

Rollen, taken en verantwoordelijkheden MPMW¹

Jaap Kooman MBA
September 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;
- 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.

¹ De MPMW is gebaseerd op managementtechnieken en methoden die zich in het verleden al bewezen hebben. Het gedachtengoed van Projectmatig werken (Twijningstra 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.

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
Rollen, taken en verantwoordelijkheden	Jaap Kooman	SO-1.4	15-11-2019	1/10

Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de 'De Maassluise 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 Maassluise 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 Maassluise 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. Rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Binnen en rondom een project zijn mensen met verschillende rollen te onderscheiden. Het is belangrijk van deze verschillende rollen op de hoogte te zijn en te weten wat de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden zijn. Binnen de projectorganisatie zijn de volgende belangrijke rollen te onderscheiden:

- bestuurlijk opdrachtgever (BOG): de portefeuillehouder die door het college is aangewezen als projectwethouder.
- Ambtelijk opdrachtgever (AOG): directeur/afdelingshoofd vanuit het DO is aangewezen.
- Projectleider (ON/PL): de ambtenaar (evt. externe) die de opdracht heeft gekregen voor het project.
- Projectmedewerker (PM).

Hierna worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven van deze vier rollen.

De opdrachtgever.

De opdrachtgever is degene die opdracht geeft tot het project en de resultaten moet goedkeuren. Hij moet dus een goed beeld hebben van wat hij wil bereiken en waarom en dit goed vastleggen in een opdracht. Een opdrachtgever is verantwoordelijk voor het ter beschikking stellen van middelen en capaciteit. De opdrachtgever moet in staat zijn de weg naar het resultaat vrij te houden van obstakels. Het afwegen van de prioriteit tussen de reguliere activiteiten en het project is een belangrijke taak van de opdrachtgever. Ook in de loop van het project zal de opdrachtgever hierin keuzes moeten maken. De opdrachtgever moet gedurende het gehele project betrokken blijven en in goed overleg met de projectleider sturing geven aan het project, met name op momenten dat eerder afgesproken kaders overschreden dreigen te worden. Bij de rol van opdrachtgever maken wij onderscheid in een ambtelijk en een bestuurlijk opdrachtgever.

De bestuurlijk opdrachtgever (BOG).

De bestuurlijk opdrachtgever is binnen de gemeente Maassluis altijd één portefeuillehouder c.q. de door het college aangewezen projectwethouder. Hij zorgt voor het formuleren en vaststellen van een heldere projectopdracht inclusief de randvoorwaarden qua programma, tijd en geld. Dit is geen makkelijke opdracht. Veel projecten sneuvelen door onvoldoende duidelijke opdrachten. In een intakegesprek of een 'project startup' moet daarom duidelijk aangegeven worden wat wel en niet verwacht wordt. De projectleider vertaalt de wensen van de opdrachtgever in een projectopdracht. De opdrachtgever moet de opdracht uiteindelijk goedkeuren. Hij ziet er op toe dat het bestuurlijk resultaat wordt behaald en dat het proces verloopt binnen de bestuurlijke randvoorwaarden en beleidsmatige en financiële kaders. Hij is gericht op maatschappelijk resultaat en geeft bij politieke gevoelige kwesties de richting aan. Tenslotte dient de opdrachtgever het resultaat van het project te beoordelen en te accepteren.

De ambtelijk opdrachtgever (AOG).

De ambtelijk opdrachtgever is binnen gemeente Maassluis altijd één directeur/afdelingshoofd. Hij stuurt de

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
Rollen, taken en verantwoordelijkheden	Jaap Kooman	SO-1.4	15-11-2019	2/10

projectleider aan. De ambtelijk opdrachtgever zorgt ervoor dat de relevante besluiten ter besluitvorming worden aangeboden, ziet erop toe dat de projectleider binnen de kaders blijft (doelen, budget, organisatie en planning), geeft sturing aan het proces als de kaders moeten worden aangepast en draagt zorg voor intern draagvlak van het project. Hij is vooral gericht op organisatorische en planmatige kaders (prioritering, capaciteitsplanning). De ambtelijk opdrachtgevers spreken elkaar aan op de randvoorwaarden, afspraken en resultaten van de projecten. De afstemming gebeurt in het MT. De ambtelijk opdrachtgevers stemmen projecten met de desbetreffende projectwethouder af in de stuurgroep overleggen. Er wordt aangesloten bij de huidige praktijk van overleggen tussen portefeuillehouder en de directeur/afdelingshoofd. In het kader van projectmatig werken is deze werkwijze een nadrukkelijke keuze voor afstemming tussen de tandem van bestuurlijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtgever waarbij de projectleider zijn directe inbreng kan hebben.

De projectleider (ON/PL).

De projectleider neemt de opdracht van de opdrachtgever aan. Hij doet dit alleen via een duidelijke opdracht. Bij beide partijen dienen er geen misverstanden te zijn over wat gevraagd en geboden wordt: de wederzijdse verwachtingen. De projectleider is er verantwoordelijk voor dat het afgesproken resultaat op het afgesproken moment tegen de afgesproken kosten wordt gerealiseerd. De projectleider heeft ingestemd met de opdracht van de opdrachtgever en legt verantwoordelijkheid af aan de opdrachtgever. Als het project niet goed loopt, wordt de projectleider daar direct op aangesproken. Dit betekent ook dat een projectleider geen opdracht mag accepteren die niet aan de eisen voldoet om de slaagkans van het project te waarborgen. Het niet accepteren van een opdracht moet uiteraard goed gemotiveerd worden. De projectleider stuurt in het project op de aspecten tijd, geld, organisatie, kwaliteit, informatie (communicatie) en tijd. De projectleider wordt door de AOG aangewezen. Hij is niet perse de vakinhoudelijk ambtenaar.

De projectleider zorgt voor:

- Gestructureerd verloop van het project
- Evenwichtige inbreng uit verschillende disciplines
- Aansturing van projectdeelnemers
- Goede administratieve vastlegging van het project
- Voortgangsinformatie voor de management- en bestuursrapportages
- Tijdige levering van (deel) producten
- Realisatie van het project binnen het opdrachtbudget
- Communicatie met opdrachtgever
- Communicatie met bestuur en politiek
- Communicatie met belanghebbenden

De projectleider krijgt de projectmedewerkers uit de lijnafdelingen door het afdelingshoofd toegewezen. Hij maakt goede afspraken over wie ingezet wordt, voor hoeveel uur, in welke periode, etc. Projectleiders leggen verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor de afstemming en verantwoording aan de bestuurlijk opdrachtgever. Dit wil overigens niet zeggen dat er niet rechtstreeks tussen een projectleider en bestuurlijk opdrachtgevers overlegd of gecommuniceerd mag worden. Zolang de ambtelijk opdrachtgever maar minimaal over dezelfde informatie beschikt c.q. hierbij betrokken is. De regel is bedoeld om duidelijkheid over de taakverdeling en daarbij horende verantwoordelijkheden te scheppen. Binnen Maassluis kan de rol van projectleider zowel door een eigen medewerker als een externe worden uitgevoerd. Voor elk project dat wordt uitgevoerd, bepaalt de opdrachtgever wie als projectleider zal optreden. Bij het kiezen van de projectleider spelen vakinhoudelijke kwaliteiten vaak een grote rol. Ook de werkdruk van iemand zal medebepalend zijn. Wezenlijk voor een goed functionerend projectteam is echter dat de projectleider zijn rol goed weet aan te voelen en over een aantal eigenschappen en vaardigheden beschikt. Een projectleider kan bijvoorbeeld komen samen te werken met professionals die vakinhoudelijk meer kunnen inbrengen dan de projectleider zelf. De projectleider moet zich dan ook meer richten op het bewaken van de eenheid en het totaalresultaat en niet op de stoel van de projectleden willen zitten.

Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).

Uit ervaringen blijkt dat projecten succesvoller verlopen als een projectleider:

- Vaardigheden heeft op het gebied van projectmanagement en met name via onderhandeling en onderzoek in staat is het projectdoel af te bakenen, te vertalen naar subdoelen en activiteiten, deze om te zetten in een planning om daarop vervolgens te sturen
- Vaardigheden heeft om leiding te geven aan teams, om in velerlei situaties te kunnen overleggen, te kunnen onderhandelen en conflicten te kunnen hanteren
- Tegelijkertijd teamgericht als ook prestatiegericht, besluitvaardig en vasthoudend is
- Voldoende afstand kan nemen van de eigen vakinhoudelijke deskundigheid om voldoende te delegeren en om tot evenwichtige belangenafweging te komen
- Goed in staat is om samen met de opdrachtgever de formele communicatie met de projectomgeving gestalte te geven en daarmee het project af te schermen van ongewenst invloeden.

De projectmedewerker (PM).

De projectmedewerker kan namens de afdeling zaken doen. Dat betekent dat projectmedewerkers niet steeds toestemming van het afdelingshoofd moeten vragen voor bepaalde uitspraken of bijdragen. De projectmedewerker werkt mee vanuit zijn specifieke deskundigheid, neemt op basis daarvan deel aan het project en probeert vandaar uit oplossingen aan te dragen. Indien nodig, wijst hij de projectleider op dreigende overschrijding van de projectkaders. Het is de professionele verantwoordelijkheid van de projectmedewerker om voldoende terug te koppelen naar zijn afdelingshoofd en zijn collega's van de afdeling. Binnen het project legt de projectmedewerker primair verantwoording af aan de projectleider en niet aan de directeur/het afdelingshoofd. Het is wel de verantwoordelijkheid van de projectmedewerker om ervoor te zorgen dat zijn inbreng in overeenstemming is met het afdelingsbeleid.

3. Aanspreekpunt projectmatig werken.

Deze rol/functie wordt ingesteld om de invoering van projectmatig werken in Maassluis te begeleiden. Het is namelijk een nieuwe manier van werken en dan is het prettig om zaken waar je tegen aanloopt te kunnen bespreken. Het aanspreekpunt begeleidt en stimuleert al diegenen die betrokken zijn bij een project. Ook wordt de wijze van werken geëvalueerd en worden er zo nodig aanpassingen doorgevoerd.

4. De projectorganisatie.

Bij projecten blijft de normale lijnorganisatie doorfunctioneren, maar brengen we werkzaamheden van de lijnorganisatie tijdelijk onder in een projectstructuur. Beide organisatievormen functioneren naast elkaar. Dit betekent wel dat de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling van de staande lijnorganisatie bij projecten tijdelijk wordt verbroken. Immers, de projectleider heeft een zelfstandige verantwoordelijkheid voor het realiseren van het projectresultaat en geeft leiding aan een projectgroep die wordt gevormd door medewerkers van de permanente organisatie. Dit vereist een goede horizontale en verticale afstemming van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de leiding en de medewerkers in de lijn en van de leiding en medewerkers in de projectorganisatie. De organisatiestructuur van een project bestaat veelal uit een stuurgroep, een projectgroep en desgewenst één of meer werkgroepen.

De stuurgroep.

De taak van de stuurgroep (waarin in ieder geval de opdrachtgevers en de projectleider zitting hebben) bestaat uit een initiërende, signalerende en op doelstellingen bijsturende rol ten aanzien van het project. Aan de stuurgroep wordt ter raadpleging voorgelegd het projectplan, de beslisdocumenten en de eindrapportage. De voortgangsverslagen en tussenproducten ontvangen zij ter informatie. Per project wordt bekeken wie er zitting neemt in de stuurgroep.

De projectgroep.

De projectleider is verantwoordelijk voor de uitvoering van de projectwerkzaamheden. De werkzaamheden zelf voeren de leden van de projectgroep uit. De opdrachtgever stelt de projectgroep op voordracht van de projectleider aan. De projectgroep is een tijdelijke hulpstructuur binnen de bestaande lijnstructuur en bestaat

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
Rollen, taken en verantwoordelijkheden	Jaap Kooman	SO-1.4	15-11-2019	4/10

meestal uit een aantal ambtelijke medewerkers. De projectleider definieert de taken van de projectmedewerkers. De projectmedewerkers werken van-uit een duidelijke basis. Deze basis is de projectopdracht bij het uitwerken van de opdracht en het projectplan bij de feitelijke uitvoering van het project. De interne projectgroepleden kunnen namens hun afdeling zaken doen. De projectgroepleden zullen zich met name bezighouden met het uitvoeren van de aan hen opgedragen taken. Projectmatig werken doet een groot beroep op de zogenaamde taakvolwassenheid bij medewerkers. Deze taakvolwassenheid wordt enerzijds bepaald door de bekwaamheid en anderzijds door bereidheid. Afhankelijk van de mate van taakvolwassenheid zal de projectleider zijn stijl moeten aanpassen en waar mogelijk zaken delegeren. Bij het projectmatig maken we zoveel als mogelijk gebruik van de kwaliteiten van de eigen medewerkers. Als besloten wordt een externe deskundige op te nemen in de stuurgroep, projectgroep of werkgroep, wordt dit in de projectstartnotitie aangegeven. In het projectplan wordt vervolgens beschreven wat hun bijdrage zal zijn in het project.

De werkgroep.

Het projectplan wordt uitgevoerd door de leden van de projectgroep. Eventueel kunnen werkgroepen gevormd worden onder verantwoordelijkheid van de projectgroep. Een werkgroep bestaat uit een aantal mensen dat, meestal via een eigen deelopdracht, voor een bepaalde periode ingezet wordt om bepaalde praktische onderdelen van het projectplan uit te werken. Veelal is een lid van de projectgroep voorzitter van de werkgroep. Een werkgroep kan alleen worden opgestart wanneer de opdrachtgever hiertoe besloten heeft.

5. Communicatie.

In veel projecten is communicatie met burgers, bedrijven en belangengroeperingen essentieel. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen wettelijk verplichte inspraak op basis van wetten en verordeningen en communicatie met externe partijen. Deze externe partijen worden al tijdens het project ingeschakeld en niet achteraf om een mening gevraagd. Bij de start van een project moet worden beschreven wat hun rol is in het proces en op welke wijze / hoe zwaar de inbreng in het geheel wordt meegewogen. Er zijn ook traditionele middelen voor communicatie met externe partijen zoals stukken in de krant, nieuwsbrieven en informatieavonden. Communicatie met externe partijen is vaak cruciaal voor het slagen van een project. Daarom moet er bij de start van een project een doortimmerd communicatieplan opgesteld worden. Een communicatieplan maakt in de regel onderdeel uit van het projectplan.

6. Houding en gedrag.

Het welslagen van projecten is voor een groot deel afhankelijk van de wijze waarop een projectgroep in staat is als team samen te werken. Daarnaast blijft een goede samenwerking met de lijnorganisatie van cruciaal belang. Dit alles vraagt het een en ander van de houding en het gedrag van medewerkers. Het werken in projecten betekent een integrale, samenhangende manier van samenwerken, waarbij gewerkt wordt vanuit een vraag en niet vanuit de „eigen hokjes“. Er zal sprake moeten zijn van:

- acceptatie en vertrouwen (gevoelens aanvaarden, elkaar accepteren en vertrouwen, conflicten expliciet maken)
- spontaniteit en feedback op het gedrag (openheid, het durven uiten van meningen, weinig defensief gedrag, duidelijkheid naar elkaar toe)
- creatief werken (geen conformisme, grote betrokkenheid, grote mate van flexibiliteit, openstaan voor alternatieven)
- onderlinge afhankelijkheid (twee weten meer dan één, benutten van elkaars kwaliteiten en deskundigheid, wisselende rolverdeling, evenwicht in de groep, werken in een informele sfeer).
- De projectleider stuurt de groep dusdanig aan dat teambuilding en teamwork worden bevorderd en dat ieders kwaliteiten ten volste benut worden.

7. Opdrachtgever/Opdrachtnemer (OGON) structuur bij de gemeente Maassluis

De Opdrachtgever/Opdrachtnemer (OGON) structuur van de Gemeente Maassluis kent de volgende rollen:

- wethouder (bestuurlijk opdrachtgever - BOG);
- directeur/afdelingshoofd (ambtelijk opdrachtgever - AOG);
- projectleiders (ON/PL).

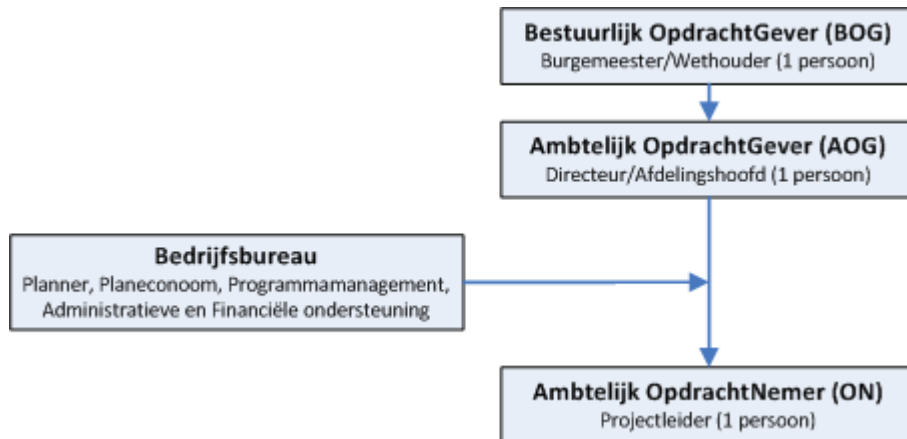
Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
Rollen, taken en verantwoordelijkheden	Jaap Kooman	SO-1.4	15-11-2019	5/10

Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).

Voor Stadsontwikkeling wordt onderscheid gemaakt in de omvang van de opdracht/project (klein en groot). Bij elke omvang wordt een ander traject van besluitvorming en verantwoording doorlopen.

a. Grote opdracht/project

Grote omvangrijke opdrachten zullen via de bestuurlijke opdrachtgever aan de ambtelijk opdrachtgever worden verstrekt. Hieronder worden de taken en verantwoordelijkheden van de interne spelers benoemd.



Bestuurlijk opdrachtgever (BOG – Burgemeester/Wethouder)

- verstrekt (project)opdrachten aan de ambtelijk opdrachtgever;
- stelt het beoogde (project)resultaat vast en de benodigde middelen (personele, financiële en materiële) beschikbaar;
- geeft op hoofdlijnen sturing aan de opdracht, binnen de "scope", door tijdig beslissingen te nemen ten behoeve van de voortgang van de opdracht (bij scopewijziging dient de opdracht opnieuw te worden gedefinieerd en vastgesteld).

Ambtelijk opdrachtgever (AOG – Directeur/Afdelingshoofd)

- vertaalt de opdracht naar een concept offerte met daarin een globaal plan van aanpak van de opdracht;
- is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht;
- wijst de opdrachtleider aan en stuurt deze rechtstreeks aan bij het opstellen van, en uitvoering geven aan de (project)opdracht en bijbehorende concrete actieplannen;
- is verantwoordelijk voor verdeling van de door het college beschikbaar gestelde middelen ten behoeve van realisatie van de opdrachten;
- is verantwoordelijk voor het tijdig informeren van de bestuurlijk opdrachtgever over de voortgang, waaronder tussentijds behaalde resultaten en toetst deze aan de bestuurlijk vastgestelde kaders;
- treedt op als intermediair tussen (project)organisatie en bestuurlijk opdrachtgever;

Ambtelijk opdrachtnemer (ON - projectleider)

- stelt op grond van de globale opdrachtformulering de noodzakelijke documenten op, een gedetailleerde offerte met plan van aanpak;
- stemt de voor de opdracht benodigde resources, planning en geld af met diverse projectmedewerkers en legt de offerte ter toets voor aan het bedrijfsbureau;
- is primair verantwoordelijk voor de realisatie en beheersing van de opdracht (resultaat, resp. de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie);
- is verantwoordelijk voor de instandhouding van de formele en informele relatienetwerken tussen interne organisatie en omgeving.

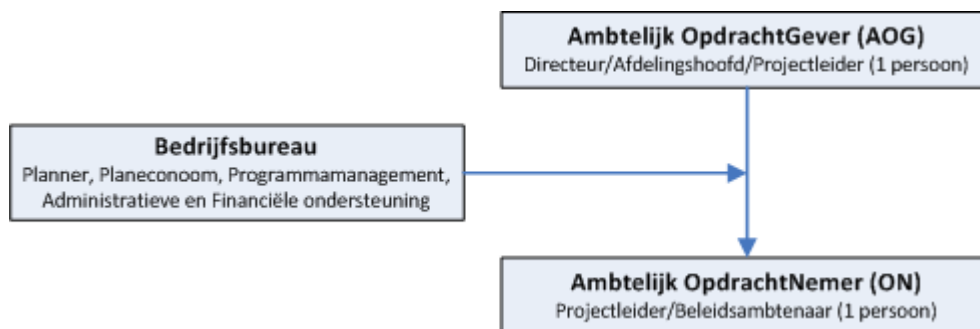
Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
Rollen, taken en verantwoordelijkheden	Jaap Kooman	SO-1.4	15-11-2019	6/10

Bedrijfsbureau

- bewaken van en adviseren over de voortgang van de verschillende processen over alle projecten;
- coördinerende rol over de projecten; het coördineren van opstellen van voortgang- en verantwoordingsrapportages met betrekking tot bedrijf- en werkprocessen;
- verbinden van processen met projecten;
- organisatorische, financiële en administratieve ondersteuning;
- strategische advisering; de ondersteuning van het management, bijdragen aan het opstellen van productieplannen;
- bewaken en adviseren aangaande doelmatige en doeltreffende benutting van financiële middelen;
- bewaken van en advies uitbrengen over inzet van mensen en middelen.

b. Kleine opdracht/project

Kleine opdrachten zullen in de regel via de Directeur/Afdelingshoofd/Projectleider worden verstrekt.



Opdrachtgever (Directeur/Afdelingshoofd/Projectleider)

- verstrekt (project)opdrachten aan de ambtelijk opdrachtnemer;
- stelt het beoogde (project)resultaat vast en de benodigde middelen beschikbaar;
- geeft op hoofdlijnen sturing aan de opdracht, binnen de scope, door tijdig beslissingen te nemen ten behoeve van de voortgang van de opdracht (n.b. bij scopewijziging dient de (project)opdracht opnieuw te worden gedefinieerd en vastgesteld).

Opdrachtnemer (Projectleider/Beleidsambtenaar)

- stelt op grond van de globale opdrachtformulering de noodzakelijke documenten op, een gedetailleerde offerte met plan van aanpak;
- stemt de voor de opdracht benodigde resources, planning en geld af met diverse opdrachtmedewerkers en legt de offerte ter toets voor aan het bedrijfsbureau;
- is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht;
- is primair verantwoordelijk voor de realisatie en beheersing van de opdracht (resultaat, resp. de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie);
- is verantwoordelijk voor het tijdig informeren van de bestuurlijk opdrachtgever over de voortgang, waaronder tussentijds behaalde resultaten en toetst deze aan de bestuurlijk vastgestelde kaders.

Bedrijfsbureau

- bewaken en advies uitbrengen over inzet van mensen en middelen;
- bewaken van en sturen op de voortgang van de verschillende processen;
- organisatorische, financiële en administratieve ondersteuning.

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.

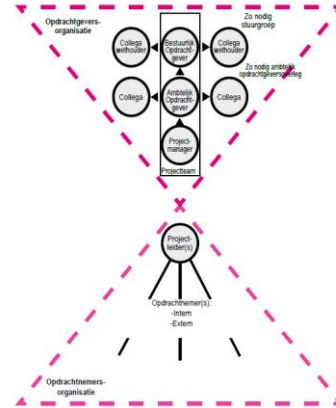
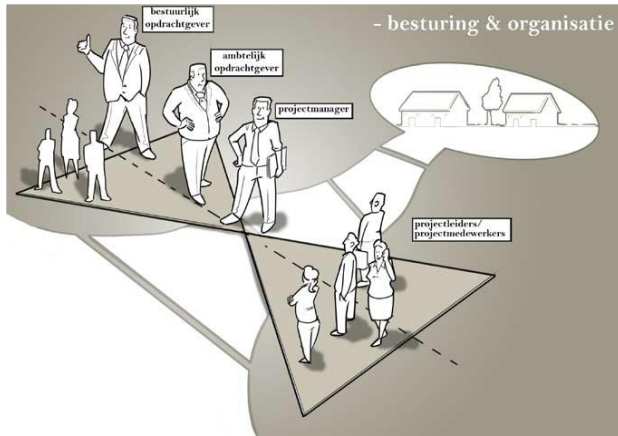
Beheersen

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 tijdsplan 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.

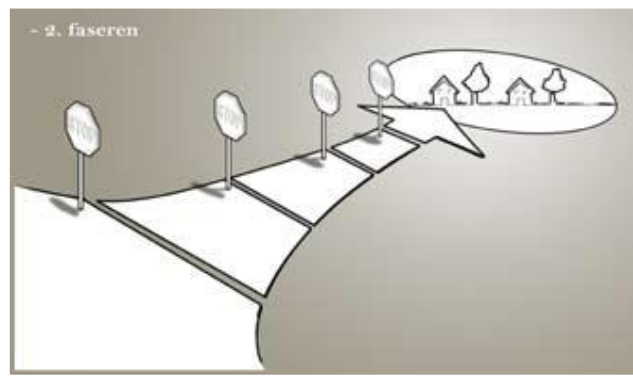
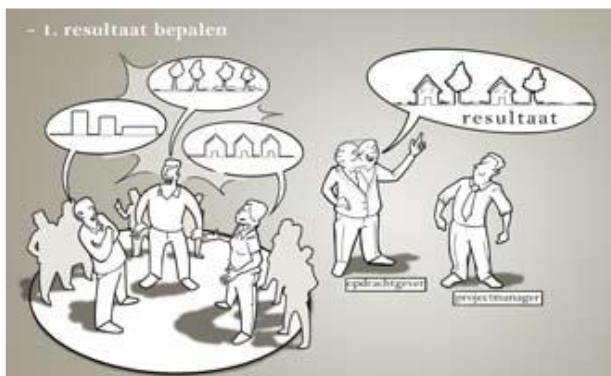
Tot slot doet de Maassluise manier van projectmatig werken (MMPW) ook nog eens heldere uitspraken over besturing en organisatie zoals:

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

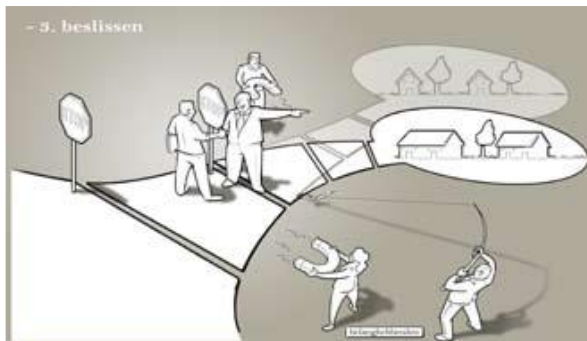
Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).



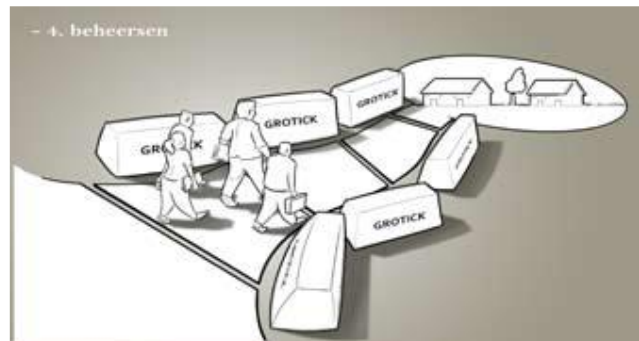
Een heldere projectorganisatie met een duidelijke rolverdeling leidt tot goede samenwerking



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



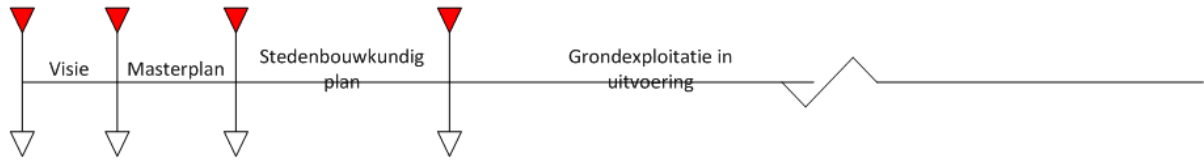
Beslissen: keuzes (laten) maken en vastleggen in beslisdocumenten



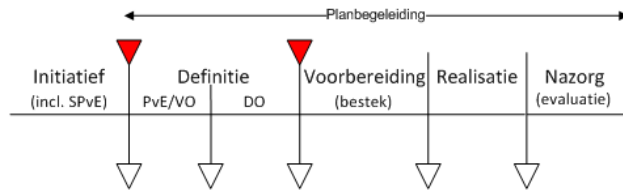
Beheersen: managen van het werk op zeven beheersaspecten (GROTICK)

Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de 'De Maassluise manier van projectmatig werken' (MPMW).

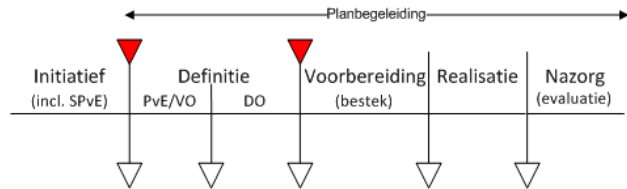
De fasering van gebiedsontwikkeling



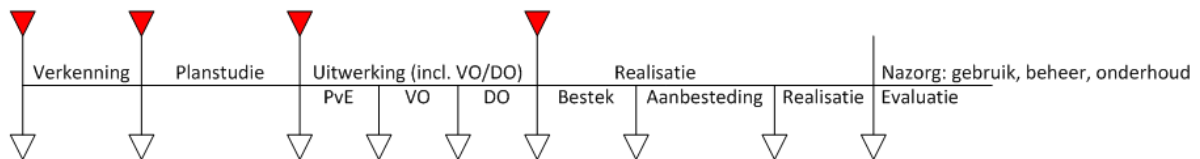
Locatieontwikkeling 1



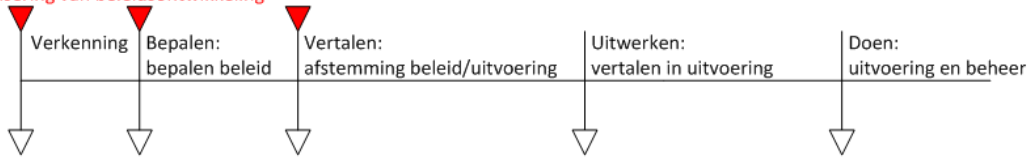
Locatieontwikkeling 1



De fasering van infrastructuurprojecten



De fasering van beleidsontwikkeling



- ▼ = bestuurlijke besismomenten
- ▽ = ambtelijke besismomenten

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