

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille J. Nieuwenburg
Auteur Dhr. D. Bijlsma
Telefoon 5113908 E-mail: d.bijlsma@haarlem.nl
Directie/ Reg.nr. 2008/158566
Te kopiëren: Nota directie met bijlagen
B & W-vergadering van 23 september 2008

Onderwerp

Opdracht geven en opdracht nemen van projecten en programma's in de nieuwe organisatie

DOEL: Het betreft een besluit over de interne organisatie van het opdrachtgeverschap bij programma's en projecten.

B&W

- 1 Het college besluit:
 - het ambtelijk opdrachtgeverschap van programma's te zien als een verantwoordelijkheid van de directie;
 - de verantwoordelijkheid voor het ambtelijk opdrachtgeverschap van complexe fysieke projecten te leggen bij de gebiedsmanagers/programmamanagers van de afdeling gebiedsmanagement van Wijkzaken,
 - dat bij uitzondering bij zeer complexe projecten de verantwoordelijkheid voor het ambtelijk opdrachtgeverschap zal worden gelegd bij de directie. De directie kan er voor kiezen het opdrachtgeverschap te delegeren aan een manager op het niveau van Hoofd van de Hoofdafdeling of Hoofd van de afdeling;
 - De formatie gebiedsmanagers zal met 1 formatieplaats uit te breiden, daartoe zal binnen de Hoofdafdeling Wijkzaken 1 formatieplaats met financiële dekking wordt vrijgemaakt.
 - Het gebiedsmanagement voor de Waarderpolder (inclusief het opdrachtgeverschap aan projecten) wordt vervuld vanuit de Hoofdafdeling Stadszaken
- 2 Het besluit heeft geen financiële consequenties
3. Communicatie: De betrokkenen zullen van dit besluit op de hoogte worden gesteld.

COLLEGE BESLUIT

Onderwerp: Opdracht geven en opdracht nemen van projecten en programma's in de nieuwe organisatie

Inleiding

Een belangrijke doelstelling van de in 2008 gestarte nieuwe organisatie is om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dat betekent onder meer dat de afspraken over ambtelijke en bestuurlijke verantwoordelijkheden en mandaten scherp geformuleerd moeten zijn.

In dat kader dienen er ook nadere afspraken gemaakt te worden over de aansturing van projecten en programma's binnen de organisatie. Daartoe dienen er heldere afspraken gemaakt te worden over het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap.

Besluitpunten college

Het college besluit:

- a. het ambtelijk opdrachtgeverschap van programma's te zien als een verantwoordelijkheid van de directie;
- b. de verantwoordelijkheid voor het ambtelijk opdrachtgeverschap van complexe fysieke projecten te leggen bij de gebiedsmanagers/programmamanagers van de afdeling gebiedsmanagement van Wijkzaken,
- c. dat bij uitzondering bij zeer complexe projecten de verantwoordelijkheid voor het ambtelijk opdrachtgeverschap zal worden gelegd bij de directie. De directie kan er voor kiezen het opdrachtgeverschap te delegeren aan een manager op het niveau van Hoofd van de Hoofdafdeling of Hoofd van de afdeling;
- d. De formatie gebiedsmanagers zal met 1 formatieplaats uit te breiden, daartoe zal binnen de Hoofdafdeling Wijkzaken 1 formatieplaats met financiële dekking wordt vrijgemaakt.
- e. Het gebiedsmanagement (inclusief het opdrachtgeverschap aan projecten) voor de Waarderpolder wordt vervuld vanuit de Hoofdafdeling Stadszaken

Beoogd resultaat

Het beoogd resultaat van de besluiten is een heldere verdeling van de verantwoordelijkheden van het ambtelijk opdrachtgeverschap en een scherpe definitie van rollen en taken van opdrachtgevers en opdrachtnemers bij programma's en projecten.

Argumenten

De keuze voor deze verdeling van het ambtelijk opdrachtgeverschap is vooral ingegeven door de behoefte aan een beperkt aantal ambtelijk opdrachtgevers en door de behoefte aan het borgen van overzicht over de projecten op het niveau van programmagebieden en/of stadsdelen.

Kanttekeningen

Het besluit leidt niet tot een uitbreiding van formatie.

Bij de uitwerking van het besluit zal tevens een verband worden gelegd met het traject herziening participatie en de klankbordgroepen bij projecten. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de communicatie, juist ook in de samenhang van een gebied.

Uitvoering

De door de directie aangestelde projectleider voor de verbetering van het opdrachtgeverschap zal direct na dit besluit de implementatie van het besluit begeleiden en zorgen voor de informatie binnen de organisatie gericht op de gevolgen en veranderingen die met dit besluit te maken hebben. Indien de verdeling van de gebieden bekend is zal aan de externe partners een duidelijk overzicht worden gegeven over de aanspreekpunten bij projecten

Bijlagen

Nota : Opdrachtgeven en opdracht nemen van projecten en programma's in de nieuwe organisatie en de bijlagen van de nota:

Bijlage 1 Uitwerking van de rol van de ambtelijk opdrachtgever

Bijlage 2 taken en verantwoordelijkheden overige sleutelfiguren

Bijlage 3 budgethoudersregeling projecten

Het college van burgemeester en wethouders

Opdracht geven en opdracht nemen van projecten en programma's in de nieuwe organisatie

1. Inleiding

Een belangrijke doelstelling van de reorganisatie is om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dat betekent onder meer dat de afspraken over ambtelijke en bestuurlijke verantwoordelijkheden en mandaten scherp geformuleerd moeten zijn.

In dat kader dienen er ook nadere afspraken gemaakt te worden over de aansturing van projecten en programma's binnen de organisatie. Daartoe dienen er heldere afspraken gemaakt te worden over het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap.

Deze notitie bevat voorstellen om de opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap beter - conform de doelstellingen van de reorganisatie - te borgen in de nieuwe organisatie. De voorstellen hebben nu met name betrekking op fysieke programma's en projecten en onderhoudsprojecten maar zullen later worden verbreed naar alle vormen van programmamanagement en projectmanagement.

2. Ervaringen met opdracht geven en opdracht nemen

Bij de overgang van de oude naar de nieuwe organisatie is een inventarisatie gemaakt van verbeterpunten die met name wijzen op een verbetering van de opdrachtgeverrol. Een aantal ervaringen uit de oude organisatie:

- Bij veel niet fysieke projecten en programma's is de rol van opdrachtgever niet goed uitgewerkt.
- Ambtelijk opdrachtgeverschap van grote projecten was belegd bij hoofden lijnafdeling en bij programmamanagers. Dit werd door programmamanagers wisselend ingevuld, en sinds vertrek programmamanagers niet.
- Diverse projecten hadden (nog) geen opdrachtgever.
- Bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers kennen hun rol niet (meer)
- Opdrachtgevers bij SO verantwoord hun projecten niet in Maraps.
- Ambtelijk Opdrachtgeverschap openbare ruimte was goed uitgewerkt bij BOR, zat te laag in de organisatie voor grote projecten, waar de opdrachtgever soms niet het mandaat van hoofd lijnafdeling kreeg. Verhouding opdrachtgever opdrachtnemer werd erg op de (hiërarchische) macht gespeeld. Er is een diffuus gebied tussen lijnmanager en opdrachtgever.
- Ambtelijk Opdrachtgeverschap gebiedsprogramma's was niet uitgewerkt.
- Het aantal ambtelijke opdrachtgevers groeit

In de documenten rond de reorganisatie vallen rond dit thema een aantal zaken op:

- In de plannen van Stadszaken en Wijkzaken wordt beperkt over opdrachtgeverschap gesproken. Bij Gebiedsregie (Wijkzaken) wordt aangegeven dat de gebiedsprogrammanagers opdrachtgever zullen zijn van projecten.
- Er is geen helderheid over opdrachtgeverschap programma's.
- Er is discussie ontstaan of het opdrachtgeverschap georganiseerd dient te worden rond thematische programma's dan wel gebiedsgewijze programma's.
- Er is verwarring door de plaatsing van het programmamanagement Waarderpolder bij Stadszaken;

- Er zijn geen algemeen geldende professionele standaards vastgelegd over de rol en taak van de opdrachtgever.
- Er zijn geen eenduidige afspraken over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen opdrachtgever –opdrachtnemer, en lijnorganisatie opdrachtgever.
- Er bestaat geen duidelijkheid over de vraag wie (projectmanager of opdrachtgever) er verantwoordt aan het bestuur in voortgangsrapportages en maraps.

De indruk bestaat in de hele organisatie dat er behoefte is aan meer projectmatig werken. Uit de cursussen die door PM via de Haarlemse School zijn gegeven blijkt dat er grote moeite bestaat met heldere opdrachtgeving en de rol van opdrachtgever. In het algemeen is het beeld dat de afgelopen jaren aan opdrachtneming en projectmanagement meer inzet is geweest tot professionalisering dan aan de opdrachtgeverkant.

Conclusie: in de nieuwe organisatie dient fors geïnvesteerd in de professionalisering van het opdrachtgeverschap.

3. Uitgangspunten voor organisatie opdrachtgeverschap

Op basis van deze ervaringen wordt voorgesteld de volgende uitgangspunten voor de organisatie van het opdrachtgeverschap te hanteren:

- De verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt binnen onze organisatie niet gekenmerkt door hiërarchie, maar door samenwerking;
- De taken en verantwoordelijkheden van de ambtelijke opdrachtgever en de bestuurlijk opdrachtgever dienen helder te worden omschreven;
- De organisatie van het opdrachtgeverschap bevordert de transparantie voor organisatie, bestuurders en externe partijen.
- De organisatie van het opdrachtgeverschap bevordert de integraliteit van de beleidsuitvoering, doorbreekt verkokering en draagt bij aan het verkrijgen van overzicht en samenhang tussen projecten en programma's.
- Niet alle projecten behoeven op een zelfde wijze te worden aangestuurd; bestuurlijk complexe projecten vragen om een andere aansturing dan eendimensionale, weinig complexe projecten;
- Om de transparantie en de professionaliteit van het opdrachtgeverschap te verbeteren gaan we in de nieuwe organisatie werken met een beperkt aantal opdrachtgevers;
- Opdrachtgever is een vak. Dat vraagt om duidelijk omschreven competenties.
- Voor complexe projecten en voor programma's worden altijd projectopdrachten opgesteld die door de directie en het college worden vastgesteld.
- Bij de beheersing van projecten en programma's wordt gericht gestuurd op de GOTIK-aspecten: Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit .

4. Projecten en programma's

4.1. Projecten

Een project is een geheel van activiteiten, uitgevoerd door

- (a)meerdere disciplines in een
- (b)tijdelijk samenwerkingsverband, gericht op een duidelijk van te voren te specificeren
- (c)resultaat en met inzet van
- (d) begrensde middelen".

Projecten in de nieuwe organisatie kunnen zowel fysiek, economisch als sociaal van aard zijn. De projectorganisatie in de oude organisatie was vrijwel geheel gericht op fysieke projecten, waarvan het PMB de opdrachtnemersrol had. In de nieuwe organisatie zal dat voor de fysieke

projecten vaak ook het geval zijn, maar dat is vaak niet het geval voor economische en sociale projecten.

Voor het bepalen van het opdrachtgeverschap is het van belang een onderscheid te maken in verschillende categorieën projecten:

Categorie 1 Projecten met een eendimensionaal resultaat, een weinig complexe structuur en omgeving, een beperkt risico en kleine bestuurlijke gevoeligheid. Voorbeelden zijn onderhoudsprojecten in de openbare ruimte zoals rioleringen, wegprofiel-reconstructies maar ook niet complexe beleid en verbeterprojecten binnen Hoofdafdelingen.

Categorie 2 Projecten met een meerdimensionaal resultaat, een complexe structuur en complexe omgeving, forse risico's en een duidelijke bestuurlijke gevoeligheid. Voorbeelden zijn complexe fysieke projecten, zware beleidsprojecten en zware ICT projecten.

4.2 De projectorganisatie

De opdrachtgevers en opdrachtnemer vormen met de name de organisatiestructuur daarin vindt voortdurend informatie-uitwisseling en verantwoording plaats.

De projectorganisatie bestaat uit mensen die door de reguliere organisatie zijn uitgeleend aan het project. Binnen het project bestaat een eigen verantwoordingsstructuur. De sleutelrollen krijgen allen een mandaat om binnen de projectorganisatie te kunnen werken en de besluitvorming te kunnen laten plaats vinden. Dit betekent dat de besluitvorming van een project in principe niet plaatsvindt in de reguliere organisatie maar in de projectorganisatie. De verantwoording en besluitvormingsstructuur binnen een project op basis van mandaat noemen we de **Projectkolom**. Door de kruising van de reguliere organisatie en projectorganisatie is er ten dele sprake van een matrixorganisatie.

4.3. Programma's

Een programma is een verzameling van tijdelijke samenhangende en dynamische doelen, inspanningen en activiteiten tot uitvoering brengen met beperkte middelen in samenwerking met meerdere disciplines en organisaties.

Programma onderscheiden zich primair van projecten doordat het resultaat van te voren niet is aangegeven; een programma heeft vooral doelen die door verschillende activiteiten geëffectueerd moeten worden. Die activiteiten kunnen projecten zijn maar ook beleidsmaatregelen.

In de oude organisatie betrof het met name gebiedsprogramma's zoals Schalkwijk 2000+, Zomerzone, Spoorzone. In de nieuwe organisatie kan ook een programma uitgevoerd worden dat niet gebiedsgericht is, maar gericht is op een omvangrijk sociaal programma (b.v. de WMO) of de invoering van een voor de stad belangrijke wet (b.v. de WABO).

4.4. Beheersinstrumenten

Bij het beheersen van een programma of project wordt gestuurd op de beheersaspecten
Geld
Organisatie
Tijd
Informatie
Kwaliteit
vaak afgekort als GOTIK

Het kunnen beheersen van deze onderdelen vereist een goede planning, een goede (project)administratie met real time informatie over verplichtingen, uitputting van budgetten en prognoses van uitgaven. Bij projecten is een periodieke risico-analyse en risicomangement een onderdeel van het beheersinstrumentarium.

Er wordt binnen de projectorganisatie aan projectcontrol gedaan. Daarnaast heeft het bestuur en de reguliere organisatie behoefte aan heldere controlinformatie. De opdrachtgever zorgt daarom parallel aan de managementrapportages over voortgangsrapportages per project toegespitst op de beheersaspecten (GOTIK).

Het beheersmatig werken aan projecten en programma's vereist heldere spelregels. Deze liggen vast in de Richtlijnen Programma's en Richtlijnen Projecten die in 2008 worden geactualiseerd en worden vastgesteld door BenW.

5. Rollen, taken en verantwoordelijkheden

In de organisatie van een project of programma zijn een groot aantal mensen betrokken, ieder met een eigen rol. Een van de taken en verantwoordelijkheden van deze vier sleutelrollen treft u in de bijlagen aan. Die van de ambtelijk opdrachtgever in bijlage 1, die van de overige sleutelrollen in bijlage 2.

Daarbij onderscheiden wij binnen de organisatie vier sleutelrollen:

De bestuurlijk opdrachtgever

De BO wordt aangewezen door het college, bepaalt de randvoorwaarden van het project en stuurt vooral op het te bereiken resultaat en legt verantwoording af aan de raad.

Een bestuurlijk opdrachtgever wordt alleen aangewezen voor bestuurlijk complexe projecten (categorie 2) en voor de door het college vastgestelde programma's.

De ambtelijk opdrachtgever

De AO stelt de kaders op van het project, stelt (via een Raadsbesluit) de middelen ter beschikking, bewaakt de kaders, volgt de voortgang van het project en informeert het bestuur.

Alle projecten (categorieën 1 en 2) en alle programma's kennen een ambtelijk opdrachtgever.

De opdrachtnemer

Dit is vaak de projectleider of de projectmanager. Hij/zij voert het project uit binnen de bestaande kaders (de projectopdracht), stuurt de projectgroep aan en informeert de ambtelijk opdrachtgever.

Het projectgroeplid

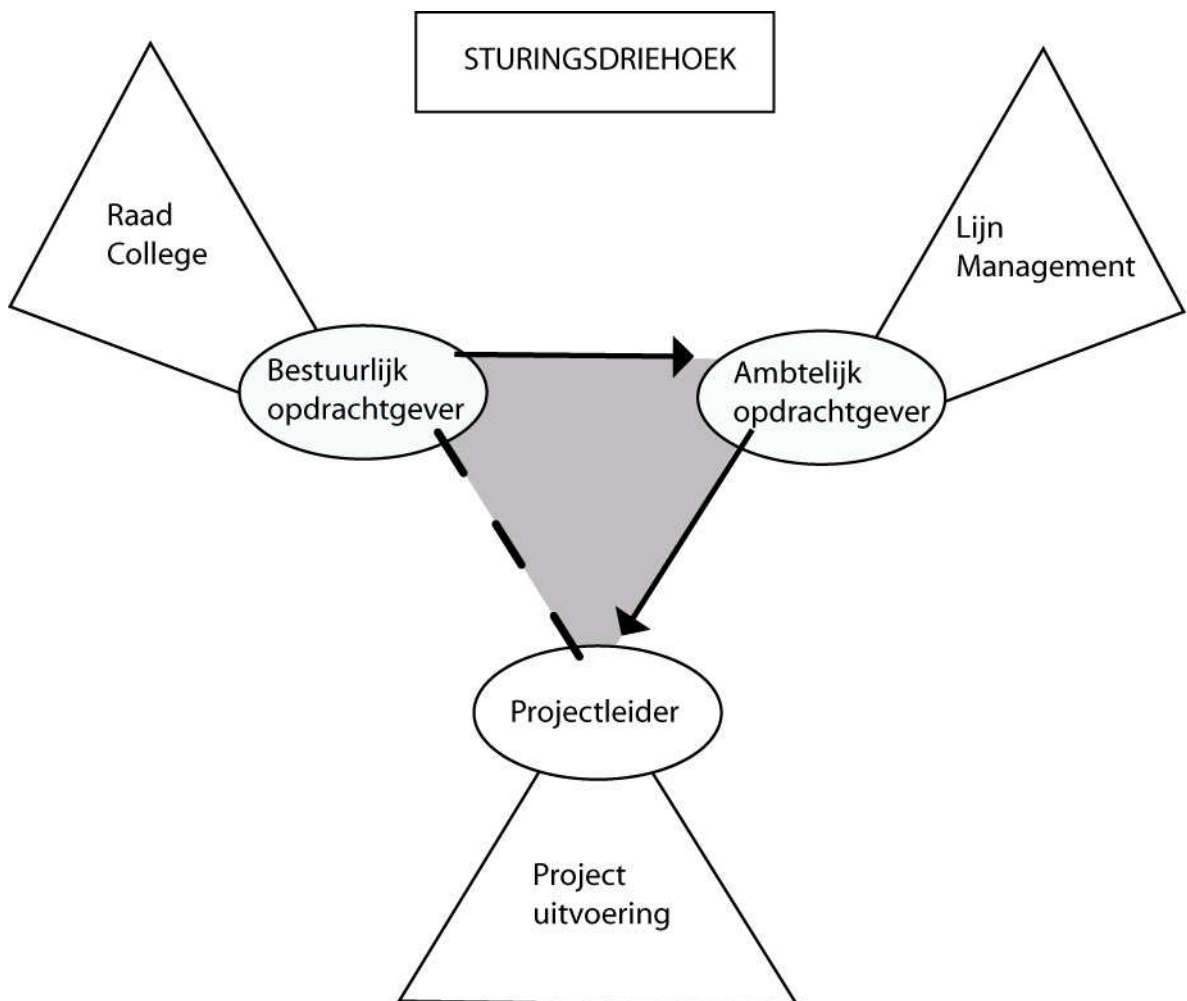
Draagt vanuit vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat heeft daarin een eigen verantwoordelijkheid, werkt binnen de kaders van de projectleider en informeert zijn afdelingshoofd.

Alle projecten (categorieën 1 en 2) en alle programma's kennen een ambtelijk opdrachtgever.

Belangrijk onderdeel van de projectorganisatie is het team bestaande uit de projectmanager en de projectgroep (waarin ook externe partijen zitting hebben). Daar wordt het werk gedaan en wordt de vakinhoudelijke bijdragen (uit de hoofdafdelingen) gebundeld en met elkaar in evenwicht gebracht.

6. Sturing op programma's en projecten

De bestuurlijk opdrachtgever, de ambtelijke opdrachtgever en de opdrachtnemer sturen vanuit hun verschillende rollen het project of het programma aan. Dit samenspel noemen wij de sturingsdriehoek (zie figuur 1). De bestuurlijk opdrachtgever werkt vanuit de invalshoek van BenW en Raad, de ambtelijk opdrachtgever werkt vanuit de invalshoek van de lijn organisatie of de programma organisatie, de project- of programmamanager als opdrachtnemer werkt vanuit de invalshoek van de uitvoeringsorganisatie.



De bestuurlijk opdrachtgever stuurt **op** : bestuurlijk - politieke kaders, visie en draagvlak.

De ambtelijk opdrachtgever stuurt **aan**: vanuit de probleemdefinitie en de oplossingsrichtingen. Verschafft middelen, bewaakt de kaders, bewaakt de financiële kaders, hakt knopen door. De project- of programmamanager stuurt **in**: als opdrachtnemer voert hij de opdracht uit maar feitelijk organiseert hij of zij de uitvoering en stuurt in de (project)organisatie de uitvoering aan.

Bestuurlijk opdrachtgever – ambtelijk opdrachtgever

Tussen de twee opdrachtgevers wordt vooral gesproken over inzet van mensen en middelen en over de afweging bij de inzet van capaciteit tussen de belangen van de lijn en de belangen van het project. Tevens vindt primair in deze relatie de afweging plaats over aanpassing van de kaders indien er noodzaak is om de kaders bij te stellen. Tevens wordt besproken op welke wijze de aanpassing van kaders bestuurlijk wordt bekrachtigd.

Ambtelijk opdrachtgever – projectmanager

De ambtelijk opdrachtgever stuurt zijn opdrachtnemer aan op de hoofdlijnen van het project en op de kwaliteit van het projectproces. Tevens wordt de voortgang van het project besproken. Besluiten binnen het projectkader kan de opdrachtnemer zelf nemen, besluiten buiten het kader niet. Deze neemt de ambtelijk opdrachtgever meestal in overleg met de bestuurlijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever coacht de projectmanager op de bestuurlijke aspecten van het project.

Bestuurlijk opdrachtgever – projectmanager.

In deze relatie vindt vooral een dialoog plaats over de spanning tussen de politieke wensen en de mogelijkheden van de projectopdracht. De projectleider voedt de bestuurlijk opdrachtgever maximaal met informatie uit het project die van invloed kan zijn op het politiek en maatschappelijk draagvlak. Er zijn in het verleden discussies geweest of de projectleider zonder ambtelijk opdrachtgever met de bestuurlijk opdrachtgever mag praten. In de praktijk is dit onvermijdelijk maar ook niet onwenselijk. De projectleider beschikt over veel meer informatie en de bestuurlijk opdrachtgever zal die informatie willen kennen. Vanuit de gedachte van de besturingsdriehoek is het overigens niet wenselijk om de relatie bestuurlijk opdrachtgever – projectmanager te blokkeren; dan functioneert de driehoek niet meer. Wel is het van belang om open en transparant te zijn. De ambtelijk opdrachtgever dient op de hoogte te zijn van alle afspraken die bestuurlijk opdrachtgever en projectmanager maken. In de relatie bestuurlijk opdrachtgever projectmanager kunnen geen besluiten worden genomen buiten de vastgestelde kaders. Besluiten over de aanpassing van de kaders vinden plaats in de relatie bestuurlijk - ambtelijk opdrachtgever.

7. De projectopdracht

Een helder geformuleerde opdracht is een noodzakelijke voorwaarde voor een goede positionering en verantwoordelijkheidsverdeling van projecten en programma in de organisatie.

In deze projectopdracht wordt het globale resultaat (het doel) van het project omschreven en de kaders waarbinnen het project gerealiseerd wordt. Tot de kaders horen in ieder geval de 5 beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, organisatie en communicatie. Belangrijk is dat vooral de financiële kaders helder zijn (bijvoorbeeld grondexploitatie, investeringsplan of een subsidiebijdrage). Tevens wordt aangegeven wat *niet* tot het project behoort (afbakening).

In de projectopdracht wordt tevens aangegeven hoe de projectorganisatie is vormgegeven en hoe de sleutelpositie worden ingevuld. Ten aanzien van het budgethouderschap zijn afspraken gemaakt (zie bijlage 3) die in de projectopdracht worden meegenomen.

Projectopdrachten voor complex bestuurlijke projecten en programma's worden door de directie en het college vastgesteld.

Projectopdrachten voor eendimensionale, weinig complexe projecten worden binnen de kaders vastgesteld door de verantwoordelijke hoofdafdelingsmanager.

8. Positionering opdrachtgeverschap binnen de nieuwe organisatie

Bij de uitgangspunten hebben we aangegeven dat we het aantal opdrachtgevers in de nieuwe organisatie willen beperken en dat deze opdrachtgevers aan specifieke competenties dienen te voldoen. In de bijlagen treft u een overzicht aan van de competenties die wij binnen de organisatie van de opdrachtgevers verwachten.

Op grond van deze uitgangspunten stellen wij voor om het opdrachtgeverschap als volgt binnen de organisatie te borgen:

- Het opdrachtgeverschap voor programma's is een verantwoordelijkheid van de directie.
- Het opdrachtgeverschap voor de meeste projecten van de categorie 2 wordt ondergebracht bij de Afdeling Gebiedsmanagement van Wijkzaken. Deze keuze heeft gevolgen voor de organisatie van deze afdeling (, aanpassing competentieprofiel van de gebiedsmanagers). Het aantal gebiedsmanagers zal met 1 fte. Worden uitgebreid. Binnen de afdeling gebiedsmanagement zal met de formatie een voor de stad dekkend gebiedsmanagement worden georganiseerd en zal tevens een vervanging van de gebiedsmanager bij afwezigheid worden vormgegeven.
- Het opdrachtgeverschap voor (een beperkt aantal) grote projecten die zeer complex zijn en politiek uiterst gevoelig ligt bij de directie. De directie kan ervoor kiezen om met betrekking tot deze projecten te gaan werken met gedelegeerde opdrachtgevers: hooggekwalificeerde (pool van) medewerkers binnen de organisatie die de competenties hebben voor het professioneel vervullen van opdrachtgeverschap. Indiende directie hier voor kiest houdt de opdrachtnemer wel intensief contact met de gebied/programmamanager opdat deze overzicht blijft behouden over de ontwikkelingen in het gebied.

9. Directie en college

Bovenstaande constructie stelt het college (de bestuurlijke opdrachtgevers) en de directie (ambtelijk opdrachtgever van complex bestuurlijke projecten en programma's) gezamenlijk en gericht te sturen op belangrijke ontwikkelingen in de stad.

In de maandelijkse overleggen tussen college en directie zal de voortgang van deze grote projecten en programma's standaard geagendeerd worden.

Juni 2008
Dick Bijlsma

Bijlagen

BIJLAGE 1

Uitwerking van de rol van de ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever bij projecten heeft meerdere rollen om een rol te kunnen vervullen behoren ook verantwoordelijkheden en een basisvoorwaarde. De rollen, verantwoordelijkheden en basisvoorwaarden worden hieronder uiteengezet.

Rol: middelen verschafter

Basisvoorwaarde: voldoende budget

Verantwoordelijkheden: regelen van budget en verantwoording
regelen van bestuurlijke dekking
regelen van bevoegdheden
regelen van prioritering

Rol: beslisser en bewaker

Basisvoorwaarde: heeft positie en mandaat om te beslissen

Verantwoordelijkheden: knopen doorhakken over resultaatdefinitie
knopen doorhakken over projectafbakening
knopen doorhakken over varianten en afwijkingen
knopen doorhakken over conflicten

Rol: netwerken

Basisvoorwaarde: heeft een goed netwerk of is in staat om dat op te bouwen

Verantwoordelijkheden: opbouwen en bewaken van draagvlak
promoten en beschermen van het project

Rol: inspirerend coach

Basisvoorwaarde: steekt tijd en energie in het project

Verantwoordelijkheden: projectmanager ondersteunen bij

Uitwerking van taken, verantwoordelijkheden van de ambtelijk opdrachtgever.

De ambtelijk opdrachtgever:

- a. Bepaalt in samenspraak met de bestuurlijk opdrachtgever en de projectmanager het projectresultaat (of programmamanager en programmaresultaat) ¹;
- b. Beoordeelt en accordeert het projectplan (projectopdracht)
- c. Overlegt met bestuurlijk opdrachtgever wanneer opgegeven grenzen/wensen niet realistisch zijn;
- d. Zorgt dat middelen (mensen, geld, kennis) beschikbaar zijn voor het project, conform de projectopdracht op het moment dat het project van start gaat;
- e. Neemt deel aan de start-up bijeenkomst van een project;
- f. Volgt de voortgang van het project;
- g. Is verantwoordelijk voor het informeren van het bestuur en voor het instellen van een adequate overlegstructuur (bijvoorbeeld een stuurgroep), hij belast doorgaans de projectmanager hiermee;
- h. Verantwoordt aan het bestuur de voortgang en benutting van budget;\
- i. Is verantwoordelijk voor de participatie en communicatie ;

¹ In 7 kan voor project en projectmanager ook gelezen worden :programma en programmamanager.

- j. Is verantwoordelijk voor de financiële kaders en zal de budgetverantwoordelijkheid van budgetten of kredieten overdragen aan projectmanager op grond van heldere besluiten en vastgestelde verplichtingen. (zie ook bijlage 3)
- k. Is verantwoordelijk voor het informeren van de lijnorganisatie over inhoud en voortgang van het project, de ambtelijk opdrachtgever belast doorgaans de projectmanager hiermee;
- l. Is rechtstreeks contactpersoon voor de projectmanager;
- m. Neemt indien nodig beslissingen over inhoud, financiën en voortgang van het project die buiten het mandaat (vastgestelde kaders uit projectopdracht) vallen van de projectmanager;
- n. Kan in het belang van het project tijdens het proces en het besluitvormingstraject wijzigingen aanbrengen in het projectplan, doet dit in voorkomende gevallen na overleg met het bestuur of het lijnmanagement en in afstemming met de projectmanager;
- o. Neemt deel bij besluitvorming over beslismomenten in het project;
- p. Zendt stukken voor bestuurlijke besluitvorming naar het college;
- q. Accordeert bij oplevering van het projectresultaat.

Uitwerking van competenties van de ambtelijk opdrachtgever

De kerncompetenties van de bestuurlijk opdrachtgever slaan direct terug op de basisvoorwaarden zoals die in paragraaf 3 zijn beschreven. Aan de kerncompetenties kunnen we een aantal gewenste gedragscomponenten verbinden.

- r. **Resultaatgericht en planmatig** ;geeft belang aan het project , wil het projectresultaat behalen en voet zich daarvoor verantwoordelijk, zet daartoe energie in en is gemotiveerd.
- s. **Besluitvaardig en oordeelsvaardig**; hakt desgevraagd knopen door coacht en stuurt, gebruikt zijn rol en macht om mensen en middelen beschikbaar te krijgen. Is **duidelijk** over voortgang, marges en het te bereiken resultaat.
- t. **Omgevingsbewust - sensitief**; steekt tijd en energie in project, is beschikbaar voor de projectmanager kijkt over de grenzen van het project heen en koerst op integrale samenwerking en optimale afstemming tussen diensten en afdelingen. Is rolvast en verward zijn rol als opdrachtgever niet met andere rollen.
- u. **Ontwikkelingsgericht – energiek** ; Kijkt over de grenzen van eigen afdeling/hoofdafdeling, volgt en vertaald ontwikkelingen binnen maatschappij en bestuur.
- v. **Samenwerkingsgericht - analytisch**; Is duidelijk in de rol, durft zich te verantwoorden, schuift niet af , maakt heldere afspraken met opdrachtnemer en komt die na.

BIJLAGE 2 taken en verantwoordelijkheden overige sleutelfiguren

Bestuurlijk opdrachtgever

Taken en verantwoordelijkheden:

- wordt door het college van B&W aangewezen als gedelegeerd bestuurlijk opdrachtgever (projectwethouder);
- bepaalt in samenspraak met het college van B&W: willen wij dit project en welke kaders (eisen, randvoorwaarden) gelden daarvoor?;
- bepaalt in samenspraak met de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager het projectresultaat en stuurt daarbij vooral op de te bereiken doelstelling;
- beoordeelt en accordeert het projectplan op hoofdlijnen (niet de inhoudelijke activiteiten, wel het projectresultaat en de beheersaspecten);
- volgt de voortgang van het project op hoofdlijnen;
- overleg met de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager over te nemen maatregelen bij veranderende omstandigheden die de vooraf vastgestelde projectkaders te buiten gaan;
- eventuele wijzigingen worden schriftelijk vastgelegd in een beslisdocument ('nieuw' contract);
- neemt deel aan de besluitvorming op beslismomenten in het project, dit gebeurt op basis van beslisdocumenten;
- accordeert bij oplevering van het projectresultaat.

Gewenste houding:

- geeft belang aan het project en wil het projectresultaat hebben (motivatie en energie);
- kijkt over de grenzen van het project en koerst op integrale samenwerking en afstemming met overige college- en raadsleden;
- beslist en is duidelijk over het te bereiken resultaat in relatie tot beoogde doel(en);
- laat zich adviseren door de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager;
- is bereikbaar en aanspreekbaar voor de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager;
- let ook op risico's.

Oprachtnemer of projectleider

Taken en verantwoordelijkheden:

- Preciseert na overleg met de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever het projectresultaat;
- adviseert de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever bij afwijkingen van het projectplan en/of onvoorziene omstandigheden;
- werkt het resultaat uit naar een fasering, inrichting en planning voor het project en stemt dit af met opdrachtgever, teamleden en andere belanghebbenden en legt dit schriftelijk vast in een projectplan;
- maakt afspraken met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, teamleden en overige betrokkenen om de beheersbaarheid van het project zeker te stellen;
- is verantwoordelijk voor de beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie van het project;
- maakt afspraken over taken en bevoegdheden van projectdeelnemers en monitort deze;
- is budgethouder (geeft betalingsakkoord) en in die zin verantwoordelijk voor het budget, binnen de afgesproken marges met de ambtelijk opdrachtgever, hier wordt het gehele projectbudget, van initiatief tot uitvoering, mee bedoeld ongeacht de dekkingsbron, kosten en

- opbrengsten, zorgt voor een goede projectadministratie waarin kosten opbrengsten verplichtingen en prognoses worden aangegeven;
- schakelt deskundigen in van de vakafdelingen, in overleg met het betreffende afdelingshoofd en treedt naar hen op als opdrachtgever;
 - vraagt de vakafdelingen externe partijen in te schakelen wanneer de vakafdelingen aangeven de benodigde expertise zelf niet in huis te hebben, het gaat hierbij om het inhuren van specifieke kennis, adviezen of adviseurs;
 - is verantwoordelijk voor de budgettaire uitgaven in dit kader;
 - is verantwoordelijk voor het interne afwegingsproces en het externe onderhandelingsproces, de vakafdeling is verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke inbreng en de projectmanager;
 - regisseert de onderhandelingen, in het projectplan wordt het onderhandelingsproces beschreven;
 - is verantwoordelijk voor de communicatie over het project naar derden (medeoverheden, marktpartijen en/of maatschappelijke organisaties en/of burgers);
 - overlegt met de afdelingshoofden in geval van discussie met het projectteamlid/-leden over de vakinhoudelijke kaders;
 - is verantwoordelijk voor het opstellen van de beslisdocumenten;
 - rapporteert over de voortgang aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, conform vooraf daarover gemaakte afspraken. Rapportage vindt periodiek plaats maar indien daartoe aanleiding is, kan de projectmanager bestuurlijk opdrachtgever en/of ambtelijk opdrachtgever bijeenroepen;
 - levert op beslismomenten (in principe zijn dit de faseovergangen) een beslisdocument op aan degenen die conform het projectplan besluitvormend zijn, daartoe behoren in elk geval de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever;
 - levert het project op aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, die dit accorderen;
 - is verantwoordelijk voor een zorgvuldige overdracht bij wisseling van projectmanagers (tijdens het project).

Gewenste houding:

- geeft vorm aan de projectorganisatie, geeft leiding en stimuleert de projectgroep tot samenwerking;
- weet dat er meer belangen spelen dan alleen projectbelangen en houdt daar rekening mee;
- komt afspraken na en meldt tijdig (niet op het laatste moment) als dit niet lukt;
- maakt optimaal gebruik van de kennis en deskundigheid van de vakafdelingen.

Projectteamlid

Taken en verantwoordelijkheden:

- draagt vanuit vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat;
- is voor de vakinhoudelijke inbreng in het project verantwoording schuldig aan de projectmanager;
- werkt op basis van een eigen gemaakte en door de projectleider goedgekeurde offerte;
- werkt binnen de kaders van een heldere opdrachtschrijving. Het projectplan geeft de kaders (tijd, geld en inhoud) aan waarbinnen vakinhoudelijke inbreng wordt verwacht;
- functioneert zelfstandig in het project binnen de aangegeven kaders maar informeert het afdelingshoofd en de afdeling wel over de voortgang van de projecten en zijn invulling van het mandaat;
- draagt bij wisseling van projectteamleden zorg voor een zorgvuldige overdracht en zorgt voor een consistente lijn. Het nieuwe projectteamlid treedt, met andere woorden, in de voetsporen van de vorige medewerker. Afspraken dit tot dan toe zijn gemaakt, blijven staan en vormen het uitgangspunt voor de verdere voortgang.

Gewenste houding projectteamlid:

- streeft naar het optimum in het belang van het project (committent met het projectresultaat);
- houdt de eigen werkplanning in de gaten;
- komt afspraken na en meldt tijdig (niet op het laatste moment) als dit niet lukt;
- accepteert beslissingen binnen het kader van het projectplan.

budgethoudersregeling: projecten

In de budgethoudersregeling staat het volgende over de verantwoordelijkheden van de projectleider² en de opdrachtgever bij investeringskredieten.

Aanwijzing van budgethouders voor investeringskredieten

Voor investeringskredieten geldt dat dient te worden bepaald wie de meest aangewezen functionaris is om voor dit krediet als budgethouder op te treden. Hier kan een conflict optreden tussen het projectleiderschap en de lijnbevoegdheid van het afdelingshoofd. In beginsel is het afdelingshoofd uit hoofde van deze lijnbevoegdheid de budgethouder. Echter, de projectleider moet zijn rol als verantwoordelijk manager van het investeringsproject invulling kunnen geven en daarom ook financiële bevoegdheden toebedeeld krijgen. Dit behoeft geen bezwaar op te leveren aangezien er duidelijkheid bestaat over het vastgestelde krediet dat niet overschreden mag worden. Op grond hiervan wordt voorgesteld om de projectmanager of de projectleider een financieel mandaat te verlenen voor de investeringen.

Vaak is de opdrachtgever werkzaam binnen een andere hoofdafdeling dan de projectleider.

Opdrachtgever is verantwoordelijk voor het aanvragen van het krediet, opdrachtnemer is budgethouder en verantwoordelijk voor uitvoering van het krediet binnen de (onder andere financiële) grenzen. In de "richtlijnen fysieke projecten" vastgesteld door het college op 20 december 2005, is onder meer aangegeven wat de verantwoordelijkheden van opdrachtgevers en projectmanagers zijn.

Gebleken is dat een nadere uitleg noodzakelijk is, deze uitleg en nadere precisering wordt hier gegeven:

Bestuurlijk opdrachtgever / portefeuille houder

De bestuurlijk verantwoordelijke voor het project, hij/zij verdedigt gemaakte beslissingen binnen het project aan de raad. De bestuurlijk opdrachtgever draagt zijn verantwoordelijkheden over aan de gemeentelijke organisatie in de vorm van een ambtelijk opdrachtgever. Hiermee is de ambtelijk opdrachtgever de daadwerkelijke opdrachtgever voor de projectleider geworden.

Om de bestuurlijk opdrachtgever te informeren is het gewenst dat er direct contact is tussen de projectleider van het project en de bestuurlijkopdrachtgever. Voor een goede informatie uitwisseling is dit essentieel. De bestuurlijk opdrachtgever is echter niet meer zelf de opdrachtgever. Van eventuele afspraken die er in het overleg tussen bestuurlijk opdrachtgever – projectleider dient een ambtelijk opdrachtgever op de hoogte te zijn c.q. z.s.m. te worden gesteld zodat de ambtelijk opdrachtgever eventueel benodigde acties kan initiëren. Om goede checks en balances in het project te kunnen houden is het essentieel dat de bestuurlijk opdrachtgever wijzigingen in het project niet direct als opdracht aan de projectleider meegeeft, maar dat dit via de ambtelijk opdrachtgever loopt, hier zal een projectleider een bestuurlijk opdrachtgever ook op aan moeten spreken.

Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever stuurt de projectleider (= opdrachtnemer) aan. Om de rol van ambtelijk opdrachtgever mogelijk te maken en vorm te kunnen geven is het essentieel dat onderkend wordt dat de opdracht van het project door de ambtelijk opdrachtgever gegeven is en niet zonder zijn instemming gewijzigd kan worden. Wijzigingen in de projectopdracht lopen *altijd* via de ambtelijk opdrachtgever, de ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk B&W / Raad toestemming te vragen voor deze wijzigingen en de financiële implicaties aan te geven.

De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor het zodanig beleggen van het project dat het binnen de door de Raad / B&W vastgestelde kaders wordt uitgevoerd. Om dit te doen zal hij de uitvoering willen overdragen aan de uitvoerder binnen de gemeentelijke organisatie (het project management bureau of het Ingenieursbureau). De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor;

- Het zodanig formuleren van de projectopdracht dat deze uitgevoerd kan worden;

² Waar in dit stuk *projectleider* genoemd wordt kan ook *projectmanager* gelezen worden.

- Het zorgen voor intern draagvlak voor het project;
- Het aanvragen van (deel) krediet(en) bij de Raad;
- Het aan B&W / Raad voorleggen van wijzigingen in de projectopdracht;

Indien voor het vervaardigen van deze documenten de hulp van het ingenieursbureau of PMB wordt ingeschakeld, gebeurt dit onder de verantwoordelijkheid van de ambtelijk opdrachtgever.

Als de ambtelijk opdrachtgever heeft gezorgd voor het krediet en de projectopdracht duidelijk is omschreven kan hij/zij de uitvoering van het project overdragen aan het Ingenieursbureau / Projectmanagementbureau. Vanaf dat moment neemt het Ingenieursbureau / Projectmanagementbureau de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project (of het deel dat is overgedragen) over.

Uitvoering Ingenieursbureau / Projectmanagementbureau (lijnmanager)

Als een opdracht is overgedragen aan het Ingenieursbureau / Projectmanagementbureau wordt (indien dat in het voortraject nog niet gebeurd is) een projectleider aan het project gekoppeld. De lijnmanager van het Ingenieursbureau / Projectmanagementbureau zorgt voor de benodigde capaciteit / bemensing van het project en is verantwoordelijk voor het kwaliteitsniveau van de producten die zijn afdeling levert. Binnen een project kan een projectleider zelf weer deelprojecten uitzetten en daarmee zelf de opdrachtgeversrol vervullen ten aanzien van een onderdeel van zijn project. De lijnmanager wordt verantwoordelijk voor het bewaken van de kaders (van het project en de gemeente als geheel) waarbinnen het project wordt uitgevoerd alsmede budgetverantwoordelijk. De verantwoordelijkheid voor het bewaken van de kaders gedelegeerd via de lijnmanager (hoofd Projectmanagementbureau) aan de projectleider. De projectleider fungeert dan feitelijk als budgethouder voor het project (zie bijgevoegd overzicht). Bij het aangaan van een verplichting geldt dat voor verplichtingen en/of betaalbaar stellen van facturen boven de € 50.000 dat een tweede paraaf noodzakelijk is van de leidinggevende van de budgethouder (artikel 16). Bij facturen valt dit te regelen door op het begeleidingsblad van de factuur een tweede paraaf te zetten. Bij het aangaan van een verplichting kan een opdrachtbegeleidingsformulier voorzien in het bijtekenen van de bevoegde leidinggevende, voorafgaand aan het daadwerkelijk ondertekenen van een opdracht (of aangaan van een onderhandeling).

Indien er (dreiging) is dat de kaders worden overschreden informeert de projectleider de opdrachtgever en de eigen lijnmanager (hoofd Projectmanagementbureau). Het gaat dan met name om kaders op het gebied van geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit zoals die met de opdrachtgever zijn afgesproken. In de praktijk zal de bestuurslijk opdrachtgever ook vaak door de projectleider geïnformeerd worden. Ook is het van belang dat positieve afwijkingen t.o.v. de kaders gemeld worden aan de ambtelijk opdrachtgever en via deze aan B&W en Raad. De kaders kunnen dan weer tot op een reëel niveau worden bijgesteld. Indien de overschrijding van de kaders het gevolg is van een niet te voorspellen risico of vooraf ingeschat risico is de ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijkheid voor deze melding. De opdracht wordt dan eigenlijk “teruggegeven” totdat duidelijk is hoe omgegaan moet worden met de overschrijding van de kaders. De opdrachtgever zal de situatie analyseren en B&W / Raad informeren over de noodzakelijk te nemen stappen. Stadsbedrijven verwerkt overschrijdingen indien deze te maken hebben met overschrijding van budgetten op haar kostenplaatsen (b.v. extra kosten in verband met vervanging vanwege zieke of hogere inhuur tarieven dan op begrotingsbasis berekend), in alle andere gevallen zal de overschrijding op het project zichtbaar worden. Wel is stadsbedrijven aanspreekbaar op de kwaliteit van de door haar geleverde diensten en dient zij hierover verantwoording af te leggen aan de opdrachtgever en directie / B&W.

Rapportage lijnen:

In de voorbereiding van het project

Verantwoordelijkheid over rapportage ligt volledig bij de ambtelijk opdrachtgever. Als de raad krediet heeft verleend, kan de opdrachtgever dit (deel van het) project overdragen naar de uitvoering. De opdrachtgever kan ook een deel van het krediet (behorende bij de desbetreffende fase) overdragen aan de opdrachtnemer en pas bij rapportage over de voortgang het restant (of volgend deel) overdragen.

In de uitvoering van het project

Projectleider rapporteert bij de overgang naar een volgende fase van het project en zodra het resultaat van een aanbesteding bekend is. Verder rapporteert de projectleider in ieder geval minimaal eens per kwartaal aan de ambtelijk opdrachtgever over de voortgang van het project. In deze voortgangsrapportage wordt aandacht besteed aan de planning, de besteding en uitputting van de VAT-kosten, en de totale kosten van het project, inhoudelijke discussies die spelen binnen het project.

Stadsbedrijven rapporteert aan de ambtelijk opdrachtgever, de directie en het concern (door middel van één rapportage) inzake de planning van lopende investeringen (t.b.v. het investeringsplan), de voortgang van grote projecten (t.b.v. de bestuursrapportages) en eventuele andere door B&W / Raad gevraagde voortgangsberichten.

Als de ambtelijk opdrachtgever naast de integrale overzichten van mening is dat afzonderlijke melding van de voortgang van het projecten noodzakelijk is (bijvoorbeeld i.v.m. bestuurlijke relevantie of expliciete afspraken coalitieakkoord) meldt de ambtelijk opdrachtgever dit in zijn bestuursrapportage. Indien relevant meldt de ambtelijk opdrachtgever de voortgang van het project in de beleidsbegroting of het jaarverslag.

Indien kaders overschreden worden / dreigen te worden overschreden of risico's uit het project zich (dreigen te) manifesteren meldt de ambtelijk opdrachtgever dit aan de Raad / B&W met een voorstel hoe dit moet worden aangepakt.

Na afronding van het project

De projectleider legt verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever over de planning, VAT kosten en bestede middelen en het resultaat van het project door middel van nacalculatie en een evaluatie van het project. Indien alles binnen de kaders heeft plaatsgevonden rapporteert de ambtelijk opdrachtgever aan B&W / Raad. Indien de kaders zijn overschreden wordt de oorzaak achterhaald. Stadsbedrijven verwerkt overschrijdingen indien deze te maken hebben met overschrijding van budgetten op haar kostenplaatsen en meldt dit aan directie, B&W/Raad, in alle andere gevallen zal de overschrijding op het project zichtbaar worden. In deze gevallen vindt terugmelding aan B&W/Raad via de ambtelijke opdrachtgever plaats.

Escalatielijn binnen het project

De informatievoorziening van een project loopt altijd via de projectleider naar de opdrachtgever en dan naar het bestuur (directie / B&W). Indien een opdrachtgever niet reageert op dringende signalen van de projectleider en kaders overschreden dreigen te worden, dan kan de projectleider via zijn lijn actie ondernemen richting de directie / B&W onder in kennis stelling van de opdrachtgever.

Overige afspraken projecten

Er zijn nog veel meer afspraken rondom projecten te maken, deze maken onderdeel uit van de richtlijnen fysieke projecten. Deze notitie komt niet in de plaats van de richtlijnen projecten, maar moet gezien worden als aanvulling.

Implementatie

Voor alle nieuw te starten projecten kan bovenstaande werkwijze direct geïmplementeerd worden. Het is wenselijk om ook voor de reeds gestarte projecten bovenstaande werkwijze te bevestigen en indien het project reeds in de uitvoering is richting de ambtelijk opdrachtgever te bevestigen welk (deel van) krediet gemandateerd is aan de lijn van de projectleider.

