

## De visie op de Maassluise manier van Projectmatig werken (MPMW)<sup>1</sup>

Jaap Kooman MBA  
Augustus 2010

### Doel van de Maassluise manier van projectmatig werken:

**Betere Projectresultaten door integrale capaciteitsplanning en prioritering.**

### Kernbegrippen zijn:

**Resultaat bepalen, Faseren, Beheersen en Beslissen.**

De MPMW moet afdelingen IM, OBM en ROVM helpen bij het bereiken van onder meer de volgende doelen:

- meer eenduidigheid en minder (spraak)verwarring over hoe we fysieke projecten aanpakken, doordat we dezelfde taal en begrippenkader hanteren;
- er is een betere samenwerking tussen collega's die werkzaam zijn bij andere afdelingen, projecten en belanghebbenden, doordat we beter van elkaar weten hoe we projecten aanpakken;
- we hebben meer grip op onze projecten, doordat we explicieter zijn over onze aanpak en duidelijker naar anderen (kunnen) aangeven waar we staan en heen gaan;
- er vindt een betere besturing van projecten en soepeler besluitvorming plaats, doordat we verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk beleggen en het besluitvormingstraject goed inrichten; en
- wij beheersen onze risico's beter, doordat we die helder in kaart brengen en goede maatregelen nemen om ze te managen.

### 1. Wat er aan vooraf ging.

In december 2007 is met Focus op Stadsontwikkeling het kader en de structuur vastgelegd voor opdrachtgestuurd en projectmatig te werken. Begin 2008 is de voormalige afdeling IBB gesplitst in de afdelingen Stadsbeheer en Civiele Techniek (CT - later Ingenieursbureau Maassluis). De afdelingen CT, OBM en ROVM vormden gezamenlijk Stadsontwikkeling. Gelijktijdig is opdrachtgestuurd werken voor Stadsontwikkeling ingevoerd, waarbij Stadsbeheer als opdrachtgever optreedt voor de fysieke infrastructuurprojecten die voortvloeien uit het beheer van de openbare ruimte. Maar ook onderling tussen de afdelingen van Stadsontwikkeling zijn opdrachtgever-opdrachtnemer relaties ingevoerd. Met projectmatig werken als managementmethodiek is een aanzet gemaakt voor wat nu als *de Maassluise manier van Projectmatig werken* (MPMW) wordt aangeduid.

Het Ingenieursbureau Maassluis (IM) en Stadsbeheer (SB) zijn januari 2009 gestart met een pilot met als doel inzicht in het totale opdrachtenpakket te verkrijgen en sturing in te voeren door wekelijks project voortgangsbesprekingen te houden.

Met het discussiestuk *Optimale Samenwerking door OpdrachtGestuurd Werken en ProjectMatig Werken bij Stadsontwikkeling* zijn in augustus 2009 de methodiek, rollen en verantwoordelijkheden verder besproken en omschreven. Dit stuk moet beschouwd worden als handreiking voor de mogelijke inrichting van een project. Van belang binnen deze handreiking was dat in ieder geval duidelijk werd bij wie het mandaat en de bevoegdheden zouden moeten liggen en wie de beslissingen moet nemen. Duidelijkheid daarover voorkomt verwarring en daardoor vertraging. Maar misschien nog wel belangrijker was een cultuuromslag, de bereidheid tot samenwerking en het onderling vertrouwen in elkaar.

<sup>1</sup> De MPMW is gebaseerd op managementtechnieken en methoden die zich in het verleden al bewezen hebben. Het gedachtengoed van Projectmatig werken (Twijnsstra Gudde), Projectmatig Creëren (Kern Konsult) en Prince 2 (Office of Government Commerce) vormen, samen met de inbreng van het projectenbureau van de gemeente Rotterdam, de basis van de MPMW.

De visie op 'De Maassluisse manier van projectmatig werken' (MPMW).

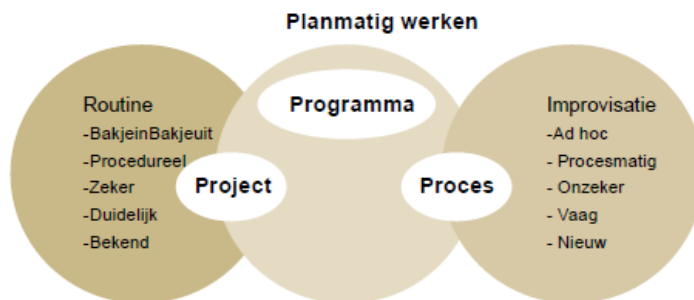
In november 2009 is samenwerking gezocht met Rotterdam. Het Programma de Rotterdamse standaard voor projectmatig werken vertoont verschillende raakvlakken en overeenkomsten met de MPMW. Samen met de programmamanager zijn we de Rotterdamse methodiek gaan vertalen naar de Maassluisse context, wat heeft geleid tot aanscherping van de methodiek in de leidraad. Daarnaast is veel aandacht geschonken aan de rollen, de formats en de inzet van tools bij MPMW. De eerste resultaten van dit werk zijn meegenomen in de pilot bij IM.

De MPMW heeft voor IM zijn nut in de Maassluisse praktijk al bewezen. Meer en meer projecten zijn naar tevredenheid afgerond met gebruikmaking van bewezen methoden en technieken die in de fysieke sector breed worden toegepast.

In de eerste helft van 2010 is de pilot bij IM geëvalueerd. Tijd om deze ervaring te beschrijven en vast te leggen in dit document. De MPMW moeten we blijven actualiseren en zo nodig aanvullen, afhankelijk van de ontwikkelingen in het vakgebied van projectmatig werken, de ontwikkelingen in de fysieke sector, de ontwikkelingen in Maassluis en onze visie hierop voor onze eigen projecten.

## 2. Essenties van projectmatig werken.

Werken in een project is balanceren op het raakvlak van routine en improvisatie. Een project bestaat niet doordat de betrokkenen besluiten om van een bepaalde klus een project te maken. Een project begint bij het bepalen van datgene wat er uit moet komen: het *projectresultaat*. Zolang dat niet eenduidig is vastgesteld is het uitvoeren van allerlei werkzaamheden erg riskant. Een goede resultaatpecificatie (programma van eisen), vóóraf, is de bron van een goed project. We pakken niet alles als een project aan.



In de praktijk wordt het woord project echter wel voor allerlei vormen van resultaatgericht werken gebruikt. De verschillen inbeelden en percepties monden nog wel eens uit in spraakverwarring en onduidelijkheden. Per activiteit bekijken we welke aspecten van projectmatig werken we inzetten om te garanderen dat die speciale activiteit ook tot het gewenste resultaat leidt.

### Wanneer wel (en niet) projectmatig werken?

Projectmatig werken is fundamenteel anders dan het werken in vaste traditionele structuren. Bij een project gaat het niet om 'reguliere' werkzaamheden. Projecten zijn tijdelijke structuren, gebaseerd op een gerichte en flexibele inzet van menskracht en middelen. De aard van het probleem en de weg waarlangs de oplossing tot stand moet komen, bepalen of een projectmatige aanpak de voorkeur verdient. We kiezen voor het projectmatig oppakken van een opgave als er geen routine is en als de klus te ingewikkeld, te onzeker en/of te kostbaar is om aan toeval en improvisatie over te laten.

Onder een project verstaan we:

*een samenhangend geheel van activiteiten, uitgevoerd door een tijdelijke projectorganisatie, gericht op het bereiken van een vooraf gedefinieerd resultaat.*

Elk project is inhoudelijk uniek maar beschikt wel over een aantal gemeenschappelijke eigenschappen. Een project:

- heeft een doel van een klant (opdrachtgever),
- heeft een definieerbaar begin en eind (start- en einddatum),
- is resultaatgericht (een concreet beoogd resultaat; één ding),
- is vaak ingewikkeld en kostbaar,

De visie op 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).

- heeft doorgaans een ingeperkt budget,
- wordt vaak multidisciplinair aangepakt,
- is essentieel voor betrokkenen,
- is vanuit één punt beheersbaar (de projectleider), en
- kent doorgaans één opdrachtgever die het resultaat wil hebben, er iets (middelen) voor over heeft en die mag, kan en wil bepalen wat er moet komen.

### De projectaanpak: eerst denken, dan doen

De projectaanpak past bij het realiseren van unieke, concrete resultaten die vooraf duidelijk zijn. Daarnaast moet de manier om de resultaten te bereiken voorspelbaar worden gemaakt. Bij een project gaat de aandacht naar het resultaat, de daaraan gekoppelde kwaliteitsnormen en het beheer van beperkt beschikbare middelen zoals tijd, geld en menskracht. De projectleider is verantwoordelijk voor het realiseren van het afgesproken resultaat. Zeker in het begin van een project geldt: eerst denken en dan doen! Het wil zeggen: eerst energie steken in vragen als:

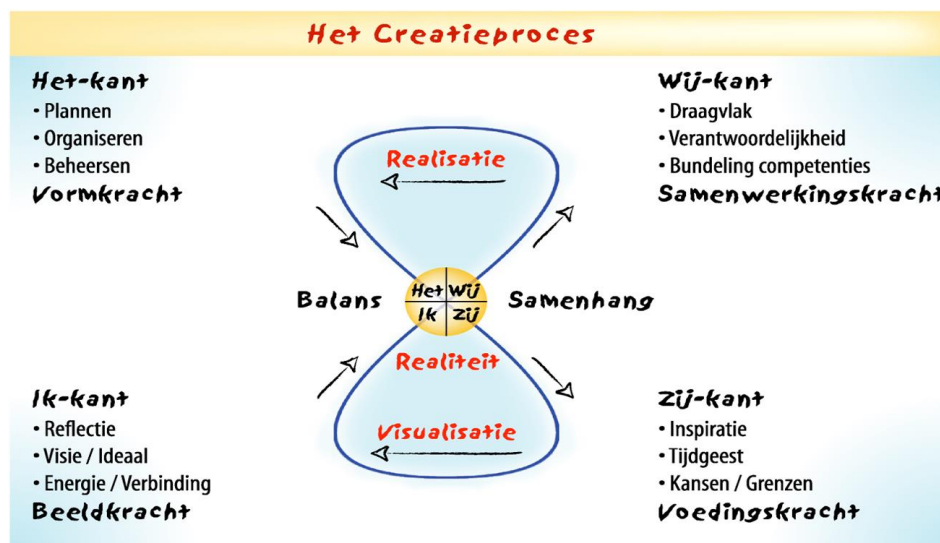
- wat willen we nu precies als resultaat hebben?
- is dit precies, concreet en eenduidig genoeg?
- welke middelen hebben we daarvoor over?
- hoe pakken we het project nu precies op, gegeven de beschikbare middelen?

Deze vragen komen uitgebreid aan bod in de Project Start-Up, waarin het beoogde projectteam, samen met de opdrachtgever, de projectdefinitie formuleert. Pas als dat duidelijk is vastgelegd in het projectplan – dat wordt geaccordeerd door de opdrachtgever – beginnen we met het project. Vervolgens wordt er gekeken naar de wijze waarop de opdracht wordt opgepakt. Betreft het iets dat iedere keer terugkomt? Is er een duidelijk resultaat of is het iets uit de politiek dat je dwingt om te improviseren? Dat reflecteren is nog niet vanzelfsprekend. Als manager heb je het immers enorm druk. Toch moet je bewust kiezen voor de manier waarop je de regie voert, hoe en met wie je de opdracht tot een goed einde brengt. Dit besef is nog lang niet overal geland. Dat is wel broodnodig.

### Integraal kijken naar het project

Wie aan een nieuwe opdracht begint, doet dat doorgaans met een hoop energie. Nieuwe uitdagingen, nieuwe mensen, nieuwe kansen. Echte professionals gebruiken een deel van die energie om eerst goed stil te staan bij de manier waarop deze specifieke opdracht het beste kan worden aangepakt. Zodat ze die energie en betrokkenheid van het begin maximaal vasthouden of zelfs uit weten te bouwen. Gewoon door goed met betrokkenen af te stemmen over de manier waarop de samenwerking gestalte krijgt.

De zogenoemde creatielemniscaat (zie de figuur op deze pagina) helpt om na te gaan of de krachten rondom



projecten in evenwicht zijn. De lemniscaat is een (wiskundig) symbool, dat naast oneindigheid ook evenwicht en verbondenheid uitdrukt. De toepassing ervan garandeert tijdige aandacht voor de diverse invalshoeken die er wèrkelijk toe doen. Het biedt een methodiek om integraal naar de inrichting en uitvoering te kijken. Vanuit de constatering dat de instrumentele kant de

De visie op 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).

neiging heeft om al snel veel aandacht op te eisen, geeft het model richting aan andere, soms onderbelichte invalshoeken.

De Zij-kant heeft betrekking op de omgeving van het project. Daarin bevinden zich onder meer de opdrachtgever, gebruikers en partijen in het krachtenveld. Zij vormen de bestaansreden (de voeding) van het project. Ook wordt hier de verbinding gemaakt met de organisatie en beleidsdoelstellingen. Een project start bij de Zij-kant.

De Ik-kant gaat over de persoonlijke inspiratie, betrokkenheid en de kwaliteiten van de individuele deelnemers aan een project. Belangrijk is dat een medewerker zich werkelijk verbindt aan het project. Immers, hoe meer inspiratie en energie een medewerker vindt in zijn rol, hoe groter en waardevoller de te verwachten inzet.

De Wij-kant richt zich op de gezamenlijkheid binnen een project én op de relatie met de omgeving. Daarbij gaat het om zaken als teamsamenstelling, omgangsvormen, onderlinge relaties en rolverdeling. Onderdeel van de Wijkant is de samenwerking met elkaar, de opdrachtgever en de omgeving en de wil om gezamenlijk iets te bereiken.

Tot de Het-kant behoren de methoden en technieken van een project. Hieronder vallen onder meer de keuze voor een specifieke projectmanagementmethode, de inzet van hulpmiddelen zoals een planningspakket en de toepassing van standaarden voor documenten. Ook planning, omgevings- en risicoanalyses, voortgangsrapportages, contracten en de beheersingsvariabelen (GROTICK) vallen onder de Het-kant.

Beginnend vanuit de Zij-kant komen de drie overige kanten van een project logischerwijs aan bod. Zij beïnvloeden elkaar achtereenvolgens in een doorlopend, cyclisch proces. Zowel in de Maassluise politiek-bestuurlijke context als in de maatschappelijke context zullen zaken tijdens een project regelmatig veranderen. De kanten en de krachten zullen derhalve blijvend dynamisch zijn, hetgeen dus ook geldt voor het project.

### 3. Fysieke projecten: complex en uitdagend

Fysieke projecten bestrijken vaak vele jaren en bestaan uit verschillende fasen. Vaak is er niet zozeer sprake van één project, maar van een aaneenschakeling (keten) van projecten.

Een ruimtelijk planontwikkelingsproject begint idealiter met een visie en loopt via steeds gedetailleerdere uitwerkingen in de vorm van masterplannen, stedenbouwkundige plannen, bestemmingsplannen en bouw- en inrichtingsplannen naar realisatie en uiteindelijk beheer.

Een infrastructuur project dat integraal wordt aangepakt begint met een verkenning en planstudie. De uitwerking hiervan loopt via een programma van eisen, voorontwerp naar een definitief ontwerp. De uitvoering begint met het maken van een bestek, waarna de procedure van aanbesteding start. Na de uiteindelijk realisatie wordt het resultaat in beheer genomen.

Naast de fysieke projecten is nog een belangrijke typering aan te duiden en wel beleidsontwikkeling in de ruimtelijke ordening. Beleidsontwikkeling start met een verkenning van de keten. Het traject bestaat uit het bepalen van beleid, het vertalen van beleid (afstemming beleid / uitvoering), het uitwerken (vertalen in uitvoering) en het doen (uitvoering en beheer).

Vaak wordt gelijktijdig aan verschillende samenhangende (deel)projecten gewerkt. De opgave voor een projectleider kan bestaan uit één fase - bijvoorbeeld het maken van een visie, maar zijn betrokkenheid kan ook betrekking hebben op grotere delen of zelfs de volledige ruimtelijke planontwikkelingketen die vele jaren in beslag kan nemen.

Stadsontwikkeling streeft naar een lange termijn commitment van projectleiders en –medewerkers en uniforme werkwijzen die de overdracht van projecten soepel laat verlopen. In welke fase of aan welk project uit de planontwikkeling de projectleider ook werkt, hij doet dit altijd vanuit het perspectief van de hele keten.

### Projectmatig werken: uniek, en toch standaard

De Maassluise praktijk van het realiseren van talloze kleine en grote fysieke projecten, is weerbarstig. Zij wordt gekenmerkt door een complexe omgeving, een veelheid aan vaak tegengestelde belangen, lange doorlooptijden en omvang van de projecten. Ook zijn er verschillen in de mate van concreetheid van de projecten. In Maasluis is geen

---

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
De visie op MPMW	Jaap Kooman	SO-1.4	15-11-2019	4/9

De visie op 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).

sprake van één type project. Projecten verschillen qua inhoud en fasering van elkaar. Sterker: ieder project is uniek! Toch betekent dit niet dat alles steeds opnieuw moet worden bedacht en uitgevoerd.

Projectleiders zijn zich ervan bewust dat onze bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers dagelijks te maken hebben met een veelheid aan projecten. Zij rekenen het daarom tot hun taak om de opdrachtgevers overzicht en inzicht te bieden, gebruikmakend van een helder begrippenkader waarmee de projectinformatie op zijn waarde kan worden geschat. Vanuit die optiek is eenduidigheid gewenst, zo niet noodzakelijk. De MPMW helpt hierbij, omdat deze een gemeenschappelijke werkwijze met een uniform en herkenbaar begrippenkader biedt aan bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers, projectleiders en projectmedewerkers.

De uitdaging voor een projectleider is het zoeken van de balans tussen eisen vanuit de omgeving, de beschikbare methoden en technieken voor projectmanagement, zijn eigen werkstijl en het projectspecifieke. Met andere woorden: ieder project vraagt om maatwerk!

### **Projectclassificatie: groot en klein**

Niet ieder project heeft dezelfde classificatie in omvang, complexiteit, politieke aandacht, etcetera. Om het op te starten project te kunnen classificeren is binnen de MPMW een projectclassificatie vastgesteld. Op basis van de manier van financieren, gekoppeld aan een aantal criteria, komen wij tot een classificatie van groot of klein. Onafhankelijk van deze classificatie geldt de MPMW voor alle projecten. De mate van gedetailleerdheid en uitgebreidheid van de aanpak is afhankelijk van de classificatie van het project en dient vooraf met de ambtelijk opdrachtgever te zijn vastgelegd in het projectplan. Boven alles geldt het gezond verstand. Voor de kleine projecten worden kleine versies van de formats ontwikkeld. Zo is er bijvoorbeeld een kleine versie van een projectplan.

### **Ons werkpakket: projecten in stedelijke ontwikkeling**

De afdelingen van Stadsontwikkeling hebben ervaring met een breed spectrum aan projecten en willen zich op deze terreinen blijven inzetten en bewijzen. Ons werkveld is omvangrijk en valt het beste te typeren als: de stedelijke ontwikkeling van Maassluis. Daarbij ligt de nadruk op de ruimtelijk-economische opgaven: gebieds- en locatie-ontwikkelingen en infrastructurele projecten.

Daarnaast is de gemeente eerstverantwoordelijke voor de kwaliteit van de openbare ruimte en realiseert daartoe tal van (her-) inrichtingsprojecten, al dan niet in directe samenhang met de uitvoering van bouwprojecten. De projectleider zorgt ervoor dat er een kwalitatief goed ontwerp wordt gemaakt dat een zorgvuldige besluitvormingsprocedure doorloopt waarbij alle van belang zijnde partijen worden geïnformeerd en geconsulteerd, en dat financieel en technisch uitvoerbaar is.

Wij leveren hiervoor management in alle projectfasen, van planontwikkeling tot realisatie en nazorg. We streven naar een integrale aanpak waarbij verschillende disciplines en organisaties met elkaar te maken krijgen. Organisaties met verschillende culturen werken met elkaar samen en soms tegenstrijdige wensen en eisen moeten afgestemd worden. Belanghebbenden en betrokkenen - zoals gemeente, ontwikkelaars, bewoners, ondernemers, vastgoedeigenaren, milieugroeperingen en waterschappen - zullen gezamenlijk tot een integraal plan moeten komen waarin ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit met elkaar in balans zijn.

#### **a. Gebieds- en locatieontwikkeling (nieuwbouw en herstructurering)**

De gemeente Maassluis ontwikkelt integraal stedelijk gebied in samenwerking met woningcorporaties en andere (particuliere) partijen. Hier worden de fysieke, economische én sociale aanpak gecombineerd en in samenhang ontwikkeld. Alle verschillende aspecten - wonen, bereikbaarheid, buitenruimte, bedrijven, maatschappelijke voorzieningen, financiële uitvoerbaarheid, milieueffecten - krijgen een plek in het resultaat.

*Voorbeelden: Balkon, Burgemeesterswijk, De Dijk en Dijkpolder.*

#### **b. Infrastructurele projecten**

De gemeente realiseert op haar grondgebied tal van infrastructuurprojecten voor auto's, voetgangers en fietsers en voor het openbaar vervoer in samenwerking met andere overheidsinstanties. Bij deze projecten is een goede

---

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
De visie op MPMW	Jaap Kooman	SO-1.4	15-11-2019	5/9

De visie op 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).

communicatie met omwonenden en andere betrokken en een gedegen kennis van RO-procedures van toenemend belang voor de uiteindelijke realisatie.

Voorbeelden: Fietsbrug, vGRP-projecten, Wegen en Kademuren.

### c. Andere soorten projecten

Naast de benoemde projecttypen zetten we het projectmatig werken ook in bij beleidsontwikkeling of programmasturing als het gaat om eenmalige zaken of complexe terreinen waarbij een integrale en grensverleggende aanpak de voorkeur heeft (zoals de Stuurvisie). Tevens behoren in toenemende mate ook die projecten tot het werkveld van Stadsontwikkeling waarvan de kern wordt gevormd door een sterke sociale problematiek waarvoor een fysieke oplossing moet worden gezocht. Opgave is het creëren van een gezond en breed draagvlak en een integrale benadering van de feitelijke problematiek. Hoewel niet behorend tot hun kerntaak, kunnen de projectleiders ook inzet leveren op tal van andere, maar wel aan de stedelijke ontwikkeling verwante terreinen die vragen om een projectmatige aanpak.

Voorbeelden: Structuurvisie, MUP, Beheer Openbare Ruimte..

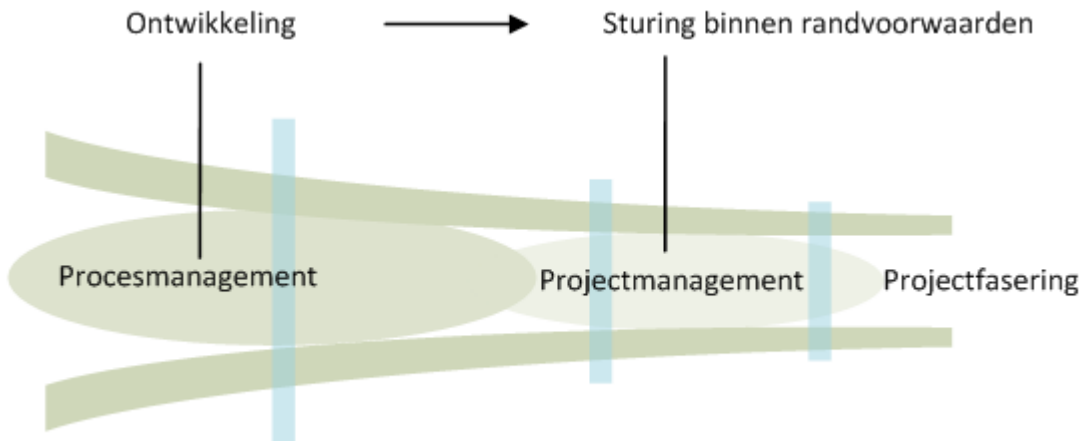
## 4. Managementvorm: project, proces, programma

De opgaven in Maassluis zijn uniek en veelzijdig en vragen om een bewuste keuze voor een bepaalde managementaanpak. In de meeste gevallen is dit projectmanagement. Maar Stadsontwikkeling is ook in staat procesmanagement of programmamanagement te leveren om de klus te klaren.

Projectmanagement richt zich voornamelijk op het uitvoeren van een opdracht met een vooraf vastgesteld resultaat binnen afgesproken kaders.

Procesmanagement richt zich vooral op de manier waarop een nog min of meer onbekend doel bereikt zou moeten worden. Het richt zich met name op de weg ergens naartoe. Daarnaast kunnen er wel degelijk duidelijke afspraken over het eindpunt en de tussenresultaten worden gemaakt. Bij ruimtelijk-economische projecten is er in het begintraject vaak sprake van management van het proces (de ontwikkelingsfase), later in het traject (richting de realisatiefase) is strak projectmanagement vereist.

Programmamanagement stuurt direct en met een coherente aanpak op vooraf bepaalde doelen die veelal voortkomen uit politiek-bestuurlijke prioriteitstelling.



## Bijlage I De Maassluise manier van projectmatig werken (MMPW) in vogelvlucht

### Resultaat bepalen

Een project start met een afspraak tussen de projectleider en de opdrachtgever over hoe het eindresultaat er uit dient te zien. Het eindresultaat dient zoveel mogelijk in SMART-termen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdspecifiek) geformuleerd te worden. Het bepalen van het resultaat is een proces van onderhandelingen, waar uiteindelijk de opdrachtgever een heldere opdracht verstrekt aan de projectleider.

### Faseren

Een fasering beschrijft het totale traject dat een project doorloopt, met alle benoemde tussenstappen, vanaf het eerste idee tot en met de oplevering. Hierbij zijn diverse Maassluise afdelingen, de politiek, burgers en allerlei mogelijke partijen betrokken. Omdat we expliciet en transparant zijn over onze projectaanpak, kan iedereen op dezelfde standaard manier projecten aanpakken en duidelijk naar anderen aangeven in welke fase we staan en waar we heen gaan.

### Beslissen

Het is belangrijk besluitvorming en beslismomenten goed te organiseren. In het projectplan wordt vastgelegd hoe de besluitvorming verloopt en welke betrokkenen waar een rol hebben. De (standaard) projectfasering onderscheidt de bestuurlijke en ambtelijke beslismomenten. Basiselementen zijn de thema's Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit (GROTICK).

Gedurende de looptijd van een fase meldt de projectmanager de voortgang door middel van de (standaard) voortgangsrapportage. Een beslismoment markeert in ieder geval een fase-overgang waarbij de opdrachtgever wordt gevraagd om een beslissing te nemen. Tussentijds kunnen ook beslismomenten nodig zijn; dit is projectafhankelijk. Aan de hand van het eerder opgestelde projectplan en het beslisdocument bereidt de projectleider de besluitvorming voor. In het beslisdocument wordt dan ook aandacht besteed aan de GROTICK-aspecten. Wanneer de beslissing genomen is, kan het project voort. Eventueel is dit ook de start van een nieuwe fase.

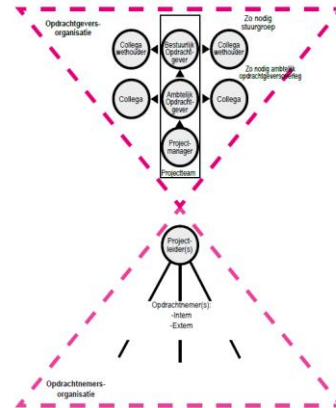
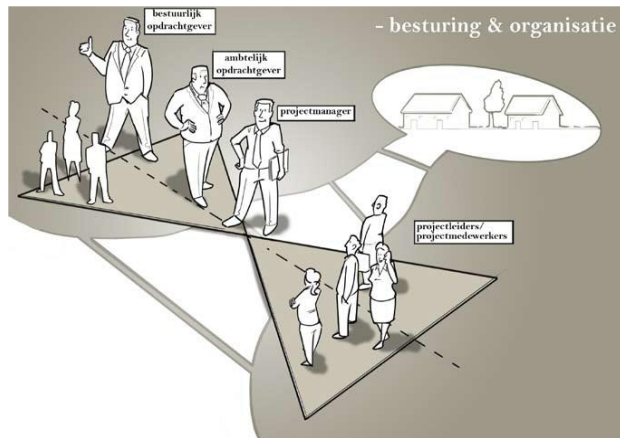
### Beheersen

Aan de voorkant van een project maken de opdrachtgever en de projectleider afspraken over het resultaat, de activiteiten en de beheersaspecten. Deze afspraken worden vastgelegd in het projectplan. Projectbeheersing betekent verantwoord omgaan met, en dus sturen op de GROTICK aspecten. Het is de taak van de projectleider om continu deze beheersaspecten in de gaten te houden (projectcontrol), eventueel met hulp van een controller, en hierop (waar nodig) bij te sturen. Hierdoor is een betere beheersing van (in eerste instantie) tijd, kosten en kwaliteit van een project mogelijk. De overige (afgeleide) beheersaspecten, zoals risico's, organisatie, informatie en communicatie spelen een belangrijke rol in dit proces. Het doel is dat we de projecten in de hand hebben en vroegtijdig weten waar we met de kosten en het tijdspad zullen uitkomen, waarbij we tevens de afgesproken kwaliteit zullen leveren. Daardoor zullen er minder overschrijdingen op projecten plaatsvinden en worden de projecten uitgevoerd volgens het projectplan. Juridische borging en audits bieden de projectleider een hulpmiddel bij dit proces.

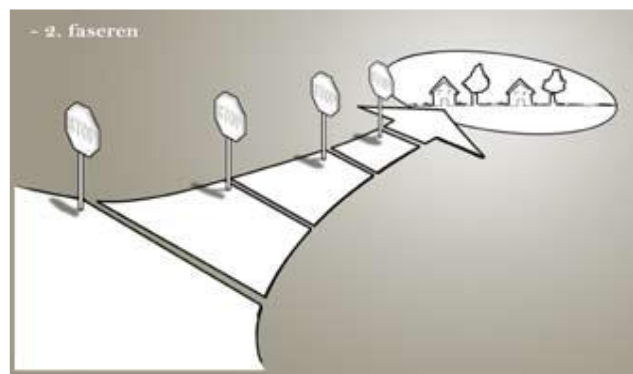
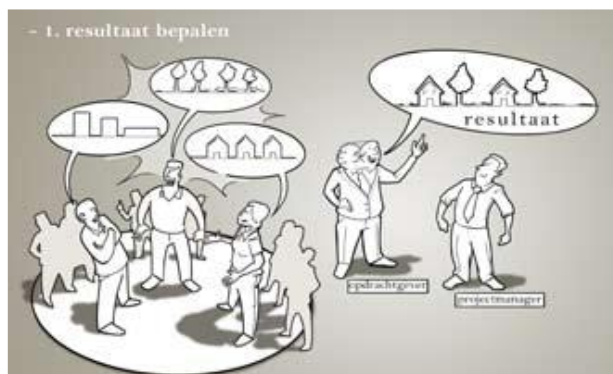
Tot slot doet de Maassluise manier van projectmatig werken (MMPW) ook nog eens heldere uitspraken over besturing en organisatie zoals:

- eenduidig opdrachtgever/opdrachtnemerschap (OGON);
- heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden / mandaat;
- duidelijke opschalingsprocedure;
- vastgestelde meldingsnorm.

De visie op 'De Maassluisse manier van projectmatig werken' (MPMW).



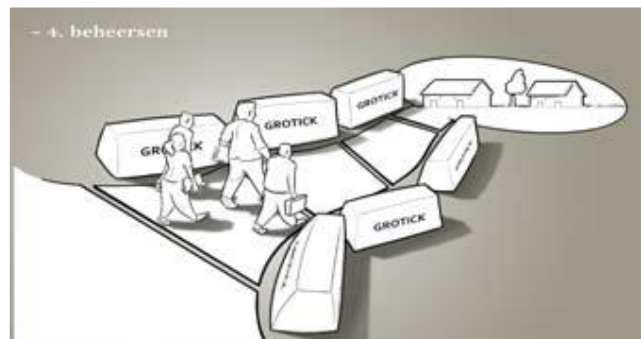
Een heldere projectorganisatie met een duidelijke rolverdeling leidt tot goede samenwerking



De Maassluisse manier van Projectmatig Werken onderscheidt bij Stadsontwikkeling drie typen projecten met hun eigen fasering: beleidsontwikkeling, gebieds- en locatieontwikkeling en infrastructurele projecten.



Beslissen: keuzes (laten) maken en vastleggen in beslisdocumenten

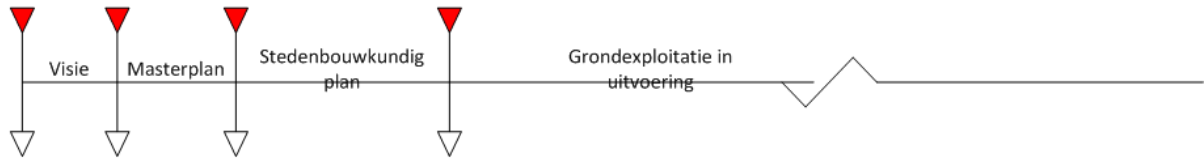


Beheersen: managen van het werk op zeven beheersaspecten (GROTICK)

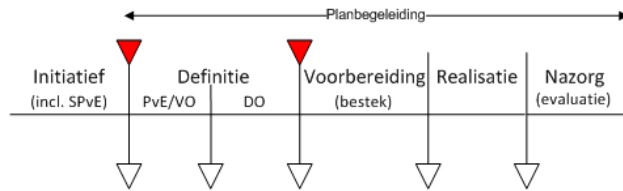


De visie op 'De Maassluisse manier van projectmatig werken' (MPMW).

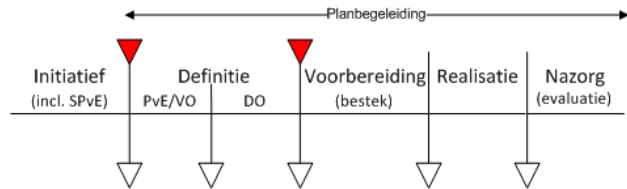
De fasering van gebiedsontwikkeling



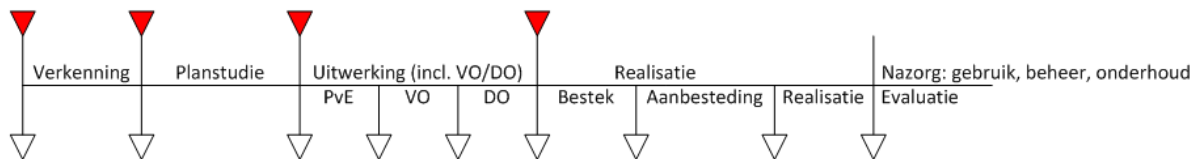
Locatieontwikkeling 1



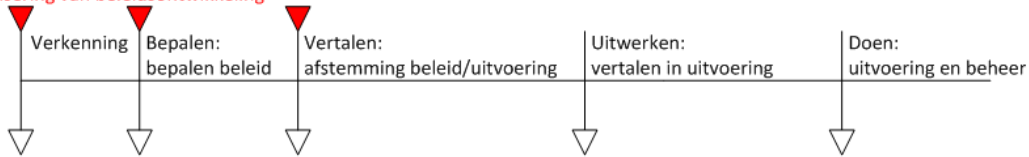
Locatieontwikkeling 1



De fasering van infrastructuurprojecten



De fasering van beleidsontwikkeling



▼ = bestuurlijke besismomenten  
 ▽ = ambtelijke besismomenten

Bij elk besismoment hoort een beslisdocument (inclusief inhoudelijke documenten).