

The background image shows a modern, multi-story building with a white facade and large windows. In the foreground, there is a lush garden with tall green grasses and purple flowers. A wooden bench is visible on the right side of the garden. A green rectangular overlay is positioned in the upper right quadrant of the image, containing the title text.

Handboek Apeldoorns Projectmatig Werken

Inhoud

1. Inleiding	4
1.1. Inleiding	4
1.2. Een project	4
1.2.1. Een kritisch project	4
1.3. APMW methodiek	5
1.4. De projectcultuur: Houding en gedrag	5
1.5. Het Expertisecentrum	5
1.6. Leeswijzer	6
2. Projectfasering	7
2.1 Projectfasen	7
2.1.1 Initiatiefase	8
2.1.2 Definitiefase	8
2.1.3 Uitvoeringsfase	8
2.1.4 Afrondingsfase	9
2.2 Beheersen en Rapportage	9
3. Projectorganisatie	11
3.1 Projectrollen	11
3.1.1 Bestuurlijk opdrachtgever	11
3.1.2 De ambtelijk opdrachtgever	12
3.1.3 De projectleider	12
3.1.4 De projectsecretaris	13
3.1.5 De projectmedewerker	13
3.1.6 De projectcontroller	13
3.1.7 De omgevingsmanager	13
3.2 Taken en verantwoordelijkheden	14
3.3 Bevoegdheden	16
3.4 De stuurgroep	17
3.5 Escalatie van knelpunten	18
4. De projectcultuur	20
4.1 Houding en gedrag in APMW	20
4.2 Tegenspraak	21
4.3 De achtergrond: 8 basis soft controls	21
5. Projectbeheersing	23
5.1 Projectbeheersing: GROTICK	23
5.1.1 Geld	23

5.1.2	Risico.....	24
5.1.3	Organisatie.....	24
5.1.4	Tijd.....	24
5.1.5	Informatie	24
5.1.6	Communicatie	25
5.1.7	Kwaliteit	25
5.2	Risicomanagement in projecten.....	26
6.	Kritische projecten	27
6.1	Wanneer is een project kritisch?	27
6.2	APMW Proces Kritische projecten	28
7.	Toolbox en werkvormen	29
8.	Participatie.....	30
9.	Bijlagen.....	31
9.1	APMW Roadmap	31
9.2	Houding en gedrag.....	32
9.3	Opdrachtgeverschap	33
9.4	Project- en programma team omgevingen.....	34
9.5	Beslisboom.....	34
9.6	Hulpvragen afweging kritische projecten	35

1. Inleiding

1.1. Inleiding

Binnen de gemeente Apeldoorn onderscheiden we 2 soorten werk: het reguliere werk en het niet reguliere werk. Onder regulier werk verstaan we alle routinematige activiteiten die binnen de lijnorganisatie plaatsvinden, de diensten en services voor onze burgers.

Het Apeldoorns ProjectMatig Werken (APMW) is de basis voor het werken aan projecten in de gemeente Apeldoorn. Het dient als leidraad voor hoe we met elkaar zo goed mogelijk invulling geven aan het projectmatig werken.

APMW kent zijn oorsprong al in 2002 en heeft daarna diverse keren een update gekregen, waaronder in 2013 naar aanleiding van het rapport "Sturing op strategische concernprojecten", en in 2020 naar aanleiding van "Lessen plein van de stad".

De kracht van een projectmatige aanpak is dat je in het project even losstaat van het reguliere werk.

1.2. Een project

Een project is een tijdelijke manier van samenwerken gericht op het realiseren van een uniek resultaat dat bijdraagt aan het behalen van bepaalde doelen.

In het organisatierapport fase 1 (april 2020), staat een project als volgt beschreven: "een project is tijdelijk en wordt vaak binnen één jaar of twee jaar afgerond. Het resultaat, de weg daar naartoe en de benodigde inzet van mensen en middelen, zijn bekend". Het onderscheid met de 'lijn' zit in het strategische en het afdeling overstijgende karakter. Directieleden, afdelingshoofden en ontwikkelmanagers kunnen ambtelijk opdrachtgever van een project zijn. Bij kritische projecten is de ambtelijk opdrachtgever altijd een directie of ontwikkelmanager (zie 1.2.1 kritische projecten). Daarnaast is er een bestuurlijk opdrachtgever vanuit het college.

De projectleider beschikt over de mensen en de middelen om het resultaat te bereiken en is leidend voor wat er moet gebeuren. Bij knelpunten escaleert de projectleider tijdig (zie 3.5 Escalatie). Een overzicht met actuele projecten is hier te vinden: [TOPlijst](#)

1.2.1. Een kritisch project

Een programma of project noemen we kritisch indien de directie of bestuurlijke opdrachtgever het project als zodanig aanwijst. Er kan voor deze aanvulling gekozen worden vanuit een inschatting van meerdere verhoogde risico's op de beheersfactoren, waarbij er sprake is van een forse impact voor de organisatie (bijvoorbeeld impact op imago of financiën). Deze inschatting wordt tenminste gedaan bij het opstellen van de projectovereenkomst, maar kan ook later in het project alsnog worden aangepast, als hier aanleiding toe is. De aanvullende bepalingen voor een kritisch project worden beschreven in hoofdstuk 6.

1.3. APMW methodiek

Het Apeldoorns ProjectMatig Werken is de standaard voor projectmatig werken binnen de gemeente Apeldoorn.

Onze gezamenlijke aanpak én taal, hoe we ons naar elkaar gedragen en hoe we elkaar kunnen 'verstaan'. Het is een levende standaard.

Door ervaring en evaluatie blijven wij deze standaard continu verbeteren

Het Expertisecentrum is eigenaar van dit proces en is verantwoordelijk voor het doorvoeren van wijzigingen. APMW is tweeledig: het is de structuur van het projectmatig werken (het proces met fasering en producten van het project) en de cultuur van projectmatig werken (hoe onze houding en gedrag in projecten hoort te zijn).

Andere methodieken zoals Lean, Scrum, Agile en Ynnovate kunnen in de APMW standaard worden ingevoegd. Zij kennen hun eigen fasering en producten, maar kunnen ingepast worden in de standaard fasering en producten die APMW beschrijft. Het Expertisecentrum heeft expertise in huis over deze methodieken en kan desgewenst ook ondersteunen bij de uitvoering van deze methodieken of inpassing in de APMW standaard.

1.4. De projectcultuur: Houding en gedrag

Het vakmanschap van de opdrachtgever, projectleider, projectcontroller en projectmedewerker bestaat uit de competenties en de manier waarop hij zijn werk uitvoert, zijn houding en gedrag in het werk. We streven in Apeldoorn naar een projectcultuur die bijdraagt aan het succesvol uitvoeren en beheersen van projecten. We streven naar houding en gedrag waar aandacht is voor veiligheid, bespreekbaarheid en helderheid in rollen en verantwoordelijkheid.

'Een lerende cultuur die ruimte geeft aan professionaliteit waarbij elkaar aanspreken normaal is en gewaardeerd wordt.'

Het Expertisecentrum ondersteunt in het optimaliseren van deze zachte kant van projectmanagement, door dit bespreekbaar te maken in de begeleiding en daar waar mogelijk op te nemen in de formats. In hoofdstuk 4 gaan we verder in op houding en gedrag in projecten.

1.5. Het Expertisecentrum

In oktober 2020 werd in het Totaalrapport APMW de aanzet gedaan voor het Expertisecentrum, wat moet zorgen voor structurele borging van de kwaliteit van APMW.

*Het Expertisecentrum zorgt voor advies, training en ondersteuning van APMW.
Het heeft continue aandacht voor de projectcultuur, de gewenste houding en gedragsaspecten binnen het projectmatig werken.*

Ook kan het Expertisecentrum als procesbegeleider ingezet worden bij de onderdelen van APMW.

Het Expertisecentrum heeft naast een adviserende en begeleidende rol ook een signalerende, agenderende en indien nodig een escalerende verplichting. Het kan in vertrouwen worden genomen in geval van spanningen of conflicten in projecten waar verschillende belangen botsen. De directie is hierin gesprekspartner van het Expertisecentrum. Er wordt ook gevraagd en ongevraagd advies uitgebracht aan de directie. Meer informatie over het Expertisecentrum vind je op onze [A-net pagina](#).

1.6. Leeswijzer

Dit handboek is zo opgesteld dat de individuele hoofdstukken als apart naslagwerk kunnen dienen. We hebben hierbij rekening gehouden met de verwijzingen naar fasen, rollen, methodieken, etc.

Waar in dit handboek projectleider staat, kan ook projectmanager worden gelezen.

De formats uit APMW zijn bereikbaar via de [A-net pagina Apeldoorns Projectmatig Werken](#) en via [SmartDocuments](#).

2. Projectfasering

Door een project op te delen in verschillende fasen, verdeel je het totale werk. Op deze manier creëer je overzicht in het totaal aan werkzaamheden.

2.1 Projectfasen

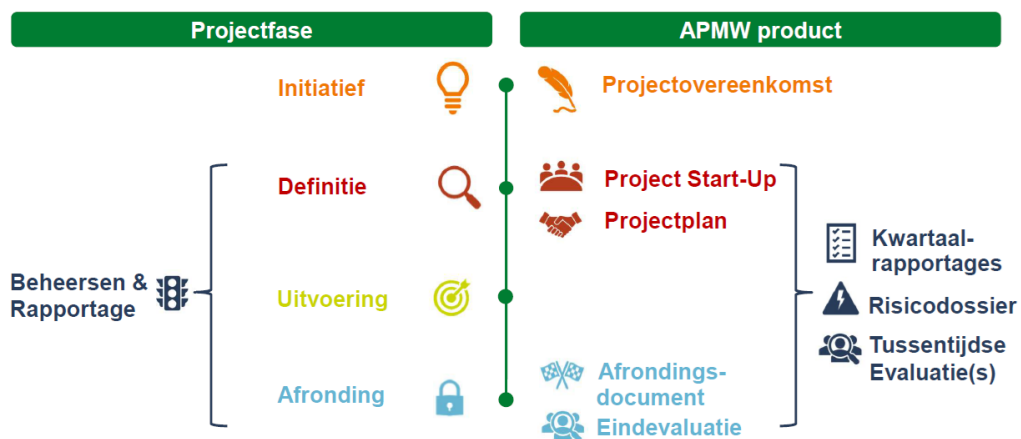
In het algemeen kunnen de volgende fasen onderscheiden worden: initiatief-, definitie-, uitvoerings- en afrondingsfase.

Hoewel al deze fasen binnen het APMW gelden, is het afhankelijk van het project hoe en door wie deze fasen worden uitgevoerd. Voor fysieke projecten is het veelal zo dat vanaf het moment dat de ontwerpfase is afgerond een externe partij uitvoering geeft aan de voorbereiding en uitvoeringsfase. Als projectleider blijf je wel verantwoordelijk voor de opleveringen van deze fasen.

Bij elke fase hoort ook een product, een oplevering van een document of bijeenkomst volgens het format van APMW. Zie onderstaand schema.

De formats uit APMW zijn bereikbaar via de [A-net pagina Apeldoorns Projectmatig Werken](#) en via [SmartDocuments](#).

Apeldoorn ProjectMatig Werken (APMW)





2.1.1 Initiatiefase

Een project start met een initiatief in de initiatiefase. In deze fase wordt van een idee de haalbaarheid onderzocht en uitgewerkt. Een uitgewerkt initiatief kan als start van het project dienen.

De opdrachtgever zoekt bij zijn initiatief een opdrachtnemer, dit is de projectleider, en stelt budget beschikbaar. Samen met de projectleider wordt gekeken naar het gewenste resultaat, aan welke organisatiedoelen dit bijdraagt, welke mijlpalen er verwacht worden en wie er deelneemt in de projectgroep. De opdrachtnemer verwoordt al dit voorwerk in een projectovereenkomst 📄 en samen met de opdrachtgever wordt de projectovereenkomst definitief gemaakt. In dit document wordt ook vastgesteld of een project het label 'kritisch' krijgt.

In deze fase bespreken opdrachtgever en opdrachtnemer ook de kaders en verkennen de doelgroepen voor participatie binnen het project.

De projectcontroller wordt bij een kritisch project vanaf de start betrokken voor de financiële dekking, bespreking van de risico's en het meedenken over de inhoud van tussentijdse rapportages en procesbeheersing. Bij reguliere projecten sluit de financieel adviseur aan in de rol van projectcontroller.



2.1.2 Definitiefase

De definitiefase start met een ingevulde projectovereenkomst en een projectgroep. Na het vaststellen van de projectovereenkomst wordt een Project Start-Up (PSU) ingepland. In deze fase wordt de criteria van het projectresultaat bepaald.

De projectgroep start met een PSU 🏢. Deze bijeenkomst vormt de gezamenlijke start van het project en heeft als doel om de kaders, rollen, fasering, stakeholders en risico's van het project vast te stellen. Daarnaast wordt tijdens de PSU aandacht besteed aan houding en gedrag, worden rollen en verantwoordelijkheden besproken en worden afspraken gemaakt om een veilige en effectieve samenwerking binnen het projectteam te bevorderen. Bij kritische projecten wordt de PSU begeleid door het Expertisecentrum. In andere gevallen kan begeleiding in overleg worden ingezet.

De risico's van een project worden tijdens de PSU geïnventariseerd. Dit wordt als input gebruikt voor het risicodossier. Risicomanagement staat beschreven in paragraaf 5.2.

Bij een kritisch project wordt de wijze waarop participatie wordt toegepast vastgelegd in een participatiebesluit dat ter besluitvorming aan het college wordt voorgelegd. Over de participatieprocedure wordt gecommuniceerd conform de participatieverordening.

De uitkomsten van de PSU, de risicoanalyse, de participatieprocedure, een planning en kostenraming (zowel projectkosten als structurele exploitatielasten) vormen samen de input voor het definitieve projectplan 📅. Voor fysieke projecten kan het nodig zijn om dit aan te vullen met een programma van eisen. De ambtelijk opdrachtgever accordeert het definitieve projectplan.



2.1.3 Uitvoeringsfase

Op basis van de resultaten uit de definitiefase en het projectplan worden één of meerdere oplossingsrichtingen of ontwerpen nader uitgewerkt. Vervolgens wordt een keuze gemaakt voor de uitwerking die gerealiseerd zal worden.

De voorbereiding op de realisatie kan bestaan uit het opstellen van implementatie- of uitvoeringsplannen, het uitwerken van kostenramingen, het organiseren van capaciteit, het beschikbaar stellen van de benodigde middelen en het aanvragen van vergunningen.

Ook wordt in deze fase invulling gegeven aan het toekomstig beheer van het projectresultaat, zodat dit na oplevering duurzaam kan worden geborgd.

Vervolgens wordt het projectresultaat gerealiseerd. Afhankelijk van het type project kan dit bestaan uit het ontwikkelen, bouwen, aanleggen, organiseren of implementeren van de gekozen oplossing. Ook wordt de participatie uitgevoerd overeenkomstig de afspraken uit het projectplan. Daarnaast is er aandacht voor de instructie van toekomstige gebruikers en de overdracht van het resultaat aan de lijnorganisatie.

Gedurende de uitvoeringsfase wordt continu gestuurd op risico's en beheersfactoren. De projectrisico's worden vastgelegd in het risicodossier. Omdat risicobeheersing een doorlopend proces is, wordt het risicodossier minimaal eenmaal per tertaal geactualiseerd. De projectleider is verantwoordelijk voor het actueel houden van dit dossier, in samenwerking met de controller en de projectgroep. Meer informatie over beheersing en rapportage is opgenomen in paragraaf 2.2.



2.1.4 Afrondingsfase

In de afrondingsfase staan de oplevering van het projectresultaat, de overdracht aan de beheerorganisatie, de evaluatie van het project en de formele afsluiting centraal.

Ieder project wordt afgesloten met een projectevaluatie. Tijdens deze evaluatie reflecteert de projectgroep op het projectproces, de invulling van rollen en verantwoordelijkheden en de onderlinge samenwerking. De projectevaluatie richt zich nadrukkelijk niet op de inhoudelijke resultaten van het project. Bij kritische projecten wordt het Expertisecentrum betrokken bij de evaluatie, zodat opgedane ervaringen en geleerde lessen kunnen worden gedeeld en benut binnen de organisatie.

De oplevering van het projectresultaat vormt de formele afronding van het project. In het afrondingsdocument wordt gerapporteerd over het behaalde resultaat, de geleerde lessen en, indien van toepassing, een eindverslag van de participatieprocedure conform de Participatieverordening.

De ambtelijk opdrachtgever en de projectleider zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een zorgvuldige overdracht van het projectresultaat. In het afrondingsdocument wordt vastgelegd welke zaken worden overgedragen aan de beheerorganisatie of eigenaar. Hierbij kan gedacht worden aan openstaande acties (respunten), contractuele afspraken, financiële verplichtingen, documentatie, handleidingen, werkinstructies en overige relevante afspraken.

Onderdeel van de afronding is de formele overdracht aan de verantwoordelijke beheerorganisatie en, indien van toepassing, aan de afdeling Financiën. Hierbij worden projectbudgetten afgesloten en worden eventuele structurele lasten overgedragen aan de verantwoordelijke afdeling. Het project wordt pas als overgedragen beschouwd nadat de beheerder of eigenaar hiermee heeft ingestemd. De afspraken hierover worden vastgelegd in het afrondings-/ overdrachtsdocument.

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de borging van het projectresultaat binnen de organisatie en accordeert het eindresultaat. Nadat alle projectactiviteiten zijn afgerond en de overdracht heeft plaatsgevonden, verleent de opdrachtgever décharge aan de projectopdracht en daarmee aan de projectleider en de projectgroep.



2.2 Beheersen en Rapportage

Gedurende het hele project wordt er gerapporteerd door middel van een voortgangsrapportage.

De projectleider legt de actuele stand van zaken vast van alle beheersfactoren Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie & Communicatie (waaronder participatie) en Kwaliteit (GROTICK). Vanaf het moment dat de projectovereenkomst is vastgesteld, is de projectleider als opdrachtnemer verantwoordelijk voor de beheersing van het project en de rapportage aan de opdrachtgever(s).

Met opmerkingen [EV1]: Tussenevaluatie toevoegen?

Voortgang van het project wordt ten minste ieder tertaal (4 maanden) vastgelegd in de voortgangsrapportage . De belangrijkste risico's uit het risicodossier worden hierin opgenomen. De voortgangsrapportage wordt ieder tertaal besproken met de ambtelijk opdrachtgever. Bij kritische projecten wordt de voortgangsrapportage daarnaast jaarlijks geagendeerd voor bespreking met de bestuurlijk opdrachtgever in het wethoudersoverleg (WO). Wanneer sprake is van significante afwijkingen, belangrijke ontwikkelingen of verhoogde risico's kan tussentijdse bespreking plaatsvinden.

Op deze wijze worden opdrachtgevers continu geïnformeerd over de voortgang, risico's en beheersing van het project. Daarnaast biedt de rapportage een basis voor sturing en fungeert zij als hulpmiddel voor het gesprek tussen projectleider en opdrachtgever.

Wanneer zich onverwachte gebeurtenissen, gewijzigde inzichten of afwijkingen in planning, scope, kwaliteit, organisatie, risico's of financiën voordoen, kan het noodzakelijk zijn af te wijken van het projectplan. In dat geval rapporteert de projectleider hierover tijdig aan de opdrachtgever en worden, indien nodig, nieuwe afspraken gemaakt over de verdere uitvoering van het project.

3. Projectorganisatie

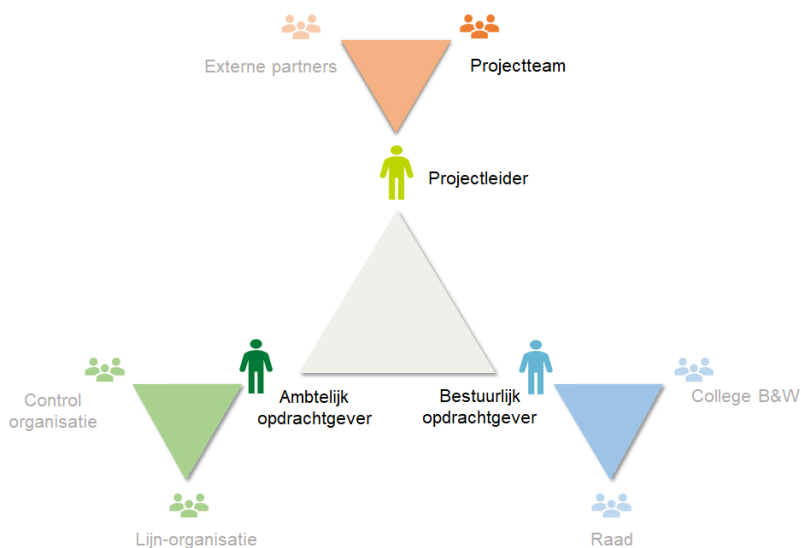
De projectorganisatie is gericht op het halen van projectresultaat en is daarmee te onderscheiden van de lijnorganisatie.

Binnen Apeldoorns ProjectMatig Werken kunnen verschillende rollen worden onderscheiden. Een rol is een positie binnen een project die men tijdelijk vervult. Meestal gedurende een overeengekomen aantal uren per week of per project. Een medewerker kan tegelijkertijd in meerdere projecten deelnemen, meerdere rollen tegelijkertijd invullen of de rol in het project combineren met lijnwerkzaamheden. Voor alle rollen kan per project een inschatting gemaakt worden van het aantal uren dat nodig zal zijn om de rol en taken adequaat in te vullen.

Bij programma's en kritische projecten kunnen specifieke projectorganisatieonderdelen benoemd worden, zoals stuurgroep, klankbordgroep, werkgroepen. Deze beschrijven wij hier verder niet.

3.1 Projectrollen

In het algemeen kunnen de volgende rollen onderscheiden worden: bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever, projectleider, projectsecretaris, projectmedewerker en projectcontroller. In onderstaand model is te zien hoe dit zich verhoudt met andere functies, binnen en buiten de organisatie.



3.1.1 Bestuurlijk opdrachtgever

De bestuurlijk opdrachtgever is de portefeuillehouder binnen het college voor het project en draagt verantwoordelijkheid voor het project namens het college.

Daarnaast heeft hij de rol van pleitbezorger, afstemmer en informant richting overige collegeleden en raad; reguleert invloeden van buitenaf.

De bestuurlijk opdrachtgever stuurt het project op hoofdlijnen aan de hand van beslisdocumenten (go/no go besluiten), is lid van een eventuele stuurgroep en bewaakt de voortgang van het project.

De bestuurlijk opdrachtgever wordt door de ambtelijk opdrachtgever (en eventueel de projectleider) op de hoogte gehouden van de voortgang van het project.

3.1.2 De ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever is directielid, ontwikkelmanager, afdelingshoofd of programmanager en vanuit zijn rol degene die de projectleider benoemt en met hem/haar het projectresultaat bepaalt.

De opdrachtgever benoemt de projectleider en bepaalt het projectresultaat. De opdrachtgever neemt verantwoordelijkheid voor de totstandkoming van het gewenste en afgesproken resultaat en stuurt het project op hoofdlijnen binnen de gestelde kaders van het projectplan en de bestuurlijke besluitvorming.

De opdrachtgever heeft een voorbeeldfunctie in houding en gedrag en is aanspreekbaar en laagdrempelig benaderbaar voor de projectleider om te klankborden, te ondersteunen of te escaleren.

De opdrachtgever maakt gebruik van de bevoegdheid om middelen (personeel, financieel, materieel) vrij te maken en binnen de afgesproken kaders beslissingen te nemen. De opdrachtgever is vooral bezig met de omgeving rondom een project, de stakeholders: het gemeentebestuur, management, toekomstige gebruikers, adviseurs e.d. De opdrachtgever bemoeit zich niet met de coördinatie binnen de projectgroep.

De ambtelijk opdrachtgever wordt geïnformeerd door de projectleider over de voortgang en projectbeheersing. De ambtelijk opdrachtgever onderhoudt een rechtstreekse lijn met de bestuurlijk opdrachtgever en relevante managers binnen de lijnorganisatie.

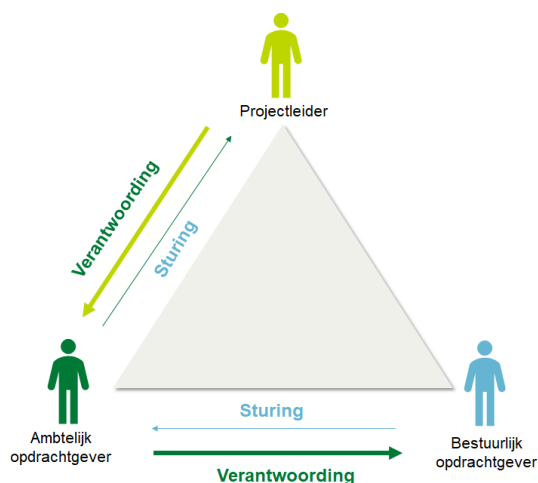
3.1.3 De projectleider

De projectleider is degene die zorgdraagt voor het behalen van het projectresultaat en directe sturing geeft aan de projectorganisatie.

De projectleider initieert, coördineert en begeleidt de inhoudelijke activiteiten die nodig zijn om tot het juiste resultaat te komen, binnen de afgesproken kaders.

De projectleider beschikt over de nodige competenties om invulling te geven aan de processen, de aansturing van deelnemers en het gebruik van bevoegdheden. De projectleider heeft ook een rol in het bespreekbaar maken van houding en gedrag in de projectgroep, het zorgen voor veiligheid, reflectie van eigen functioneren en die van de projectgroep en heeft een voorbeeldfunctie voor de projectgroep.

De projectleider informeert en rapporteert actief aan de opdrachtgever over de voortgang van het project en de projectbeheersing. De projectleider draagt verantwoordelijkheid voor het signaleren, beheersen en rapporteren van projectrisico's. Voor specifieke risico's kan een risico-beheerder worden aangewezen.



3.1.4 De projectsecretaris

De projectsecretaris kan ingezet worden om de projectleider te ondersteunen. De projectsecretaris zorgt voor verslaglegging en archivering en kan daarnaast nog andere ondersteuning bieden afhankelijk van het project:

- Administratieve ondersteuning: bijvoorbeeld het opstellen, afhandelen en archiveren van documenten, het afhandelen van facturen, het zorgdragen voor een adequate inrichting in het tijdregistratiesysteem TIM, alsmede het monitoren van de uren die projectmedewerkers hierop dienen te verantwoorden;
- Planmatige ondersteuning: het plannen van projectbijeenkomsten en het bewaken van voortgang;
- Verantwoordelijkheid voor uitvoering van een van de (deel)producten van het project.

De projectsecretaris stemt werkzaamheden af met de projectleider. Zorgen over (deel)projectresultaat of -beheersing (zowel qua urensparing, -verantwoording, budgetten als ook qua voortgang op inhoud) worden tijdig gedeeld met de projectleider.

3.1.5 De projectmedewerker

De projectmedewerker is lid van de projectgroep en levert vanuit zijn of haar kennis, expertise en ervaring een bijdrage aan het realiseren van het projectresultaat.

De projectleider bespreekt vooraf de inzet, taken en verantwoordelijkheden binnen het project. De projectmedewerker brengt de expertise van het eigen vakgebied in, maar vertegenwoordigt niet het deelbelang van de eigen afdeling. Binnen de projectgroep wordt verwacht dat medewerkers handelen vanuit het gezamenlijk projectbelang en bijdragen aan een integraal en gedragen projectresultaat.

De projectmedewerker functioneert binnen de kaders van het projectplan en ontvangt voor de projectwerkzaamheden functionele en operationele aansturing van de projectleider. Een projectgroeplid kan daarnaast de rol van risicobeheerder vervullen. Een risicobeheerder is verantwoordelijk voor het beheer en de opvolging van een specifiek risico.

Risico's, knelpunten en zorgen over projectresultaten of de projectbeheersing worden tijdig gedeeld met de projectleider.

3.1.6 De projectcontroller

De projectcontroller rol wordt doorgaans ingevuld door een financieel adviseur, businesscontroller, concerncontroller of planeconoom, afhankelijk van de aard van het project.

De projectcontroller levert vanuit vakinhoudelijke kennis een bijdrage aan inzicht en overzicht binnen het financieel kader van het project. Hij/zij kan gevraagd en ongevraagd advies geven over financieel-beleidsmatige onderwerpen in het project. De projectcontroller houdt ook oog op de rechtmatigheid van afspraken, contracten en subsidies. Daarnaast levert de projectcontroller een adviserende bijdrage aan het opbouwen van het risicodossier. Wanneer een project ook een gebiedsontwikkeling heeft, voert de controller deze adviseursrol samen met de gebiedseconoom uit.

Bij een kritisch project wordt de inzet van projectcontroller aangevraagd bij het afdelingshoofd F&C.

De projectcontroller en projectleider blijven in gesprek over de beheersing van processen, geld, risico, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd. De projectcontroller informeert of escaleert waar nodig met de projectleider, de opdrachtgever om hem in staat te stellen het project te beheersen en te bewaken.

3.1.7 De omgevingsmanager

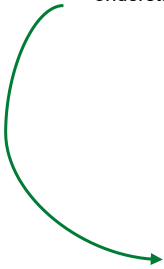
De omgevingsmanager binnen de gemeente Apeldoorn zorgt ervoor dat projecten en hun omgeving elkaar tijdig begrijpen en beïnvloeden, zodat belangen, zorgen en verwachtingen van inwoners, bedrijven en organisaties goed worden meegenomen.

Afhankelijk van de aard, impact en omgeving van het project kan een omgevingsmanager worden ingezet.

De omgevingsmanager onderhoudt relaties met stakeholders, organiseert participatie, signaleert risico's en adviseert het projectteam op basis van wat er in de omgeving speelt. Daarbij fungeert hij of zij als eerste aanspreekpunt voor de buitenwereld en brengt signalen actief terug het project in. Hoewel de rol breed is, ligt de bevoegdheid vooral in verbinden, adviseren en organiseren; formele taken zoals vergunningcoördinatie vallen buiten de functie. Een uitgebreide omschrijving van taken, verantwoordelijkheden, functie etc. vind je terug in het **handboek omgevingsmanagement**.

3.2 Taken en verantwoordelijkheden

Bij elke rol horen taken en verantwoordelijkheden die per fase onderscheiden kunnen worden. In het onderstaande overzicht staat per rol en per fase een opsomming.



	Opdrachtgever (is er verantwoordelijk voor dat het project aan de doelen van de organisatie bijdraagt)	Projectleider (is verantwoordelijk voor de te behalen resultaten)	Projectmedewerker (is als specialist medeverantwoordelijk voor de uitvoering van het project)	Projectcontroller (is als specialist medeverantwoordelijk voor de financiële uitvoering project)
Initiatief fase	- Benoemt projectleider - Bepaalt in samenspraak met projectleider het projectresultaat - Stelt de projectovereenkomst vast - Zorgt ervoor dat er voor het project de juiste middelen (zoals mensen, geld en materiaal) beschikbaar zijn - Instellen van ondersteunende structuren als een stuurgroep, gebruikersgroep of klankbordgroep wanneer nodig - Creëert draagvlak voor het project	- Bepaalt in overleg met de opdrachtgever het projectresultaat - Doet voorstellen voor de formulering van de projectovereenkomst - Stelt het projectteam samen op basis van vak kennis, competenties en beschikbaarheid. - Organiseert een Project Start-Up		- Een verbinding maken met de P&C van de organisatie - Vastleggen aan welk programma en doel van de raad uit de programmabegroting dit project bijdraagt
Definitie fase	- Neemt deel aan de Project Start-Up - Beoordeelt en accordeert het projectplan - Legt dilemma's tijdig voor aan directie en/of MT - Houdt de projectleider op de hoogte van eventuele ontwikkelingen in de omgeving van het project - Neemt beslissingen over afwijkingen ten opzichte van het projectplan, binnen zijn/haar mandaat - Regelt zaken voor de projectleider die buiten zijn/haar mogelijkheden vallen	- Het uitwerken van het resultaat naar een fasering, inrichting en planning voor het project, dit afstemmen met de opdrachtgever, teamleden en andere belanghebbenden - Maakt zowel intern binnen het projectteam als naar buiten afspraken over de communicatie van het project - Stelt het definitieve projectplan op en biedt dit ter accordering aan, aan de opdrachtgever - Voert stakeholdersanalyse - Voert een risicoanalyse uit en stelt het risicodossier op - Onderhandelt met de opdrachtgever wanneer de opgegeven grenzen niet realistisch blijken te zijn	- Neemt deel aan de Project Start-Up - Brengt eigen deskundigheid in - Helpt bij het opstellen van het projectplan: - Het concreet maken van het projectresultaat - Het benoemen van activiteiten en producten - Het inschatten van tijd, geld en kosten - Bijdrage leveren aan risicodossier	- Neemt deel aan de Project Start-Up - Brengt eigen deskundigheid in - Het maken van een kostenraming van het project tbv projectplan - Het maken van de structurele exploitatieraming - Het signaleren van risico's in de risicoanalyse - Indien nodig afstemmen met subsidieadviseur
Uitvoeringsfase	- Is beschikbaar voor tussenoverleg - Fungeert als klankbord voor de projectleider - Verleent actieve steun aan het project en de projectleider - Maakt de afweging of project in stand moet worden gehouden als nieuwe prioriteiten worden gesteld	- Draagt zorg voor de uitvoering van het project op basis van goedgekeurde projectdocumenten - Verdeelt de taken en activiteiten voor de projectuitvoering - Leverd de afgesproken resultaten op - Neemt beslissingen en geeft opdrachten binnen het in het projectplan vastgestelde mandaat - Organiseert de verschillende vormen van projectoverleg en is voorzitter - Zorgt voor de afronding van het project - Schaalt tijdig op naar opdrachtgever indien projectdoel/ resultaat in gevaar komt. - Houdt het project- en risicodossier bij	- Komt gemeenschappelijk tot een taakverdeling en planning van het werk - Neemt deel aan overleggen als de projectleider daartoe beslist - Zorgt ervoor dat de toebedeelde activiteiten en resultaten gerealiseerd worden, binnen de geldende randvoorwaarden, richtlijnen, normen en standaards gedaan te worden - Stemt met eigen vak afdeling af (inhoud en inzet) - Rapporteert op regelmatige basis over de status van werkzaamheden aan de projectleider	- Het updaten van de kostenraming - Het updaten van de structurele exploitatielast - Het signaleren of inhoud van de voortgang in lijn is met de kostenuitgave - Oog houden voor rechtmatig van afspraken, contracten en subsidies.
Beheer en Rapportage	- Bewaakt en beoordeelt de voortgang door middel van de overeengekomen mijlpalen en accordeert deze - Bewaakt risico's van het project - Rapporteert de voortgang van het project aan de lijnorganisatie - Wanneer er een overschrijding van de projectgrenzen dreigt, koppelt de opdrachtgever dit terug aan het management en grijpt zo nodig in	- Om de beheersbaarheid van het project zeker te stellen maakt de projectleider afspraken met de opdrachtgever, teamleden en andere betrokkenen - Bewaakt de voortgang van het project - Zorgt voor beheersing van tijd, geld en kwaliteit - Bewaakt de voortgang aan de hand van het projectplan (kwaliteit, planning, inzet van mensen en middelen, relatie met de omgeving) - Rapporteert over de status van het project aan de opdrachtgever door middel van de voortgangrapportage - Stelt de opdrachtgever op de hoogte, wanneer een overschrijding van de projectgrenzen dreigt	- Meldt aan de projectleider wanneer overschrijding van de planning of kosten voor de activiteiten dreigt - Werkt mee aan de voortgangrapportages	- Fungeert als klankbord voor de projectleider - Gaat in gesprek met de projectleider bij dreiging van overschrijding van planning/kosten. - Input leveren en meelezen voortgangrapportages
Afrondings fase	- Ontvangt en accordeert het eindresultaat - Bepaalt samen met de projectleider welke afrondende activiteiten nog moeten worden uitgevoerd en door wie - Draagt zorg voor goede overdracht projectresultaat aan de verantwoordelijke lijnorganisatie - Stelt het management op de hoogte van afronding, het projectresultaat en de overdracht voor borging - Leverd een bijdrage aan de projectevaluatie - Verleent décharge van de opdracht	- Bepaalt samen met de opdrachtgever welke afrondingsactiviteiten uitgevoerd moeten worden en door wie - Zorgt ervoor dat de afrondingsactiviteiten worden uitgevoerd - Stelt afrondings/overdrachtsdocument op - Maakt het projectdossier in orde en biedt dit aan voor archivering - Organiseert een projectevaluatie en legt van deze evaluatie de resultaten vast - Ontbindt het projectteam	- Draagt beschikbare documentatie over aan projectleider - Leverd een bijdrage aan de afrondende activiteiten en aan de projectevaluatie	- Draagt beschikbare documentatie over aan de projectleider - Afsluiten van projectbudgetten - Overdracht naar de beherende afdeling - Leverd een bijdrage aan de projectevaluatie

3.3 Bevoegdheden

De beslissingsbevoegdheden van de diverse spelers in een project ten aanzien van basisdocumenten zijn in onderstaande matrix samengevat. Deze matrix kan worden aangevuld met project specifieke beslisdocumenten in het projectplan.

WAT	BESTUURLIJK OPDRACHTGEVER	AMTIELIJK OPDRACHTGEVER	PROJECTLEIDER	PROJECT- MEDEWERKERS	PROJECT- CONTROLLER
Projectovereenkomst					
Projectplan					
Risicodossier					
Voortgangsrapportage					
Eindevaluatie					
Afrondingsdocument					

- Input leveren
- Opstellen
- Toetsen/adviseren
- Vaststellen
- Instemmen
- Ter informatie ontvangen
- Kritisch project

3.4 De stuurgroep

Een stuurgroep kan dan een effectief instrument zijn om de belangrijkste spelers tegelijk aan tafel te hebben en de geschillen op te lossen.

Idealiter oefent slechts één persoon het opdrachtgeverschap uit. Daarmee is duidelijk wie eindverantwoordelijk is en de knopen doorhakt. Soms is de betrokkenheid van meerdere opdrachtgevers, belanghebbenden of organisatieonderdelen noodzakelijk, bijvoorbeeld bij grote of conflicterende belangen of wanneer meerdere organisaties betrokken zijn. Een stuurgroep kan dan een effectief instrument zijn om belangen bijeen te brengen en besluitvorming te faciliteren. De opdrachtgever is voorzitter van de stuurgroep en is eindbeslissers.

De volgende spelregels kunnen helpen om te voorkomen dat de stuurgroep een vertragende werking heeft op de projectvoortgang:

- De opdrachtgever zit de stuurgroep voor en hakt de knopen door;
- Er worden duidelijke afspraken gemaakt over de wijze waarop de stuurgroep besluiten neemt;
- De stuurgroep heeft een oneven aantal leden;
- Leden van de stuurgroep mogen geen vervanging sturen bij afwezigheid;
- Projectleider en projectteam hebben één aanspreekpunt: de voorzitter van de stuurgroep;
- De projectleider woont de stuurgroep vergadering bij om kennis te vergaren van de standpunten en belangen van de verschillende groepen die in de stuurgroep vertegenwoordigd zijn, en om inhoudelijke informatie te verschaffen.

3.5 Escalatie van knelpunten

Escalatie is een instrument om tijdig besluiten te laten nemen op het niveau waar de benodigde bevoegdheden aanwezig zijn.

Wanneer zich knelpunten voordoen, worden deze binnen de projectorganisatie besproken. Het uitgangspunt is om het knelpunt zo dicht mogelijk bij de uitvoering op te lossen. Die verantwoordelijkheid ligt in eerste instantie bij de projectleider en projectmedewerker.

Escalatie binnen de scope van het project

Knelpunten die binnen de scope van het project vallen en niet door de projectgroep kunnen worden opgelost worden binnen de projectlijn geëscaleerd. De projectleider stemt het vraagstuk af met de ambtelijk opdrachtgever, waarbij in samenwerking met de projectgroep zowel de verschillende standpunten als mogelijke oplossingsrichtingen worden uitgewerkt. De ambtelijk opdrachtgever weegt deze en neemt een besluit of legt het vraagstuk, indien nodig, voor aan de bestuurlijk opdrachtgever.

Escalatie buiten de scope van het project

Wanneer een knelpunt buiten de invloedssfeer of bevoegdheid van het project ligt en raakt aan beleidskeuzes, capaciteit, formatie, prioritering of afdelingsverantwoordelijkheden, is sprake van lijnsturing. In dat geval vindt escalatie plaats binnen de lijnorganisatie. De projectmedewerker (die ook lijnmedewerker is) escaleert dit, met medeweten van de projectleider, naar zijn afdelingshoofd.

Escalatieladder

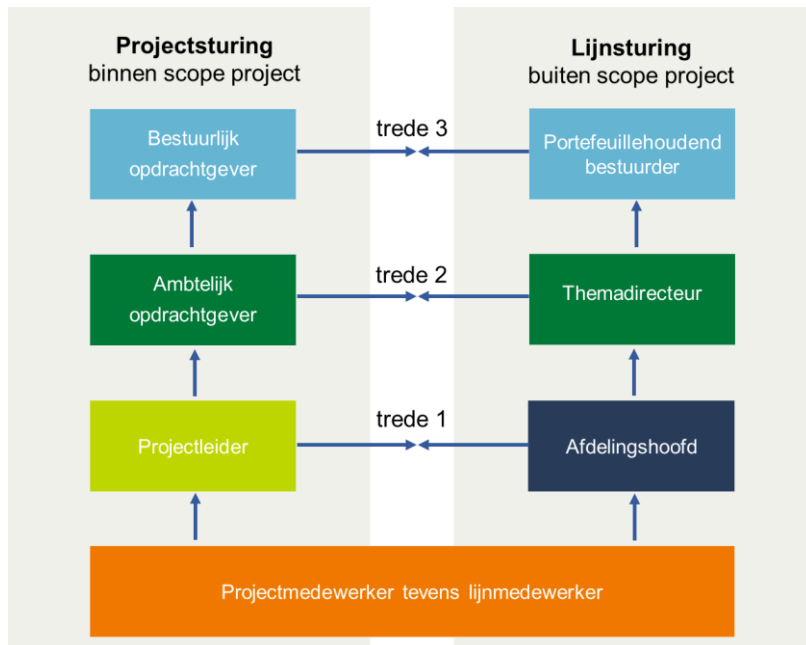
Bij escalaties buiten de scope van het project kent de escalatieladder twee samenhangende lijnen: de lijnorganisatie en de projectorganisatie. Het uitgangspunt is dat knelpunten steeds worden besproken op gelijke niveaus tussen deze sturingslijnen.

Op de eerste trede bespreekt het afdelingshoofd het knelpunt met de projectleider (trede 1). Zij bezien gezamenlijk of een oplossing mogelijk is binnen de bestaande kaders en afspraken.

Indien het knelpunt niet op dit niveau kan worden opgelost, kunnen het afdelingshoofd en de projectleider gezamenlijk besluiten tot opschaling. Daarbij escaleert het afdelingshoofd naar de themadirecteur en de projectleider naar de ambtelijk opdrachtgever. Op dit niveau (trede 2) worden belangen, afwegingen en mogelijke oplossingsrichtingen besproken en gewogen.

Wanneer ook op dit niveau geen oplossing mogelijk blijkt of wanneer bestuurlijke besluitvorming noodzakelijk is, kan verdere escalatie plaatsvinden tussen de portefeuillehoudend bestuurder en de bestuurlijk opdrachtgever (trede 3).

De escalatieladder borgt daarmee dat knelpunten die de projectscope overstijgen zowel vanuit de lijnorganisatie als vanuit de projectorganisatie op het juiste niveau worden geagendeerd en behandeld. Hierdoor blijven verantwoordelijkheden helder en vindt besluitvorming plaats op het niveau waar de benodigde bevoegdheden zijn belegd.



4. De projectcultuur

Het vakmanschap van elke projectprofessional bestaat uit de kennis, vaardigheden, competenties en de wijze waarop deze worden ingezet in de praktijk. Houding en gedrag zijn daarbij minstens zo belangrijk als inhoudelijke

We streven in Apeldoorn naar een projectcultuur die bijdraagt aan het succesvol uitvoeren en beheersen van projecten.

Binnen die cultuur past houding en gedrag waar aandacht is voor veiligheid, bespreekbaarheid, helderheid in rollen en verantwoordelijkheden. De zogenaamde soft controls van het project.

Soft controls zijn niet-tastbare die gedrag beïnvloeden en bijdragen aan het realiseren van doelen en het beheersen van risico's. Voorbeelden zijn voorbeeldgedrag, veiligheid, bespreekbaarheid, betrokkenheid en aanspreekbaarheid. Ze horen bij APMW naast de hard controls zoals APMW, richtlijnen, regels, protocollen of procedures. Ook de hard controls zijn nodig, om duidelijk te maken wat het gedrag is dat de organisatie verlangt. Maar hard controls zijn ineffectief als die, bij afwezigheid van goed ontwikkelde soft controls, verkeerd worden begrepen of omzeild. Hard en soft controls beïnvloeden samen het gedrag van mensen, hierbij is de juiste balans nodig.

4.1 Houding en gedrag in APMW

Binnen Apeldoornse projecten is het van belang dat we zorgen voor een veilige sfeer, waarin ruimte is voor ieders inbreng, reflectie, vragen, zorgen en afwijkende standpunten en waar we samen verantwoordelijkheid nemen voor het eindresultaat.

Van de collega's verwachten wij een kritisch, lerende houding met hierbij duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Een projectcultuur waarin afspraken worden gemaakt, onderwerpen bespreekbaar zijn en mensen elkaar kunnen aanspreken, draagt bij aan betere besluitvorming, tijdige signalering van risico's en een groter succes van projecten.

Wat we verwachten van iedereen in projecten laat zich vertalen in onderstaande model. Het rondje staat voor het proces waarin dit verloopt, de stappen staan hieronder toegelicht:

Afspreken:



Start in een project met het vergroten van betrokkenheid en helderheid geven (en/of krijgen) over regels, procedures en verwachtingen van iedereen in het project. De Project Start-Up is een moment waarin we hier ruimte voor nemen. Ook wordt er in de PSU al gesproken over gewenst en ongewenst gedrag binnen de projectgroep. In de PSU laten opdrachtgever en projectleider voorbeeld gedrag zien. Een voorbeeld vraag die we stellen is: Hoe zorgen we ervoor dat zorgen, twijfels en afwijkende opvattingen veilig bespreekbaar zijn binnen de projectgroep?"

Bespreken:



Binnen de projectgroep maken we actief ruimte voor het bespreken van vragen, dilemma's, risico's, zorgen en kansen. Iedereen draagt bij aan een open en veilige omgeving waarin verschillende meningen en inzichten gedeeld kunnen worden. Door regelmatig stil te staan bij de samenwerking en de voortgang, worden knelpunten tijdig gesignaleerd en kunnen passende maatregelen worden genomen.

Aanspreken:



In deze stap ga je over op het aanspreken van elkaar op gewenste en ongewenste situaties/omgangsvormen en gedrag in het project/programma. Teamleden spreken elkaar aan op gedrag, samenwerking en bijdrage aan het projectresultaat. Daarbij is aandacht voor zowel gewenste als ongewenste situaties.



4.2 Tegenspraak

Binnen projecten moet er ruimte zijn om een afwijkende mening, kritiek of bezwaar te kunnen uiten. Dit noemen we het geven van tegenspraak. Tegenspraak vraagt om vertrouwen, ruimte en verbinding. Het ontstaat wanneer mensen zich veilig voelen om hun stem te laten horen. Daarvoor is het geven en nemen van ruimte essentieel. *Leiders hoeven niet altijd de richting te bepalen, maar kunnen ook meebewegen, afstemmen en openstaan voor andere perspectieven.* Kiezen voor de dialoog leidt tot betere besluiten, betere risicosignalering en sterkere samenwerking.

4.3 De achtergrond: 8 basis soft controls

Het model van afspreken, bespreken en aanspreken is een afgeleide van het model Kaptein. We hebben de meest relevante onderwerpen voor Apeldoorn daaruit gepakt en deze gebruiken we in al onze uitingen rondom projectmatig werken.

Hierna volgt een uitwerking van het model Kaptein met alle soft controls.

SOFT CONTROL	IN DE PRAKTIJK
Helderheid	• Rollen, taken & verantwoordelijkheden binnen het project zijn duidelijk • Gewenste (en ongewenst) gedrag in het project is helder voor iedereen
Voorbeeldgedrag	• Projectleider / opdrachtgever laten zien hoe het hoort • Projectleider/ opdrachtgever / projectmedewerkers houden zich aan de regels / procedures
Betrokkenheid	• Projectleider / opdrachtgever / projectmedewerkers voelen zich betrokken bij het project • Iedereen geeft de benodigde urgentie aan het project
Uitvoerbaarheid	• De gestelde doelen zijn realistisch • Er is voldoende kennis & vaardigheden aanwezig • Is het project voldoende gefaciliteerd (mensen, tijd, geld, ict-systemen, ondersteuning etc.) beschikbaar
Transparantie	• Het gedrag van iedereen en het effect daarvan is zichtbaar. • Het is transparant hoe beslissingen worden genomen
Bespreikbaarheid	• Er is voldoende tijd / ruimte om met anderen in gesprek te gaan over relevante onderwerpen (standpunten, emoties en dilemma's) • Het is duidelijk wat goed, minder goed, of niet goed gaat in het project
Aanspreekbaarheid	• Medewerkers worden uitgenodigd om hun stem te laten horen • Iedereen voelt zich vrij om zijn/haar stem te laten horen (andere meningen, zorgen, kritiek, ideeën, vragen, etc) • Er is een prettige, veilige sfeer
Handhaving / Motivatie	• Goed gedrag wordt gewaardeerd of gecompimenteerd • Wanneer iemand zich niet aan de regels / afspraken houdt dan wordt deze hier ook consequent op aangesproken • De projectleider / projectmedewerkers zijn gemotiveerd • Er is sprake van inspiratie of enthousiasme.

5. Projectbeheersing

Projectbeheersing zorgt ervoor dat het project binnen de afgesproken kaders voor tijd, geld, kwaliteit en overige beheersfactoren wordt uitgevoerd.

Projecten vinden plaats in een dynamische omgeving. Veranderende wensen, nieuwe inzichten en externe ontwikkelingen kunnen invloed hebben op het projectresultaat. Tijdige signalering van afwijkingen maakt het mogelijk om bij te sturen en zo de projectdoelen te realiseren.

Binnen APMW wordt aangesloten bij het Three Lines of Defense-model:

- Eerste lijn:** De projectorganisatie is verantwoordelijk voor de dagelijkse beheersing van het project.
- Tweede lijn:** Ondersteuning, advisering en monitoring door onder andere de projectcontroller, het Expertisecentrum, de P&C-cyclus en de beschikbare projectmethodieken.
- Derde lijn:** Onafhankelijke toetsing door Concerncontrol, bijvoorbeeld in de vorm van audits, reviews en advisering.

Samen zorgen deze drie lijnen voor een effectieve inrichting van de projectbeheersing.

5.1 Projectbeheersing: GROTICK

We onderscheiden de volgende beheersfactoren in het GROTICK-principe: geld, risico, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit. GROTICK vormt het centrale beheerskader binnen APMW.

De beheersfactoren Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit (GROTICK) vormen de basis voor de projectbeheersing binnen APMW. Op alle zeven beheersfactoren worden afspraken gemaakt, risico's gemonitord en afwijkingen gerapporteerd.

De uitgangspunten, doelstellingen en beheersmaatregelen per beheersfactor worden door de projectleider, in afstemming met de projectcontroller, vastgelegd in het door de opdrachtgever vastgestelde projectplan. Gedurende het project wordt hierover gerapporteerd via de voortgangsrapportage. Bij de afronding van het project wordt geëvalueerd in hoeverre de beoogde resultaten zijn gerealiseerd en welke lessen hieruit kunnen worden meegenomen naar toekomstige projecten.

Effectieve projectbeheersing vraagt daarnaast om periodieke reflectie op de voortgang, samenwerking en gemaakte keuzes. Door actief ruimte te maken voor toetsing en feedback wordt het lerend vermogen van het projectteam versterkt en wordt tunnelvisie voorkomen.

5.1.1 Geld

De projectleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse beheersing van het projectbudget. De projectcontroller ondersteunt de projectleider hierbij door financieel advies te geven, financiële risico's te signaleren en de financiële beheersing van het project te monitoren. De opdrachtgever besluit binnen zijn bevoegdheden over belangrijke financiële afwijkingen en aanvullende kredietbehoeften.

De kostenraming die in de definitiefase wordt opgesteld, vormt de basis voor het projectbudget. Bij de voorbereiding van het project wordt tijdig onderzocht of subsidiemogelijkheden kunnen bijdragen aan de financiering van het project. De projectleider stemt dit af met de opdrachtgever, projectcontroller en subsidieadviseur. Bij toekenning van subsidies wordt rekening gehouden met de bijbehorende voorwaarden en verantwoordingsverplichtingen.

Opdrachtgever, projectleider en projectcontroller bepalen gezamenlijk het niveau van detaillering en maken afspraken over de administratieve indeling, waaronder de post onvoorzien van het project en

het aangaan van verplichtingen.

5.1.2 Risico

Risicomanagement is een continu proces gedurende de gehele looptijd van een project. Geïdentificeerde risico's worden vastgelegd in het risicodossier, inclusief beheersmaatregelen en verantwoordelijkheden. Het risicodossier wordt gedurende het project actueel gehouden en vormt input voor de voortgangsrapportages.

De projectleider is verantwoordelijk voor het organiseren van het risicomanagement binnen het project.

Bij kritische projecten wordt het Expertisecentrum betrokken bij de risicosessie.

De projectcontroller ondersteunt hierbij door mee te denken over risico's, beheersmaatregelen en de mogelijke financiële consequenties.

5.1.3 Organisatie

Denk hierbij aan de inrichting van de projectorganisatie. De beschrijving van rollen, taken en verantwoordelijkheden en de wijze van besluitvorming moet worden vastgelegd. Rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de wijze van besluitvorming worden vastgelegd in het projectplan. Daarbij wordt beoordeeld of voldoende capaciteit, kennis en expertise beschikbaar zijn om het project succesvol uit te voeren.

Daarnaast wordt tijdig nagedacht over de overdracht van het projectresultaat aan de lijnorganisatie. Heldere afspraken over verantwoordelijkheden, communicatie en beheer dragen bij aan een zorgvuldige overgang van project naar lijn.

5.1.4 Tijd

Het gaat hier om twee factoren van tijd: de tijdsinvestering van de direct betrokkenen en de doorlooptijd van het project.

1. Tijdsinvestering van projectgroep
In de definitiefase is een inventarisatie gemaakt van de benodigde uren van projectgroep leden en eventuele inhuur van externen. Deze zijn vastgelegd in het projectplan;
2. Doorlooptijd project
De doorlooptijd waarin de uit te voeren activiteiten en onderliggende samenhang c.q. afhankelijkheden zijn vastgelegd in een planning.

Binnen het project wordt op beide factoren van tijd gestuurd, afwijkingen in tijd kunnen nadelige gevolgen hebben voor kosten, het moment van oplevering, etc. Indien nodig kan ondersteuning worden ingezet voor het opstellen of beoordelen van de projectplanning door een projectplanner.

5.1.5 Informatie

Het projectdossier bevat alle relevante projectinformatie en wordt gedurende het project actueel gehouden. Een goed ingericht projectdossier ondersteunt besluitvorming, overdracht, verantwoording, archivering.

De projectleider draagt zorg voor een goede inrichting en het beheer van het projectdossier. Hierbij wordt rekening gehouden met geldende wet- en regelgeving, waaronder de Wet open overheid (Woo), privacywetgeving (AVG), informatiebeveiliging en gemeentelijke afspraken over archivering en documentbeheer.

Gedurende het project wordt relevante informatie tijdig, volledig en herleidbaar vastgelegd, zodat deze beschikbaar is voor betrokkenen binnen het project en voor latere overdracht, beheer, audits en verantwoording.

5.1.6 Communicatie

Communicatie richt zich op het informeren en betrekken van stakeholders binnen en buiten het project. Het doel is ervoor te zorgen dat belanghebbenden tijdig beschikken over de juiste informatie en weten wat de gevolgen van het project voor hen zijn.

Tijdens de Project Start-Up worden de belangrijkste stakeholders in beeld gebracht en wordt bepaald welke besluitvorming nodig is en hoe hierover wordt gecommuniceerd. Afhankelijk van de aard van het project worden afspraken gemaakt over interne communicatie, externe communicatie en participatie.

Goede communicatie draagt bij aan draagvlak, transparantie en een succesvolle uitvoering van het project. Waar nodig wordt hierbij gebruikgemaakt van de expertise van communicatieadviseurs en omgevingsmanagers.

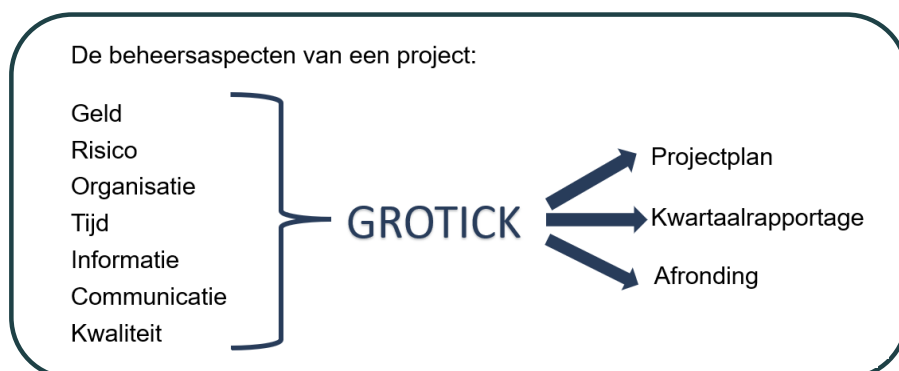
5.1.7 Kwaliteit

Kwaliteit heeft betrekking op de mate waarin het projectresultaat voldoet aan de afgesproken eisen, wensen en doelstellingen. Kwaliteitseisen worden vooraf vastgelegd en waar mogelijk meetbaar gemaakt.

Kwaliteitscriteria verschillen per project en kunnen betrekking hebben op de inhoudelijke kwaliteit van het resultaat, de naleving van wet- en regelgeving, beleidskaders en subsidievoorwaarden, de juridische houdbaarheid, de toepasbaarheid binnen de organisatie, de gebruiksvriendelijkheid, de implementatiegereedheid, het draagvlak bij stakeholders, de toetsbaarheid van het resultaat en de kwaliteit en volledigheid van het projectdossier.

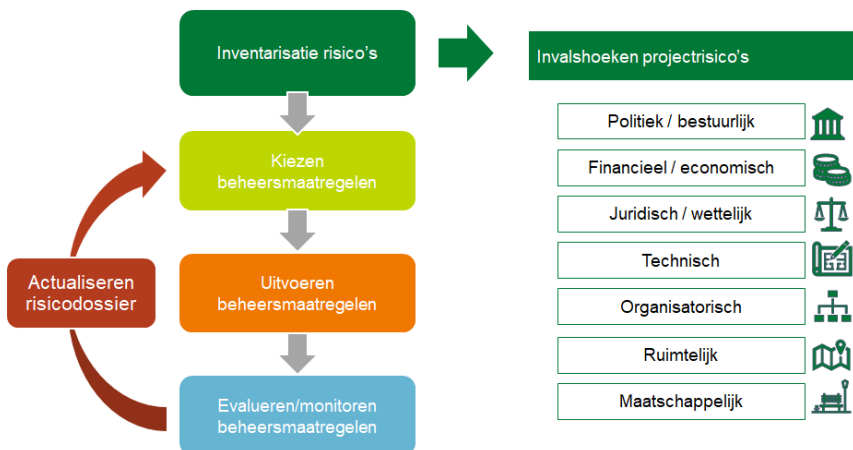
De projectleider bewaakt gedurende het project of het resultaat blijft voldoen aan de vastgestelde kwaliteitscriteria. Daarbij wordt rekening gehouden met interne eisen, externe kaders, normen en wettelijke verplichtingen.

In het projectplan wordt vastgelegd wanneer het projectresultaat als succesvol wordt beschouwd en hoe de kwaliteit gedurende het project wordt getoetst en geborgd.



5.2 Risicomanagement in projecten

Het beheersen van risico's is een belangrijk onderdeel van projectbeheersing in APMW. Binnen APMW is een proces beschreven hoe we dit binnen de projecten borgen.



Dit start al in het begin van het project met de inventarisatie van de risico's. Het projectteam en de opdrachtgever zijn betrokken bij de identificatie van de risico's in het project, iedereen levert vanuit zijn expertise en ervaring input. Een goed moment om dit in te passen is de Project Start-Up, dit kan al met het verzamelen van risico's op post-its. Ook kan er gekozen worden om met de projectgroep een aparte risicosessie te plannen, die door het Expertisecentrum begeleid wordt.

De projectleider stelt met de verzamelde risico's het risicodossier op. Bij een kritisch project is dit een uitgebreid dossier, bij een niet-kritisch project een basis dossier (uitgebreid optioneel). Samen met de projectgroep worden de beheersmaatregelen vertaald naar actiepunten op de actielijst van het project. Het risicodossier moet na de eerste fase akkoord zijn bevonden door de projectleider, projectgroep en opdrachtgever.

Het risicodossier is een projectbeheersmiddel dat gedurende het hele project relevant is. Het risicodossier is een vast onderdeel van het projectplan. Actualisatie van het risicodossier gebeurt aan het begin van iedere nieuwe projectfase; waar nodig ook tussendoor (hierbij bepaalt het project het logische ritme van actualisatie van het risicodossier). Het actuele risicodossier is input voor de voortgangrapportages.

Van projecten met veel risico's, of een hoge impact, wordt door de opdrachtgever besloten of deze het label kritisch krijgt, deze worden altijd besproken met de directie.

6. Kritische projecten

6.1 Wanneer is een project kritisch?

Een project kan worden ingedeeld als een 'kritisch' project wanneer voor minimaal één van ondergenoemde beheersfactoren ingeschat wordt dat er hogere risico's zijn. Van elk van deze risico's wordt de kans en de impact bepaald als onderdeel van de afweging. De omvang van het project is niet maatgevend.

Het label 'kritisch' is geen oordeel over het belang of de kwaliteit van een project, maar een instrument om projecten met verhoogde risico's, complexiteit of bestuurlijke gevoeligheid extra aandacht, ondersteuning en sturing te geven.

Een project kan als kritisch worden aangemerkt wanneer één of meer van de onderstaande kenmerken in belangrijke mate aanwezig zijn:

- Grote maatschappelijke impact;
- Grote impact op de gemeentelijke organisatie;
- Hoge bestuurlijke of politieke gevoeligheid;
- Lange doorlooptijd;
- Hoge financiële risico's;
- Toepassing van nieuwe technologieën;
- Nieuwe financierings- of dekkingsconstructies;
- Grote afhankelijkheid van externe partijen;
- Complexe bestuurlijke of organisatorische aansturing;
- Grote gemeentelijke verantwoordelijkheid.

Het bepalen of een project kritisch is, vraagt om een professionele afweging van risico's, bestuurlijke sensitiviteit, maatschappelijke impact en organisatorische complexiteit. Niet alle aspecten zijn vooraf objectief meetbaar; daarom blijven ervaring, omgevingsbewustzijn en bestuurlijke sensitiviteit belangrijke factoren in de beoordeling.

De projectleider en ambtelijk opdrachtgever beoordelen tijdens de initiatieffase gezamenlijk de mate van criticiteit van het project. Op basis hiervan adviseren zij de directie over het al dan niet toekennen van de status 'kritisch'. De bestuurlijk opdrachtgever wordt hierover geïnformeerd.

De projectleider van een kritisch project organiseert een Project Start-Up met procesbegeleiding vanuit het Expertisecentrum. De projectleider stelt daarna een projectplan op met input uit de Project Start-Up.

Welke projecten (nog) kritisch zijn, verandert in de tijd. Een regelmatige update van die status is van belang. De directie doet dit ieder periodiek in een directieoverleg. De uitkomsten worden overgenomen in de [TOP-lijst](#). Dat is het brondocument waarop alle projecten staan en er onder meer geselecteerd kan worden op 'wel of niet kritisch'. De projecten van de TOP-lijst worden 4 keer per jaar geüpdatet door het Expertisecentrum en is daarmee dus ook actueel voor de kritische projecten.

6.2 APMW Proces Kritische projecten

Binnen APMW wordt onderscheid gemaakt tussen directie kritische projecten en bestuurlijk kritische projecten. Beide typen projecten vragen extra aandacht op het gebied van beheersing, besluitvorming en rapportage. Het onderscheid zit vooral in het niveau waarop de belangrijkste risico's en belangen liggen.

Directie kritische projecten

Een directie kritisch project is een project dat door zijn complexiteit, risico's of organisatiebrede impact intensieve aandacht en sturing van de directie vraagt, boven op de reguliere projectaanpak. Een kritisch project wordt door het Expertisecentrum intensiever begeleid en gevolgd dan een regulier project.

Daarbij volgt een kritisch project de volledige aanpak van APMW zoals deze in het handboek APMW terug te vinden is, met op enkele onderdelen een extra supplement volgens deze aanwijzingen:

1. **Opdrachtgeverschap:** De ambtelijk opdrachtgever is een directeur of ontwikkelmanager.
2. **Project Start-Up:** De PSU wordt uitgevoerd met begeleiding van het Expertisecentrum.
3. **Beheersing & Rapportage**
 - ☐ **Risicobeheersing:** Er wordt een uitgebreid risicodossier opgesteld naar aanleiding van een risicoanalysesessie met projectleider, projectcontroller en relevante projectgroepleden met begeleiding van het Expertisecentrum.
 - ☐ **Voortgangsrapportage (ambtelijk):** Minimaal elk tertiaal (4 maanden) wordt schriftelijk gerapporteerd aan de ambtelijk opdrachtgever.
 - ☐ **Voortgangsrapportage (bestuurlijk):** Minimaal jaarlijks, en bij afwijkingen vaker, wordt tijdens een WO gerapporteerd aan de bestuurlijk opdrachtgever.
4. **Projectevaluatie:** De samenwerking en geleerde lessen worden geëvalueerd, met betrokkenheid van het Expertisecentrum.

Bestuurlijk kritische projecten

Een bestuurlijk kritisch project is een project dat door zijn politieke, maatschappelijke of financiële impact intensieve bestuurlijke aandacht en sturing (voortgang, risico's en participatie) nodig heeft van het college van B&W of de bestuurlijk opdrachtgever.

Voor bestuurlijk kritische projecten geldt APMW en alle bovenstaande eisen, aangevuld met:

1. **Participatiebesluit** Participatie wordt toegepast, formeel vastgesteld en geëvalueerd volgens een participatiebesluit opgehaald bij het college van B&W.
2. **Aanvullende rapportage** De voortgang wordt, naast de reguliere voortgangsrapportages, ook vastgelegd in de voortgangsrapportage (Q-rapportage) in LIAS ten behoeve van het bestuur.

Rapportage tbv bestuurlijke Q-rapportage in LIAS				
	Inhoud	Financiën	Planning	Risico's
Legenda:				
✗ Afwijking ✓ Geen afwijking	✗ ✓	✗ ✓	✗ ✓	✗ ✓
Toelichting LIAS	Hoe loopt het project en de realisatie? Zijn er nog zaken die bestuurlijk gemeld moeten worden? Eventuele afwijkingen hier ook toelichten.			
Koppeling met doelstelling/prestatie:	Hoe draag het project bij aan de doelstellingen en prestaties uit de MPB?			

7. Toolbox en werkvormen

Binnen het APMW hanteren we, zoals al eerder aangegeven, meerdere fasen. Per fase zijn er standaard producten die in de vorm van Smart Documents terug te vinden zijn op [A-net](#). Het Expertisecentrum biedt bij alle fasen en producten ondersteuning aan iedereen in de organisatie die hiermee werkt of wil gaan werken.

Binnen de fasen en producten van APMW is het ook mogelijk om andere methodieken of tools in te zetten om een ander of creatiever resultaat te behalen. De tools zijn daarmee niet de vervanging van de APMW fasen en producten, maar bieden hier ondersteuning aan.

Andere werkvormen of tools waar ondersteuning voor geboden kan worden is Scrum, Lean, Ynnovate, Trello.

Mocht je willen sparren over de mogelijkheden voor jouw project of programma, neem dan contact op via expertisecentrum@apeldoorn.nl.

8. Participatie

In het handboek wordt regelmatig verwezen naar de procedure van participatie. Onze organisatie wil het betrekken van inwoners en/of stakeholders bij initiatieven en ontwikkelingen in de stad stimuleren. Om die reden is er ook een participatieverordening aangenomen per medio januari 2023. De verordening stelt dat door B&W als kritisch aangewezen projecten of programma's, de participatieprocedure moeten vastleggen en laten vaststellen in participatiebesluit. Bij afronding van een kritisch project of programma wordt de participatieprocedure geëvalueerd en vastgelegd in een Eindverslag Participatie.

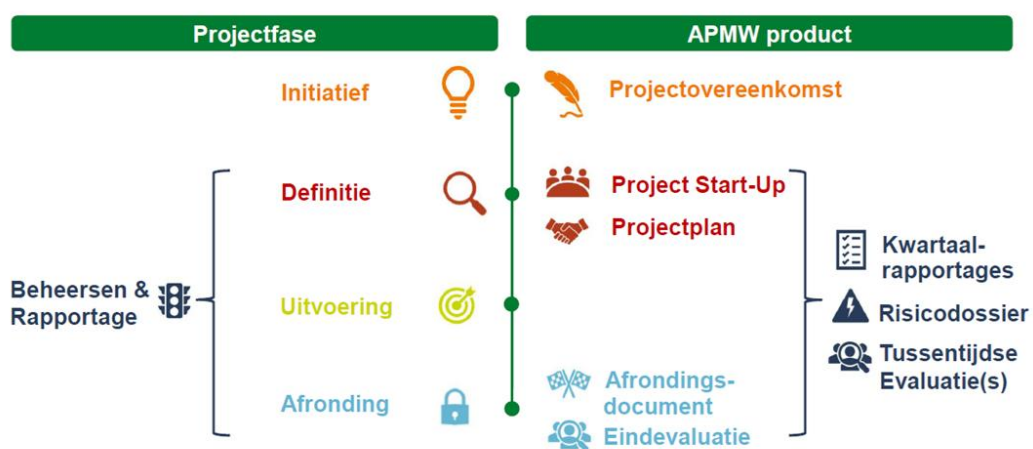
Hieronder een handreiking om participatie in projecten vorm te geven.



9. Bijlagen

9.1 APMW Roadmap

Apeldoorn ProjectMatig Werken (APMW)



9.2 Houding en gedrag



9.3 Opdrachtgeverschap

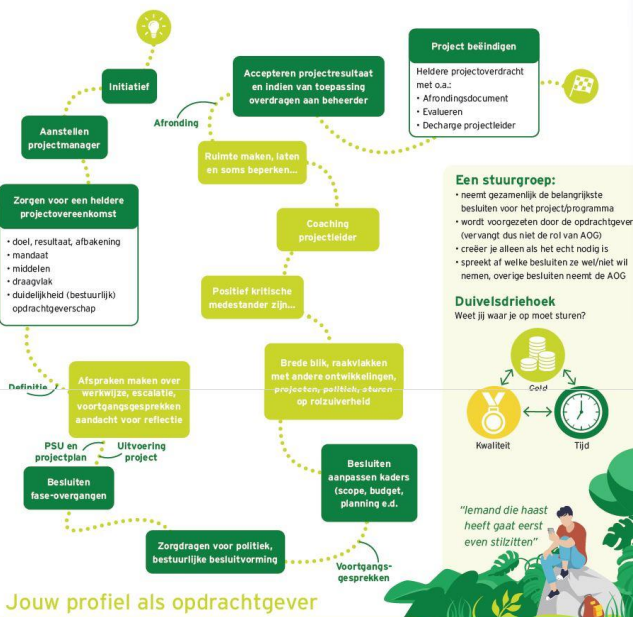
Op [intranet](#) is het originele bestand beschikbaar.

OPDRACHTGEVERSCHAP



Wat doet de opdrachtgever?

Rol ambtelijk opdrachtgever bij een project

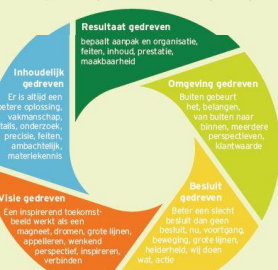


Jouw profiel als opdrachtgever

Vaardigheden voor opdrachtgevers

- **Omgevingsbewustzijn:** sensitief zijn voor organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen en andere omgevingsfactoren en kunnen vertalen naar het project
- **Zakelijkheid:** eigen belang niet vermengen met het projectbelang, en duidelijke afspraken vastleggen over besluiten, inzet van mensen, middelen, etc.
- **Situationeel leiderschap:** vermogen om het eigen handelen aan te kunnen passen aan de situatie, richting en sturing geven aan betrokkenen en samenwerkingen tot stand brengen
- **Besluitvaardigheid:** het vermogen om belangen af te wegen en een besluit te (durven) nemen, en dat vervolgens uit te kunnen dragen
- **Resultaatgerichtheid:** het vermogen om zaken voor elkaar te krijgen, handelen in belang van het resultaat
- **Eigenaarschap:** het vermogen om zelf eigenaarschap te nemen voor de opdracht en ook het eigenaarschap van andere betrokkenen te vergroten
- **Coachend leiderschap:** het vermogen om anderen zelf in beweging te laten komen, te begeleiden in hun ontwikkeling, hen te inspireren, ruimte, richting en steun geven, helpen bij vraagstukken
- **Communicatief:** het vermogen om goed te luisteren naar anderen en zelf goed en duidelijk je eigen boodschap over te kunnen brengen
- **Politieke sensitiviteit:** bewust zijn van de behoeftes en belangen van anderen en jouw eigen invloed daarop. Weten wat er speelt, wat bestuurders drijft en je effectief kunnen manifesteren in complexe krachtenvelden.

Elke opdrachtgever heeft een eigen stijl



In de praktijk is er meestal sprake van één dominante stijl, gecombineerd met andere(n)

De 6 B's

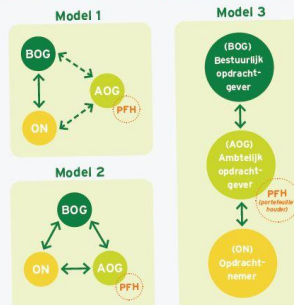


De spelregels

De 4 spelregels van goed opdrachtgeverschap

1. De rol van AOG en BOG worden beide door slechts 1 persoon ingevuld
2. De opdrachtgever heeft er zin in en straalt uit dat hij/zij gemotiveerd is voor het project/programma
3. De AOG draagt de ambtelijke eindverantwoordelijkheid voor het project/programma
4. Bij de start van een nieuwe opdracht contracteren opdrachtgever/opdrachtnemer de volgende punten:
 - **Samenwerking:** Hoe vullen we de samenwerking opdrachtgever/opdrachtnemer in en wanneer en op welke wijze evalueren we de samenwerking.
 - **Samenspel BOG:** We maken een bewuste keuze uit de 3 modellen m.b.t. de inschrijving en het samenspel in 'de driehoek' met de BOG. We kiezen het model dat het beste past bij de opgave (complexiteit, risico's, krachtenveld), de fase waarin de opdracht zich bevindt en de ervarenheid en voorkeur van de betrokken personen
 - **Veiligheid:** Hoe zorgen we voor voldoende veiligheid in de onderlinge samenwerking. Iedereen moet zich veilig voelen om eerlijk gedachten te kunnen delen over de opdracht en over de samenwerking.
 - **Besluiters:** Op welke manier we besluiten nemen over het wijzigen van de scope.
 - **Escaleren:** Op welke wijze we escaleren als dat nodig is. Wanneer is escalatie nodig, wie informeert je dan en op welke wijze leggen we dat vast?
 - **Evalueren:** Wat willen we als organisatie leren van het project/programma, zowel op inhoud als van het proces. En spreken af hoe we dat leerproces samen vormgeven.

Spreek samen af hoe je het onderlinge samenspel vormgeeft, en welk model het beste past bij (de fase van) de opdracht en ieders voorkeuren



Model 1: AOG zit er niet bij, tenzij
AOG zit niet standaard aan tafel, belangrijke interactie vindt plaats tussen BOG en ON

Model 2: AOG standaard aanwezig
In dit model zitten BOG, AOG en ON allen aan tafel bij besprekingen van de opdracht

In dit model worden de formele aansturinglijnen gevolgd

Kiezen van passende werkwijze bij opgave



Versie: 20 april 2022 | Eigenaar: Sylvia Korthuis

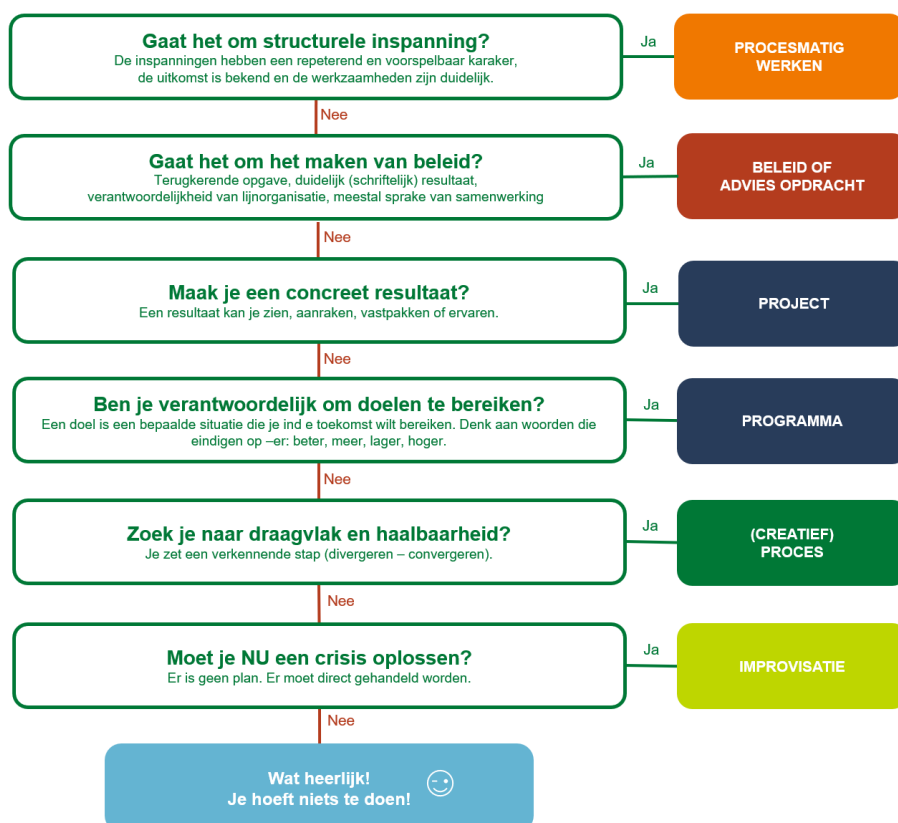
9.4 Project- en programma team omgevingen

De gemeente Apeldoorn heeft er in 2025 voor gekozen alle samenwerkingen voort te zetten in MS Teams in plaats van de gedeelde netwerkschijven. Afspraken omtrent het proces, inrichting en archivering van alle documentatie staan beschreven in het afsprakendocument van Info op Orde.

Afspraken over de samenwerkingsomgevingen in MS Teams en Djuma, het archiveren van documenten etc. vind je terug op de A-net pagina van [Info op Orde](#).

Het projectteam wordt aangevraagd via [Topdesk](#).

9.5 Beslisboom



9.6 Hulpvragen afweging kritische projecten

De risicoanalyse kan op basis van GROTICK plaatsvinden zodat gestructureerd op de onderdelen beoordeeld kan worden, waar voor het project risico's te verwachten zijn. In het licht van kritische projecten zijn relevante risico's op deze onderdelen terug te leiden naar negatieve publiciteit - imagoschade- en negatieve aandacht van de raad.

Geld	De kans op overschrijding is hierbij het risico en niet de grootte van het budget. Vragen die hierbij gesteld worden zijn: • Is het budget krap? • Zijn er subsidies die het project haalbaar kunnen maken? • Kan aan de subsidievoorwaarden worden voldaan? • Is er financiële ruimte in het proces gewenst om het eindresultaat bij te stellen? Naast het bepalen van het financiële risico is het ook van belang de kans op overschrijding te bepalen. Deze afweging wordt afgestemd met de projectcontroller.
Risico	Risico's bevinden zich inhoudelijk op de andere beheersfactoren in dit overzicht. De mate waarin de risico's onder controle zijn of beheerst worden, kan bepalend zijn voor de afweging tot kritisch project. • Welke kritische risico's zijn er in een risicosessie geïdentificeerd?
Organisatie	Zijn er grote organisatorische veranderingen die van invloed zijn op het project of het resultaat. Het risico kan zich vertalen in uitlopen in tijd maar ook overschrijdingen van geld. Ook gemeenteraadsverkiezingen kunnen leiden tot bijstellen van de plannen door andere bestuurlijke prioriteiten. • Zijn er interne reorganisaties te verwachten? • Staan er verkiezingen gepland in een bepalend stadium van het project? • Wisselingen in de projectgroep maken opbouwen van het "collectief geheugen" lastig maar is in elk project aan de orde van de dag.
Tijd	Het overschrijden van deadlines of het behalen van mijlpalen binnen het project. Denk aan grote evenementen (Giro, sinterklaas), aanlevering aan externen, grootschalige afsluitingen of afhankelijkheden van andere partijen (prorail bij een treintraject). • Zijn er kritische deadlines?
Informatie	Wanneer partijen niet goed geïnformeerd worden, kan dat commotie veroorzaken, maar zal in veel gevallen nog tijdig te corrigeren zijn. • Welke informatie is cruciaal? • Welke stakeholders zijn cruciaal en hoe ga je die informeren?
Communicatie	Communicatie is meer gericht op imago, wat is het risico op negatieve publiciteit? Vroegtijdig nadenken over de wijze van participatie kan hier van invloed op zijn. Dit onderdeel zal ook sterk samenhangen met één of meerdere onderdelen zoals hierboven benoemd. Overschrijding van het budget geeft negatieve publiciteit en kan de aandacht van de raad krijgen. Dat geldt ook voor ernstige overschrijdingen in tijd, die kunnen rekenen op aandacht van de raad.
Kwaliteit	Hierbij gaat het om het behalen van de gestelde kwaliteitscriteria. Kwaliteitscriteria komen voort uit de baten en behoeften van de gebruikers en worden bij voorkeur meetbaar gemaakt. Het hebben van kwaliteitsproblemen of het niet behalen van de kwaliteitscriteria is een van de risico's die meewegen. • Welke intern gestelde kwaliteitscriteria zijn er? • En welke van buitenaf gestelde criteria?