gemeente BERGEN

KADERNOTA PROJECTMATIG WERKEN GEMEENTE BERGEN

(September 2010)

Toelichting op het voorblad

Op de foto van het voorblad treft u een bijzondere situatie aan. Het zijn bergbeklimmers, die na vele uren klimmen er voor gekozen hebben om 'aan' de berg hun tent op te slaan. De afhankelijkheid van elkaar en het niet zonder elkaar kunnen functioneren staat voor ons voor een projectgroep. De hoogte wordt opgezocht, maar er wordt even gewacht (stadium 2), om alvorens na op kracht te komen verder te klimmen (stadium 5). Zij blijven dicht bij elkaar en gaan niet de breedte in. Juist de breedte op zoeken is binnen de gemeente Bergen een valkuil. Tenslotte bij disfunctioneren van één van de teamleden is het letterlijk einde oefening.

INHOUD:

a. Waarom deze kadernota?

a.1. Aanleiding 1
a.2. Uitgevoerde onderzoeken en interne stukken 1
a.3. Bestuurlijke wensen/opdrachten 1
a.4 Werkgroep Projectmatig Werken 2
a.5. Bestaande systemen 2

b. Wat betekent Projectmatig Werken?

b.1. De reikwijdte van PW 3

c. Welke methode gaan we toepassen?

c.1. Categorieën 4
c.2. Fasering 5
c.3. Fasedocumenten 5
c.4. Programma's en programmamanagement 9

d. Hoe gaan we deze werkwijze inpassen?

d.1. Proces 11
d.2. Rolverdeling binnen PW 11
d.3. Scholing 11
d.4. Implementatie 11

e. Samenvatting uitgangspunten 14

f. Bijlagen

1. Inhoud fasen van project 15
2. Stadia in ontwikkeling Programmamanagement 17
3. Concept format startnotitie 18

a. Waarom deze kadernota ?

a.1. Aanleiding

Eén van de doelstellingen van de gemeente Bergen is om na de reorganisatie de bedrijfsvoering van de organisatie verder te ontwikkelen en te verbeteren. Een onderdeel hiervan is het ontwikkelen van het projectmatig werken (PW) door het goed te definiëren, goede werkafspraken te maken en de verschillende rollen en verantwoordelijkheden goed vast te leggen.Verder zal het PW aansluiting moeten hebben met de overige binnen de organisatie gehanteerde systemen.

a.2. Uitgevoerde onderzoeken en interne stukken

Er zijn in het verleden onderzoeken uitgevoerd meet betrekking tot projectmatig werken in de gemeente Bergen. **De meest recente hiervan zijn:**

a. Een audit op het proces rondom de implementatie van een nieuwe belastingapplicatie, uitgevoerd door Magnus Management Consultants, opgeleverd in juni 2008.
b. Het uitvoeren van een quick scan op lopende projecten door BMC (Museaal Centrum, Watertoren, Bag/Gis en Gebiedsvisie), opgeleverd 10 december 2008.
c. Aanbevelingen uit het onderzoeksrapport van van Naem en Partners over het project Structuurvisie Landelijk Gebied. Gedateerd januari 2010.

De aanbevelingen uit deze onderzoeken hebben betrekking op: de bestuurlijke organisatie, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en de bedrijfsvoering. Hoofdlijn van deze aanbevelingen is dat voor het verbeteren van projectmatig werken vastgelegde procedures vereist zijn, evenals systemen en discipline om daarmee om te gaan, zowel bij het bestuur, de organisatie als bij de extern betrokkenen. Intern zijn er in het verleden al stukken opgesteld om het projectmatig werken binnen de ambtelijke organisatie te stroomlijnen, zoals onder andere het door een medewerker opgestelde Handboek, dat het karakter van een afstudeerproject had.

a.3. Bestuurlijke wensen/opdrachten

Het bestuur heeft op diverse momenten de behoefte aan de verbetering van het projectmanagement aangegeven.
Zo heeft de raad op 24 februari 2010 o.a. besloten :

1. *De Rekenkamercommissie te verzoeken een onderzoek in te stellen in het voorjaar van 2011 naar de werking en effectiviteit van het projectmatig werken en projectbeheer, met daarbij behorende verantwoordelijkheidssystematiek.*
2. *Het college opdracht te geven bij grote projecten en complexe en/of politiek gevoelige projecten, te gaan werken met het opstellen van een bestuursopdracht (startnotitie) waarin duidelijk wordt aangegeven doel, middelen, doorlooptijd, de projectorganisatie en de wijze van verantwoorden.*

In het coalitieakkoord is opgenomen:

- *Vanaf het jaar 2010 zal bij projecten standaard worden gewerkt met de programmamanagement methodiek.*
- *Bij ieder project en iedere beleidsvisie wordt een startdocument gevoegd waarin de inzet van ambtelijke en externe uren kenbaar wordt gemaakt.*

a.4. Werkgroep projectmatig werken

Deze Kadernota is binnen de ambtelijke organisatie opgesteld. Het doel van deze Kadernota is het gaan werken op basis van door het bestuur vastgestelde kaders. Wanneer deze Kadernota is vastgesteld, zal op basis hiervan een "Handboek Projectmatig Werken gemeente Bergen NH" worden opgesteld.

a.5. Bestaande systemen

Om de vastgelegde missie en doelstellingen te realiseren is er een mix noodzakelijk van organisatie, instrumenten, rollen en gedrag en processen. De mix is complex omdat elk onderdeel alle andere onderdelen beïnvloedt. Er is het nodige gerealiseerd, maar voortdurend wordt de bedrijfsvoering doorontwikkeld. Gekozen is voor een groeimodel. Niet alle onderdelen kunnen immers tegelijkertijd verbeterd worden.
Het systeem van Projectmatig Werken zal moeten passen op andere systemen als bijvoorbeeld de planning en control cyclus en het budgetbewakingssysteem. Het doorontwikkelen van risico- en programmamanagement heeft eveneens veel raakvlakken met de invoering van projectmatig werken. Het is van belang de volgorde van invoering van doorontwikkelde instrumenten zodanig te kiezen dat er zo weinig mogelijk discrepantie ontstaat.

De volgende systemen / instrumenten zijn operationeel en hebben raakvlakken met projectmatig werken:

- **Key2 Financiën (K2F)**. Op ECL- en taakniveau worden de meeste projecten al ingedeeld, zodat er snel en makkelijk een overzicht kan worden gegeven over de budgetten, kosten en verplichtingen van het desbetreffende project.
- **SDS (ondersteunend programma aan Word)**. In principe wordt alleen nog gebruik gemaakt van bestaande formats voor bijvoorbeeld het college. SDS is geschikt voor een format voor bijvoorbeeld fasedocumenten binnen PW. (Het huidige SDS systeem zal binnenkort vervangen worden door een ander systeem.)
- **Tweemaandelijkse rapportage** voor projecten en investeringen. Via een opzet in Excel worden enkele vragen beantwoord ten aanzien van planning, voortgang, risico's, financiële stand van zaken en dergelijke.
- Bij projecten van het Team Plannen en Projecten wordt reeds gewerkt met een plan van aanpak (betere term vanaf nu: **startnotitie**).
- **Ambtelijke bouwstenen** 2010-2014. Zou gebruikt kunnen worden voor de verdeling van de projecten in categorieën / fasen.
- Binnen het operationele systeem **Corsa** is het mogelijk formats aan te maken, planningen op te zetten en documenten en mailverkeer te sorteren op projecten.

Verder heeft projectmatig werken een relatie met:

- De Planning- en Controlcyclus (P&C):	Programmabegroting, Productraming, Jaarrekening, Voorjaarsnota, Najaarsnota en Perspectiefnota.
- Beheerplannen :	Voor diverse onderhoudswerkpakketten is een beheerplan opgesteld waaruit jaarlijks te verrichten werkzaamheden voortvloeien.

Binnen het huidige pakket aan werkzaamheden van de organisatie zijn er vele die onder de beschrijving van een project vallen. Deze werkzaamheden worden op dit moment niet volgens een vastgesteld model uitgevoerd.

Dit betekent dat:

a. Een project uit verschillende bronnen kan ontstaan (beheerplan, beleidsplan, afdelingsplan, collegeplan, provincie, rijk, regio, enzovoort).
b. Een project niet volgens een vaste methode in de meerjarenbegroting wordt opgenomen.
c. Een project soms binnen een afdeling door een projectleider, soms via een aparte werkgroep wordt uitgevoerd.
d. De rolverdeling met bijbehorende verantwoordelijkheden niet altijd vastligt.

e. De budgetverantwoordelijkheid loopt via de vastgestelde budgethoudersregeling en de bewaking van budgetten loopt via K2F.
f. Mandatering loopt via de mandaatregeling.

Voor onder andere projecten/investeringen zijn er aanvullende afspraken gemaakt met betrekking tot.:
a. Tweemaandelijkse rapportages.
b. Procedure voor vrijgeven van een investering.

Via deze methodiek is het in principe mogelijk alle werkzaamheden, waaronder projecten, te managen. De nadruk ligt bij bovenomschreven model met name op de financiële sturing en controle.
Sturing op projecten gebeurt idealiter volgens de **GOKIT** methodiek. Er is, naast sturing op het aspect **Geld,** behoefte aan een aanvulling, waarbij ook op de elementen **Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd** gestuurd kan worden.

Wat ontbreekt er / is nog niet voldoende:
- Doorlooptijd en goede afstemming bestuurlijke planning.
- Duidelijke vervolgstappen, voorafgaand een fase-/beslisdocument en afgerond met een beslismoment.
- Risicoanalyse en risicobeheer (denk aan workshop Ernst en Young eind 2009).
- Overzicht van alle projecten van de gemeente met daarbij een financiële planning, risicoanalyse enzovoort. ("In één oogopslag alle informatie".)
- Kwaliteitseis / keurmerk projecten.
- Een vast stramien waarbinnen projectmatig wordt gewerkt, met eenduidige procedures en begrippen.
- Werken met logboeken en/of dagboeken, waarin alle stappen op een systematische wijze worden bijgehouden.

Geconcludeerd kan worden dat er in principe geen behoefte is aan een geheel nieuw systeem voor PW, maar aan het aanvullen van de bestaande systemen met een module waarbinnen projectmatig werken in onze organisatie plaatsvindt.

Uitgangspunt 1:
Een systeem voor PW wordt in principe in combinatie met de overige reeds bestaande systemen gebouwd.

Uitgangspunt 2:
De startnotitie Structuurvisie Bergen aan Zee (vastgesteld in de raadsvergadering van 27 april 2010) wordt als standaard genomen.

b. Wat betekent Projectmatig Werken?

Algemeen wordt een project beschreven als:

Een project is een vooraf met elkaar overeengekomen uniek resultaat met de daartoe benodigde werkzaamheden, dat met vooraf vastgestelde middelen moet worden gerealiseerd binnen een bepaalde tijd en van een bepaalde complexiteit.

Projectmatig werken is een wijze van werken die gebaseerd is op de gedachte dat werken volgens een bepaalde methode de kans op resultaat of succes, de kwaliteit en de beheersbaarheid vergroot.

Er zijn vele werkvormen, waarvan de uitersten zijn:

a. **Routinematig werken**
   Deze werkvorm is geschikt voor activiteiten waarbij alle werkzaamheden bekend zijn en regelmatig worden uitgevoerd. Kortom, de werkzaamheden zijn uiterst voorspelbaar en daarom goed te plannen.
b. **Improviserend werken**
   Dit is de ideale werkvorm in situaties waarbij het resultaat en de weg ernaar toe vooraf niet bekend zijn. Improviserend werken is daarom vooraf niet te plannen.

De brug tussen deze twee uitersten vormen de werkzaamheden die weliswaar anders zijn dan wat eerder uitgevoerd is, maar toch iets bekends in zich hebben.
Dit soort werkzaamheden kan goed uitgevoerd worden in de vorm van Projectmatig Werken.

De meerwaarde van projectmatig werken?
De belangrijkste meerwaarde van projectmatig werken is, dat veel van datgene wat vroeger onuitgesproken bleef en/of niet formeel afgesproken werd, nu tijdig en bewust gezamenlijk wordt vastgesteld. De werkwijze van projectmatig werken geeft de randvoorwaarden voor het in de praktijk brengen van een gestructureerde samenwerking tussen de verschillende afdelingen en disciplines. Alle betrokkenen hebben uiteindelijk voordeel bij het integraal, projectmatig werken.

b.1. De reikwijdte van PW

Er zijn veel werkzaamheden binnen de organisatie die op een projectmatige manier aangepakt, uitgevoerd en beheerst kunnen worden. Het doel van projectmatig werken is om deze werkzaamheden beter dan voorheen te kunnen uitvoeren op het gebied van planning en beheersing (in risico, kwaliteit, geld, tijd en capaciteit), zonder dat dit leidt tot teveel extra belasting van de betrokkenen.

Om dit te bereiken wordt voorgesteld een model te ontwikkelen waarbinnen sprake is van maatwerk, in die zin dat voor ieder te onderscheiden soort werk een passende efficiënte en effectieve procedure is opgenomen (wel alle noodzakelijke stappen nemen, maar geen overbodige).

Uitgangspunt 3:
Projectmatig werken wordt breed in de organisatie ingevoerd, bij alle werkzaamheden (die zich hiervoor lenen) en niet alleen bij grotere multidisciplinaire projecten.

c. Welke methode gaan we toepassen?

Na onderzoek in verschillende voorbeelden en in de reeds opgestelde documenten binnen de gemeente kan geconstateerd worden dat een goede heldere indeling van de werkzaamheden essentieel is voor het goed implementeren van het projectmatig werken.

Voorgesteld wordt projecten in te delen in verschillende categorieën en tijdens de ontwikkeling en realisatie van projecten verschillende fasen te onderscheiden.

c.1. Categorieën

Stilgestaan is bij een verdeling van projecten in categorieën. De gedachte is geopperd om te werken via een puntensysteem. Navraag leerde echter dat het hanteren van een puntensysteem te complex en te arbeidsintensief wordt. Uit de Bergense praktijk volgt dat een verdeling op grond van hoogte van het budget niet handig is. De hoogte van het budget zegt namelijk niets over de complexiteit van het project.
De complexiteit van de projecten wordt eerder bepaald door: technische, organisatorische en relationele/bestuurlijke complexiteit. Voorgesteld wordt de projecten in een zo beperkt mogelijk aantal categorieën te verdelen. Drie categorieën lijken voldoende om dit te bereiken. Echter voor categorie 1 wordt een tweesplitsing gemaakt tussen (gereed) werk en een beleidsnota. Immers een beleidsnota dient over het algemeen aan de raad voorgelegd te worden.

Uitgangspunt 4:
De projecten worden in drie categorieën verdeeld.

	Beschrijving projecten	**Voorbeeld**
Categorie 1 (a en b)	**Binnen een afdeling** - Vanuit een discipline - Vaak kleinschalig - Laag risicogehalte - Vaak eenmanswerk, soms wel een projectgroep - Integraal, maar geen aparte projectorganisatie van projectgroep, regiegroep enz. - Soms politiek gevoelig	- Verkeersdrempel plaatsen - Onderhoudswerken - Speelplaats herinrichten - Reconstructies - Beleidsnota's (regulier) - Nieuwe bestrating Ruïnekerk Enzovoort
Categorie 2	**Afdelingsoverstijgend Multidisciplinair** - Gemiddelde/Grotere omvang - Gemiddeld/Hoger risicogehalte - Aparte projectorganisatie door middel van project-/regiegroep - Politiek gevoelig - Soms onderdeel van "Projectcluster"	- Grotere rioleringsinvesteringen - GRP (Gemeentelijk Rioleringsplan) - Reconstructie Oude Hof - Mooi Bergen - Schoorl Klopt - Ontwerp ons Derp - Structuurvisies - Beleidsnotities (nieuw beleid) Enzovoort
Categorie 3	**Regionale projecten** - Meerdere gemeenten bij betrokken - Veel bestuurlijke aandacht - Grotere omvang/impact	- Omleggen N9 - Regionaal woningbouwprogramma - Taqa Enzovoort

c.2. Fasering

Een belangrijk onderdeel binnen het projectmatig werken is de fasering. Fasering is belangrijk voor de bewustwording over in hoeverre een project is uitgewerkt en tot hoever er over besloten is.

In de basis komt iets tot stand via vier stadia:

a. Er ontstaat een idee/noodzaak om iets te gaan doen.
b. Het idee wordt uitgewerkt in een plan.
c. Het plan wordt uitgevoerd.
d. Nadat het plan gereed is wordt het geëvalueerd en opgenomen in het beheer.

Deze stadia zullen methodisch gevat moeten worden in een duidelijke fasering passend bij de Bergense situatie.

Hiervoor kan voor de eerste drie fasen aansluiting worden gezocht met de terminologie die wordt gehanteerd bij de programmabegroting, de zogenaamde "drie W's" :

a. **Wat willen we bereiken?**
b. **Wat gaan we er voor doen?**
c. **Wat gaat het kosten?**

In de "Slotfase" wordt geëvalueerd, hetgeen een relatie heeft met het moment in de jaarrekening waar gesteld wordt:

d. ***Wat hebben we bereikt?***

c.3. Fasedocumenten

Projecten zijn er in verschillende soorten, het belangrijkste verschil is het resultaat dat ermee wordt beoogd. Voorgesteld wordt elke fase af te ronden met een zogenaamd "fasedocument". Een dergelijk fasedocument heeft twee belangrijke functies:

1. Terugkoppelen van de resultaten van de voorgaande fase en afsluiting van de fase (procesverloop en procesresultaat);
2. Opdrachtverlening voor de volgende fase op basis van een kleine vooruitblik (planning, actualiseren projectbegroting, enzovoort).

Met andere woorden, elk fasedocument heeft dus een verantwoordings- en een besluitvormingscomponent en heeft betrekking op zowel de inhoud als de voortgang van het project.

Fasedocumenten zijn om verschillende redenen dus noodzakelijk:

- ze geven de mogelijkheid om bij te sturen;
- ze geven inzicht in het verloop en de voortgang van het project;
- ze verschaffen informatie over de verhouding tussen de (nog) beschikbare middelen en het uiteindelijke resultaat dat wordt beoogd;
- ze stellen betrokkenen in staat om daadwerkelijk hun taken uit te voeren en verantwoordelijkheid te nemen voor de voortgang;
- ze maken de overdracht van (delen van) het project mogelijk;
- ze vormen ook de brug naar andere systemen, als de P&C-cyclus.

Van belang is dat fasedocumenten in bepaalde fasen worden aangeboden aan die personen/organen, die er op dat moment een besluit over moeten nemen, of kennis van moeten hebben. "Over-informatie" kan leiden tot verkeerde verwachtingen, of tot pogingen tot sturing op momenten dat dit niet verlangd of verwacht wordt van de ontvanger.

Hoe is deze fasering in de Bergense situatie in te voeren?

Overwegingen zijn:

a. Op 27 april 2010 is door het college toegezegd dat de raad in juni 2010 een format ontvangt voor startnotities waarmee bij projecten vanaf september gewerkt gaat worden. In dezelfde raadsvergadering is aan de raad de startnotitie voor het opstellen van een Structuurvisie voor Bergen aan Zee aangeboden. Het format dat als bijlage 4 bij deze Kadernota is gevoegd is afgeleid van deze startnotitie.

b. In de huidige praktijk wordt door het college bij nieuwe projecten een motivering gevraagd voor opname van een budget of krediet in de P&C-cyclus.
Dit stuk is aanzienlijk minder omvangrijk en deels ook anders van aard dan bovengenoemde Startnotitie.

c. Voor categorie 1 projecten, waarvan het hoofdkenmerk is dat ze geen aparte projectorganisatie vereisen, kan met minder fasen gewerkt worden dan de projecten in categorieën 2 en 3.

d. Bij sommige projecten in categorie 2 en 3 is het wenselijk apart te laten besluiten over het definitieve ontwerp, voordat het bestek gemaakt wordt.

Deze overwegingen leiden ertoe dat voorgesteld wordt in de Bergense situatie te werken met:

Een initiatieffase voor alle projecten.
In deze fase ontstaat het idee, of noodzaak voor een nieuw project.
Het document dat in deze fase opgesteld wordt en waarop besloten wordt is het zogenaamde **"initiatiefrapport".** Hierin worden algemene gegevens beschreven als bijvoorbeeld: wat is de aanleiding, wat is de inhoud, wat zijn de geschatte kosten (projectbegroting) en wanneer het wordt uitgevoerd. Dit rapport dient tevens voor aanmelding van het project voor de P&C-cyclus. Daar waar het nieuw beleid betreft, is de raad degene die hierover een besluit neemt.
(Het stuk zal dan als bijlage bij het nu gehanteerde format F2 "aanvragen krediet" moeten gaan en kan hier wellicht op termijn mee gecombineerd worden.)
In dit rapport staat aangegeven en gemotiveerd welke categorie binnen het projectmatig werken voor het project van toepassing is.

Uitgangspunt 5
Voor ieder nieuw project wordt een Initiatiefrapport opgesteld, inclusief projectbegroting.

Uitgangspunt 6
Na accorderen van dit initiatiefrapport dient dit mede als basis om het project op te nemen in de begroting (en dus daarmee in de P&C-cyclus).

Wordt het project gehonoreerd en ingepland, dan gaat het, op het geplande moment, in uitvoering volgens de fasering binnen het systeem van Projectmatig Werken. Binnen het systeem van Projectmatig Werken onderscheiden we in Bergen 5 fasen, die afgerond worden met een fasedocument:

Uitgangspunt 7:
Elke fase wordt afgerond met een "Fasedocument", met voor elke fase een geactualiseerde projectbegroting.

FASEN	FASEDOCUMENT
Initiatieffase	Initiatiefrapport
Definitiefase	Startnotitie/Plan van aanpak (projectplan)
Ontwerpfase	Definitief ontwerp
Voorbereidingsfase	Bestek (inclusief begroting)
Realisatiefase	Product/Resultaat
Slotfase	Evaluatieverslag

Voor projecten in **categorie 1** kan in de meeste gevallen volstaan worden met **5 fasen:** Hierin zijn dan de Ontwerp- en Voorbereidingsfase samengevoegd. Ook een startnotitie is in deze categorie vaak niet nodig, wel een plan van aanpak.

FASEN (Categorie 1)	FASEDOCUMENT
Initiatieffase	Initiatiefrapport
Definitiefase	Plan van aanpak (projectplan)
Ontwerpfase / Voorbereidingsfase	Definitief ontwerp/ Bestek (incl. begroting)
Realisatiefase	Product/Resultaat
Slotfase	Evaluatieverslag

Voor **categorieën 2 en 3** gelden in principe **alle fasen,** waarbij in de Definitiefase altijd een Startnotitie/Plan van Aanpak moet worden gemaakt in verband met de aparte projectorganisatie. Wanneer er in deze categorieën tussen het Definitieve Ontwerp en het maken van het Bestek geen aparte besluitvorming nodig is kunnen de Ontwerp- en Voorbereidingsfase ook in deze categorieën worden samengevoegd. Dit zal in de Startnotitie moeten worden genoemd en gemotiveerd.

Standaardiseren/ Differentiëren
Voor de drie categorieën wordt in principe hetzelfde format gebruikt, echter er zullen verschillen bestaan in de hoeveelheid informatie die moet worden opgenomen.
Op deze wijze kan een helder model worden ontwikkeld per categorie en fase.

Uitgangspunt 8:
Een combinatie van Categorisering en Fasering leidt tot een systeem waarbij per combinatie aangegeven kan worden welk fasedocument nodig is, wie dit opstelt en hoe en door wie de goedkeuring/vaststelling van dit document plaatsvindt.

De werkwijze is als volgt weer te geven:

1. Een nieuw project ontstaat (vanuit verschillende bronnen)
2. Voor ieder nieuw project wordt een **Initiatiefrapport** opgesteld

	Opstellen / Goedkeuren	Categorie 1a Binnen een afdeling	Categorie 1b beleidsnota's	Categorie 2 Afdelingsover-stijgend / Multidisciplinair	Categorie 3 Regionale projecten
Initiatieffase					
Initiatiefrapport	ambtelijk	Afdelings-hoofd/MT	Afdelings-hoofd/MT	Afdelingshoofd/MT	Afdelings-hoofd/MT
	bestuurlijk	College	College	College	College

3. Hierna wordt het project (na accorderen) ingevoerd in de P&C-cyclus (Perspectiefnota, Meerjarenbegroting enzovoort). Hierover neemt de **Raad** een besluit.
4. Komt het project tot uitvoering, dan wordt het ingevoerd in de methodiek van Projectmatig Werken.

	Opstellen / Goedkeuren	Categorie 1a normaal werk Binnen een afdeling	Categorie 1b beleidsnota's	Categorie 2 Afdelingsover-stijgend / Multidisciplinair	Categorie 3 Regionale projecten
Definitiefase					
Startnotitie	ambtelijk	Startnotitie vaak niet nodig	Startnotitie vaak nodig	Regiegroep/ MT	Regiegroep/ MT
	bestuurlijk	**PFH / college**	**College**	**College / Raad**	**College / Raad**
Ontwerpfase		Meestal te combineren met Voorbereidings-fase	Meestal te combineren met Voorbereidings-fase		
Definitief ontwerp	ambtelijk	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd / MT	MT	MT
	bestuurlijk	**PFH / college**	**College / Raad**	**College**	**College**
Voorbereidingsfase					
Bestek / Realisatieplan	ambtelijk	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
	bestuurlijk	**X**	**Pfh-overleg**	**x**	**x**
Aanbesteding	ambtelijk	Inkoop/Afd.hoofd	n.v.t.	Inkoop/ Afd.hoofd	Inkoop/ Afd.hoofd
	bestuurlijk	**PFH**	**n.v.t.**	**College**	**college**
Realisatiefase					
Product / Resultaat	ambtelijk	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd / MT	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
	bestuurlijk	**college**	**College / raad**	**College / raad**	**College / raad**
Oplevering	ambtelijk	Afdelingshoofd		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
	bestuurlijk	**x**		**x**	**x**
Nazorgfase					
Evaluatie	ambtelijk	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
	bestuurlijk	**x**	**College / raad**	**x**	**x**

- Bovenstaand model betreft een minimummodel. De noodzaak om "op te schalen" is ter beoordeling van de genoemde personen of groepen.

c.4. Programma's en programmamanagement

Steeds meer veranderingen worden via projecten aangepakt. Toch hebben we lang niet altijd het gevoel dat we daarmee bereiken wat we voor ogen hebben. Voor de bedrijfsvoering en de overkoepelende doelstellingen is het nodig te (be)sturen op de samenhang tussen projecten. Steeds vaker wordt daarom gebruik gemaakt van programmamanagement

Wat is een programma en wat is programmamanagement?

Er zijn veel verschillende definities van een programma. De meest gebruikte definitie is:
"Een programma is een geheel van samenhangende projecten en activiteiten om een of meer van te voren gedefinieerde doelstellingen te realiseren."
Belangrijk verschil ten opzichte van een project is bij programmamanagement de focus op doelstellingen, daar waar de focus bij projecten ligt op het geïsoleerde resultaat van het project.

De vele projecten en activiteiten in een organisatie, de onderlinge relaties hiertussen en de afhankelijkheden met de (vaak complexe) omgeving maken dat het management van veranderingen een hoop inspanning van de organisatie en van het management vergt.
Het doorvoeren van de veranderingen in combinatie met een beperkte capaciteit om alle veranderingen te realiseren heeft de noodzaak doen ontstaan om een andere manier van aansturen te vinden voor het managen van veranderingen. Programmamanagement is hiervoor een passende manier.
Kenmerkend hierbij is dat het gaat om trajecten met veel onzekerheden en risico's en waarbij er een duidelijke koppeling ligt met de strategie van de gemeente. Er bestaan grote verschillen tussen project- en programmamanagement. In onderstaand schema wordt een en ander aangegeven.

Project	Programma
omvat projectactiviteiten	omvat project- en lijnactiviteiten
coördineert werkpakketten	coördineert projecten
levert een product of dienst op	realiseert doelstellingen
eindigt bij oplevering resultaat	moet bewust worden afgesloten
baten worden gerealiseerd na afloop	baten worden gerealiseerd tijdens en na afloop
kortere tijdspanne	langere tijdspanne

Hoe gaat Bergen hiermee om?

In Bergen wordt het begrip programma tot nu toe uitsluitend gebruikt in relatie met de programmabegroting.
Hiertoe zijn alle werkzaamheden van de organisatie verdeeld in een zevental programma's. Onderscheiden worden:

1. **Inwoners en bestuur**
2. **Samenleving**
3. **Dienstverlening**
4. **Ontwikkeling openbare ruimte**
5. **Beheer openbare ruimte**
6. **Economie, toerisme en cultuur**
7. **Middelen**

Ieder programma is onderverdeeld in: Programmaonderdelen, Doelstellingen en Prestaties. Per programma wordt beknopt en onderscheidend de missie c.q. de programmadoelstelling beschreven, die uitmondt in een algemene, in kwalitatieve termen verwoorde doelstelling.

Indicatoren zijn toegevoegd om de prestaties en effecten van het gerealiseerde meetbaar te maken. Jaarlijks wordt geprobeerd de kwaliteit van de programmabegroting te verbeteren op vorm, kwaliteit en bruikbaarheid.

Er bestaat binnen Bergen zowel bij het bestuur, als bij de organisatie, behoefte om programmamanagement verder te ontwikkelen. Hierbij wordt zowel gedoeld op het managen van de programma's, zoals ze in de programmabegroting zijn gedefinieerd, als op het gecoordineerd uitvoeren van bepaalde projecten in een samenhangend pakket (Mooi Bergen, Schoorl Klopt, Ontwerp ons Derp enzovoort). Dit is een stevige ambitie!
Uit de literatuur blijkt dat gemeenten om te komen tot **Geoptimaliseerd programmamanagement** verschillende stadia in de ontwikkeling van de totale bedrijfsvoering moeten doorlopen.In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van deze te doorlopen stadia.

Gelezen deze stadia kan worden geconcludeerd dat er in de Bergense realiteit, naast de reeds beschreven methodiek van de sturing en beoordeling binnen de programmabegroting, op dit moment sprake is van een behoefte aan een **Multi-projectmanagement.** De stap naar een volledig programmamanagement, zoals (onder 3, 4 en 5 in bijlage 3) is beschreven is te groot zijn om ineens te nemen. Voorgesteld wordt tot en met 2013 het projectmatig werken en het **Multi-projectmanagement** (stadium 2) verder te vervolmaken. In 2014 wordt het projectmatig werken en het Multi-projectmanagement geëvalueerd, opdat in het collegeprogramma van 2014-2018 desgewenst de ambitie bijgesteld kan worden.

Uitgangspunt 9:
Geconcludeerd wordt dat er in de Bergense realiteit, naast de reeds beschreven methodiek van de sturing en beoordeling binnen de programmabegroting, op dit moment sprake is van een behoefte aan een Multi-projectmanagement..

Uitgangspunt 10:
Voorgesteld wordt tot en met 2013 het projectmatig werken en het Multi-projectmanagement (stadium 2)verder te vervolmaken. In 2014 wordt het projectmatig werken en het Multi-projectmanagement geëvalueerd, opdat in het collegeprogramma van 2014-2018 desgewenst de ambitie kan worden bijgesteld.

Gekoppeld aan de voorgestelde methode van Projectmatig Werken zouden, daar waar dit relevant is, clusters van projecten gedefinieerd kunnen worden die in samenhang worden behandeld. We noemen dit een "projectcluster".

Uitgangspunt 11:
Gekoppeld aan de voorgestelde methode van Projectmatig Werken zouden, daar waar dit relevant is "Projectclusters" gedefinieerd kunnen worden die in samenhang worden behandeld.

De naam "programma" voor een dergelijke cluster leidt wellicht tot verwarring met de naam zoals die in de programmabegroting wordt gehanteerd.

Uitgangspunt 12:
De naam "Programma" wordt in de Bergense situatie exclusief gebruikt voor programma's uit de programmabegroting.

Projecten kunnen op verschillende manieren geclusterd worden. We zouden kunnen denken aan een clustering naar vakgebied, programma's of gebieden. Projecten als Mooi Bergen, Schoorl Klopt, Ontwerp ons Derp zijn voorbeelden van een gebiedsgewijze clustering. Er zijn meerder sporen naast elkaar mogelijk. In de startnotities wordt aangegeven tot welke clustering een project behoort.

d. Hoe gaan we projectmatig werken inpassen?

d.1. Proces:

Zoals reeds eerder vermeld is het invoeren van projectmatig werken een onderdeel van de doorontwikkeling van de gehele bedrijfsvoering binnen de gemeentelijke organisatie.
Dit is een groeiproces. Het zal ingepast moeten worden in andere systemen die operationeel of in ontwikkeling zijn als:

- Budgetbewaking;
- Risicomanagement;
- Budgethoudersregeling;
- Delegatie- en Mandaatregeling;
- Planning- en controlcyclus;
- Enzovoort.

Ook voor wat betreft de fasering van projecten zal dit synchroon moeten lopen met de fasering van andere cycli.

d.2. Rolverdeling binnen PW

Projectmatig werken is een manier van werken die in principe binnen de normale organisatie (directie, afdelingshoofd, teamleider/1e medewerker, medewerker) kan plaatsvinden.
In de categorie 1 projecten is een aanpassing van deze organisatie niet noodzakelijk.
Wanneer sprake is van een omvangrijker project (categorieën 2 en 3) vindt aanwijzing plaats van een opdrachtgever, opdrachtnemer en projectleider.

In onze organisatie is het standaard dat in die gevallen de directie als opdrachtgever optreedt. Een afdelingshoofd is opdrachtnemer en een medewerker van een afdeling is projectleider. In deze situaties kunnen aan de projectleider eventueel aanvullende bevoegdheden met betrekking tot mandaat en budgethoudersbevoegdheid worden toegekend. Dit vergt dan echter een aanpassing van de bestaande mandaat- en budgethoudersregeling.

Uitgangspunt 13:
In onze organisatie is het standaard dat in voorkomende gevallen de directie als opdrachtgever optreedt, een afdelingshoofd opdrachtnemer is en een medewerker van een afdeling projectleider.

Er kan voor de organisatie van projecten verder gekozen worden voor verschillende varianten, gebaseerd op een standaard model met een standaard naamgeving.
Zo is er in de meeste gevallen sprake van een **Projectgroep** met een projectleider en projectmedewerkers, bij categorieën 2 en 3 is dat standaard, bij categorie 1 is dat een optie.

Onder een projectgroep kan een **werkgroep** nodig zijn voor bepaalde opdrachten.
Bij meer complexe projecten (categorieën 2 en 3) is er een **Regiegroep**. Voor enkele projecten kan aanvullend gewerkt worden met een **Klankbordgroep** en/of een **Adviesgroep.**
De gekozen organisatievorm zal in het plan van aanpak moeten worden omschreven.

Uitgangspunt 14:
Als standaardmodel wordt gekozen: projectleider, projectgroep, regiegroep.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid en de rol van de portefeuillehouder bij projecten is in de Bergense praktijk in het verleden nogal verschillend ingevuld, afhankelijk van de stijl van de wethouder en het soort project. Bij portefeuillehouders bestaat haast vanzelfsprekend een behoefte om in een project te participeren, vooral waar het politiek belangrijke projecten betreft.

De werkgroep stelt voor dat bestuurders in regiegroepen van belangrijke projecten zitting nemen en van de overige projecten via het portefeuillehoudersoverleg op de hoogte gehouden worden door de opdrachtnemers (afdelingshoofden) en projectleiders.

Uitgangspunt 15:
Algemene regel is dat portefeuillehouders in regiegroepen van belangrijke projecten (categorie 2 en 3) zitting nemen en van de andere projecten op de hoogte gehouden worden door de opdrachtnemers (afdelingshoofden) en projectleiders, via het portefeuillehoudersoverleg.

In het plan van aanpak moet aangegeven worden op welke wijze de portefeuillehouder en/of het college betrokken is bij de projectrealisatie. Ook voor de inbreng van derden moet de betrokkenheid duidelijk worden in de startnotitie en het plan van aanpak.

Beschrijving van rol en taak:

Taken projectleider:
De projectleider is degene die de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van het project, zorgt voor de rode draad, leidt de projectgroep en stelt de fasedocumenten op.

Projectgroep
In de projectgroep zitten medewerkers van diverse afdelingen, ieder met een specifieke rol, die samen met de projectleider het project realiseren. Ze zijn door hun afdelingshoofd in staat gesteld deel te nemen aan het project. Er kan ook sprake zijn van een lichtere vorm van een projectteam, bijvoorbeeld bij projecten in categorie1.

Werkgroep (niet standaard)
Dit model kan worden ingezet als een projectgroep te groot, en dus inefficiënt, dreigt te worden. Besloten kan dan worden om projectonderdelen uit te laten werken in een werkgroep. Dit geschiedt onder verantwoordelijkheid van de projectgroep.

Regiegroep
Een regiegroep stuurt de projectgroep aan. De regiegroep vervangt de opdrachtgever niet, maar standaard zit de opdrachtgever of een vertegenwoordiger in de regiegroep. De opdrachtgever weet derhalve hoe de leden van de regiegroep zich opstellen. In de regiegroep worden afspraken gemaakt die de projectgroep moet uitvoeren.

Klankbordgroep (niet standaard)
Een klankbordgroep bestaat uit een groep betrokkenen die door de projectgroep gevraagd wordt om een inbreng te leveren om bijvoorbeeld de maatschappelijke haalbaarheid af te tasten of een brede externe inbreng te garanderen.
Vooral voor projecten die draagvlak behoeven (volgens participatieladder uit de vastgestelde "Notitie Burgers betrokken") is dit een goede opzet. De leden kunnen zowel komen uit de interne organisatie als van daarbuiten, afhankelijk van het projectonderwerp.
De Klankbordgroep geeft geen bindende adviezen. De adviezen worden meegenomen in de verschillende fasedocumenten. Regel is dat **de portefeuillehouders** in vergaderingen van een klankbordgroep contact heeft met leden van de groep. De portefeuillehouder is voorzitter van de klankbordbijeenkomsten, zodat de projectleider kan deelnemen aan de discussie.

Uitgangspunt 16:
Indien er een klankbordgroep is hebben portefeuillehouders in vergaderingen daarvan contact met de leden van de klankbordgroep. De portefeuillehouder is voorzitter van de klankbordgroepbijeenkomsten.

Adviesgroep
Wanneer daar aanleiding voor is kan (afhankelijk van het soort project) een adviesgroep/kwaliteitsteam in het leven worden geroepen. Dit is een adviesgroep die de projectgroep gevraagd of ongevraagd specialistische adviezen geeft tijdens de projectrealisatie. Deze inbreng van expertise is echter niet dwingend voor de projectgroep. Ook hier geldt dat de leden zowel vanuit de interne organisatie als van daarbuiten kunnen komen.

Uitgangspunt 17:
Op basis van de participatieladder, en/of het communicatieplan kan bij een project gekozen worden voor een meer uitgebreide projectorganisatie door middel van klankbordgroepen, adviesgroepen en werkgroepen.

d.2. Scholing
Dit onderdeel wordt meegenomen bij het opstellen van handboek en de implementatieparagraaf.

d.3. Implementatie
Dit onderdeel wordt meegenomen bij het opstellen van handboek en de implementatieparagraaf. In het handboek wordt verder ingegaan op de verschillende fasedocumenten en waar deze documenten aan moeten voldoen. Het betreft de volgende fasedocumenten:

a. *Initiatiefrapport*
b. *Startnotitie / opdracht*
c. *Projectplan / plan van aanpak*
d. *Voorlopig ontwerp / definitief programma van eisen.*
e. *Definitief ontwerp + begroting*
f. *Bestek / Uitvoeringsplan / aanbesteding*
g. *Opleveringsplan*
h. *Evaluatieverslag*

Uitgangspunt 18:
Voorgesteld wordt de implementatie via een groeimodel aan te laten sluiten bij bestaande systemen.

e. Samenvatting uitgangspunten:

Projectmatig werken:

1. Een systeem voor PW wordt in principe in combinatie met de overige reeds bestaande systemen gebouwd.
2. De startnotitie Structuurvisie Bergen aan Zee (vastgesteld in de raadsvergadering van 27 april 2010) wordt als standaard genomen.
3. PW wordt breed in de organisatie ingevoerd, bij alle werkzaamheden (die zich hiervoor lenen) en niet alleen bij grotere multidisciplinaire projecten.

Project:

4. De projecten worden in drie categorieën verdeeld.
5. Voor ieder nieuw project wordt een Initiatiefrapport opgesteld, inclusief projectbegroting.
6. Na accorderen van dit initiatiefrapport dient dit mede als basis om het project op te nemen in de gemeentelijke begroting (en dus daarmee in de P&C-cyclus)
7. Elke fase wordt afgerond met een "Fasedocument", met voor elke fase een geactualiseerde projectbegroting
8. Een combinatie van Categorisering en Fasering leidt tot een systeem waarbij per combinatie aangegeven is welk fasedocument nodig is en hoe en door wie de goedkeuring/vaststelling van dit document plaatsvindt.

Programma:

9. Geconcludeerd wordt dat er in de Bergense realiteit, naast de reeds beschreven methodiek van de sturing en beoordeling binnen de programmabegroting, op dit moment sprake is van een behoefte aan een Multi-projectmanagement.
10. Voorgesteld wordt tot en met 2013 het projectmatig werken en het Multi-projectmanagement (stadium 2) verder te vervolmaken. In 2014 wordt het projectmatig werken en het Multi-projectmanagement geëvalueerd, opdat in het collegeprogramma van 2014-2018 desgewenst de ambitie kan worden bijgesteld.
11. Gekoppeld aan de voorgestelde methode van Projectmatig Werken zouden, daar waar dit relevant is Projectclusters gedefinieerd kunnen worden die in samenhang worden behandeld.
12. De naam "Programma" wordt in de Bergense situatie exclusief gebruikt voor programma's uit de programmabegroting.

Organisatie:

13. In onze organisatie is het standaard dat in voorkomende gevallen de directie als opdrachtgever optreedt, een afdelingshoofd opdrachtnemer is en een medewerker van een afdeling projectleider.
14. Als standaardmodel wordt gekozen: projectleider, projectgroep, regiegroep.
15. Algemene regel is dat portefeuillehouders in regiegroepen van belangrijke projecten zitting nemen en van de andere projecten op de hoogte gehouden worden door de opdrachtnemers (afdelingshoofden) en projectleiders, via het portefeuillehoudersoverleg.
16. Indien er een klankbordgroep is hebben portefeuillehouders in vergaderingen daarvan contact met de leden van de klankbordgroep. De portefeuillehouder is voorzitter van de klankbordgroepbijeenkomsten.
17. Op basis van de participatieladder en/of het communicatieplan kan bij een project gekozen worden voor een meer uitgebreide projectorganisatie door middel van klankbordgroepen, adviesgroepen en werkgroepen.

Implementatie:

18. Voorgesteld wordt de implementatie via een groeimodel aan te laten sluiten bij bestaande systemen.

Bijlage 1 Inhoud fasen van project

a. Initiatieffase:

Doel
Het benoemen/beschrijven van een project, het noemen van de aanleiding, de geschatte kosten en het tijdstip van uitvoeren. Het aangeven van de categorie binnen de systematiek van Projectmatig Werken.

Resultaat
Een goedgekeurd **Initiatiefrapport** waarbij de aanleiding, de doelstelling van het project en het globale projectresultaat staan beschreven.

Het eerste idee of initiatief om bijvoorbeeld een beleidsnota te maken kan op verschillende plekken gegeven worden of ontstaan. Bijvoorbeeld in de gemeenteraad, in het college, het MT of binnen een afdeling.

Voor het bepalen van de juiste positie van een project in de organisatie is het van groot belang te bepalen waar/door wie voor het eerst over een initiatief gesproken wordt. Daar worden namelijk later ook de opdrachtgever en opdrachtnemer aangewezen. Het is mogelijk dat initiatieven al in meerjarenplannen of afdelingswerkplannen als project zijn benoemd.

b. Definitiefase:

1e Doel
Het formeel opstarten van een activiteit als project, door gezamenlijk het probleem/vraagstuk te verkennen en daarbij aan te geven waarom het een project is en wat het doel en het globale resultaat van het project is. Daarnaast wordt de rolverdeling in het kader van het project vastgesteld.

Resultaat
Een tijdige en formele opdrachtverlening in de vorm van een goedgekeurde **Startnotitie**, waarbij gezamenlijk heldere afspraken zijn gemaakt over de rolverdeling, de doelstelling van het project en het globale projectresultaat.

2e Doel
Het geëiste en gewenste projectresultaat en de wijze waarop dat bereikt zal gaan worden wordt zo concreet en eenduidig mogelijk geformuleerd met draagvlak bij bestuur, belanghebbenden in de organisatie en projectorganisatie.

Resultaat
Een in de vorm van een **plan van aanpak** heldere, concrete en meetbare uitwerking van het projectresultaat en van de wijze waarop dat resultaat gedurende de looptijd van het project gerealiseerd gaat worden.

c. Ontwerpfase:

Doel
Het bepalen van een oplossing in termen van het uiteindelijke Projectresultaat die past bij de vastgestelde randvoorwaarden/eisen op basis van een afweging van diverse ontwikkelde oplossingsvarianten. Kortom het definitieve plan/ontwerp met een begroting

Resultaat
Een beschrijving van **het definitieve plan** en de daarbij behorende kosten en overige consequenties, alsmede de wijze waarop aan de gestelde randvoorwaarden/eisen wordt voldaan.

d. Voorbereidingsfase:

Doel
Het uitwerken van het definitieve plan op een zodanige wijze dat een te contracteren uitvoerder het resultaat oplevert dat beoogd was.

Resultaat
Het hebben van een goed **uitvoerbaar plan/ bestek** en een partij die gecontracteerd is om dit uit te voeren

e. Realisatiefase:

Doel
Het daadwerkelijk uitvoeren van het werk, de uiteindelijke beleidsnota, het definitieve plan, programma of bestek (het Projectresultaat), binnen de eerder afgesproken kaders (randvoorwaarden en eisen).

Resultaat
Een opgeleverd **Projectresultaat** dat voldoet aan de daaraan gestelde eisen en blijft binnen de daarvoor vastgestelde randvoorwaarden.

f. Nazorgfase:

Doel
Overdracht van het Projectresultaat ter uitvoering, of opname in beheerplan aan de lijnorganisatie en afsluiting van het Project met een formele evaluatie van het Projectverloop en -resultaat.

Resultaat
Een aan de lijnorganisatie opgeleverd Projectresultaat vergezeld van een goedgekeurd **evaluatieverslag** als formele afsluiting van het Project.

Bijlage 2 Stadia in ontwikkeling programmamanagement

De volgende ontwikkelingsstadia worden theoretisch onderscheiden:

1. Administratieve Projectondersteuning
Een organisatie heeft enkele projecten gelijktijdig onderhanden en de behoefte ontstaat om de onderlinge ervaringen uit te wisselen en afhankelijkheden af te stemmen. *Veranderactiviteiten worden in projectverband uitgevoerd, echter zonder gebruik te maken van gestandaardiseerde methoden en –technieken voor projectmanagement.* *Er is geen centraal projectenbureau beschikbaar voor het ondersteunen van de verschillende projecten.*

2. Multi-Projectmanagement
Organisaties hebben gerelateerde projecten ondergebracht in een programma. *Een programmabureau is primair belast met het beschikbaar stellen van gestandaardiseerde hulpmiddelen voor projectmanagement.* *De programmaorganisatie is verantwoordelijk voor het nemen van besluiten bij schaarste aan resources.* *Een programma wordt gestart na accorderen van een programma business case*

3. Programmamanagement
Een organisatie heeft een "ingericht" proces voor programmamanagement. *Programma's worden gestart om organisatorische veranderingen die van strategische aard zijn aan te sturen.* *Daarmee is programmamanagement meer dan Multi-projectmanagement. Methodieken voor programmamanagement zijn binnen de verschillende soorten projecten consistent geïmplementeerd.* *Voor het realiseren van de verwachte voordelen zijn managers aangesteld.*

4. Volwassen Programmamanagement
Dit is een situatie waarin organisaties de inrichting van de programmamanagementprocessen bijstellen op basis van eigen ervaringen. *De organisatie van het programmamanagement maakt gebruik van speciaal daartoe ontwikkelde instrumenten om de kwaliteit van de programma's, projecten, de veranderingen en de kwaliteit van externe resources te meten.* *Programmamanagement heeft een beslisbevoegdheid ten aanzien van het opstarten van projecten binnen een programma.*

5. Geoptimaliseerd Programmamanagement
Dit is de situatie waarbij organisaties de vorm van programmaorganisaties volledig hebben geadopteerd en bij herhaling inzetten voor het realiseren van veranderingen. *Belangrijkste kenmerk is dat de organisatie van het programmamanagement de spin in het web is van alle organisatorische veranderingen. De verschillende processen voor programmamanagement zijn volledig toegesneden op de organisatie en worden periodiek bijgesteld.*

Bijlage 3: Concept format startnotitie (model Structuurvisie Bergen aan Zee)

STARTNOTITIE

Project

XXX

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

1 Inleiding 21

2 Tot dusverre..... 21

3 Bestuurlijke opdracht 21

4 Projectbeschrijving 21

5 Plannen 21

6 Projectorganisatie 21

7 Planning en producten 21

8 Budget en inzet ambtelijke uren 21

9 Communicatie en Participatie 21

10 Risico's en beheermaatregelen 21

1 Inleiding

2 Tot dusverre

3 Bestuurlijke opdracht

4 Projectbeschrijving
Het project heeft de titel:

5 Plannen
Bij de visievorming moeten de volgende ontwikkelingen en beleid in het project worden betrokken:

6 Projectorganisatie
De projectorganisatie voor dit project is conform het format "Projectmatig werken Bergen" en bestaat uit een:
- regiegroep
- projectgroep

Regiegroep

In de regiegroep zitten de volgende leden:

Projectgroep (interne projectgroep)

Kern:

(Afhankelijk van de agenda worden andere disciplines uitgenodigd)

7 Planning en producten

8 Budget en inzet ambtelijke uren

9 Communicatie en Participatie

10 Risico's en beheermaatregelen
(In het kader van risicomanagement moet inzichtelijk worden gemaakt welke risico's het project kent. Het project kent de navolgende risico's)