

Handleiding projectbeheersing



8 januari 2021



Gemeente Utrecht

1. Inleiding

Een handleiding naar een meer uniforme werkwijze

Projectbeheersing geeft ruimte

We werken met z'n allen dagelijks aan het voor elkaar krijgen van onze strategische doelstellingen die 'Gezond stedelijk leven voor iedereen' dichterbij brengen. Voor een groot deel doen we dit via het uitvoeren van projecten. Deze projecten doen we in een vaak dynamische en complexe omgeving met vele partners in de stad. Dit vraagt veel van de mensen die aan projecten werken. Met al onze verschillende vaardigheden, proceskennis, bestuurlijke sensitiviteit etc. maken we elke dag het verschil in en voor de stad.

Het goed op orde hebben van projectbeheersing is een noodzakelijke basis. Door met elkaar te weten waar we staan qua tijd, geld en kwaliteit ontstaat ruimte en vrijheid om 'buiten' goed te kunnen sturen in de complexe en veranderende omgeving. En vanuit deze basis kunnen we projecten binnen de kaders realiseren, of -wanneer dit niet lukt- worden we niet last minute verrast als bijsturing of bijstelling van de kaders nodig is.

- *Beter 'in control'*
- Deze 'Handleiding projectbeheersing' heeft tot doel om projecten binnen de gemeente Utrecht op een meer expliciete en uniforme manier te beheersen. Dit om het gesprek tussen opdrachtgever en het project te versterken en samen de doelstelling van het project en de randvoorwaarden continu in beeld te hebben zodat optimaal kan worden gestuurd. Het meer uniform werken draagt bovendien bij aan de mogelijkheid om 'op te tellen' en makkelijk input te leveren aan P&C cycli. Hoewel opgaven en projecten verschillend zijn, geldt een aantal basics in alle projecten, zoals bijvoorbeeld:
- Aan de start van een project is helder wat het gezamenlijk vertrekpunt is. Dit is vastgelegd in een projectcontract ([zie een format via deze link](#)).



1. Inleiding

Een handleiding naar een meer uniforme werkwijze

- Vanuit het project wordt door de projectmanager middels een voortgangsrapportage (VGR, [zie via deze link](#)) die deze met het projectteam maakt, gerapporteerd aan de opdrachtgever over de voortgang en evt. afwijkingen. Dit gebeurt 4 keer per jaar (of in een andere frequentie zoals vastgelegd in projectcontract).
- Bij een faseovergang wordt het projectcontract herijkt en aangevuld met de aanpak voor de volgende fase.
- Expliciet besluiten indien sprake is van scopewijziging. Wie hierin welk mandaat heeft om te beslissen (AOG, IRM'er, wethouder, B&W of raad) bij de start vastleggen.
- Rollen, taken en verantwoordelijkheden van cruciale plekken in de projectorganisatie zijn helder en vastgelegd in het projectcontract, zoals die van de opdrachtgever en de projectmanager. Net als duidelijkheid over de invulling van projectbeheersing in het project en de relatie met control buiten het project.
- Het vaststellen van de kaders en verantwoordelijkheden maakt ook duidelijk waar het niet mogelijk is om af te wijken voordat expliciet is besloten betreffende kaders aan te passen of te verruimen door degene die hierover gaat.
- Eisen aan financiële sturing zijn helder: wat zit in een raming (matchend met scope project), hoe indexeren we en hoe gaan we om met risico's in relatie tot financiën?



1. Inleiding

Een handleiding naar een meer uniforme werkwijze

Met ruimte voor verschillen

Naast een aantal aspecten waar in alle projecten hetzelfde mee omgegaan moet worden, is er ruimte voor differentiatie naar omvang en type projecten: een groot project vraagt iets anders dan een klein project en een project dat we vaker doen vraagt iets anders dan een heel nieuw en innovatief project. Indien bepaalde onderwerpen in een specifiek project toch niet aan de orde zijn, is het principe 'pas toe of leg uit' aan de orde. Afwijken kan, mits helder beargumenteerd waarom, en uiteraard in overleg. Daarnaast is in deze handleiding ook al in verschillen voorzien. Waar bijvoorbeeld binnen grote projecten een aparte projectcontroller nodig is, is dit voor veel andere projecten niet het geval en is die rol belegd bij een (adviseur) businesscontroller. Alle projecten doen aan risicomanagement. Hiervoor stellen we ook een meer uniforme werkwijze voor, maar het niveau en intensiteit verschilt tussen grote en kleine of anderszins meer of minder risicovolle projecten.

Ook zijn er verschillen tussen type projecten:

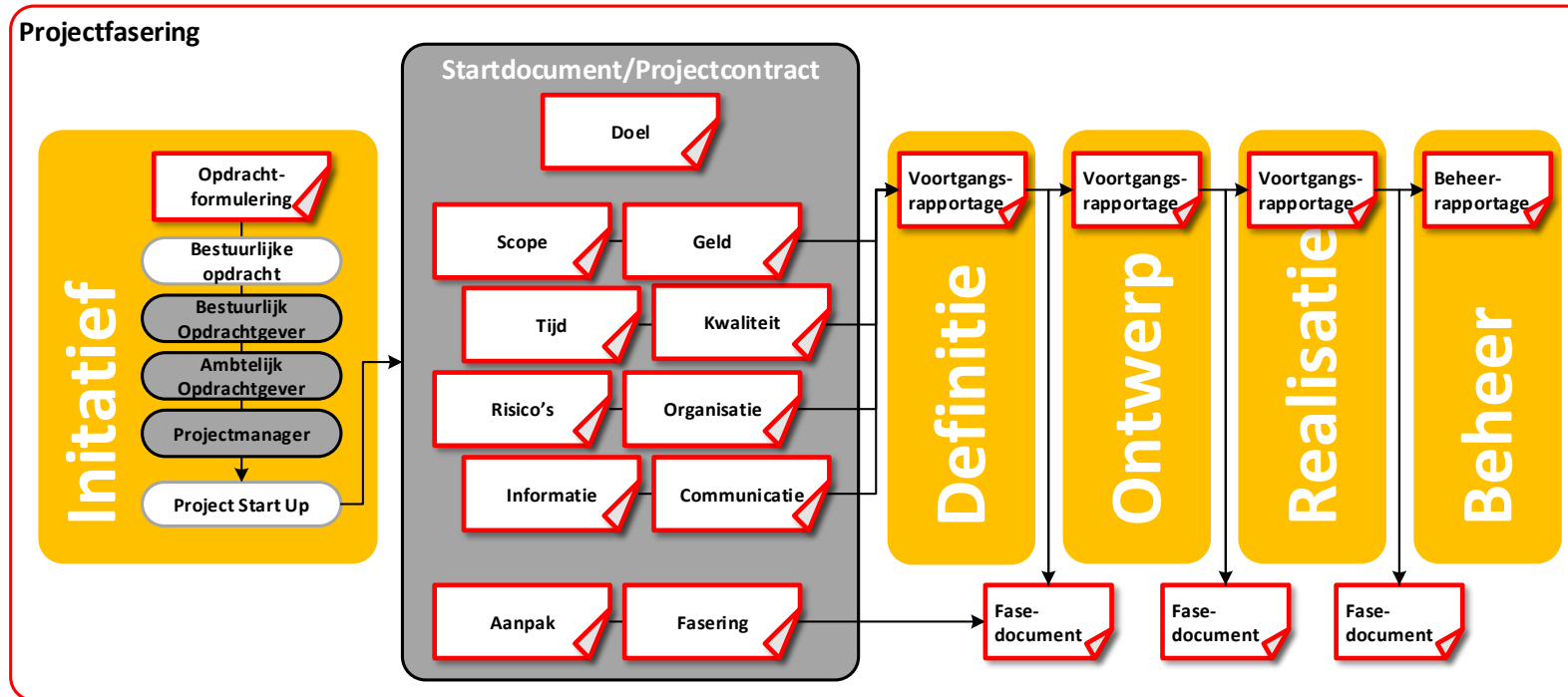
- Binnen de opgaven kennen we investeringsprojecten (ook beheer) in o.a. openbare ruimte, mobiliteit en energietransitie
- We hebben grondexploitaties voor 'eigen' gebiedsontwikkelingen
- Ontwikkeling van gemeentelijk vastgoed dat door UVO wordt gerealiseerd, vaak voor een gemeentelijk onderdeel dat als exploitant gaat opereren (bijv. cultuur of onderwijs).
- We doen ook in het sociaal domein projecten
- Daarnaast zijn er nog de projecten die initiatieven van derden zijn.
- Deze vragen soms net een andere insteek in de manier waarop het project wordt beheerst. Van belang is om daar aan de start van het project gezamenlijk goed bij stil te staan.



2. Projectaanpak en rapportage

De projectaanpak in Utrecht bestaat uit een goede start, die wordt vastgelegd in een projectcontract, waarin naast de beheersaspecten ook doel, scope, aanpak en fasering een plek hebben. Vervolgens wordt periodiek over de voortgang gerapporteerd. Bij een faseovergang wordt het projectcontract herijkt en de volgende fase concreter gemaakt qua aanpak.

Projectaanpak gemeente Utrecht



2. Projectaanpak en rapportage

Een goede start is cruciaal

In het licht van goed projectmanagement en goede projectbeheersing is de eerste fase van een project de belangrijkste. Hier zet je gezamenlijk het project goed neer en maak je afspraken over o.a. het beoogd resultaat, rolverdeling en de route en kaders waarbinnen dat resultaat bereikt moet worden.

Opdrachtomschrijving

Een project begint op het moment dat vanuit een programma een omschrijving voor een project wordt gemaakt, en deze bij een projectmanager wordt neergelegd nadat hiervoor een intake heeft plaatsgevonden. Het formuleren van een project kan door raad, college of ambtelijk worden gedaan (laatste bijv. als uitwerking van een vastgesteld programma).

Deze projectomschrijving of –opdracht is vaak nog redelijk globaal en beschrijft het doel van het project en de bijdrage die het levert aan de strategische doelen. Ook zijn aspecten als het beoogd resultaat, context/belangen en dekking in hoofdlijn in beeld. Van hieruit gaat de projectmanager, in nauwe samenwerking met de opdrachtgever, het project opbouwen om een solide basis te leggen. Hierin is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het ‘wat’ en de projectmanager van het ‘hoe’. Voor deze eerste fase wordt vaak een projectbrief gemaakt om de afspraken en verwachtingen hierover vast te leggen. Deze fase eindigt met een projectcontract.



2. Projectaanpak en rapportage - projectcontract

Projectcontract

De projectmanager (PM) gaat –in nauwe afstemming met de betrokken opdrachtgever (OG)- aan de slag om de het project concreet te maken. Een PSU met het (beoogd) projectteam is hier een goed middel voor. Op basis hiervan maakt het projectteam, onder leiding van de projectmanager, een projectcontract (NB: als er deelprojectmanagers zijn, dan zal voor het geheel o.l.v. de overall projectmanager een projectcontract worden gemaakt). Hierin wordt ingegaan op:

- Doelstelling, scope van het project en context
- Het beoogd resultaat
- Beheersaspecten (GROTICK), met onder meer heldere rolverdeling (binnen en buiten project) een globale kostenraming en planning, omgevings- of stakeholderanalyse en een eerste risicoanalyse
- Aanpak en activiteiten: concreet voor fase 1, doorkijk tot projectresultaat
- Fasering, incl. duidelijkheid over faseovergang

In de aanpak wordt ook aangegeven hoe gerapporteerd wordt over de voortgang, ook in relatie tot andere P&C momenten of procedures zoals UPP. Ook is het van belang om in de aanpak aandacht te geven aan de wijze waarop participatie wordt vorm gegeven (zie hiervoor [de participatieleidraad](#)).

Dit document wordt door de opdrachtgever en projectmanager samen vastgesteld als gezamenlijk vertrekpunt. Bij grote projecten kan dit -in samengevatte vorm- ook via het college lopen (bijv. als onderdeel van een inhoudelijke startnotitie conform UPP). Voor de projecten in de regeling risicovolle projecten vormt het projectcontract de basis voor een apart startdocument dat met de raad wordt gedeeld conform de nog definitief te worden Regeling (of verordening) risicovolle projecten <NB: *link toevoegen zodra deze is vastgesteld*>.

Het komen tot dit projectcontract is een belangrijk moment in het project. Het is dan ook van belang om hier in gezamenlijkheid als opdrachtgever, projectmanager en projectteam voldoende tijd voor te nemen.



2. Projectaanpak en rapportage - projectcontract

Herijken projectcontract

Bij elke faseovergang moet worden bekeken of het projectcontract moet worden herijkt. Voor projecten die vallen onder regeling risicovolle projecten loopt dit parallel met de actualisatie van het startdocument, welke voor deze risicovolle projecten aan het begin van elke fase door de raad wordt vastgesteld. Dan kan ook de aanpak voor de volgende fase concreet worden gemaakt en kunnen evt. wijzigingen in scope, planning etc. worden verwerkt. Bij grote projecten zou een scopewijziging ook binnen een fase aanleiding kunnen zijn het projectcontract aan te passen.

Na de realisatie is de overdracht naar de beheerder/exploitant belangrijk (NB: en belangrijk om deze al bij de start te betrekken). Het afrondende fasedocument is dan de beheerrapportage. Ook vindt een evaluatie van het project plaats.



2. Projectaanpak en rapportage -voortgangsrapportage

Voortgangsrapportage

Doel van het maken van een voortgangsrapportage is vooral om op basis van gedeeld inzicht het gesprek te hebben over de stand van het project.

Elk kwartaal (of in een andere afgesproken frequentie) wordt vanuit het project gerapporteerd aan de opdrachtgever over de voortgang en of het project loopt binnen de kaders die in het projectcontract zijn afgesproken. In deze voortgangsrapportage komen ook alle beheersaspecten aan de orde. In het gesprek tussen opdrachtgever en projectmanager komen de afwijkingen, veranderingen, risico's of onverwachte omstandigheden ten opzichte van wat in het projectcontract is afgesproken aan de orde. Naast deze 'zakelijke' kant van het project kunnen uiteraard actuele besprekpunten op andere thema's worden opgenomen. Hiermee kunnen zij samen, op basis van dezelfde informatie, bespreken en/of beslissen of en hoe kan worden bijgestuurd.

De frequentie en timing van de VGR is tussen opdrachtgever en projectmanager af te spreken. Eens per kwartaal lijkt een logische frequentie, maar binnen Ruimte wordt bij mobiliteitsprojecten bijv. maandelijks over de voortgang gerapporteerd. Verder is het van belang om bij de VGR qua timing aan te sluiten op momenten dat projecten toch al informatie moeten aanleveren tbv de P&C cyclus. Zo is binnen Ruimte de peilstok en MPR belangrijk (in januari en juni) en is binnen UVO onder meer ook de peilstok en MJOP van belang.

Voor de projecten die vallen onder de regeling risicovolle projecten geldt dat het college twee keer per jaar bij de bestuursrapportages de raad informeert over de voortgang en afwijkingen ten opzichte van het startdocument

Hier is een [format voor de VGR](#) te vinden. Deze kan heel kort en zakelijk zijn op één A4. Als bijlagen zijn een planning, financieel overzicht en risicodossier relevant. Eventuele besprekpunten die toelichting vragen kunnen ook als bijlagen worden toegevoegd.



2. Projectaanpak en rapportage – relatie UPP

Relatie projectbeheersing met UPP

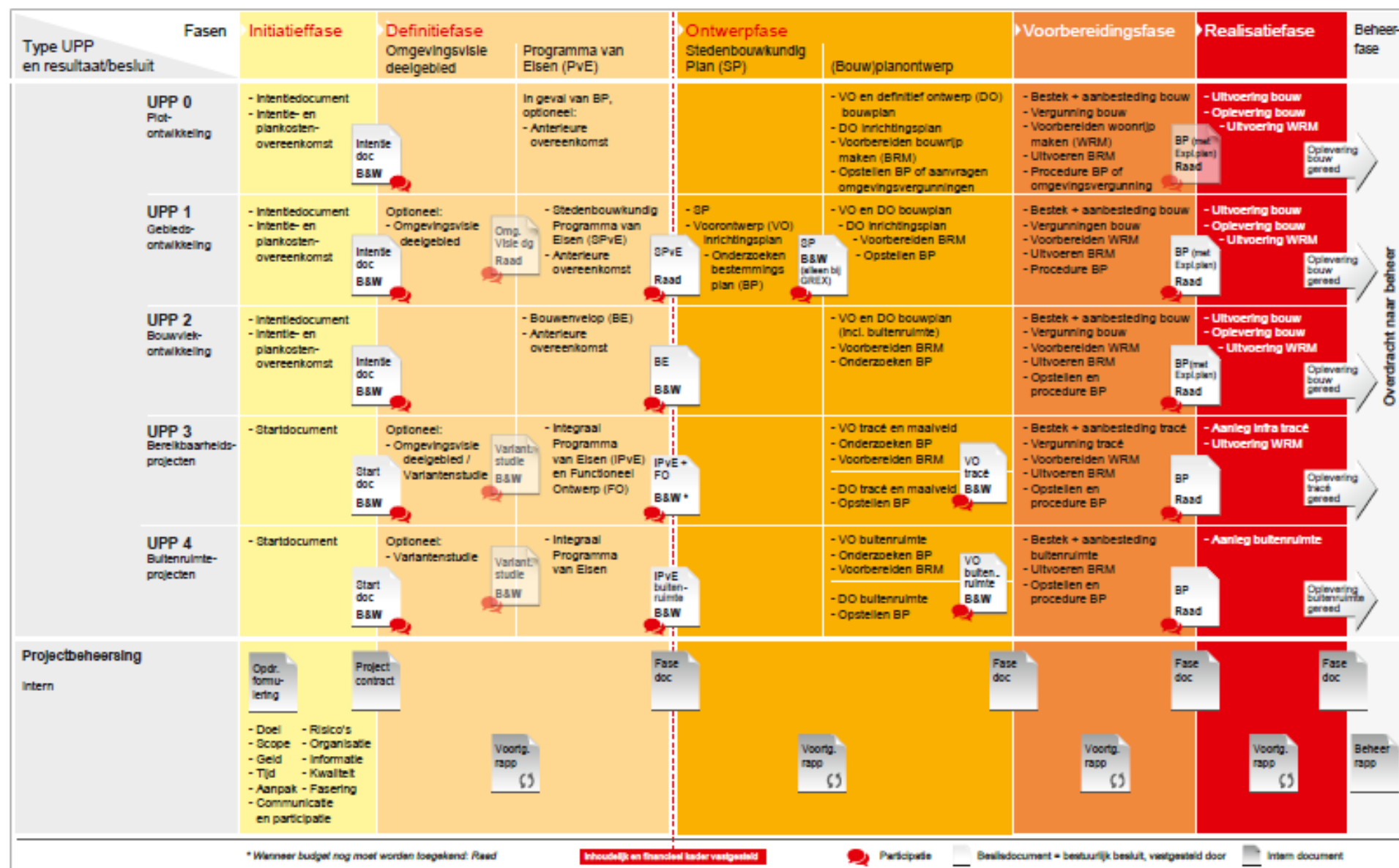
Het Utrechts Planproces is een belangrijke basis voor veel ruimtelijke projecten, zowel waar het gaat om initiatieven van derden als voor investeringen in openbare ruimte en mobiliteit. In het UPP staat de inhoud en bestuurlijke besluitvorming centraal. Het biedt een logische basis om qua momenten en producten op aan te sluiten met projectbeheersing, zie bijlage. De initiatieffase eindigt met een besluit over de start van een project, dat is ook een logisch moment voor het projectcontract te hebben afgerond. In UPP 3 en 4 kan dit ook, voor particulier initiatief (UPP 0,1 en 2) moet na de bestuurlijke start via een idoc het projectcontract nog moet worden gemaakt. Ook aan de faseovergangen kan een herijkt projectcontract/fasedocument goed gecombineerd worden met het gevraagde bestuurlijk besluit. De input uit / hoofdlijn van de projectcontract of VGR zal immers ook voor bestuurlijke besluitvorming nodig zijn.

Bij particulier initiatief is de gemeente in een begeleidende rol. Dit betekent dat wij minder kunnen sturen, bijvoorbeeld op de planning. Bovendien lopen we heel beperkt financieel risico omdat we zelf niet fors investeren, anders dan in plankosten die we bovendien verrekenen. Toch is een werkwijze als in een 'eigen' project aan te bevelen: we lopen immers wel risico in kwaliteit en richting politiek. Door in samenspraak met de initiatiefnemer een goede start te maken en in een projectcontract te vertalen hebben we een beeld van de benodigde inzet die we moeten plegen, de hoogte van de rekening die bij de marktpartij komt en kunnen we hier onderweg goed over communiceren wat gedoe achteraf voorkomt. Ook houden we zo scherp of we het beoogd resultaat met de beoogde kwaliteit bereiken.



Het Utrechts PlanProces (UPP) voor complexe ruimtelijke projecten

Versie december 2020



3. Beheersaspecten – doelstelling en scope

Doelstelling en context

- Doelstelling en beoogd resultaat van het project wordt beschreven (waarom doen we dit? wanneer is het succesvol?)
- Hierbij is het van belang dat de doelstelling breder wordt geplaatst dan vanuit het oogpunt van het project. Aandacht geven aan de publieke waarden die het project in het grotere geheel plaatsen van de opgave van de gemeente. Leg hierbij ook duidelijk de relatie tussen het (directe) projectdoel met vastgestelde programma('s), strategische doelstellingen en/of coalitieakkoord, incl. begroting/geld

Scope

- Beschrijving: wat hoort er wel en niet bij de scope van dit project?
- Scope werkt consequent door in alle beheersaspecten, dit geldt ook bij scopewijziging.
- Duidelijk maken wanneer iets een scopewijziging is, en wanneer niet. Beperkte aanpassingen in de aanpak of veranderingen in de omgeving of in de planning zijn niet direct scopewijzigingen. Scope gaat over waar het project zich op richt, niet op hoe je daar precies invulling aan geeft.
- De scope kan bij faseovergang worden aangescherpt, evt. met aanpassing van de beheersaspecten. Gaat mee met detailniveau project. Eerste fase is bijv. vaak nog een onderzoek naar haalbaarheid.
- Scopewijziging gaat altijd gepaard een expliciet besluit van (in eerste instantie) de opdrachtgever. Hierbij is ook relevant de toekomstig beheerder/exploitant niet uit het oog te verliezen. De scopewijziging wordt geborgd/verwerkt in de eerstvolgende VGR/fasedocument, incl. de effecten op de beheersaspecten. Afhankelijk van het mandaat van de opdrachtgever kan een scopewijziging ook een besluit van college of raad vragen. PM en OG samen (of hoger wanneer mandaat daar ligt).



3. Beheersaspecten – organisatie

Organisatie (intern)

Verschillende rollen zijn relevant voor een goede uitvoering van een project, in praktijk zijn deze zelden allemaal aan de orde in een omvang dat dit overal een aparte persoon vraagt. Aan de start wordt de projectorganisatie zo ingericht dat de benodigde rollen zijn belegd (en bij welke personen), dan wel dat is beargumenteerd waarom deze rol niet van toepassing is in dit project. De invulling van de projectorganisatie is een voorwaarde voor de start van een project. Voor de projecten die vallen onder de regeling risicovolle projecten geldt dat in ieder geval expliciet de rol van manager projectbeheersing, risicomanager en projectcontroller wordt belegd.

Opdrachtgevers

- Een project kent één verantwoordelijk wethouder die bestuurlijk verantwoordelijk is. Een project raakt vaak meerdere portefeuilles en dus wethouders, maar de projectwethouder is eerste aanspreekpunt en verantwoordelijk voor inbreng in B&W en zo nodig voor besluitvorming door de raad, en stuurt (ondersteund door de projectmanager en/of opdrachtgever) op raakvlakken met andere portefeuilles / wethouders.
- Ambtelijk OG zorgt voor bestuurlijke opdracht, budget (tenzij anders afgesproken) en is verantwoordelijk dat er bemensing is (samen spel met projectmanager die voorstel doet). Verantwoordelijk voor samenhang/keuzes/prioritering op programmaniveau. Indien een project programma- of OO-overstijgend is wordt voor één opdrachtgever gekozen die (al dan niet in combinatie met een opdrachtgeversoverleg) mandaat heeft.



3. Beheersaspecten – organisatie

Projectteam

- Projectmanager (PM): geeft leiding aan het projectteam en is integraal verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat binnen de kaders, incl. financiën. Deze rol is altijd bij één iemand belegd.
- Projectsecretaris of -ondersteuner: een secretaris of ondersteuner zorgt voor agendaplanning, verslaglegging en administratieve werkzaamheden. Deze rol kan breder worden ingevuld met verantwoordelijkheden in communicatie, vastleggen projectbeheersing en financiële bewaking. Dit is (naar niveau) expliciet te maken per OO, ook in relatie tot de werkzaamheden van bijv. een ABC'er en een programmasecretaris.
- Contractmanager: is verantwoordelijk voor de inkoop en beheersing van de uitvoeringswerkzaamheden. Projectafhankelijk of dit een aparte rol is.
- Technisch Manager: is verantwoordelijk voor de technisch inhoudelijke inbreng in het project. Projectafhankelijk of dit een aparte rol is.
- Omgevingsmanager: is verantwoordelijk voor de participatie en interactie met de omgeving en voert regie over vergunningen, milieu en schadeafhandeling. Dit speelt in elk project, maar het is projectafhankelijk of dit een aparte rol is. In minder omvangrijke projecten doet de projectmanager dit zelf i.s.m. een ondersteuner.
- Manager projectbeheersing: is verantwoordelijk voor de beheersing van het project waaronder risico's, de planning, de financiën, de kwaliteit, informatie en organisatie. Bij de grote risicovolle projecten is dit een apart persoon. In minder omvangrijke of risicovolle projecten valt dit direct onder de projectmanager die hier samen met een adviseur businesscontroller, planningsadviseur en/of ondersteuner op stuurt.
- Een planningsadviseur en risicomanager ondersteunen het project met het structureren en in beeld brengen van resp. de planning en risico's (incl. beheersmaatregelen). Hiermee leggen zij een belangrijke basis voor de projectbeheersing.



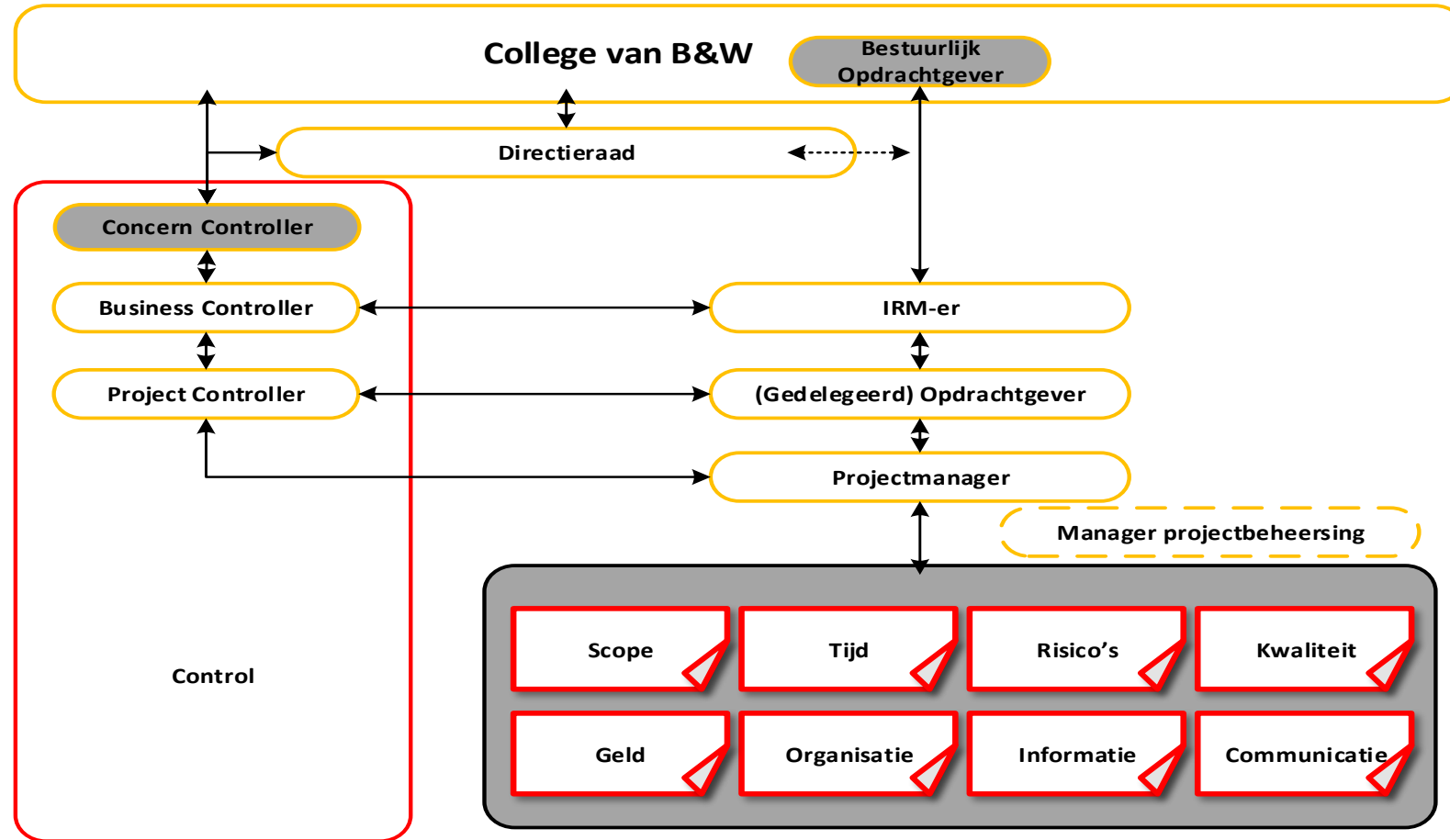
3. Beheersaspecten – organisatie

Projectteam

- Voor de goede financiële input kan vanuit het project een beroep worden gedaan op de financieel adviseurs, die in de huidige setting onderdeel uitmaken van de afdeling Businesscontrol van het betreffende organisatieonderdeel. Project- en/of programmaondersteuners kunnen hier vaak ook een goede rol in spelen.
- Inhoudelijke expertise: per project af te wegen wat nodig is aan input op juridisch, stedenbouwkundig, verkeerskundig, of andere inhoudelijke thema's. Dit wordt geleverd door de inhoudelijke vakafdelingen / beleidsspecialisten. Kijk goed wat gedekt moet zijn in het project en waarvoor alleen incidenteel advies nodig is. Op juridisch advies is van belang om een integrale blik op het hele project te organiseren.
- De rol van beheerder / exploitant na afronding wordt in de organisatie duidelijk belegd, al dan niet vast in het projectteam.

Indien er binnen het projectteam (te) grote tegengestelde belangen zijn bijv. tussen inhoudelijke beleidsvelden onderling of tussen een inhoudelijk onderwerp en financiële haalbaarheid, wordt tijdig geëscaleerd.(naar OG?) Dit voorkomt vertraging, extra plankosten en frustratie terwijl deze tegenstellingen vanuit verschillend beleid soms simpelweg bestaan.

3. Beheersaspecten – organisatie



3. Beheersaspecten – organisatie

Control

De control op de beheersing van projecten is binnen Utrecht georganiseerd in de drie niveaus (projectcontrol, businesscontrol en concerncontrol).

- Projectcontroller: heeft een onafhankelijke rol en maakt geen deel uit van het projectteam. De projectcontroller monitort en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de projectmanager en ambtelijk opdrachtgever over de voortgang van het project op de beheersaspecten. De projectcontroller beoordeelt en geeft advies over de door het projectteam opgeleverde verantwoordings- en overige projectdocumenten. Hiërarchisch valt de projectcontroller onder de businesscontroller van het betreffende organisatie onderdeel. Waar nodig of aan de orde escaleert de projectcontroller naar de businesscontroller of zo nodig naar de concerncontroller. Bij de kleinere, minder risicovolle projecten vervult de businesscontroller de rol van projectcontroller en is geen aparte projectcontroller benoemd.
- Businesscontroller: ziet toe op de werking van projectcontrol en de relatie tussen de ontwikkelingen binnen het project en het bredere gemeentebelang. De businesscontroller valt hiërarchisch onder de IRM'er en hij/zij wordt functioneel aangestuurd door de concerncontroller. De businesscontroller heeft een onafhankelijke rol binnen het organisatie onderdeel, wat wordt gewaarborgd door een escalatielijn naar de concerncontroller.
- Concerncontroller: stuurt de businesscontroller functioneel aan en ziet toe op de werking van control in de organisatie en stuurt bij of geeft extra aandacht waar control kwetsbaar is. De concerncontroller voert control uit op project gerelateerde bestuursvoorstellen. Daarbij geldt voor risicovolle projecten nog een verzwaaard controlregime door de expliciete rol van de concerncontroller in de advisering over voortgangsrapportages.



3. Beheersaspecten – organisatie

Organisatie (extern)

- Indien sprake is van samenwerking met externe partijen (meervoudig opdrachtgeverschap, gezamenlijke financiering) moet helder zijn vastgesteld hoe taken, rollen en bevoegdheden zijn verdeeld en hoe risico's worden verdeeld.
- Indien van toepassing wordt duidelijk het verschil in rol en bevoegdheid tussen opdrachtgever en financier vastgelegd.
- Formele vastlegging is hierbij een noodzakelijke voorwaarde.
- Een voorstel voor de interne en externe organisatie wordt opgenomen in het projectcontract inclusief:
 - namen
 - functies en verantwoordelijkheden
 - beschikbaarheid in tijd en budget
 - mandaat



3. Beheersaspecten – geld

- Doel van het geven van helder, compleet en betrouwbaar financieel inzicht (op hoofdlijn) is om dezelfde informatie te hebben op basis waarvan het gesprek kan worden gevoerd over evt. bijsturen. Dit vanuit het besef dat de werkelijke uitgaven en de prognose tot einde project steeds in beweging zijn. Dit mag/moet ook zichtbaar zijn. Een situatie waarin de prognose eindstand exact gelijk is aan de opbrengst/dekking is (behalve bij de start) bijna onmogelijk. Het is goed om de afwijkingen in prognose zichtbaar en daarmee bespreekbaar te maken.
- Projectmanager is integraal verantwoordelijk voor de projectbegroting, de opdrachtgever is verantwoordelijk voor budget aan de start van het project (tenzij anders afgesproken). De projectmanager mag dus uiteraard nooit meer uitgeven dan dat er budget is. Maak in projectcontract helder wie verantwoordelijk is voor de dekking/opbrengstenkant van het project.
- Bij het projectcontract en elke volgende fase-overgang wordt een projectbegroting gepresenteerd (in eerste aanleg globaal) waarin zowel de gehele kostenkant als de opbrengstenkant is opgenomen, op basis van een actuele raming. Hier moet de haalbaarheid worden aangetoond.
- Er is een heldere en zichtbare relatie tussen de projectbegroting, de planning (indexering) en de risicoanalyse. Onderdeel van de projectbegroting is het verwachte kasritme, indexering een de prognose eindstand (saldo raming en budget). In de raming zit een onderbouwde post 'risicoreservering' die deels is gebaseerd op bekende risico's en deels onvoorzien. Hoe verder je in het project bent, hoe meer risico's goed in beeld zijn en hoe minder echt onvoorzien is. RWS hanteert hiervoor onderstaand uitgangspunt, als voorbeeld.

Verhouding risicoreservering	Benoemd	Onbenoemd
Planfase	25%	75%
SO	60%	40%
Ontwerp/contractvoorbereiding	70%	30%
Aanbesteding/Realisatie	80%	20%
Einde bouwfase	95%	5%



3. Beheersaspecten – geld

- Indien sprake is van verschillende dekkings- of financieringsbronnen is het van belang hier goed inzicht in te bieden. Waarin verschillen deze (bijv. mogelijkheid voor aanwending voor verschillende fase/doelen, risico, indexering, etc.)?
- De indexering van zowel kosten als opbrengsten wordt vanaf de start meegenomen. Er wordt dus inzichtelijk gemaakt hoe het budget zich verhoudt tot de kosten tot einde project. Voor de kosten is dit inclusief de te verwachten prijsstijging (aansluitend op de planning). De gemeentelijke dekking en bijdragen derden worden in veel gevallen niet of onvoldoende geïndexeerd, check dit en houd hier rekening mee. De wijze van indexering zal verschillen per type project. Aan de kostenkant wordt de meest passende index gehanteerd (bijv. IBOI, gww, bdb; en uiteraard corresponderend met een realistische planning). Uitgangspunt is het hanteren van de vijfjaars-trend, tenzij er aanleiding is om dit anders te doen.
- In de projectbegroting moet aandacht zijn voor fiscaliteit, zeker wanneer aan- en/of verkoop van grond of gebouwen een rol speelt. Wat speelt op dit vlak, hoe wordt hiermee omgegaan, en vraagt dit uitwerking cq zijn hier risico's aan verbonden?
- De onzekerheid/bandbreedte die bij een project in een bepaalde fase hoort, wordt zichtbaar gemaakt worden door te werken met een raming waarin bandbreedtes worden opgenomen. Dit draagt bij aan het goed meenemen van college en raad over de onzekerheden.
- Ramingssystematiek sluit in specifieke projecten/fases aan bij huidige systemen en richtlijnen voor o.a. GREX-projecten en projecten bij UVO.
- In elk project wordt helder gemaakt hoe is voorzien in de dekking van de beheer- en/of exploitatiekosten die na afronding van het project aan de orde zijn. Dit maakt vanaf de start deel uit van (besluitvorming over) de projectbegroting.



3. Beheersaspecten – risico's

- Risicomanagement is een belangrijk onderdeel in de sturing van een project. Dit doen we vaak automatisch en (al dan niet bewust) continu. Het is van belang om dit zichtbaarder en explicieter te maken zodat keuzes over de bijsturing en effecten op bijv. de raming goed en gezamenlijk kunnen worden gemaakt.
- Bij de start bespreken opdrachtgever, projectmanager en risicoadviseur het benodigde niveau van risicomanagement. Dit maakt deel uit van projectcontract. Het niveau van risicomanagement bepaalt onder meer hoe vaak een dossier wordt bijgewerkt, bemensing en hoe vaak risico's worden besproken in projectteam. Het niveau van risicobeheersing wordt elke nieuwe fase van het project heroverwogen.

	Basis	Plus	Hoog
Opstellen dossier	Nee	Ja (minder uitgebreid dossier)	Ja (uitgebreid dossier)
Updaten dossier	NVT	Bij fase overgang	Regelmatig, in ieder geval bij voortgangsrapportage
Bemensing	Geen inzet adviseur of manager	Structurele of ad hoc inzet adviseur of manager	Structurele inzet adviseur of manager
Bespreken risico's in projectteam	Regelmatig, komt ook terug in verslagen	Regelmatig, komt terug in verslagen	Iedere vergadering
Bespreken risico's met opdrachtgever	Regelmatig	Regelmatig	Ieder overleg
Planning koppelen aan risicodossier	Nee	Nee	Ambitie is er om dit te doen (probabilistisch plannen)



3. Beheersaspecten – risico's

- De wijze van vastleggen van risicobeheersing bepaal je ook aan het begin en maakt deel uit in projectcontract. Hierin worden ook de project-specifieke criteria benoemd.
- Een eerste globale risico-inventarisatie wordt bij de start van het project gedaan, ondanks dat dan nog weinig bekend is. Een financiële vertaling is dan nog niet goed mogelijk.
- Risico-inventarisatie maakt (als bijlage) deel uit van het projectcontract en de VGR, waarbij helder is wanneer deze is gemaakt en met wie.
- Risicosessies bij de start en faseovergangen van projecten met daarin ten minste:
 - Benoemen risico, oorzaak en gevolg en kans van optreden
 - Risico's in categorieën: geld, tijd, omgeving, politiek, imago etc..
 - Scores van de risico op gevolgen voor tijd, kosten, kwaliteit etc. (e.e.a. kan verschillen per project)
 - Beheersmaatregelen
- Vertaling van het risicodossier naar financiële reservering voor voorziene (en onvoorziene) risico's binnen het project. Tevens inzichtelijk maken van exogene risico's en deze adresseren ten behoeve van het gemeentebrede risicomodel.



3. Beheersaspecten – tijd

- Planning opstellen bij start van elk project. Afspraken maken hoe er over de planning wordt gerapporteerd en welke mijlpalen hierin worden meegenomen.
- In elk geval bij grote / risicovolle projecten of projecten die hier aanleiding toe geven, is het van belang om aan te geven hoe een link wordt gelegd tussen de risico's en de planning (bijv. met bandbreedtes, incl. effecten)
- Halfjaarlijkse actualisatie van planning (inclusief risico's) en/of bij faseovergangen
- Planning als bijlage toevoegen in het projectcontract en de VGR (overzichtelijk en leesbaar voor de ontvanger)



3. Beheersaspecten – informatie

Opslag/documentatie van alle projectgegevens (projectplan, verslagen, rapportages, mails, etc.) op één plek

Alle documenten die relevant zijn voor het project worden opgeslagen. Documenten mag hier breed worden opgevat. Hieronder vallen ook relevante berichten op een telefoon.

Dat zijn in ieder geval:

- Politieke besluitvorming stukken (ook voorbladen voor de wethoudersstaf)
- Fase documenten
- Ontwerpen
- Wijkberichten
- Stukken waar een handtekening op staat
- Besluitvorming van de projectgroep
- Voortgangsrapportage (VGR)
- Verzoek tot Wijziging (VTW)
- Planningen
- Scopedossier
- Risicodossier
- Financiën – financieel overzicht

Versiebeheer (status, datum, etc.) bij producten die buiten het projectteam gedeeld worden

Spreek in het projectcontract af welke extra documenten voor het project van belang zijn. Geef expliciet aan welke bijzondere documenten moeten worden bewaard in het archief. Maak daarnaast ook afspraken over de wijze van overdracht van het archief.



3. Beheersaspecten – kwaliteit

Kwaliteit (borging)

- In het borgen van kwaliteit gaat het erom dat we bewaken we dat we het beoogd resultaat en het doel van het project behalen (incl. bijdrage van project aan bovenliggende doelen/opgave) en dat we dat doen binnen de gestelde kaders en dat we de processen goed doorlopen: doen we wat we afspreken! En hierbij gaat het ook om de wijze waarop we hier samen (project, opdrachtgever, control) elk vanuit onze eigen rol op sturen.
- In het projectcontract wordt vastgelegd hoe over de voortgang wordt gerapporteerd en aan wie.
- Ook wordt hier vastgelegd hoe kwaliteitsborging wordt vorm gegeven. Dit kan van intern collegiaal tot externe gateway reviews.
- De kern is dat mensen met kennis van zaken van buitenaf de thermometer in een project steken om een check te doen op alle belangrijke aspecten in het project. Dit gaat bijv. over de kwaliteit van de raming, de wijze waarop het beheer is meegenomen etc.. De meest passende vorm (audit, dwarskijksessie, gateway-review) en frequentie is in het project te bepalen.
- Na afronding van een project is een evaluatie hiervan een goede aanvulling en deze kan deel uitmaken van het overdrachtsdocument/dossier.



3. Beheersaspecten – communicatie

Communicatie en participatie

Aan de start van het project is het belangrijk om goed na te denken hoe de communicatie en participatie eruit moet zien. Een stakeholderanalyse is een goede basis om te komen tot een communicatieplan en/of participatieplan. Ook is dit bepalend in de keuze of en hoe de rol van omgevingsmanager in een aparte functie is belegd. Participatie is een vast en belangrijk onderdeel van samenwerken met de stad (wat in projecten vrijwel altijd het geval is). Hiertoe is het [programma Samen stad maken](#) opgezet en is een [participatieleidraad](#) vastgesteld. Belangrijk is dat communiceren en participeren geen doel op zichzelf is. Denk bij elke stap na wat de beïnvloedingsruimte is van stakeholders en richt de aanpak en het participatieniveau daarop in. Deze beweegt met de voortgang van het project mee, waardoor ook de actualisatie van stakeholderanalyse, communicatie- en participatieplan nodig is. De inhoud van dit onderdeel kan bestaan uit hoofdlijnen van het communicatieplan, inclusief de vertaling in middelen, activiteiten, taken en verantwoordelijkheden.

