

HANDBOEK PROJECTEN HUISVESTING



Datum: augustus 2024
Auteur: Yvette Koolman
Revisie: Jasper van Dijk
Versie: 1.1
Status: definitief

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

1. Richtlijnen voor het gebruik	4
2. Projectorganisatie	5
3. Projectfase	8
4. Projectdocumenten	11

Voorwoord

Het handboek projectmanagement Zadkine Huisvesting is opgesteld als handleiding voor de medewerkers van Zadkine die betrokken zijn bij het uitvoeren van projecten in de rol van projectleider of anderszins.

Hoewel voor de organisatie en uitvoering van ieder project dezelfde basisprincipes gelden, is de mate waarin deze worden uitgewerkt sterk afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project. Het handboek is richtinggevend, maar biedt voldoende ruimte en flexibiliteit om in overleg met de opdrachtgever tot een op zijn specifieke situatie toegesneden invulling te komen. Echter om een goede projectadministratie en beheer mogelijk te maken geldt een aantal met name genoemde procedures voor alle uitgevoerde activiteiten.

1. Richtlijnen voor het gebruik

Toepassing

Het handboek projectmanagement is van toepassing op alle projecten die binnen Zadkine Huisvesting uitgevoerd worden. Het biedt de gereedschappen die nodig zijn om projectmatig te kunnen werken. Hoe deze worden gebruikt hangt af van de aard en omvang van het project.

Indeling handboek

Het handboek is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 komt de projectorganisatie aan de orde.

Hoofdstuk 3 beschrijft de beheersfactoren en projectfasen.

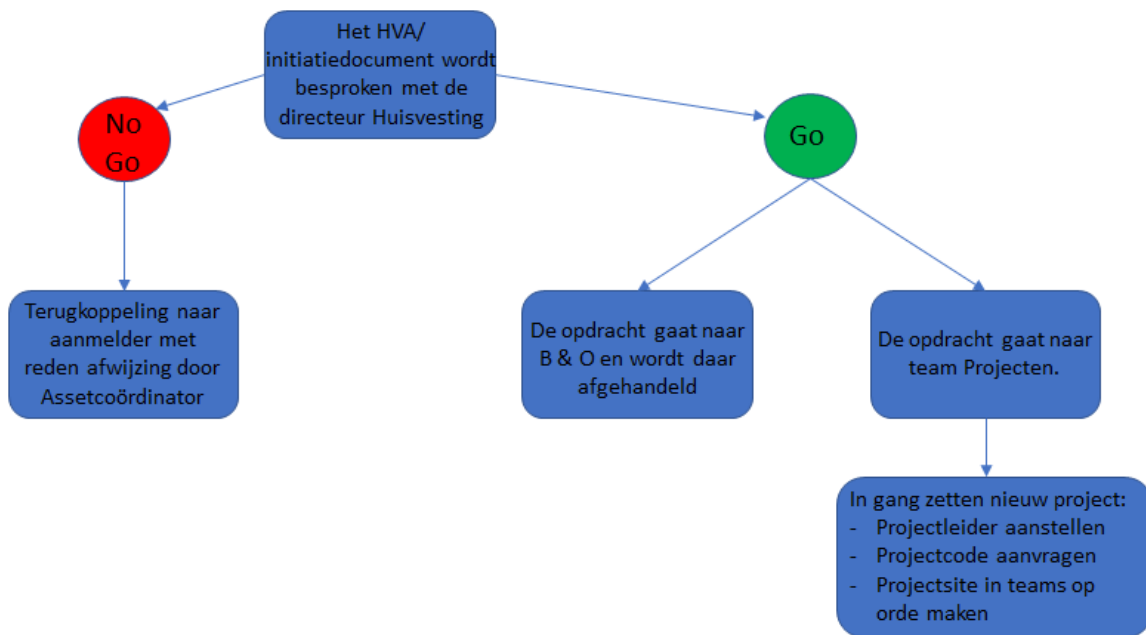
Hoofdstuk 4 gaat over de projectdocumenten.

Werkwijze

In de initiatieffase van het project zal er duidelijkheid moeten komen over wat er precies aan vragen worden gesteld door de opdrachtgever. De dienst Service & Support gaat samen met de opdrachtgever het formulier Huisvestingsaanvraag/initiatieformulier zo volledig mogelijk invullen.

Het is de bedoeling dat in een intakegesprek alle elementen die nodig zijn voor het schrijven van het concept projectplan aan de orde komen.

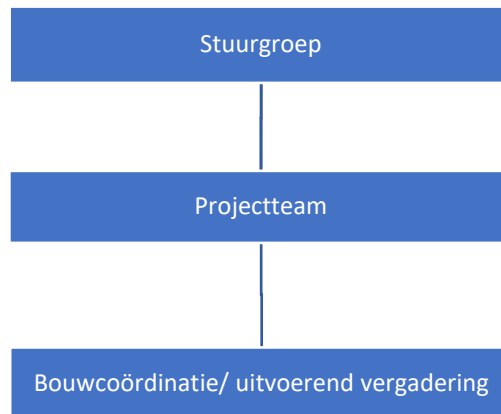
Nadat het initiatieformulier is ingevuld en akkoord is bevonden door de leidinggevende van de opdrachtgever, wordt deze voorgelegd aan de directeur Service & Support.



2. Projectorganisatie

De organisatie van een project

Het organisatieschema voor een project kan er als volgt uitzien:



Verantwoordelijkheden

Zadkine heeft vanuit haar rol als opdrachtgever een aantal taken en verantwoordelijkheden in de projectorganisatie. Het betreft het beschikbaar stellen van het budget en het nemen van besluiten over het project. De projectleider is daarbij verantwoordelijk voor de volgende taken:

- is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de projectdoelen.
- selectie en contractering ontwerpende partijen;
- het vertalen van ruimtelijke, functionele en technische eisen naar ontwerp-instructies;
- het managen van het project;
- het inrichten van de projectorganisatie;
- bewaken van het budget, contracten en betalingen;
- tijdig signaleren van de “niet” haalbare doelstellingen en dit direct terugkoppelen aan de stuurgroep
- bewaken van de voortgang en de benodigde capaciteit;
- het toetsen van de ontwerpen;
- het vastleggen van het project.

De projectleider is in eerste instantie verantwoordelijk voor het managen van de projectorganisatie en het inzetten van de beschikbare financiële middelen, conform begroting, in relatie tot het programma en de tijd. Hij legt van al zijn handelen verantwoording af aan de opdrachtgever en stuurgroep.

Overlegstructuren

Stuurgroep

Binnen de projectorganisatie is de stuurgroep de opdrachtgever voor het project. Zij bepaalt het beleid en neemt de noodzakelijke beslissingen met betrekking tot alle aspecten van het project. De voorzitter legt verantwoording af aan de Klankbordgroep c.q. het College van Bestuur.

Taken stuurgroep:

- het vaststellen van de projectkaders
- het per fase goedkeuren van beslisdocumenten (fasedocumenten)
- het beslissen over voorgelegde scopewijzigingen
- het beschikbaar stellen van het investeringsbudget
- het beschikbaar stellen van mensen voor de projectorganisatie
- de finale afweging tussen bouw- en gebruikersbelangen
- het accepteren van het eindresultaat en in gebruik nemen

- rapporteren van de stand van zaken aan de lijnorganisatie 3
- informeren van CvB indien Zadkine-brede belangen geraakt worden.

De samenstelling van de stuurgroep is (afhankelijk van type project):

Directeur Huisvesting
 Directeur AO
 Directeur ICT
 Directeur van de opleiding
 Projectleider

Projectteam

Het projectteam vormt het beleid vertalend niveau. De projectleider vertaalt de door de stuurgroep genomen beslissingen in doelen voor het ontwerpende c.q. uitvoerende niveau. Tevens is hij verantwoordelijk voor de coördinatie en beheersing van alle werkzaamheden die nodig zijn voor het ontwikkelen en realiseren van de verbouwing en herindeling.

Taken projectteam:

- het voorbereiden van alle beslissingen die de stuurgroep moet nemen met betrekking tot de voortgang van het project
- het bewaken van de gehele voortgang van het project (tijd, geld en planning)
- het bewaken van de ontwikkeling van de kosten en de kwaliteit van het ontwerp
- het bewaken en stimuleren van de voortgang van de werkzaamheden van het ontwerpteam
- het periodiek afstemmen en ter toetsing voorleggen van de ontwerpresultaten uit het ontwerpteam aan de gebruiker
- het afstemmen met de aanverwante projecten ten aanzien van programma, technische samenhang en voortgang
- het beoordelen van de consequenties voor het toekomstige beheer en exploitatie
- het voeren van de (financiële) projectadministratie en beheren van het projectarchief
- het informeren van de stuurgroep over de voortgang van het project.

De samenstelling van de projectgroep is:

Projectleider
 Projectmedewerker
 Projectleider ICT
 Medewerkers van Algemene Ondersteuning (AO)
 Teamleider van de opleiding
 Medewerker van Beheer & Onderhoud
 Verhuiscoördinator

Bouw/coördinatieoverleg

De coördinatie van de specifieke deelwerkzaamheden die door de opdrachtgever zelf ter hand worden genomen en/of onder diens verantwoordelijkheid door derden (aannemers) plaatvinden, gebeurt in het coördinatieoverleg. Dit overleg staat onder leiding van de directievoerder, die de onderlinge afstemming over de deelwerkzaamheden Bouw, Facilitair en ICT bewaakt. De projectmanager is aanwezig om de overall projectkaders te bewaken in tijd, geld en kwaliteit alsmede het Projectteam c.q. Stuurgroep te voeden.

Taken en verantwoordelijkheden bouw/coördinatieoverleg:

- bespreken van genomen besluiten door de directievoerder in de bouwvergadering (scope directievoerder)
- inzichtelijk maken van de consequenties van ontwerpbeslissingen op diverse (aanneming)overeenkomsten (dreigende afwijkingen)
- bewaking integrale planning
- afstemming relevante inrichtingsonderdelen
- bespreken van knelpunten en/of bepalen van standpunten voor Projectteam en voorbereiden besluitvorming in Projectteam

De samenstelling van de bouw/coördinatoroverleg is:

Projectleider

Projectleider aannemer

Projectleider E&W-installatie

Adviseurs op afroep

Opdrachtverstrekking

	Bevoegdheden i.r.t. scope	Opdrachtverstrekking
Stuurgroep	Beslist over: - Aspecten die buiten het projectkader vallen - Voorstellen van de projectleider over wijzigingen binnen het projectkader (bijvoorbeeld benutting post onvoorzien)	Na besluit van Stuurgroep
Projectleider	Beslist over: - Voorstellen van het projectgroep of het bouwteam die binnen het projectkader (bijvoorbeeld andere uitvoeringswijze, meerwerk dat binnen deelbudgetten oplosbaar is) - Voorstellen van de aannemer(s), na goedkeuring van de projectleider en/of stuurgroep - Is eerste aanspreekpunt voor het project	Na besluit van Projectgroep

Financiën

In principe worden projecten begroot en opgenomen in de begroting voor het komende jaar. Vanuit het totale budget van Zadkine wordt bepaald of dit wordt goedgekeurd of niet. Als een project in de loop van een jaar ontstaat, zal eerst gekeken moeten worden of er voor het project kosten gemaakt moeten worden en of dit in de goedgekeurde begroting is past. Is dit niet het geval, dan dient dit aan het begin van het traject geborgd te worden.

De projectleider beheert het budget en controleert samen met de controller de financiële voortgang. De opdrachtgever is de eindverantwoordelijke voor het budget. De projectleider rapporteert de voortgang dan ook aan de opdrachtgever.

Voor het project worden offertes aangevraagd en opdrachten uitgezet. Via de afdeling Financiën is er een projectcode aangemaakt beginnende met P (opvolgend met 9 cijfers). Als er opdrachten uitgezet moeten worden (het projectnummer erbij vermelden), dan kan dat met een speciaal mailadres:

leveranciersopdracht@zadkine.nl Als de opdracht is gemaakt krijg je een PZ-nummer wat bij die opdracht hoort, dat PZ-nummer kan dan gelinkt worden aan de projectcode. Voor elke nieuwe opdracht krijg je een nieuw PZ-nummer. Let wel op dat je bij elke opdracht ook het projectnummer vermeld.

Communicatie

Voor de interne en externe communicatie van het project is (als onderdeel van de totale communicatie over het Strategisch Huisvestingsplan van Zadkine) een medewerker voor de communicatie vanuit de afdeling Communicatie beschikbaar.

De medewerker heeft op ad hoc basis zitting in het projectteam van het project. Wanneer daar behoefte aan is, kan de communicatieadviseur ondersteuning bieden. De hoofdlijnen voor de communicatie van het project zijn opgenomen in het communicatieplan. Het plan benoemt partijen die een belang hebben bij het project en de manier waarop zij bij het project worden betrokken en welke communicatievormen en –middelen daarbij worden gebruikt.

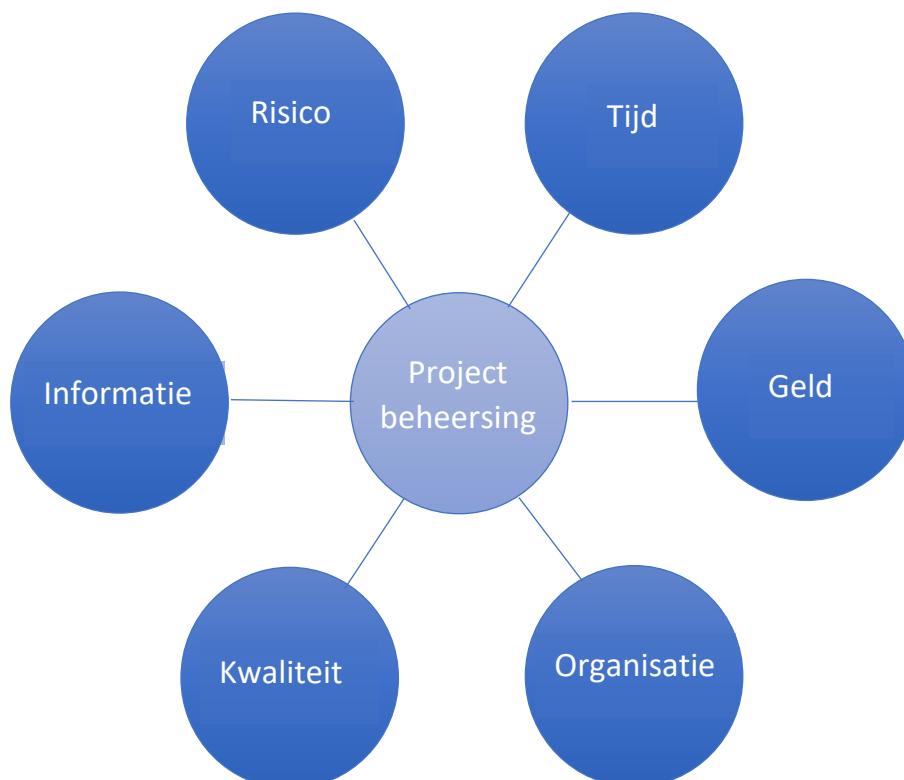
3. Projectfasen

Soorten projecten

Een project is een proces met een begin en een eind. Het is een afgebakende klus die los staan van reguliere werkzaamheden, de dagelijkse activiteiten. De inhoud van een project kan multidisciplinair zijn, maar de route, het proces en de besluitvorming zijn identiek. Een verbouwing, nieuwbouw, renovatie zijn projecten, maar ook implementatie van een FMIS systeem, een verhuizing etc. De doorlooptijd van de projectfasen kan korter zijn naarmate een project minder complex is. Bij elk project zijn de GROTIK principes (Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit) van kracht en leidend voor het project.

Op hoofdlijnen kunnen de GROTIK aspecten als volgt toegelicht worden:

- **GELD:** tijdens het verloop van het project moet steeds duidelijk zijn welke kosten al gemaakt zijn en welke kosten er nog gemaakt gaan worden. Dit hangt sterk samen met de planning (tijdsaspect) van het project.
- **RISICO:** een van de kenmerken van een project is dat er een bepaalde mate van onzekerheid is. Deze onzekerheid wordt risico genoemd. Een risico is een onzekere gebeurtenis die als deze optreedt invloed kan hebben op de primaire beheersfactoren en daarmee ook op het doel van het project.
- **ORGANISATIE :** een projectleider zal het project moeten organiseren, d.w.z. ervoor zorgen dat de betrokkenen bij het project weten welke rol ze spelen en hoe de besluitvormingsprocessen verlopen. Het bewaken van de besluitvormingsprocessen en algemene managementtaken (zoals motiveren en aansturen projectmedewerkers) alsmede de relatie met de bestaande organisatie behoren tot de taak van de projectleider.
- **TIJD:** een projectleider moet aan het aspect tijd voldoende aandacht geven door een goede planning van de activiteiten te maken en te bewaken.
- **INFORMATIE:** Zowel projectmedewerkers als de andere betrokkenen (en eventueel de gehele organisatie) moeten op de hoogte zijn van de voor hen op bepaalde momenten van belang zijnde informatie. De projectdocumentatie moet goed toegankelijk zijn en beschikbaar voor de medewerkers. De logica van de interne documentatie dient zowel de projectfasering als de opbouw van het plan van aanpak te volgen.
- **KWALITEIT:** De projectproducten en resultaten moeten voldoen aan vooraf bepaalde kwaliteitsniveaus, bij fysieke producten is dit makkelijker meetbaar, voor overige producten zal men een andere methode moeten definiëren.



Fasen in een project

Binnen de projectstructuur wordt gekozen voor de volgende fases:

- Initiatiefase; doel van deze fase is het maken en organiseren van het project.
- Definitiefase; doel van de definitiefase is om te bepalen wat je precies verwacht van het resultaat. Waar moet het aan voldoen en wat mag juist absoluut niet.
- Ontwerpfase; het maken van het eerste ontwerp van het resultaat (hoe ziet het er straks uit?) zodat duidelijk wordt hoe het resultaat eruit ziet en om te controleren of je de opdrachtgever goed begrepen hebt.
- Voorbereidingsfase; alle zaken regelen die nodig zijn om het resultaat in de volgende fase echt te gaan maken
- Realisatiefase; doel is het maken van het resultaat dat iedereen voor ogen heeft
- Nazorgfase; doel van deze fase is het zorgen dat het resultaat van het project kan worden overgedragen aan de normale organisatie.



Kwaliteit

Om de kwaliteit te borgen wordt de 'Deming-circle' (plan-do-check-act) toegepast.



PLAN: opstellen van een plan voor de uitvoering van een (deel-) project en vaststellen van normen, marges en concrete doelstellingen.

DO: Voer de geplande activiteiten uit, realiseer de afgesproken resultaten voor het afgesproken kwaliteitsniveau.

CHECK: Controleer de gerealiseerde resultaten, of lopende activiteiten, op de uitvoering en registreert afwijkingen op de norm.

ACT: Evalueer afwijkingen en resultaten en neem actie. Herontwerp de activiteiten indien nodig voordat deze opnieuw worden uitgevoerd. Stel eventueel norm of marge bij.

Tevens wordt er zoals eerder aangegeven continu gestuurd op de zgn. G.R.O.T.I.K. beheerfactoren.

4. Projectdocumenten

Onderstaande documenten gebruiken wij bij het opzetten en uitvoeren van een project. De documenten zijn te vinden op de intranetpagina projecten.

Algemene documenten
Projectmanagement handboek v1.0
Projectstructuur Zadkine
Schema projectstructuur Zadkine
Agenda algemeen
Begeleidend schrijven
brief algemeen
Actie en besluitenlijst
Initiatiefase
Budgetraming projecten
Huisvestingsaanvraag/ initiatie-formulier
Definitiefase
Stakeholdersanalyse
Communicatieplan
Project definitie document
Projectplan
Ontwerpfase
DO elementenraming
VO elementenraming
Projectorganisatie
Planning
Vorbereidingsfase
Offerte vergelijk
Nota van inlichtingen
Directiebegroting
Offerte aanvraag
Voorbeeld brief met resultaat aanbesteding
Risicomatrix
Uitvoeringsfase
Meer en minderwerk overzicht
Financieel rapport
Opnameverslag
Proces verbaal van oplevering
Nazorgfase
Projectevaluatieformulier
Project eind rapport