen programma van eisen/projectplan en een aanbestedingsdocument teneinde dit project op de markt te kunnen wegzetten. Met als uiteindelijk doel een door de gemeenteraad vast te stellen Integraal Huisvestingsplan. Bron: Conceptprocesvoorstel Integraal Huisvestingsplan gemeente Stein behorende bij het Raadsvoorstel Conceptprocesvoorstel Integraal Huisvestingsplan gemeente Stein tijdens de Raadsvergadering op 8 oktober 2020.

⁴ Artikel 4 RMP: Het project dat door de Raad als majeur project wordt aangewezen, voldoet aan minimaal 3 van de volgende criteria:

- a. er is sprake van een niet-routinematige, in de tijd begrensde activiteit;
- b. de gemeente draagt alleen of grotendeels de verantwoordelijkheid van het project
- c. er zijn substantiële financiële gevolgen en/of aanmerkelijke (uitvoerings)risico's aan het project verbonden;
- d. er zijn belangrijke gevolgen voor de samenleving en/of de gemeentelijke bedrijfsvoering;
- e. er is sprake van een in organisatorisch opzicht complex besturings- en uitvoeringsproces.

De Raad heeft het IHP echter niet formeel benoemd als Majeur Project. Daardoor zijn de processtappen zoals beschreven in de Regeling niet doorlopen. Bovendien is de werkgroep RMP niet bij elkaar gekomen. Zodoende heeft de werkgroep IHP noch werkgroep RMP noch de Raad getoetst of de afspraken die de Raadswerkgroep IHP met het college heeft gemaakt met betrekking tot de informatievoorziening aan de Raad, voldoen aan de vereisten van de Regeling Majeure Projecten. Daardoor heeft de Raad niet uit kunnen spreken welke informatie en op welk detailniveau het wil ontvangen.

Bevinding 10: De werkgroep Majeure Projecten is niet bij elkaar gekomen voor het toetsen van de uitvoering van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) als Majeur Project. Het is onduidelijk of de Raad op een voldoende detailniveau van sturingsinformatie (waaronder planning, financiën en risico's) wordt voorzien conform de RMP.

De Regeling wijst de Raad aan om Majeure Projecten te benoemen. Uit de interviews met de leden van college en Raad blijkt dat het college en de Raad aangeven dat de verantwoordelijkheid bij de Raad ligt. De Raad staat daarentegen open voor voorstellen vanuit het college. Rapportages en dossiervorming in het kader van de Regeling Majeure Projecten kunnen leiden tot een betere informatiepositie van de Raad om gestructureerd dossiers te vormen op het juiste abstractieniveau (hoofdpijnen) qua projectbeschrijving, -aanpak, -beheersing, risicoanalyse en overige informatie. De Raad maakt het voorbehoud dat de AO niet onnodig belast moet worden en dat het belangrijk is om vast te houden aan het minimumvereiste: projecten moeten voldoen aan tenminste 3 van de 5 criteria zoals benoemd in artikel 4 van de RMP. Daardoor worden niet te veel projecten aangewezen als Majeur Project.

Bevinding 11: het initiatief voor het benoemen van Majeure Projecten ligt bij de Raad.

Bevinding 12: De Raad is selectief en wenst niet te veel projecten als Majeur Project te benoemen.

3. Conclusies en aanbevelingen

De Raad heeft in haar vergadering d.d. 24 mei 2018 het rapport van de Rekenkamercommissie inzake het onderzoek naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein vastgesteld.

Het voorliggend onderzoek beperkt zich tot de implementatie van de aanbevelingen van het onderzoek 2018 daar waar het los gezien kan worden van de context (het Centrumplan) waarin het onderzoek 2018 plaats heeft gevonden.

Aanbevelingen 2018:

1. Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader [red. 'projectmatig werken'].
2. Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.
3. Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

De aanbevelingen uit 2018 ten aanzien van projectmatig werken zijn in zijn algemeenheid opgepakt door zowel de Raad als het College. Uit de interviews blijkt dat alle partijen serieus en weloverwogen gewerkt hebben aan de implementatie van de aanbevelingen. De grote stappen, zoals het vaststellen van de Regeling Majeure Projecten en het opstellen van de Leidraad Projectmatig Werken, zijn gezet. De aandacht moet zich nu verleggen van beleid naar de implementatie van uniform projectmatig werken in de organisatie (College) en uitvoering geven aan de Regeling Majeure Projecten (Raad).

Hoofdconclusie Nazorgonderzoek Majeure Projecten 2021

1. De Gemeente Stein omarmt projectmatig werken. Er is veel gedaan sinds het onderzoek van de Rekenkamercommissie naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein in 2018. Het beleidskader 'projectmatig werken' c.q. de Leidraad Projectmatig Werken is opgesteld en de Regeling Majeure Projecten is vastgesteld. De Raad en het College moeten nu de laatste stappen zetten.

Aanbeveling 2018 ad 1: "Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader [red. 'projectmatig werken']"

Met het opstellen van de Leidraad Projectmatig Werken door de ambtelijke organisatie worden binnen de Steinse context en maatvoering stappen gezet om de conclusies en aanbevelingen uit het rapport 2018 in hanteerbaar beleid om te zetten. De leidraad is een 'standaard' voor het uniform projectmatig werken. De leidraad is bedoeld als een dynamisch 'groeidocument' waarin nieuwe inzichten verwerkt kunnen worden. Leren van elkaars ervaringen op basis van eerdere projecten wordt gestimuleerd aan de hand van een te vormen projectencatalogus. Deze iteratieve aanpak gebaseerd op evalueren en lerend vermogen zorgt ervoor dat in een veilige omgeving projectmatig werken continu wordt verbeterd en blijvend aandacht krijgt. Er wordt rekening gehouden met de opleidingsbehoeften van teams en medewerkers.

Een aandachtspunt is de vertraging in de organisatieontwikkeling door o.a. (thuis)werken in coronatijd. De Roadmap Implementatie Projectmatig Werken, opgesteld om uniform projectmatig werken conform de leidraad te implementeren in de verschillende teams van de gemeentelijke organisatie, is daardoor niet meer

actueel. Projectmatig werken is nu met name gedreven vanuit het Fysieke Domein. Om projectmatig werken uniform in de organisatie toe te passen, is het van belang om uitvoering te geven aan de Roadmap en deze te actualiseren aan de gewijzigde omstandigheden.

Conclusie 2.

Met het opstellen van de Leidraad Projectmatig Werken en de Roadmap Implementatie Projectmatig Werken wordt invulling gegeven aan de 1^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.⁵ De formats behorende bij de leidraad dienen verder doorontwikkeld en daarmee definitief gemaakt te worden. De uitrol van uniform projectmatig werken in de gemeentelijke organisatie blijft een punt van aandacht. De roadmap is niet actueel.

Aanbeveling 1:

Zet de ingezette organisatieontwikkeling door en actualiseer de roadmap aan nieuwe behoeftes veroorzaakt door de effecten van corona op de bedrijfsvoering.

Aanbeveling 2018 ad 2: “Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie”

Het college heeft kennis van genomen van de leidraad en roadmap die door de ambtelijke organisatie zijn opgesteld. Het college heeft hier zelf geen besluiten over genomen. De projectwethouders, als bestuurlijk opdrachtgever, zijn echter in een unieke positie om kwaliteit en uniformiteit te bewaken bij de uitvoering van projecten. Door het vaststellen van de leidraad en roadmap door het college, wordt het college daarmee de spil en kan de verbinding leggen tussen projectmatig werken in de ambtelijke organisatie en de benodigde sturingsinformatie die nodig is voor uitvoering van de Regeling Majeure Projecten. Daarmee komt het college duidelijker in positie als de opdrachtgever van projecten en projectmatig werken (vis-à-vis de Raad als opdrachtgever voor Majeure Projecten).

Projectwethouders kunnen uniform projectmatig werken in verschillende domeinen aanjagen wat een impuls geeft aan het uitvoeren van de roadmap. Bovendien kan het college gezamenlijk, portefeuille-overstijgend, bevorderen dat dezelfde standaarden voor projectmatig werken conform leidraad uitgerold worden naar andere organisatieonderdelen.

Dat betekent niet dat projectmatig werken de standaard dient te worden voor alle werkzaamheden die de gemeentelijke organisatie uitvoert. Niet-complexe werkzaamheden hebben niet per se baat bij een projectmatige aanpak. Maatwerk bij de invulling van projectmatig werken is belangrijk en het is belangrijk om daarin selectief te zijn, zodat het college recht kan blijven doen aan haar uitvoerende rol ten opzichte van de Raad.

Conclusie 3.

De bestuurders kunnen een aanjaagfunctie innemen in het implementeren van projectmatig werken in de ambtelijke organisatie en het verantwoorden naar de Raad.

Aanbeveling 2:

Benoem in het college een bestuurlijk opdrachtgever ‘projectmatig werken’ met als verantwoordelijkheid de implementatie van uniform projectmatig werken in relatie tot de sturingsinformatie benodigd voor de

⁵ Aanbeveling 1 (2018): Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader [red. ‘projectmatig werken’].



uitvoering van de Regeling Majeure Projecten. Zo wordt mede invulling gegeven aan de 2^e en 3^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.⁶

Aanbeveling 3:

Stel de leidraad en roadmap in het college vast. Zo wordt bestuurlijke betrokkenheid bij de uniforme implementatie van projectmatig werken in de gemeentelijke organisatie gegarandeerd en mede invulling gegeven aan de 2^e en 3^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.⁷

Aanbeveling 4:

Jaag als projectwethouder uniform projectmatig werken aan in het eigen domein. Zo wordt mede invulling gegeven aan de 2^e en 3^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.⁸

Aanbeveling 2018 ad 3: “Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien”

Het opstellen van de Regeling Majeure Projecten is een gezamenlijke inspanning geweest van de ambtelijke organisatie, college en Raad. Met het vaststellen van de Regeling Majeure Projecten in 2020 heeft de Gemeente Stein een belangrijke stap gezet om de Raad tijdig te betrekken en goed te informeren over maatschappelijke, bestuurlijke, politieke en/of financieel complexe projecten. Er is consensus dat het initiatief voor het benoemen van Majeure Projecten bij de Raad ligt. De Raad kan, nu de RMP is vastgesteld en een werkgroep Majeure Projecten is gecreëerd, daarin meer initiatief nemen.

Het Presidium dient daartoe de leden van de werkgroep Majeure Projecten te benoemen zodat de werkgroep van start kan gaan. De werkgroep kan bezien welke projecten eventueel in aanmerking komen om als Majeur Project en te toetsen aan de hand van de Regeling Majeure Projecten. Het college kan vanuit haar sterke informatiepositie, en actieve informatieplicht, de Raad daarbij ondersteunen door te adviseren welk projecten in aanmerking komen om als Majeur Project te worden benoemd. De projectencatalogus behorende bij de leidraad is daarvoor een ideaal middel. De Raad blijft conform de RMP aan zet om de Majeure Projecten te benoemen. De begrotingsbehandeling wordt hiervoor als natuurlijk moment gezien. Daarbij is het van belang dat vastgehouden wordt aan het minimumvereiste om de ambtelijke organisatie niet onnodig te belasten: projecten moeten voldoen aan tenminste 3 van de 5 criteria zoals benoemd in artikel 4 van de RMP.

Conclusie 4.

Met het vaststellen van de Regeling Majeure Projecten in 2020 heeft de Gemeente Stein een belangrijke stap gezet om de Raad tijdig te betrekken en goed te informeren over meer maatschappelijk, bestuurlijk,

⁶ Aanbeveling 2 (2018): Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.

Aanbeveling 3 (2018): Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

⁷ Aanbeveling 2 (2018): Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.

Aanbeveling 3 (2018): Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

⁸ Aanbeveling 2 (2018): Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.

Aanbeveling 3 (2018): Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

politiek en/of financieel complexe projecten. Het initiatief voor het uitvoering geven aan de RMP ligt bij de Raad. Er zijn door het Presidium geen leden van de Werkgroep Majeure Projecten benoemd.

Aanbeveling 5:

Benoem als Presidium de leden van de werkgroep waarna werkafspraken omtrent het (eventueel) aanwijzen van Majeure Projecten en de uitvoering van de Regeling gemaakt kunnen worden.

Aanbeveling 6:

Neem in het Raadsvoorstel inzake het vaststellen van de Gemeentebegroting standaard de overweging op om Majeure Projecten te benoemen. De Raad moet zich echter niet laten beperken tot 1 moment en kan daartoe zelf initiatief nemen om wanneer en daar waar nodig voorstellen te doen om Majeure Projecten te benoemen.

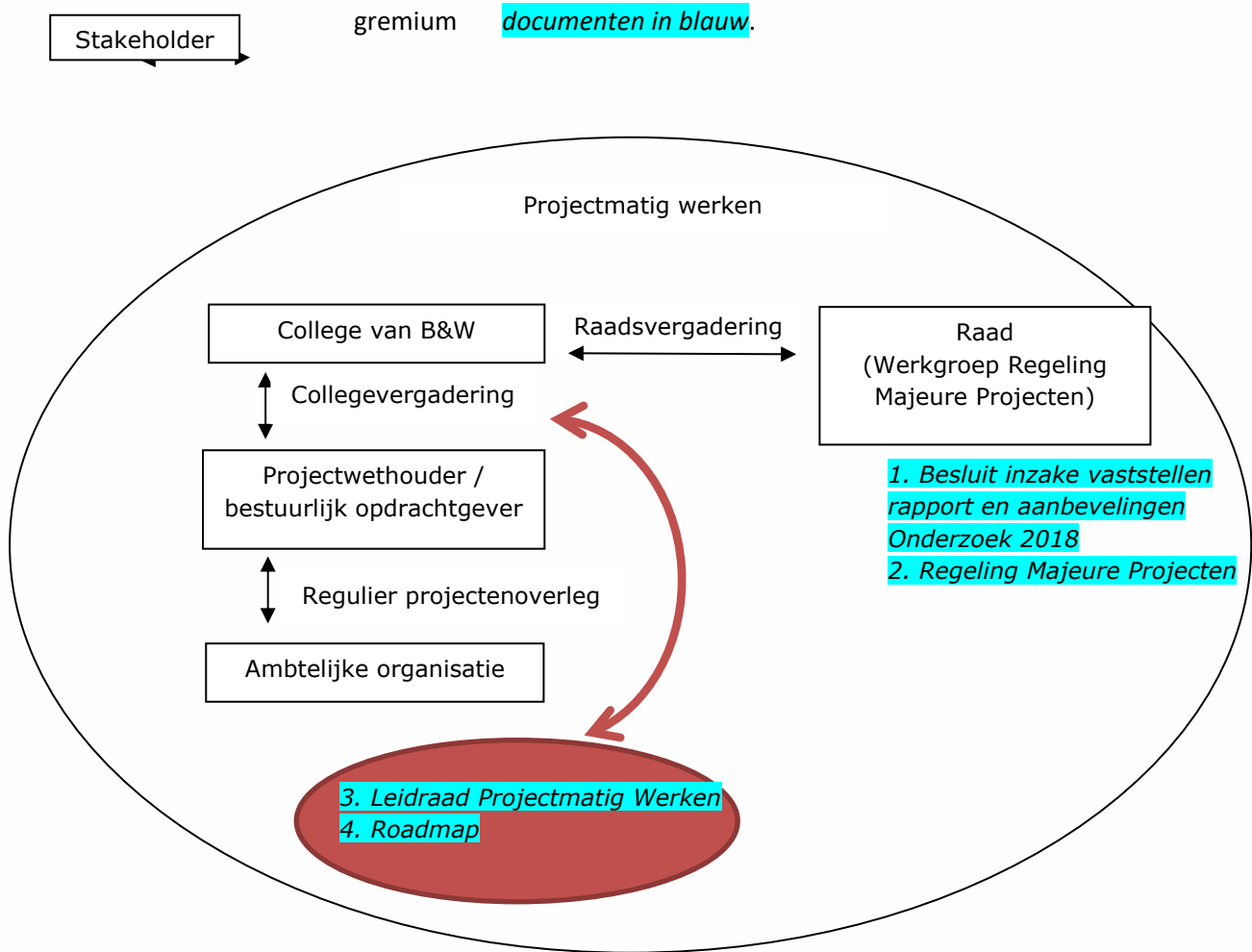
Aanbeveling 7:

Deel de projectencatalogus als bijlage van de Gemeentebegroting met de Raad. Daarmee wordt de Raad in positie gebracht om Majeure Projecten te kunnen benoemen.

Er is veel gedaan sinds het onderzoek van de Rekenkamercommissie naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein in 2018. Bovenstaande aanbevelingen moedigen zowel het College als Raad aan om de laatste stappen te zetten. Daarmee komen de ambtelijke organisatie, het college en de Raad meer in control. Daarbij is het van belang dat elkaars rollen gerespecteerd blijven. Het betekent echter niet dat projectmatig werken overal de standaard dient te worden. Het is belangrijk om daarin selectief te zijn en maatwerk toe te passen zodat het college recht kan blijven doen aan haar uitvoerende rol ten opzichte van de Raad. De Raad benoemt Majeure Projecten en het college is en blijft de opdrachtgever van de ambtelijke organisatie.

Daartoe treedt de volgende verandering op in figuur 1. op pagina 7 naar figuur 2. hieronder. De ambtelijke organisatie werkt onder verantwoordelijkheid van het college de leidraad verder uit en actualiseert de roadmap. De leidraad en roadmap worden vastgesteld door het college. Daarmee komt het College in positie als de opdrachtgever van projecten en projectmatig werken. Door de vereisten van de Regeling Majeure Projecten in de leidraad en formats op te nemen, is de organisatie meer in control en kan de Raad op ieder moment door het college van sturingsinformatie worden voorzien wanneer zij besluit om een Majeur Project te benoemen.

Figuur 2. Bestuurlijke betrokkenheid in projectmatig werken



4. Bestuurlijke reactie

Gemeente *Stein*

Stadhouderslaan 200
Postbus 15
6170 AA Stein
T +31 (0)46 435 93 93
info@gemeentestein.nl
www.gemeentestein.nl

BTW NL 0017.31.105.B.02
KvK 5198 4997 0000
IBAN NL20 BNGH 0285 008 110
BIC BNGH NL2G

Datum: 5 oktober 2021
Uw kenmerk:
Zaaknummer: 0971101618
Behandeld door: L. Haarsma
Betreft: Rekenkamercommissie 2021

Geachte heer Heijnen,

De Rekenkamercommissie (RKC) heeft het onderzoeksrapport Nazorgonderzoek Majeure Projecten voor bestuurlijk wederhoor voorgelegd aan ons college. Via deze brief ontvangt u onze reactie op de, door de RKC, gedane conclusies en aanbevelingen. Voor de volledigheid merken wij op dat het college in deze bestuurlijke reactie niet ingaat op de aanbevelingen die zijn bestemd voor de raad.

We onderschrijven uw conclusie dat de Gemeente Stein projectmatig werken omarmt en er veel is gedaan sinds het onderzoek van de Rekenkamercommissie naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein in 2018.

Wij delen u conclusie dat met het opstellen van de Leidraad Projectmatig Werken en de Roadmap Implementatie Projectmatig Werken invulling wordt gegeven aan de 1e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018. Verder stelt u dat de uitrol van projectmatig werken aandacht behoeft. Onze ambtelijke organisatie is constant bezig zich te ontwikkelen waarin het actualiseren van de roadmap zal worden opgenomen.

We nemen kennis van de aanbeveling om in het college een bestuurlijk opdrachtgever 'projectmatig werken' te benoemen. Echter zijn wij van mening dat projectmatig werken niet aan één overkoepelende portefeuillehouder dient gekoppeld te worden maar gekoppeld kan worden aan de inhoudelijke portefeuillehouder. Mede gezien uw bevinding 12 waarin u stelt dat de raad wenst om niet te veel projecten als Majeur Project te benoemen.



**Dat maakt
Stein voor mij ...**

Het college deelt niet uw conclusie dat door het vaststellen van de leidraad en roadmap in het college de uniforme implementatie van projectmatig werken in de gemeentelijke organisatie is gegarandeerd. Het college draagt de bestuurlijke verantwoordelijkheid, de ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor de implementatie.

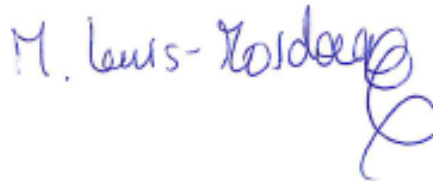
Uw aanbeveling om uniform projectmatig werken aan te jagen nemen wij graag over. Verder doet u de aanbeveling om de projectencatalogus als bijlage van de Gemeentebegroting te delen met de Raad. Ons inziens voegt een dergelijke catalogus niet heel veel toe omdat de projecten ook in de staat van investeringen zijn opgenomen. Zeker grote en belangrijke projecten vinden hier hun plek. Tevens merken wij hierbij op dat de Raad niet alleen bij de begroting maar op meerdere momenten binnen de planning en control cyclus in positie wordt gebracht om Majeure Projecten te kunnen benoemen zoals u zelf ook stelt in aanbeveling 6.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders,

de Secretaris

de Burgemeester

A stylized, abstract handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the left.A handwritten signature in blue ink that reads "M. Louis-Koldoeg". The signature is written in a cursive style with a large, decorative flourish at the end.

5. Nawoord Rekenkamercommissie

Zowel het college als de Rekenkamercommissie delen de conclusie dat de Gemeente Stein projectmatig werken omarmt en er veel is gedaan sinds het onderzoek van de Rekenkamercommissie naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein in 2018.

Met genoegen stelt de RKC vast dat het college de aanbeveling 1⁽⁹⁾ om de ingezette organisatieontwikkeling door te zetten overneemt. De RKC is verheugd te vernemen dat in de constante ontwikkeling van de ambtelijke organisatie aandacht is voor het actualiseren van de roadmap.

Het college stelt voor om conform aanbeveling 4⁽¹⁰⁾ projectmatig werken te beleggen bij de inhoudelijk portefeuillehouders van eventueel te benoemen Majeure Projecten. De Rekenkamercommissie kan zich hierin vinden. Daarnaast blijft de RKC er waarde aan hechten om conform aanbeveling 2⁽¹¹⁾ één bestuurder de portefeuillehouder te maken voor projectmatig werken en de Regeling Majeure Projecten die de coördinatie richting de ambtelijke organisatie en communicatie tot de Raad kan organiseren. Dat was de kern van de aanbevelingen uit het onderzoek van 2018: Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie. Mede door het vaststellen van de leidraad en roadmap in het college conform aanbeveling 3⁽¹²⁾, wordt deze bestuurlijke betrokkenheid met één portefeuillehouder bij het college geformaliseerd. Er zijn immers (vooralsnog) geen Majeure Projecten benoemd waardoor er in deze situatie ook geen (inhoudelijk) portefeuillehouder is voor projectmatig werken. Het overnemen van aanbeveling 2 voorkomt dat – in potentie – de ontwikkeling van projectmatig werken tussen wal en schip valt.

De RKC heeft de aanbeveling gedaan om de projectencatalogus met de Raad te delen als bijlage van de Gemeentebegroting. Het doel van deze aanbeveling 7⁽¹³⁾ van de RKC is om de Raad handvatten te geven om haar in staat te stellen desgewenst Majeure Projecten te kunnen benoemen. Met de staat van investeringen¹⁴ zoals opgenomen in de p&c-cyclus worden deze handvatten door het college geboden en daarmee is invulling gegeven aan het doel van deze aanbeveling 7.

⁹ Aanbeveling 1: Zet de ingezette organisatieontwikkeling door en actualiseer de roadmap aan nieuwe behoeftes veroorzaakt door de effecten van corona op de bedrijfsvoering.

¹⁰ Aanbeveling 4: Jaag als projectwethouder uniform projectmatig werken aan in het eigen domein.

¹¹ Aanbeveling 2: Benoem in het college een bestuurlijk opdrachtgever 'projectmatig werken' met als verantwoordelijkheid de implementatie van uniform projectmatig werken in relatie tot de sturingsinformatie benodigd voor de uitvoering van de Regeling Majeure Projecten.

¹² Aanbeveling 3: Stel de leidraad en roadmap in het college vast. Zo wordt bestuurlijke betrokkenheid bij de uniforme implementatie van projectmatig werken in de gemeentelijke organisatie gegarandeerd

¹³ Aanbeveling 7: Deel de projectencatalogus als bijlage van de Gemeentebegroting met de Raad. Daarmee wordt de Raad in positie gebracht om Majeure Projecten te kunnen benoemen.

¹⁴ In begroting 2021: <https://stein.begroting-2021.nl/p17743/investeringsplanning-2021-2024?q=investeringen>

6. Bijlagen

1. Overzicht Conclusies en Aanbevelingen Nazorgonderzoek Majeure Projecten
2. Raadsvoorstel en –besluit Onderzoeksrapport Rekenkamercommissie Sittard-Geleen en Stein inzake Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein d.d. 24 mei 2018
 - a. Raadsvoorstel regeling majeure projecten
 - b. Raadsbesluit regeling majeure projecten
3. Leidraad Projectmatig werken + formats
4. Roadmap Implementatie PMW 2020

Bijlage 1. Overzicht conclusies en aanbevelingen Nazorgonderzoek Majeure Projecten

Hoofdconclusie Nazorgonderzoek Majeure Projecten

1. De Gemeente Stein omarmt projectmatig werken. Er is veel gedaan sinds het onderzoek van de Rekenkamercommissie naar de Structuur en Werkwijze Majeure Projecten Gemeente Stein in 2018. Het beleidskader 'projectmatig werken' c.q. de Leidraad Projectmatig Werken is opgesteld en de Regeling Majeure Projecten is vastgesteld. De Raad en het College moeten nu de laatste stappen zetten.

Aanbeveling 2018: "1. Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader [red. 'projectmatig werken']"

Conclusie 2.

Met het opstellen van de Leidraad Projectmatig Werken en de Roadmap Implementatie Projectmatig Werken wordt invulling gegeven aan de 1^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.¹⁵ De formats behorende bij de leidraad dienen verder doorontwikkeld en daarmee definitief gemaakt te worden. De uitrol van uniform projectmatig werken in de gemeentelijke organisatie blijft een punt van aandacht. De roadmap is niet actueel.

Aanbeveling 1:

Zet de ingezette organisatieontwikkeling door en actualiseer de roadmap aan nieuwe behoeftes veroorzaakt door de effecten van corona op de bedrijfsvoering.

Aanbeveling 2018: "2. Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie"

Conclusie 3.

De bestuurders kunnen een aanjaagfunctie innemen in het implementeren van projectmatig werken in de ambtelijke organisatie en het verantwoorden naar de Raad.

Aanbeveling 2:

Benoem in het college een bestuurlijk opdrachtgever 'projectmatig werken' met als verantwoordelijkheid de implementatie van uniform projectmatig werken in relatie tot de sturingsinformatie benodigd voor de uitvoering van de Regeling Majeure Projecten. Zo wordt mede invulling gegeven aan de 2^e en 3^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.¹⁶

¹⁵ Aanbeveling 1 (2018): Werk in de geest van het voorgenomen beleidskader [red. 'projectmatig werken'].

¹⁶ Aanbeveling 2 (2018): Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.

Aanbeveling 3 (2018): Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

Aanbeveling 3:

Stel de leidraad en roadmap in het college vast. Zo wordt bestuurlijke betrokkenheid bij de uniforme implementatie van projectmatig werken in de gemeentelijke organisatie gegarandeerd en mede invulling gegeven aan de 2^e en 3^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.¹⁷

Aanbeveling 4:

Jaag als projectwethouder uniform projectmatig werken aan in het eigen domein. Zo wordt mede invulling gegeven aan de 2^e en 3^e aanbeveling uit het rapport van de Rekenkamercommissie in 2018.¹⁸

Aanbeveling 2018: “3. Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien”

Conclusie 4.

Met het vaststellen van de Regeling Majeure Projecten in 2020 heeft de Gemeente Stein een belangrijke stap gezet om de Raad tijdig te betrekken en goed te informeren over meer maatschappelijk, bestuurlijk, politiek en/of financieel complexe projecten. Het initiatief voor het uitvoering geven aan de RMP ligt bij de Raad. Er zijn door het Presidium geen leden van de Werkgroep Majeure Projecten benoemd.

Aanbeveling 5:

Benoem als Presidium de leden van de werkgroep waarna werkafspraken omtrent het (eventueel) aanwijzen van Majeure Projecten en de uitvoering van de Regeling gemaakt kunnen worden.

Aanbeveling 6:

Neem in het Raadsvoorstel inzake het vaststellen van de Gemeentebegroting standaard de overweging op om Majeure Projecten te benoemen. De Raad moet zich echter niet laten beperken tot 1 moment en kan daartoe zelf initiatief nemen om wanneer en daar waar nodig voorstellen te doen om Majeure Projecten te benoemen.

Aanbeveling 7:

Deel de projectencatalogus als bijlage van de Gemeentebegroting met de Raad. Daarmee wordt de Raad in positie gebracht om Majeure Projecten te kunnen benoemen.

¹⁷ Aanbeveling 2 (2018): Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.

Aanbeveling 3 (2018): Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

¹⁸ Aanbeveling 2 (2018): Zorg voor bestuurlijke betrokkenheid bij de implementatie.

Aanbeveling 3 (2018): Stimuleer de bestuurlijke betrokkenheid door Majeure Projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien.

Bijlage 2.

2a. Raadsvoorstel regeling majeure projecten

Gemeente *Stein*

Onderwerp Raadsvoorstel inzake Regeling majeure projecten gemeente Stein
Vergaderdatum 5 februari 2020
Zaaknummer 0971124820

Aan de Raad

Voorstel

De gemeenteraad wordt voorgesteld:

1. Kennis te nemen van de verordening 'Regeling Majeure projecten gemeente Stein';
2. De verordening 'Regeling Majeure projecten gemeente Stein' vast te stellen.

Inleiding

In maart 2018 heeft de Rekenkamercommissie onderzoek gedaan naar de structuur en werkwijze van majeure projecten in de gemeente Stein. Eén van de aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek is om de bestuurlijke betrokkenheid bij projecten te stimuleren door majeure projecten te definiëren, als zodanig aan te merken en op een adequate manier van bestuurlijke informatie te voorzien. Dit werkt toe naar een samenhangende en integrale wijze van formele informatievoorziening aan uw Raad over projecten van majeure omvang. Uitgangspunten daarbij zijn dat de Raad bepaalt welke projecten als 'majeur' worden aangemerkt en met betrekking tot deze projecten in een zo vroeg mogelijk stadium relevante informatie verkrijgt om op basis daarvan vanuit zijn controlerende taak (indien nodig) bij te kunnen sturen op de aspecten tijd, geld en kwaliteit/functionaliteit. Een middel hiervoor is het instellen van een 'Regeling majeure projecten gemeente Stein' in de vorm van een verordening. Met de regeling wordt beoogd om de kaderstellende -en controlerende rol van uw Raad te versterken.

Argumentatie

Het doel van deze regeling is om uw Raad meer in staat te stellen om invulling te geven aan de controlerende taak door het in een zo vroeg mogelijk stadium in beeld brengen van risico's, oorzaken en gevolgen binnen majeure projecten. De regeling geeft hiermee invulling aan de wijze waarop het College zijn actieve informatieplicht vervult en stelt daarmee uw Raad in staat om de controlerende taak adequaat uit te oefenen. De inhoud van de regeling heeft een interne werking en richt zich op een zeer beperkt aantal projecten, met mogelijk substantiële risico's die een grote impact hebben. Die impact kan maatschappelijk, financieel, organisatorisch of politiek van aard zijn. Vanwege de zwaarte van het instrument is het nadrukkelijk de bedoeling dat het aantal projecten dat onder de regeling wordt gebracht, beperkt blijft.



Dat maakt
Stein voor mij...

1 van 4



Een regeling als de onderhavige moet flexibel zijn, wil hij toepasbaar zijn. Met dit principe als uitgangspunt is er daarom voor gekozen om geen standaard regeling op te stellen maar te kiezen voor een meer brede maatwerk benadering, die het beheersen van risico in de basis van de organisatie versterkt en tegelijk meer ruimte geeft aan een dynamisch bestuurlijk proces tussen raad en college in de gemeente Stein.

Door objectieve criteria vast te stellen kan worden bepaald welk projecten door uw Raad als een majeur project kunnen worden aangemerkt. Tevens wordt in de regeling vastgelegd op welke manier hierover verantwoording wordt afgelegd. Hiermee onderscheiden majeure projecten zich dan ook van reguliere projecten die vaak alleen via de planning en control cyclus worden verantwoord.

Een majeur project wordt in de regeling gedefinieerd als een samenhangend geheel van activiteiten met een dusdanige omvang dat hiervoor een tijdelijke projectorganisatie wordt ingesteld en is gericht op het bereiken van een vooraf SMART gedefinieerd resultaat. Door het vaststellen van objectieve criteria wordt uw Raad in de gelegenheid gesteld om projecten als zodanig aan te wijzen. De criteria die in onderhavige regeling worden gehanteerd zijn:

1. er is sprake van een niet-routinematige, in de tijd begrensde activiteit;
2. de gemeente draagt alleen of grotendeels de verantwoordelijkheid voor het project;
3. er zijn substantiële financiële gevolgen en/of aanmerkelijke uitvoeringsrisico's aan het project verbonden;
4. er zijn belangrijke gevolgen voor de samenleving en/of de gemeentelijke bedrijfsvoering;
5. er is sprake van een in organisatorisch opzicht complex besturings- en uitvoeringsproces.

Artikelsgewijze toelichting

Artikel 2. Doel

De regeling is bedoeld voor projecten waarvan op voorhand wordt verwacht dat zich substantiële risico's kunnen voordoen welke een grote impact hebben vanwege maatschappelijke, financiële, organisatorische of politieke effecten. Bij deze projecten is het daarom noodzakelijk dat vooraf de risico's, oorzaken en gevolgen in beeld zijn gebracht en wat de beheersmaatregelen ten aanzien van die risico's zijn. Hiermee wordt uw Raad in staat gesteld om de controlerende rol adequaat uit te oefenen. Het is geen doel op zich maar in het verlengde van de geest en opzet van de regeling ligt het voor de hand dat het aantal projecten dat onder de regeling valt beperkt blijft. Dit mede met het oog op de ambtelijke en bestuurlijke inzet die een aanwijzing tot majeur project met zich meebrengt.

Artikel 3. Aanwijzing majeur project.

De regeling biedt uw Raad de ruimte om op elk gewenst tijdstip in een begrotingsjaar een project als majeur aan te wijzen mits het voldoet aan 3 van de 5 criteria in deze regeling. De regeling is daarmee losgekoppeld van reguliere planning en control momenten zoals bijvoorbeeld de vaststelling van de begroting. Daarnaast is in lid 4 geregeld dat de aanwijzing kan plaatsvinden in elke fase waarin een project zich bevindt.



**Dat maakt
Stein voor mij...**

2 van 4

Artikel 6, lid 6

In een project kan zich altijd de situatie voordoen dat vertrouwelijk met informatie moet worden omgegaan. De redenen daarvoor zijn vaak uiteenlopend van aard. Indien zich een dergelijke situatie voordoet dan motiveert het College bij de informatieoverdracht via het presidium om welke reden vertrouwelijkheid of geheimhouding ten aanzien van het project wordt opgelegd. Voor het overige wordt dan de gangbare procedure ten aanzien van vertrouwelijkheid en geheimhouding gevolgd.

Artikel 7. Basisrapportage

Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt, wordt de inhoud van de basisrapportage gevormd door het (geactualiseerde en eventueel aangepaste of uitgebreide) projectplan dat ten grondslag ligt aan het betreffende project. De informatie in de rapportage bevat in ieder geval:

- a. *projectbeschrijving:*
doelstelling(en), resultaat, afbakening (scope), samenhang met andere projecten/programma's, randvoorwaarden;
- b. *projectaanpak:*
aanpak, fasering, bestuurlijke beslismomenten;
- c. *projectbeheersing:*
geld, projectorganisatie inclusief projectcontrol en audits, tijd, informatie, communicatie en participatie, kwaliteit, risico's, omvang post onvoorzien; juridische aspecten;
- d. *risicoanalyse:*
wordt een risico analyse opgesteld, waarin duidelijk wordt gemaakt welke mogelijke risico's aan het project verbonden zijn, wat de (financiële) gevolgen van de geïdentificeerde risico's kunnen zijn en hoe deze beheerst worden;
- e. *overige informatie:*
alle overige informatie die het project raakt, middellijk en onmiddellijk, en waarvan redelijkerwijs kan worden verondersteld dat deze informatie noodzakelijk is voor de contolerende taak van de Raad.

Artikel 8. Voortgangsrapportages

Voortgangsrapportages worden los van de reguliere planning en control cyclus 1 keer per kwartaal aan de Raad ter kennisgeving voorgelegd. De functie van de rapportages is tweeledig. Het gaat om verantwoording over de uitvoering van het project in de verslagperiode. Daarnaast biedt het de Raad de mogelijkheid om een project tussentijds bij te sturen of andere kaders te stellen.

Artikel 9. Eindrapport

De regeling biedt de Raad de mogelijkheid om in elke fase van een project te besluiten om de toepassing van de regeling te beëindigen. Indien een dergelijk besluit in meerderheid wordt genomen, verzoekt de Raad het College van burgemeester en wethouders om een eindrapport. Voor de inhoud van het eindrapport gelden dezelfde voorwaarden als de inhoud ten aanzien van de voortgangsrapportages.



**Dat maakt
Stein voor mij...**

3 van 4

Financiële onderbouwing

Het vaststellen van deze verordening heeft geen directe financiële consequenties. Indirect levert de verordening het voordeel dat de Raad meer in control is ten aanzien van projecten als deze onder de noemer van deze regeling vallen.

Bijdrage aan strategische toekomstvisie 2018-2022:

Het betreft slechts een verordening met een interne werking en levert daarmee geen directe bijdrage aan een van de doelstellingen uit de Strategische visie.

Relevante beschikbare achtergrondinformatie

Rapport Rekenkamercommissie d.d. 18 maart 2018.

Burgemeester en Wethouders,

de Secretaris,

de Burgemeester,

The image shows two handwritten signatures in blue ink. The first signature, on the left, is a stylized, circular mark. The second signature, on the right, is a more complex, cursive script that appears to read 'M. P. van der Velden'.

Dat maakt
Stein voor mij...

4 van 4

2b. Raadsbesluit regeling majeure projecten.

Gemeente *Stein*

2019, zaaknummer 0971124820

De Raad der gemeente Stein;

Gezien het voorstel inzake de Regeling majeure projecten gemeente Stein
(Gem. blad Afd. A 2019, zaaknummer 0971124820);

besluit:

De verordening 'Regeling Majeure projecten gemeente Stein' op grond van artikel 147 van de Gemeentewet als volgt vast te stellen:

Artikel 1 Begripsbepalingen

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a. majeur project: een samenhangend geheel van activiteiten met een dusdanige omvang dat hiervoor een tijdelijke projectorganisatie word ingesteld, gericht op het bereiken van een vooraf SMART gedefinieerd resultaat;
- b. Raad: bevoegd orgaan dat op basis van deze regeling een voorstel tot aanwijzing van een majeur project kan doen.

Artikel 2 Doel

Doel van deze regeling is de Raad in staat te stellen om zijn controlerende taak uit te oefenen waar het gaat om sturing en beheersing vooraf en tijdens een majeur project op de aspecten: tijd, geld, kwaliteit en resultaat.

Artikel 3 Aanwijzing majeur project

- 1. De Raad kan op elk moment een aanwijzing tot een majeur project doen.
- 2. Voordat de Raad tot aanwijzing van een majeur project overgaat, stelt hij het College van burgemeesters en wethouders:
 - a. in staat om aanvullende informatie over het project te verstrekken en toe te lichten;
 - b. vervolgens in de gelegenheid om wensen en bedenkingen ten aanzien van deze aanwijzing kenbaar te maken.
- 3. De Raad kan gemotiveerd besluiten tot aanwijzing van een majeur project indien hij van mening is dat zijn controlerende taak vereist dat meer toegesneden informatie, periodiek te verschaffen, noodzakelijk is en mits wordt voldaan aan de criteria genoemd onder 4 a t/m e.



**Dat maakt
Stein voor mij...**

4. Het project dat door de Raad als majeur project wordt aangewezen, voldoet aan minimaal 3 van de volgende criteria:
 - a. er is sprake van een niet-routinematige, in de tijd begrensde activiteit;
 - b. de gemeente draagt alleen of grotendeels de verantwoordelijkheid voor het project;
 - c. er zijn substantiële financiële gevolgen en/of aanmerkelijke (uitvoerings)risico's aan het project verbonden;
 - d. er zijn belangrijke gevolgen voor de samenleving en/of de gemeentelijke bedrijfsvoering;
 - e. er is sprake van een in organisatorisch opzicht complex besturings- en uitvoeringsproces.
5. In het besluit tot aanwijzing van een majeur project, wordt vermeld vanaf welke projectfase deze regeling van toepassing is.

Artikel 4 Mededeling besluit tot aanwijzing tot majeur project

De voorzitter van de gemeenteraad deelt via de griffie het besluit van de Raad tot aanwijzing van een majeur project, onverwijld aan het college mee.

Artikel 5 Verantwoordelijk

De Raad is primair verantwoordelijk voor de controle op de behandeling van het aangewezen majeur project.

Artikel 6 Informatievoorziening

1. Als een project is aangewezen als majeur wordt over dit project door middel van kwartaalrapportages gerapporteerd. Bij meerdere majeure projecten in een jaar wordt deze informatie gebundeld in een kwartaalrapportage majeure projecten;
2. Uiterlijk drie maanden nadat de raad een project heeft aangewezen als een majeur project, informeert het college de raad over de hoofdlijnen van het project in de basisrapportage;
3. De basisrapportage vormt het startdocument van de controle door de raad op het majeure project;
4. Over de voortgang wordt vier maal per jaar in de vorm van kwartaalrapportages verslag gedaan;
5. Bij de afsluiting van een project biedt het college een eindrapportage met een evaluatie aan de raad aan;
6. Voor zover het college dit nodig acht, wordt de informatie in de rapportages vertrouwelijk dan wel onder geheimhouding verstrekt. In de informatieoverdracht wordt gemotiveerd waarom vertrouwelijkheid, dan wel geheimhouding van toepassing is.



Dat maakt
Stein voor mij...

Artikel 7 De basisrapportage

1. Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt, worden de basisrapportages gevormd door het (geactualiseerde en eventueel aangepaste of uitgebreide) projectplan.
2. De informatie in de rapportages bevat in ieder geval:
 - a. *projectbeschrijving*: doelstelling(en), resultaat, afbakening (scope), samenhang met andere projecten/programma's, randvoorwaarden;
 - b. *projectaanpak*: aanpak, fasering, bestuurlijke beslismomenten;
 - c. *projectbeheersing*: geld, projectorganisatie inclusief projectcontrol en audits, tijd, informatie, communicatie en participatie, kwaliteit, risico's, omvang post onvoorzien; juridische aspecten;
 - d. *risicoanalyse*: wordt een risico analyse opgesteld, waarin duidelijk wordt gemaakt welke mogelijke risico's aan het project verbonden zijn, wat de (financiële) gevolgen van de geïdentificeerde risico's kunnen zijn en hoe deze beheerst worden;
 - e. *overige informatie*: alle overige informatie die het project raakt, middellijk en onmiddellijk, en waarvan redelijkerwijs kan worden verondersteld dat deze informatie noodzakelijk is voor de contolerende taak van de Raad.

Artikel 8 De voortgangsrapportage

1. De informatie in de voortgangsrapportage is, indien en voor zover van toepassing, gericht op:
 - a. de ontwikkelingen van de doelstelling(en) van het project ten opzichte van de basisrapportage;
 - b. eventuele veranderingen in de voorziene besluitvormingsprocedure van het majeuere project en de betrokkenheid van de raad daarbij;
 - c. eventuele veranderingen in de scope, het resultaat, de planning, de wijze van beheersing, en de financiën van het project;
 - d. de ontwikkelingen met betrekking tot de aan het project verbonden risico's;
 - e. de uitkomsten van relevante audits en risico analyses;
 - f. alle overige informatie die het project raakt, middellijk en onmiddellijk, en waarvan redelijkerwijs kan worden verondersteld dat deze informatie noodzakelijk is voor de contolerende taak van de raad.
2. Voor wat betreft de informatie over de financiën van een majeur project geldt dat:
 - a. in de voortgangsrapportage melding wordt gemaakt van (verwachte) kosten over -of overschrijdingen, met inbegrip van beheersmaatregelen en de eventuele budgettaire inpassing van de (verwachte) over of- overschrijdingen;



Dat maakt
Stein voor mij...

- b. indien bij een majeur project sprake is van aanbestedingen, in de voortgangsrapportage vermeld wordt wat de som van de aanbestedingsresultaten is;
 - c. indien in de projectbegroting een post 'onvoorzien' is opgenomen, in iedere voortgangsrapportage inzicht wordt gegeven of, en zo ja waarvoor, deze is aangesproken en in hoeverre de post onvoorzien nog toereikend wordt geacht gegeven de voortgang van het project (of de op dat moment geldende inzichten).
3. Voor wat betreft de informatie over de beheersing van een majeur project wordt in de voortgangsrapportage melding gemaakt van belangrijke wijzigingen in de wijze van beheersing en het beheer van het project en van de uitkomsten van audits en risicoanalyses die zijn uitgevoerd.

Artikel 9 Verzoek om eindrapport

- 1. De Raad kan in elke fase van een project de toepassing van deze regeling beëindigen.
- 2. Indien de Raad van mening is dat de projectstatus van een majeur project als beëindigd kan worden beschouwd, wordt het College verzocht een eindrapport met een evaluatie op te stellen.

Artikel 10 Het eindrapport

Het eindrapport met betrekking tot een majeur project omvat in ieder geval informatie over:

- a. de vraag in welke mate de oorspronkelijke doelstellingen van het project zijn gehaald;
- b. de vraag welke activiteiten daarvoor zijn verricht;
- c. de vraag wat de kosten zijn geweest van het project en in hoeverre de oorspronkelijke raming is gehaald;
- d. de vraag in hoeverre de oorspronkelijke planning is gerealiseerd;
- e. de wijze waarop risico's zijn onderkend en beheerst, alsmede een beschrijving van de (financiële) gevolgen van risico's die zich gedurende het project hebben gemanifesteerd;
- f. indien van toepassing: informatie over het verloop van de publiek-private samenwerking;
- g. de verschillen tussen de uitgangspunten uit de basisrapportage en de op dat moment actuele stand van zaken van het project, ten aanzien van de onder a t/m f genoemde aspecten alsmede een verklarende analyse van de verschillen.

Artikel 11 Voorstel tot beëindiging van de status van majeur project

- 1. Het eindrapport wordt besproken in een overleg tussen de Raad en de verantwoordelijk wethouder/bestuurlijk opdrachtgever via de beeldvormende vergadering.
- 2. Na behandeling van het eindrapport in de beeldvormende vergadering volgt oordeelsvorming en besluitvorming over de beëindiging van de status van majeur project.

Artikel 12 Mededeling besluit tot beëindiging van de status van majeur project

De voorzitter deelt een besluit van de Raad tot beëindiging van de status van majeur project onverwijld mee aan het college.



Dat maakt
Stein voor mij...

Artikel 13 Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking op de eerste dag na de dagtekening van het gemeentebblad waarin zij wordt geplaatst.

Artikel 14 Citeertitel

Deze regeling wordt aangehaald als: 'Regeling majeure projecten Stein'.

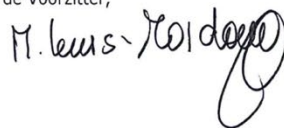
Aldus besloten in de openbare vergadering van 13 februari 2020.

De Raad voornoemd,

de Griffier,



de Voorzitter,



Dat maakt
Stein voor mij...

Bijlage 3. Leidraad Projectmatig werken + formats



Leidraad Projectmatig werken

Gemeente *Stein*

Leidraad Projectmatig werken

Auteur| B. Robberts
Versie| definitief 1.0
Datum| 12 februari 2020

Gemeente *Stein*

Leidraad projectmatig werken 2

inhoudsopgave

inhoudsopgave.....	3
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding (voorwoord laten aanvullen door Jeroen)	4
1.2 gebruik van deze leidraad	4
1.2 Wanneer spreken we van een project?	5
1.3 Soorten projecten	5
1.3.1 Drie soorten projecten	5
1.3.2 Onderscheid in 2 categorieën projecten	5
1.4 Samenwerken bij projecten	6
2 Projectmatig werken.....	7
2.1 De aard van projectmatig werken	7
2.2 De vier principes van projectmatig werken in Stein.....	7
2.3 En waar moet je dan vooral op letten?	8
3 Projectfasen	9
3.1 De 4 fasen van een project	9
3.2 Initiatief	9
3.3 Planvorming	10
3.3.1 Startbijeenkomst	10
3.3.2 Plan van aanpak	10
3.3.3 Evaluatie	12
3.4 Uitvoering	12
3.4.1 De ontwerpfase	12
3.4.3 De uitvoering	12
3.3.4 Bewaken GOTIK	12
3.4 Nazorg	13
4 Projectorganisatie.....	15
4.1 Inleiding.....	15
4.2 Projectorganisatie Integrale projecten	15
4.3 Projectorganisatie Overige projecten	16

1 Inleiding

1. Aanleiding

Onze gemeente is ambitieus en timmert stevig aan de weg. De organisatie is qua formatie op deze ambitie ingericht waardoor we in staat zijn om veel en goed werk te verzetten. Het resultaat is dat we veel plannen in voorbereiding en in uitvoering hebben. Voeg daarbij dat we dit werk dan ook nog in een complexer wordende samenleving doen. Dat maakt dat we ons werk doelgericht en efficiënt moeten organiseren. Het succes van onze organisatie hangt voor een groot deel af van ons vermogen om projectmatig te werken en dat in en door alle teams in onze organisatie. In Stein kennen we echter geen gestandaardiseerde projectaanpak. Er is daarom behoefte aan een aantal afspraken over hoe we te werk gaan bij de voorbereiding en uitvoering van projecten in onze gemeente.

2. Gebruik van deze leidraad

Projectmatig werken (PMW) is een methodiek met als uitgangspunt dat het is toe te passen bij de voorbereiding en de realisatie van projecten. Het is daarmee geen doel op zich. De methodiek bestaat uit een aantal toe te passen vaste spelregels. Los van deze spelregels is de uitvoering in de praktijk echter tevens afhankelijk van de persoonlijke invulling en de competenties van betrokkenen. Bovendien moeten we ons bewust zijn van het feit dat we de projecten in nauwe samenwerking met inwoners, bedrijven en/of andere stakeholders doen.

Deze leidraad is een naslagwerk en tegelijkertijd een dynamisch document dat continu in bewerking is en wordt verrijkt met ervaringen met PMW uit de organisatie. Deze leidraad beschrijft de voornaamste kenmerken van PMW, hoe deze specifiek voor Stein zijn ingevuld en wat we met elkaar moeten afspreken om er in Stein een succes van te maken. Van belang daarbij is:

- PMW zorgt niet zozeer voor andere resultaten maar biedt wel een efficiëntere weg er naar toe;
- Goed Opdrachtgeverschap is de basis voor het succesvol invoeren van projectmatig werken: *Zonder heldere opdracht en definiëring van het resultaat géén project!*;
- Een projectorganisatie is een tijdelijk samenwerkingsverband waarbinnen een maximale prestatie moet worden geleverd. de rolverdeling en de daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten vorm en inhoud krijgen tegen een achtergrond van de politiek/bestuurlijke context;
- Medewerkers van verschillende teams, disciplines of vakgebieden moeten samen het resultaat bereiken en dragen er samen verantwoordelijkheid voor;
- Uitwisseling van informatie en communicatie naar elkaar toe is essentieel om PMW onder de knie te krijgen.

1.2 Wanneer spreken we van een project?

Een project is een nieuw tijdelijk samenwerkingsverband dat is bedoeld om eenmalig een vooraf overeengekomen resultaat op te leveren. Als het resultaat is bereikt wordt dit vervolgens geborgd door het weer terug in de lijn te plaatsen. Er bestaan verschillende definities van een project, daarom moeten we duidelijk maken wat we er in onze organisatie onder verstaan. In deze leidraad definiëren we een project als volgt. Een reeks samenhangende activiteiten en taken is een project als:

- het een concreet omschreven eindresultaat oplevert;
- het een duidelijk begin en einde heeft;
- aan de realisatie beperkende randvoorwaarden worden gesteld;
- de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat ligt bij één opdrachtgever met een gedeelde verantwoordelijkheid voor de projectwethouder c.q. de portefeuillehouder in de politiek bestuurlijke context.

3. Soorten projecten

1. Drie soorten projecten

Projecten kennen we in alle soorten en maten. Een driedeling die vaak gebruikt wordt is de volgende:

1. Technische projecten
2. Sociale projecten
3. Gemengde projecten

Technische projecten

Zijn gericht op verandering in de technologie of in de fysieke omgeving. Het resultaat is goed te definiëren en de projecten zijn vooraf goed in te schatten en te plannen.

Sociale projecten

Zijn gericht op mensen en de cultuur binnen en buiten de organisatie. Het resultaat is vooral kwalitatief van aard en daardoor moeilijker te definiëren. Projecten van deze aard kosten daardoor vaak meer tijd en zijn moeilijk in te schatten en te plannen.

Gemengde projecten

Gemengde projecten bevatten componenten van beiden en vormen de hoofdmoot van projecten in onze organisatie.

Technische projecten hebben betrekking op kwantitatieve doelen (zoals het bouwen van een brug, aanleg van een weg). Sociale projecten zijn kwalitatief van aard (Cultuurverandering, organisatieverandering) en gemengde projecten (ontwikkeling van een nieuw concept voor dienstverlening, ontwikkelen van een lange termijn plan voor de organisatie) hebben beiden in zich.

1.3.2 Onderscheid in 2 categorieën projecten

In Stein maken we onderscheid tussen *integrale projecten* en *overige projecten*. Het onderscheid is van belang omdat voor beiden categorieën andere projectorganisaties en structuren gelden. In het schema hierna is het verschil tussen beiden weergegeven.

Integrale projecten	Overige projecten
Deze zijn: • Afdeling overstijgend • Sterk beleidsmatig • Complex • Van impact op de samenleving of organisatie • Financieel risicovol • Politiek/bestuurlijk gevoelig	Deze zijn: • Niet belast met bovenmatige of bijzondere risico's • Niet complex of sterk beleidsmatig • Weinig politiek-bestuurlijk gevoelig
Proces: Aangestuurd door een stuurgroep met projectwethouder	Proces: Besluitvorming verloopt via regulier (projecten)overleg
- Maatschappelijke projecten - Ruimtelijke projecten - Intern gerichte projecten	- Overige projecten met portefeuillehouder - Uitvoeringsprojecten - Deelname aan projecten van externen

1.4 Samenwerken bij projecten

In een project werken diverse actoren samen. Om deze samenwerking goed te laten verlopen is het inrichten van een projectorganisatie essentieel. Binnen deze projectorganisatie krijgen deelnemers rollen toegewezen, waarbij bepaalde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden horen. Deze rol hoeft niet perse de rol te zijn die een medewerker gewoonlijk in de organisatie heeft! Een complete beschrijving van een projectorganisatie en de rollen en taken hierbinnen staan in hoofdstuk 4 beschreven.

2 Projectmatig werken

1. De aard van projectmatig werken

Waarin verschilt projectmatig werken van andere manieren van werken? Om het verschil te duiden wordt het vergeleken met routinematig werken en improviserend werken. Het kenmerk van routine is herhaling waarbij vaak sprake is van vaste processen en procedures. Het na te streven resultaat is standaard en voorspelbaar. Improviserend werken betekent snel inspelen op veranderingen. Er zijn weinig afspraken en er is geen gebondenheid aan regels of procedures. Improvisatie werkt in de praktijk als iets geheel nieuws tot stand moet worden gebracht en doel, middelen en omstandigheden nog onbekend zijn. Projectmatig werken is op zijn plaats als routinematig werken niet of nauwelijks mogelijk is en improvisatie niet op zijn plaats is.

2. De vier principes van projectmatig werken in Stein

Het spreekt voor zich dat ieder project anders is. Er zijn echter wel principes die bij ieder project toepasbaar zijn. Deze principes vormen de basis onder ieder project in onze organisatie om zo van een project een succes te maken.

1. Eerst nadenken, dan doen

Voordat je met een project begint, denk je na over de vraag of in dit geval projectmatig werken ook wel het meest doelmatig is. Indien die vraag positief beantwoord kan worden dan is het devies: eerst denken, dan doen. Denk eerst goed na over de probleemstelling en de mogelijkheden om binnen de voorwaarden het projectresultaat te behalen. Dat doe je aan de hand van de volgende startvragen:

- Kan dit probleem projectmatig benaderd worden?
- Wat zijn in dit geval de voordelen van projectmatig werken?
- Welke risico's treden erbij op?
- Welke processen zullen optreden als we een project gaan doen?

2. Werk planmatig

Een project werkt met een duidelijk doel en afgebakende middelen en tijd. De activiteiten en de inzet van mensen en middelen moeten daarom goed op elkaar zijn afgestemd. Projectmatig werken betekent de periode waarover het project wordt uitgevoerd zo in fasen op te delen dat alle activiteiten en middelen op het juiste moment ingezet worden. Hiermee creëer je een zo groot mogelijke voorspelbaarheid. Dat neemt overigens niet weg dat ook binnen projecten improvisatie soms nodig is. Planmatig werken en handelen vormen echter de voornaamste basis voor het werken in project verband.

3. Afspraak is afspraak

Afspraken maken en je daaraan houden is een grondregel bij projectmatig werken. Hier moet iedereen zich van bewust zijn. Het is belangrijk dat de projectleider en opdrachtgever zich hiervan bewust zijn en geven hierin het goede voorbeeld. PMW vraagt dan ook een grote betrokkenheid van de leden van het projectteam en de opdrachtgever. Het is de taak van de projectleider om deze betrokkenheid op te wekken en vast te houden.

4. Werk resultaat gericht

In elk project staat het resultaat centraal. Het is daarom van belang dat degene die bij het project betrokken zijn, het beoogde resultaat moeten kennen. Het gaat erom de goede dingen goed te doen.

2.3 En waar moet je dan vooral op letten?

1. Zorg dat je beschikt over een heldere opdracht. In deze opdracht komen de visie op toekomstige ontwikkelingen, het ambitieniveau en de realiteit bij elkaar. Dit vormt de voornaamste basis voor het projectvoorstel. Uiteindelijk dient de opdrachtgever hier zijn akkoord op te geven.
2. Maak de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder en inzichtelijk. Ga er vooral niet automatisch van uit dat deze wel bekend zullen zijn en iedereen zijn/haar verantwoordelijkheid wel zal nemen.
3. Bewaak het onderscheid tussen leiding geven aan een project en de uitvoering van taken en opdrachten.
4. Deel het proces op in fasen. In alle fasen wordt op projectdocumenten een beslissing genomen. Elke fase wordt dan ook afgesloten met een evaluatiemoment. Leermomenten die hieruit ontstaan worden verwerkt in deze leidraad.
5. Zorg voor een goede communicatie (intern -en extern gericht)
6. Zorg dat alle informatie beschikbaar komt om het proces te kunnen beheersen. Onderdelen zijn: Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit, kortweg 'GOTICK' en stuur daar consequent op.
7. Geef richting aan de omgeving, de stakeholders, en blijf verbinding maken met de projectorganisatie.
8. Kies altijd voor een praktische aanpak: uiteindelijk telt het resultaat!

3 Projectfasen

1. De 4 fasen van een project

Een project wordt vaak opgedeeld in een aantal fasen, waarbij na elke fase het projectdoel en de te volgen weg waar nodig bijgesteld kunnen worden. In Stein kiezen we er voor om onze projecten in vier fasen op te delen:

- initiatief
- planvorming
- uitvoering
- afsluiten project en nazorg

In de volgende paragrafen worden de vier fasen nader toegelicht. In onderstaand projectschema is een indicatief beeld van de verschillende fasen geschetst.

Initiatieffase	Planvormingsfase	Uitvoeringsfase	Nazorgfase
<i>Waarom en Wat?</i>	<i>Welke, Waarmee en Wie?</i>	<i>Doen!</i>	<i>Instandhouding en borging!</i>
Ontdekken projectnoodzaak Opstellen projectvoorstel Beoordeling opdrachtgever Goedgekeurd projectvoorstel Inrichten projectorganisatie	Startbijeenkomst Definiëren van het project Plan van aanpak Beoordeling opdrachtgever Evaluatie	Ontwerpen eindproduct Voorbereiden projectonderdelen Uitvoeren projectonderdelen Bewaken GOTIK Opleveren projectonderdelen Opleveren eindresultaat Evaluatie	Evalueren totaal project Afsluiten project Ontmantelen projectorganisatie Projectresultaat in gebruik Borging in de organisatie



3.2 Initiatief

In de initiatieffase wordt de eerste stap gezet door het opstellen van een projectvoorstel. Het projectvoorstel beschrijft aan de hand van een eerste probleem -en doelstelling het eerste idee van het resultaat van het project en de weg daarnaartoe. Het resultaat van deze fase is een door de opdrachtgever goedgekeurd projectvoorstel. Hierna kan de projectorganisatie worden ingericht.

In plaats van projectvoorstel worden ook termen als 'startnotitie', 'plan van aanpak' of 'projectblad' gebruikt. Het is in de initiatieffase van groot belang dat tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer helderheid ontstaat over de koers en het verwachte doel. In deze fase staat de 'waarom-vraag' en de 'wat-vraag' centraal.

Onderdelen projectvoorstel

Een voorbeeld van een standaard model voor een projectvoorstel is opgenomen in bijlage 1. Belangrijke elementen van het projectvoorstel zijn:

- Inleiding met achtergrond van het project
- Een zo helder mogelijke omschrijving van het projectresultaat
- Globale planning
- Raming van de benodigde capaciteit van mensen en middelen
- Raming van de kosten en mogelijke opbrengsten
- Haalbaarheid, realiseerbaarheid en verwachte knelpunten
- Gevolgen voor de organisatie

Oordeel

Het procesvoorstel dient de (potentiële) opdrachtgever een zo goed mogelijk beeld te geven van het uiteindelijke projectresultaat, en de inspanning en benodigdheden om dit resultaat te behalen. Op basis van dit document dient de opdrachtgever een beslissing te kunnen nemen over wel of niet starten van het project. Als het projectvoorstel wordt goedgekeurd, benoemt de opdrachtgever meestal een projectleiding die de verantwoordelijkheid krijgt voor de verdere uitwerking van het voorstel. Ook kan men aan het einde van deze fase besluiten geen verdere stappen te ondernemen en het project niet uit te voeren (bijvoorbeeld gelet op de haalbaarheid of realiseerbaarheid).

Evaluatie

Aan het eind van de initiatieffase volgt een korte evaluatie, waarin wordt bekeken of alles volgens plan verloopt. Wanneer dit het geval is kan worden gestart met de volgende fase. Is dit niet het geval, dan zullen een of meerdere stappen(deels) opnieuw moeten worden doorlopen alvorens men een start maakt met de volgende fase. Het is zelfs denkbaar dat het project hierdoor voortijdig wordt beëindigd.

3. Planvorming

1. Startbijeenkomst

De planvormingsfase volgt nadat in de initiatieffase door de opdrachtgever formeel opdracht is gegeven om het project te starten door het projectvoorstel goed te keuren. De planvormingsfase start met een bijeenkomst als kick-off van het project. Iedereen die bij het project betrokken is, wordt voor deze bijeenkomst uitgenodigd. De startbijeenkomst is het moment om kennis te maken, informatie te verstrekken en procedures af te spreken. Van belang is dat alle leden van de projectgroep duidelijk voor ogen hebben wat het project inhoudt en waar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen. Door een goede startbijeenkomst wordt betrokkenheid gecreëerd en wordt de kans op misverstanden gedurende het project kleiner. In de planvormingsfase gaat het om de 'hoe-vraag'.

2. Plan van aanpak

De volgende stap is het gezamenlijk samenstellen van een plan om te komen tot het projectresultaat dat voldoet aan de wensen en eisen die de opdrachtgever of de maatschappelijk opgave aan een project stelt. Het resultaat van deze fase is een plan van aanpak waarin het project is gedefinieerd.

De acht vaste onderdelen van een plan van aanpak:

1. Inleiding en aanleiding (en eventueel probleemstelling)
2. Doel van het project
3. Uitgangspunten, randvoorwaarden en referentiekader
4. Projectorganisatie, rapportage en overlegstructuur
5. Procesbeschrijving, planning en tijdsbesteding
6. Communicatie, voorlichting en inspraak
7. Financiën
8. Kritische succesfactoren

1. Inleiding, aanleiding en probleemstelling

Geef kort en bondig aan wat de achtergronden en oorzaken zijn die hebben geleid tot de start van dit project. Verwijs eventueel naar eerdere documenten en projecten die aan dit project vooraf zijn gegaan. Bij een onderzoek wordt tevens gebruik gemaakt van een probleemstelling. Dit is de kernvraag van het project.

2. Doel van het project

Vervolgens wordt het doel van het project benoemd. Dit geeft aan waarom het project wordt uitgevoerd. De projectdoelen moeten **SMART** geformuleerd zijn: **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ceptabel, **R**ealistisch en **T**ijdgebonden.

3. Uitgangspunten, randvoorwaarden en referentiekader

De uitgangspunten zijn de criteria en principes waaraan het projectresultaat moet voldoen. De randvoorwaarden zijn van een meer dwingende aard. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de beschikbare tijd en financiële middelen. Tevens dient rekening gehouden te worden met het referentiekader, zoals bijvoorbeeld mogelijke andere projecten.

4. Projectorganisatie, rapportage en overlegstructuur

Om het project gestructureerd te laten verlopen worden rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden benoemd. Op deze wijze krijgt de projectorganisatie gestalte. Om betrokkenen en belanghebbenden optimaal op de hoogte te houden wordt per fase een einddocument gemaakt. Hierin wordt de stand van zaken vastgelegd op het gebied **G**eld, **O**rganisatie, **T**ijd, **I**nformatie, **C**ommunicatie en **K**waliteit (**GOTICK**).

Over de rapportagestructuur moeten in de projectomschrijving de volgende zaken zijn vastgelegd:

- Wie rapporteert aan wie
- Waarover (inhoud)
- In welke vorm (opzet)
- Wanneer (frequentie)

Daarnaast moet per overleg van bijvoorbeeld de projectgroep of een werkgroep worden vastgesteld:

- Waar het over gaat (inhoud)
- Wie aanwezig is (deelnemers)
- Wanneer wordt overlegd (frequentie)

5. Planning

Het opstellen van een goede en realistische planning is een van de meest belangrijke onderdelen van projectmatig werken. De bedoeling van de projectplanning is het verder concretiseren van de eerder stappen die in de voorbereiding zijn gedaan. Meer concreet betreft het de verschillende onderdelen uit het projectplan (waarom, wat, welke wijze, wie, waarmee en waar) uit te zetten in tijd.

Een goede projectplanning laat zien:

- Welke activiteiten wanneer en door wie gedaan worden en wat ze aan tijd vragen;
- Welke middelen op welk moment nodig zijn voor het bereiken van het resultaat
- Welke resultaten wanneer klaar zijn en dus wanneer de beslismomenten zijn.

De projectplanning bestaat uit 4 niveaus, namelijk: een activiteitenplanning, middelenplanning, mijlpalenplanning en een financiële planning. Bij het opstellen hiervan zijn de volgende 7 stappen een belangrijke leidraad:

1. Begroot de activiteiten
2. Leg de afhankelijkheden en relaties tussen de activiteiten vast
3. Ken de middelen toe aan de activiteiten
4. Voer de met de opdrachtgever overeengekomen termijnen in
5. Bepaal de mijlpalen binnen deze termijnen
6. Trek de financiële consequenties uit de toegekende middelen

6. Communicatie, voorlichting en inspraak

Bij projecten waarbij veel belangen in het geding zijn, is communicatie een wezenlijk instrument. Goede communicatie draagt bij aan een positieve beeldvorming en leidt tot meer draagvlak. Een communicatieplan bevat onder andere een beschrijving van de gewenste communicatiestrategie

(communicatiedoel, doelgroep etc.), de middelen die worden ingezet (bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten) en een planning en begroting. Een voorbeeld van de structuur van een communicatieplan is opgenomen in bijlage 3.

7. Financiën

Bij de financiële paragraaf dienen in ieder geval de volgende punten worden behandeld:

- Kostenbegroting van het project (aantal uren maal tarief, werkbudget, externe kosten, kosten per activiteit etc.)
- Inventarisatie beschikbare middelen ((structurele) begrotingsposten, raming investeringen, subsidies, bijdrage belanghebbenden etc.)
- Beschrijving financiële doelstellingen (kosten-batenanalyse, budgettering per fase en sub-budgettering per onderdeel)
- Uitvoering (realisatie van kosten en opbrengsten)
- Meting (budgetbewakingenvoortgangcontrole)
- Bijsturing
- Beoordeling op basis van nacalculatie

8. Kritische succesfactoren en risicoanalyse

Tot slot is het aan te raden om een checklist van kritische succesfactoren voor het project op te stellen. De eerder benoemde uitgangspunten en randvoorwaarden (tijd, geld en kwaliteit) vormen hierbij de basis. Wees tevens advocaat van de duivel en denk na over zaken waardoor het project kan mislukken. Zie bijlage 4 voor een voorbeeld van een checklist met betrekking tot kwaliteit.

3.3.3 Evaluatie

Aan het eind van de planvormingsfase volgt een korte evaluatie, waarin wordt bekeken of alles volgens plan verloopt. Wanneer dit het geval is kan worden gestart met de volgende fase. Is dit niet het geval, dan zullen een of meerdere stappen (deels) opnieuw moeten worden doorlopen alvorens men een start maakt met de volgende fase. Ook in deze fase is het denkbaar dat het project voortijdig wordt beëindigd.

4. Uitvoering

1. De ontwerpfase

Het project wordt in deze fase verder uitgewerkt. Afhankelijk van het type project gebeurt dit vaak aan de hand van een schetsontwerp, een model of een voorstel. Nu het eindproduct in zicht komt kan de planning (en de activiteiten) verder worden gedetailleerd. Indien nodig wordt het projectplan geactualiseerd met concrete stappen die in deze fase doorlopen moeten worden. Vaak wordt de fase afgerond met een aanbesteding -en gunningsprocedure.

3.4.3 De uitvoering

Nadat het ontwerp is opgesteld en de voorbereidingen zijn getroffen, richten we ons op de daadwerkelijke uitvoering van de projectonderdelen. Er kan gelijktijdig worden gewerkt aan verschillende tussenproducten. Na afloop van deze fase is het totale projectresultaat geleverd. Indien nodig wordt in deze fase ook aandacht gegeven aan de implementatie. De resultaten van het project worden hierdoor daadwerkelijk ingevoerd. Het eindresultaat is een opgeleverd project!

4. Bewaken GOTIK

Tijdens de uitvoering van het project zijn vijf beheeraspecten van belang

- Geld
- Organisatie
- Tijd (tijdsbesteding en doorlooptijd)

- Informatie
- Kwaliteit

De bewaking van de beheeraspecten is als een afzonderlijke stap benoemd binnen de uitvoeringsfase, er dient echter gedurende het gehele project op deze aspecten te worden gelet.

Geld

Tijdens het verloop van het project moet steeds helder zijn welke kosten al zijn gemaakt en welk deel van het projectbudget inmiddels is verbruikt. Daarnaast moet ook gekeken worden of de oorspronkelijke schatting van de opbrengsten nog geldig is.

Organisatie

De projectleiding is verantwoordelijk voor de organisatie van het project. Dit zijn zaken als interne en externe samenwerking, de besluitvorming, het toewijzen van verantwoordelijkheden en het organiseren van vergaderingen.

Tijd

De projectleiding zal gedurende het project, maar zeker ook bij de voorbereiding, de tijd via plan-ning in de gaten moeten houden. De werkelijkheid van een project wijkt vaak af van de eerste plan-ning. De projectleiding kan de planning waar nodig aanpassen.

Informatie

Alle stakeholders moeten goed geïnformeerd zijn. De aanpassing van een aantal producteigenschappen of de aanpassing van de planning dienen zo snel mogelijk bekend te zijn bij de juiste projectmedewerkers. Ook betrokkenen buiten de projectorganisatie (zoals de opdrachtgever) dienen steeds juist en volledig geïnformeerd te zijn. Documenten die betrekking hebben op het project worden bewaard in het projectarchief. Er kan onderscheid worden gemaakt in documenten met inhoudelijke informatie en documenten die betrekking hebben op projectbeheersing (plan van aanpak, notulen etc.).

Kwaliteit

De kwaliteit kan gemeten worden door de afwijking op de eigenschappen (specificaties) van een product te bepalen. Let wat betreft de kwaliteit op de doelen die volgens het SMART-principe zijn opgesteld (zie plan van aanpak).

Aan het eind van de uitvoeringsfase volgt een korte evaluatie, waarin wordt bekeken of alles volgens plan verloopt. Wanneer dit het geval is kan worden gestart met de nazorgfase. Is dit niet het geval, dan zullen een of meerdere stappen uit de uitvoeringsfase (deels) opnieuw doorlopen moeten worden alvorens de volgende fase wordt gestart.

3.4 Nazorg

In de nazorgfase wordt het project van begin tot einde geëvalueerd. Ervaringen (positief of minder positief) die zijn opgedaan worden als leerdoelen benoemd en krijgen waar nodig een plek in deze leidraad. Na de evaluatie worden kan het project aan de lijnorganisatie worden overgedragen en kan het project formeel worden afgesloten.

Evaluatie

Bij de evaluatie wordt onderscheid gemaakt tussen het product (eindresultaat project) en het proces (uitvoering project). De productevaluatie mag in principe geen verrassing zijn. Er is immers een continue bewaking geweest van de kwaliteit in de uitvoeringsfase. Mocht de situatie zo zijn dan het eindresultaat niet geheel aan de wensen voldoet, is het verstandig een actielijst op te stellen om de problematiek mogelijk te verhelpen. De procesevaluatie leidt daarnaast wellicht tot leer- en verbeterpunten met betrekking tot dit type projecten en projectmatig werken in zijn algemeen. De checklist in bijlage 9 kan ondersteuning bieden bij de evaluatie.



Borging

Op de eerste plaats is bij de borging van belang dat het project goed wordt gedocumenteerd zodat de lijnorganisatie kan terugvallen op een volledig en betrouwbaar dossier. Dit is met name van belang voor het begroten van kosten voor beheer en onderhoud of Verder is het belangrijk de borgingsfase niet te onderschatten. De kosten van instandhouding kunnen soms het veelvoud zijn van de kosten van de eerste drie fasen

Afsluiting

In een bijeenkomst met de opdrachtgever, de projectorganisatie en andere betrokkenen wordt het project officieel beëindigd. Het project eindigt met de acceptatie door de opdrachtgever van het geleverde.

4 Projectorganisatie

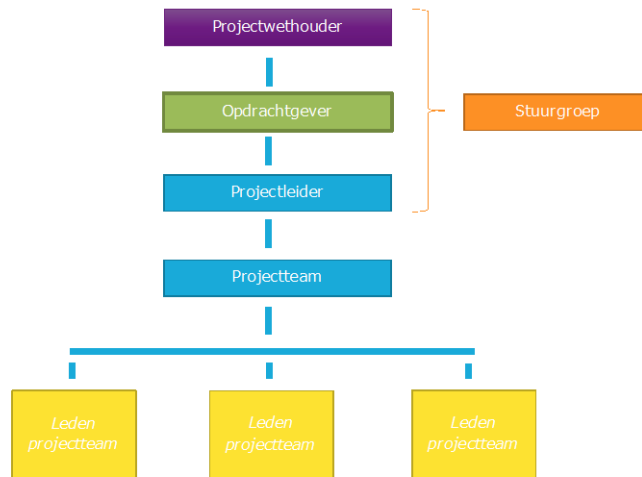
1. Inleiding

Voor projectmatige werkzaamheden wordt altijd een projectorganisatie ingericht. Dit kan betekenen dat medewerkers die normaal niet met elkaar samenwerken, nu in een projectgroep met een onderlinge taakverdeling opereren. Afhankelijk van de inhoud van het project worden (meerdere) medewerkers voor een vastomlijnde tijdbesteding "losgemaakt" van hun team/afdeling in de organisatie. De omvang de projectorganisatie en de bemensing is afhankelijk van "de klus" die geklaard moet worden. Uitgangspunt moet zijn om de projectorganisatie zo beperkt en overzichtelijk mogelijk te houden.

In dit hoofdstuk wordt per projectvorm beschreven hoe de projectorganisatie is ingericht en hoe daarin de rollen en taken zijn verdeeld.

2. Projectorganisatie Integrale projecten

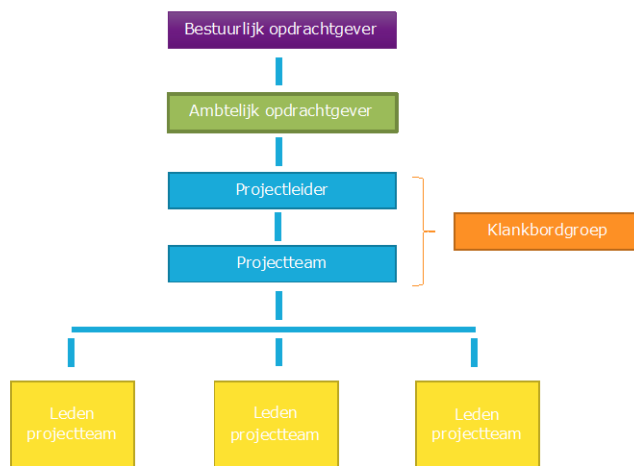
Een integraal project kenmerkt zich door de verantwoordelijke rol van en projectwethouder. Deze neemt plaats in de stuurgroep samen met opdrachtgever en projectleider. Dit gremium kan worden aangevuld met andere collegeleden of integrale MT leden. In de stuurgroep vindt informatieoverdracht plaats, worden belangrijke besluiten ten aanzien van het project genomen en wordt bepaald in hoeverre voorstellen ter besluitvorming aan het College kunnen worden aangeboden.



Rol	Toelichting
Projectwethouder	Is politiek bestuurlijk eindverantwoordelijk voor het halen van het gestelde doel (meestal vastgelegd in Coalitieakkoord en Begrotingen).
Opdrachtgever	Eindbeslissende en resultaatverantwoordelijk. De opdrachtgever bemoeit zich niet met de organisatie rondom een project maar maakt gebruik van de bevoegdheid om middelen (personeel, financieel, materieel) vrij te maken en binnen afgesproken kaders beslissingen te nemen.
Projectleider	De projectleider - vaak ook aangeduid als opdrachtnemer - is de verantwoordelijk voor de aansturing van het project. Hij initieert, coördineert en begeleidt de inhoudelijke activiteiten die uiteindelijk het juiste resultaat oplevert binnen de afgesproken kaders.
Stuurgroep	Bedoeld voor informatie overdracht, afstemming en besluitvorming. En bestaat uit projectwethouder(s), opdrachtgever en projectleider.
Projectteam	Bestaat uit de projectleider en projectmedewerkers (inclusief administratieve ondersteuning).

4.3 Projectorganisatie Overige projecten

De projectorganisatie voor Overige projecten is eenvoudiger dan die van integrale projecten. Het grootste verschil zit hem erin dat de bestuurlijk opdrachtgever niet gedurende het project bij de uitvoering is betrokken. De ambtelijk opdrachtgever heeft bij Overige projecten met name die rol. De bestuurder wordt slechts door middel van voortgangsrapportages in een projectenoverleg geïnformeerd. Er is dan ook geen sprake van een stuurgroep. Wel kan ervoor worden gekozen om een klankbordgroep in te stellen.



Rol	Toelichting
Opdrachtgever	Eindbesliser en resultaatverantwoordelijk. De opdrachtgever bemoeit zich niet met de organisatie rondom een project maar maakt gebruik van de bevoegdheid om middelen (personeel, financieel, materieel) vrij te maken en binnen afgesproken kaders beslissingen te nemen.
Projectleider	De projectleider - vaak ook aangeduid als opdrachtnemer- is de verantwoordelijk voor de aansturing van het project. Hij initieert, coördineert en begeleidt de inhoudelijke activiteiten die uiteindelijk het juiste resultaat oplevert binnen de afgesproken kaders.
Projectteam	Bestaat uit de projectleider en projectmedewerkers (inclusief administratieve ondersteuning).
Klankbordgroep (optioneel)	Indien wenselijk kan een klankbordgroep worden aangesteld. Deze groep heeft geen directe verantwoordelijkheid in het project, maar dient ter ondersteuning van de projectleiding en werkgroepen gericht op inhoudelijke inbreng, reflectie en draagvlak

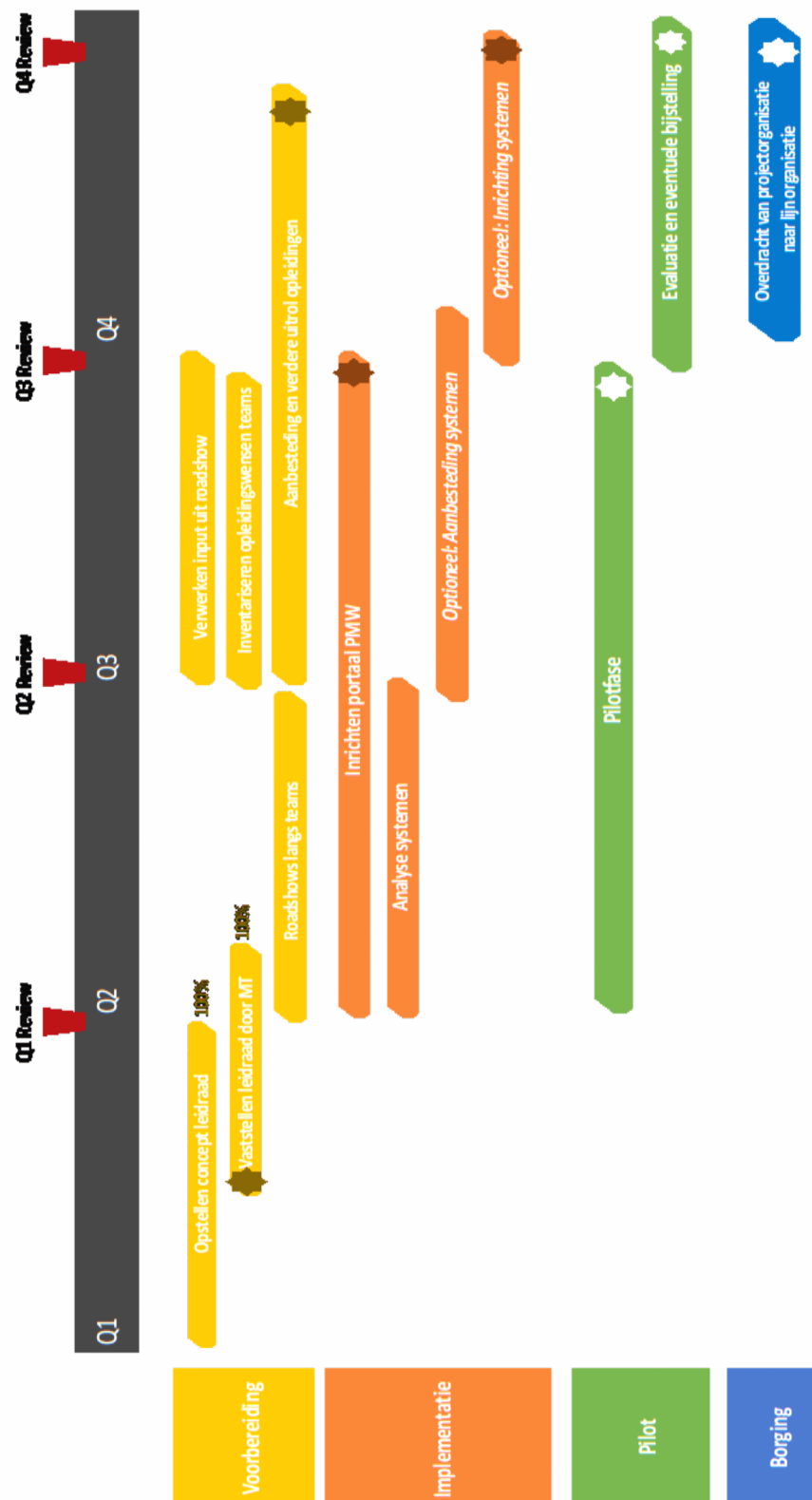
4.4 Tenslotte

Deze leidraad geeft richting aan projectmatig werken. Zeker voor medewerkers die wat betreft dit thema relatief onervaren zijn, biedt dit houvast. Projectmatig werken moet men echter 'aan den lijve' ondervinden. De beste leerschool is toch de praktijk. Gebruik de elementen uit deze leidraad die het meeste aanspreken maar houdt daarbij oog voor een aantal vaste spelregels. Praktijkervaringen met projectmatig werken worden periodiek in dit document verwerkt. Daarmee blijft het een dynamisch document dat aan verandering onderhevig is.

Bijlagen

1. Inhoudsopgave/structuur projectplan
2. Template voortgangsrapportages
3. Inhoudsopgave/Structuur communicatieplan
4. Checklist risico's
5. Checklist Evaluatie

Implementatie PMW 2020



Gemeente Stein