



Gemeente
Woudenberg

Memo

Onderwerp : Situatieanalyse projectorganisatie.

Verzonden aan: MT, college & raad
Postregistratienummer: nvt

Afzender: Erna Jongerius
Datum: 16 mei 2016.

Samenvatting

In het eerste kwartaal van 2016 is geconstateerd dat de werkdruk bij met name medewerkers die deelnemen aan de ruimtelijke projecten teveel uit balans is waardoor projectresultaten, lijnwerkzaamheden en projectmedewerkers onder druk staan. Dit leidt tot ongewenste risico's: financieel, zorgvuldigheid, kwaliteit, continuïteit.

Een eerste analyse wijst uit waardoor de werkdruk uit balans is en welke maatregelen getroffen zijn en kunnen worden om de druk in balans te krijgen en te houden.

Analyse

In 2011 werd besloten om een projectorganisatie in te richten. Dit is in 2012 gerealiseerd. Ook toen ging het aantal projecten de capaciteit te boven. Met name door het feit dat het projectmatig werken niet verankerd was. Door de invoering hiervan werd de sturing op projecten (projectmanagement) beter geborgd. En daarmee een noodzakelijk onderscheid tussen taken, rollen en verantwoordelijkheden van bij projecten betrokken bestuurders, leidinggevend, projectleiders en (beleids)medewerkers. Belangrijke elementen daaruit:

1. *De projectleider kan in principe iedereen uit de lijnorganisatie zijn, mits hij/zij voor deze rol is gekwalificeerd. De projectleider vormt de spil van het project.*
2. *Het projectteam wordt gevuld met beleidsmedewerkers die de benodigde inhoudelijke expertise inbrengen en waar nodig anderen aansturen. Deze medewerkers kunnen daarbij in hun dagelijks handelen drie petten op hebben; die van projectleider in het ene project, vakspecialist in een ander project en (beleids)medewerker in de lijn van de organisatie.*
3. *Een wethouder fungeert als bestuurlijk opdrachtgever, een afdelingshoofd als ambtelijk opdrachtgever en de projectleider als eindverantwoordelijke voor alle projectaangelegenheden met de bevoegdheid tot het geven van opdrachten aan derden (dit alles binnen de vastgelegde mandaten en budgetten).*
4. *Aandacht voor het borgen van de relaties tussen projecten, het aanstellen van een verantwoordelijke voor alle projectleiders en een coördinatiepunt voor de inzet van medewerkers is absoluut noodzakelijk. Hierin is een rol weggelegd voor het managementteam met de gemeentesecretaris als procesbewaker.*

In het eerste kwartaal 2016 wordt door de ambtelijk opdrachtgevers (MT-leden), projectleiders en -medewerkers geconstateerd dat de werkdruk bij met name medewerkers die deelnemen aan de ruimtelijke projecten zodanig uit balans is dat eerder benoemde risico's ontstaan. En dat in projecten gemaakte afspraken of investeringen leiden tot structurele (niet voorziene) financiële verplichtingen in de lijnbegroting.

Geconstateerde oorzaken:

- De beschikbare capaciteit én kosten en dekking hiervan zijn gedurende het project onvoldoende aangepast op de oorspronkelijke (uitgangs)situatie (capaciteit, doorlooptijd) van het project.
- Vervanging in lijnwerk of in een project is complex als gevolg van specifieke (vak-/situatie)kennis van medewerkers in dienst van de gemeente Woudenberg.
- De prioriteiten in zowel het lijnwerk als het projectwerk zijn gelijk als gevolg van situatiewijzigingen in zowel lijn als project. Niet alles is (her)planbaar als gevolg van contractuele afspraken, toezeggingen, ongewenste imagoschade, wettelijke termijnen.
- De aandachtspunten uit de voortgangsrapportages van de afzonderlijke projecten zijn onvoldoende doorvertaald naar een totaaloverzicht met conclusies en eventuele maatregelen.

Getroffen en te treffen maatregelen:

- In voortgangsrapportage nadrukkelijk aandacht voor gevolgen project(en) én lijn nav situatiewijziging. Bijvoorbeeld:
 - o verkorten/uitbreiden doorlooptijd project voor capaciteit en kosten; in het project, voor andere projecten én de lijnwerkzaamheden.
 - o als er structurele (lijn)kosten ontstaan naar aanleiding van afspraken of investeringen in het project (areaaluitbreiding).
- In MT agenderen:
 - o Analyse door ambtelijk opdrachtgevers van gevolgen voor capaciteit naar aanleiding van situatiewijziging in projecten, lijnwerk of medewerkers.
- Inhuur van extra capaciteit in projecten.
- Collega's flexibel(er) inzetten ter ondersteuning van de lijnwerkzaamheden.
- Analyseren programmanagement in Woudenberg: dienstverlening, bedrijfsvoering, sociaal & ruimtelijk domein.
- Analyseren rolvastheid- en bewustzijn.
- Toolkit projectmatig werken aanpassen
- Informatie & instructie voor opdrachtgevers, projectleiders en -medewerkers.