RHODE DRAAD PROJECTMANAGEMENT

Leidraad voor samenwerking en
projectmatig werken van lead tot afronding

RHO ADVISEURS

RHODE DRAAD

Iedereen die bij Rho en SAB werkt, wil in de kern hetzelfde: mooie projecten realiseren, tevreden opdrachtgevers bedienen en met plezier samenwerken. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar in de dagelijkse praktijk werken we vaak in wisselende projectteams, met verschillende rollen, disciplines en verantwoordelijkheden. Juist daarom helpt het om een gezamenlijke basis te hebben voor de manier waarop we samenwerken.

Deze leidraad is ontstaan vanuit het samenbrengen van de werkwijzen van twee organisaties. Daarbij werd duidelijk dat er al veel overeenkomsten waren in hoe wij projecten organiseren, opdrachtgevers bedienen en verantwoordelijkheid nemen. We zagen ook dat binnen de organisaties, tussen regio's, teams en projectgroepen, verschillende werkwijzen zijn ontstaan. Dat is begrijpelijk en vaak ook waardevol. Tegelijkertijd vraagt het om een herkenbare rhode draad die overal binnen onze organisatie zichtbaar is.

Het doel van deze leidraad is daarom niet om alles overal hetzelfde te maken. Wel willen we vastleggen welke uitgangspunten ons verbinden in de manier waarop we samenwerken, projecten organiseren en verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat. Een collega die in een andere regio, een ander team of een nieuw project stapt, moet kunnen herkennen hoe wij met elkaar omgaan, wat we van elkaar mogen verwachten en hoe we samen werken aan kwaliteit.

Wij geloven dat goede samenwerking een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle projecten. Wanneer verwachtingen helder zijn, rollen duidelijk zijn en collega's elkaar tijdig weten te vinden, ontstaat ruimte voor eigenaarschap, vakmanschap en effectieve projectsturing. Kennis wordt beter gedeeld, risico's worden eerder gesignaleerd en uitdagingen sneller opgelost. Dat maakt ons werk niet alleen plezieriger, maar leidt uiteindelijk ook tot betere projecten, tevreden opdrachtgevers en een sterke, toekomstbestendige organisatie.

Lees deze leidraad daarom niet als een verzameling regels of procedures. Zie het als een gezamenlijk kompas dat richting geeft aan de manier waarop wij projecten maken. Een hulpmiddel om met elkaar succesvol samen te werken, kwaliteit te leveren en projecten te realiseren waar zowel wij als onze opdrachtgevers trots op kunnen zijn.

PRE-OPDRACHTFASE

Klik op mij!

- Binnenkomst
- Eerste beoordeling
- Nadere afstemming
- Offerte
- Controle, ondertekening en verzending
- Akkoord, afwijzing of geen reactie

PROJECTUITVOERING

- Reikwijdte en vertrekpunt
- Basisprincipes
- Projectrollen en verantwoordelijkheden
- Zorgvuldig opstarten en afbakenen
- Uitvoeren, afstemmen en bijsturen
- Opleveren, afsluiten, evalueren en leren

ORGANISATORISCHE BORGING

- Evaluatie en kwaliteitssysteem
- Interne auditcyclus
- Samenhang tussen project & organisatie

INHOUDSOPGAVE

Deze notitie beschrijft de gezamenlijke werkwijze waar we stap voor stap naartoe willen groeien. Het is geen vervanging van het kwaliteitssysteem en ook geen nieuw (administratief) keurslijf. De notitie biedt richting en houvast voor professioneel projectmanagement in de dagelijkse praktijk. In de overgangsfase kunnen systemen, bevoegdheden en praktische werkwijzen nog verschillen; waar nodig gelden de formele afspraken van de betreffende organisatie.

1. PRE-OPDRACHTFASE: VAN LEAD TOT OPDRACHT

De pre-opdrachtfase begint zodra een concrete vraag, lead of offerteverzoek binnenkomt. Het doel van de pre-opdrachtfase is om elk verzoek snel en zorgvuldig op te pakken, zonder ondernemerschap en slagkracht te verliezen. We beoordelen of de vraag past bij onze expertise, commercieel kansrijk is en praktisch uitvoerbaar is. Op basis daarvan werken we toe naar een heldere offerte en, waar mogelijk, een bevestigde opdracht.

1.1 Binnenkomst en eerste toewijzing

Een offerteverzoek kan op verschillende manieren binnenkomen, bijvoorbeeld via een adviseur of projectleider, per e-mail of telefoon, tijdens een persoonlijk overleg, via een contactformulier of via TenderNed. Ongeacht hoe de aanvraag binnenkomt, zorgen we ervoor dat deze snel bij de juiste persoon terechtkomt. De verzoeker ontvangt bovendien zo snel mogelijk een bevestiging dat de aanvraag is ontvangen.

Een verzoek wordt als eerste toegewezen aan de meest passende projectleider, adviseur of relatiebeheerder. Voor iedere opdrachtgever of gemeente is in principe een primaire relatiebeheerder aangewezen en, waar nodig, een tweede aanspreekpunt. Nieuwe aanvragen worden in eerste instantie via deze contactpersonen opgepakt. De relatiebeheerder beoordeelt vervolgens wie de aanvraag inhoudelijk het beste kan oppakken. Dat kan betekenen dat een vraag wordt overgedragen aan een andere discipline, bijvoorbeeld van een planoloog naar een ontwerper of andersom, afhankelijk van welk onderdeel in de aanvraag het zwaarst weegt.

Relatiebeheer is daarbij geen vaste functietitel, maar volgt de inhoudelijke kennis over het verzoek en persoonlijke band met de opdrachtgever. Degene met de sterkste relatie of het beste zicht op de vraag kan de aangewezen persoon zijn om het eerste contact te leggen. Bij afwezigheid, vakantie of twijfel wordt tijdig geschakeld met een collega, de tweede relatiebeheerder of de BU-manager. Is een aanvraag complex of gevoelig, dan wordt deze gezamenlijk besproken.

In deze eerste stap wordt vooral bepaald bij wie de vraag inhoudelijk en commercieel thuishoort. Ontvangt een adviseur een aanvraag die kan leiden tot een offerte of project, dan betrekt hij of zij tijdig een projectleider. De inhoudelijke uitwerking of het gerichte uitzoekwerk volgt pas nadat duidelijk is wie de beoordeling trekt.

1.2 Eerste beoordeling van de vraag

Na de toewijzing volgt een eerste globale beoordeling. Het doel is om snel vast te stellen of er voldoende aanknopingspunten zijn om de aanvraag verder op te pakken. We beoordelen onder meer de inhoud van de vraag, de beschikbare informatie, de relatie met de opdrachtgever, de kansrijkheid, de benodigde capaciteit en de mate waarin de opdracht past bij onze expertise en positionering. Ook bepalen we welke werkzaamheden we zelf kunnen uitvoeren en waarvoor aanvullende expertise, onderzoek of capaciteit nodig is. Dat kan gaan om specialistisch onderzoek dat we niet zelf uitvoeren, maar ook om de inzet van tijdelijke capaciteit of samenwerkingspartners.

Blijkt uit de globale beoordeling dat een aanvraag niet passend, onvoldoende kansrijk of niet uitvoerbaar is, dan koppelen we dit snel en zorgvuldig terug aan de verzoeker. Zo voorkomen we dat onnodig tijd wordt besteed aan aanvragen die niet tot een passende opdracht kunnen leiden.

Is de globale beoordeling positief, dan volgt een uitgebreidere beoordeling. Bij eenvoudige of bekende opdrachten volstaat vaak een inhoudelijke check en een gesprek met de opdrachtgever. Bij complexere, grotere of strategisch relevante aanvragen maken we een meer bewuste kansrijke afweging, bijvoorbeeld met behulp van een stoplichtmodel.

Onderling kan voor deze uitgebreidere beoordeling gericht advies of uitzoekwerk gevraagd worden. Deze werkzaamheden vallen binnen de acquisitie- of offertefase en zijn in principe geen declarabel projectwerk. Conform het kwaliteitssysteem wordt in deze fase in beginsel nog geen projectnummer aangemaakt. Daarmee wordt voorkomen dat al in de beoordelingsfase een projectadministratie ontstaat, terwijl nog niet is besloten of een offerte wordt uitgebracht. Uren en inzet in deze fase worden als acquisitie of interne inzet behandeld. Een projectnummer wordt in principe pas aangemaakt op het moment dat besloten is daadwerkelijk offerte uit te brengen. Bij aanbestedingen of raamcontracten kan hiervan worden afgewerken. Vraagt de beoordelingsfase ook al om substantiële inzet, dan kan gemotiveerd ook eerder een projectnummer worden aangemaakt. Dat blijft een uitzondering op de hoofdregel en gebeurt bewust, zodat inzet, documentatie en interne betrokkenheid goed kunnen worden gevolgd.

1.3 Afstemming met de verzoeker

Wanneer er uit de beoordeling volgt dat er voldoende aanknopingspunten zijn om een offerte uit te brengen, dan nemen we actief contact op met de verzoeker. We bevestigen de ontvangst van de aanvraag, geven aan wanneer een inhoudelijke reactie of offerte kan worden verwacht en vragen waar nodig aanvullende informatie op. Ook stemmen we de vraag verder af, plannen we zo nodig een overleg en beoordelen we de voorwaarden, uitgangspunten en procedurele eisen van de uitvraag. Bij aanbestedingen kan dit betekenen dat we vragen voorbereiden voor de nota van inlichtingen; bij andere aanvragen gebeurt de afstemming rechtstreeks met de verzoeker.

Zoals onder 1.2 aangegeven wordt een projectnummer in principe pas aangemaakt op het moment dat besloten is offerte uit te brengen.

1.4 Offerte opstellen

De offerte wordt opgesteld door de projectleider of adviseur, waar nodig met inbreng van collega's die in de uitvoering een rol kunnen krijgen. Het opstellen van een offerte is daarmee niet alleen een administratieve handeling, maar ook een eerste vorm van projectorganisatie.

Tijdens het opstellen van de offerte maken we bewuste keuzes over de benodigde expertise, senioriteit, rolverdeling, planning, risico's, kwaliteitsborging en financiële uitgangspunten. Ondernemerschap betekent dat we de juiste collega's op tijd betrekken. Expertise die elders in de organisatie beschikbaar is, wordt actief benut wanneer dat de kwaliteit, kansrijkheid of uitvoerbaarheid van de offerte versterkt. Ook het borgen van voldoende senioriteit is onderdeel van een goede offerte. Dat kan door een senior collega te betrekken bij de aanpak, de raming, de risicoinschatting of de eindcontrole.

De offerte maakt duidelijk wat de opdrachtgever mag verwachten: welke werkzaamheden we uitvoeren, welke resultaten we opleveren, welke uitgangspunten gelden, wat binnen en buiten de opdracht valt en welke prijs en termijnafspraken zijn gemaakt. Daarbij onderscheiden we de interne kostprijs van de commerciële prijs (of aanneemsom). De interne kostprijs geeft inzicht in de benodigde inzet en kostendekking. De aanneemsom of commerciële prijs is het bedrag waarvoor we de opdracht aanbieden.

Zijn onderaannemers, onderzoeksbureaus of andere externe deskundigen nodig, dan leggen we hun rol, planning, kosten, verantwoordelijkheden en bijdrage aan het eindresultaat zo concreet mogelijk vast in de offerte. Daarbij beoordelen we ook of hun inzet nodig is vanwege specialistische kennis, extra capaciteit, de planning of de gewenste kwaliteitsborging.

1.5 Controle, ondertekening en verzending

Voordat de offerte wordt verzonden, vindt een passende controle plaats door de projectleider, adviseur, tenderteam of BU-manager. Die controle is bedoeld als tegenlezen: kritisch kijken naar vraagbeantwoording, scope, prijs, planning, risico's, volledigheid, toon en uitvoerbaarheid. Ook beoordelen we of de prijs in verhouding staat tot de risico's van de opdracht. Bij vaste prijsafspraken volgen we in principe de marges en uitgangspunten uit de geldende tooling en templates. Afwijkingen, zoals een lagere commerciële marge of een aanbiedingsprijs onder de berekende kostprijs, worden vooraf afgestemd met de leidinggevende of BU-manager.

Na controle wordt de offerte ondertekend volgens de geldende tekenbevoegdheden of procuratieregeling. Tijdens de overgangsfase kunnen praktische verschillen tussen organisaties nog bestaan; bij twijfel wordt vooraf afgestemd met management of directie. Vervolgens verstuurt de projectleider, tenderteam of adviseur de offerte aan de verzoeker. Daarbij wordt duidelijk vastgelegd wat is verzonden, aan wie, op welke datum en met welke vervolgstap of reactietermijn. De verzonden offerte en bijbehorende documenten, waaronder de pdf-versie, worden vastgelegd in M-Files of het daarvoor aangewezen dossiersysteem.

Na of gelijktijdig met verzending aan verzoeker, worden ook projectadministratie en projectondersteuning over verzending geïnformeerd. De offertefase wordt administratief afgesloten.

Boven beschreven werkwijze is nog niet overal volledig ingericht en geldt daarom als ontwikkelrichting voor de komende periode. Totdat de inrichting organisatie-breed is doorgevoerd, blijven de geldende afspraken per organisatie, systeem of ondersteuningsteam leidend.

1.6 Opvolging: akkoord, afwijzing of geen reactie

Na verzending blijft de offerte, gedurende de geldigheidsdatum in beeld. Als een reactie uitblijft, nemen we contact op met de verzoeker om de status te bespreken. Bij akkoord verwerken we de benodigde gegevens, zoals de opdrachtbevestiging, het opdrachtformulier, de scope, prijsafspraken, factuurgegevens, eventuele PO- of opdrachtbevestigingen/inkoopnummers voor onderaannemers en afspraken over de facturatietermijnen. Daarmee leggen we de basis voor een zorgvuldige projectstart.

Bij een afwijzing informeren we de administratie en ondersteuning, zodat de status correct wordt verwerkt. Waar relevant leggen we kort vast waarom de opdracht niet is verkregen. Deze inzichten helpen om toekomstige offertes, prijsstelling, klantbenadering en positionering verder te verbeteren.

2. PROJECTUITVOERING: VAN OPDRACHT TOT AFRONDING

2.1 Reikwijdte en vertrekpunt

Dit hoofdstuk beschrijft de projectuitvoering vanaf het moment dat een opdracht is geaccepteerd tot en met de inhoudelijke, financiële en administratieve afronding. Waar hoofdstuk 1 gaat over lead, beoordeling en offerte, gaat dit hoofdstuk over de fase waarin de opdracht daadwerkelijk als project wordt ingericht en uitgevoerd.

Niet ieder project vraagt dezelfde mate van sturing. Dit hoofdstuk is daarom geen keurslijf, maar een herkenbare basis voor professioneel projectmanagement. De principes gelden breed, maar de toepassing verschilt naar aard, omvang, complexiteit, risico, looptijd, aantal disciplines, bestuurlijke gevoeligheid en financiële omvang van het project.
De centrale vraag bij ieder project is: welke structuur helpt om het project voorspelbaar, zorgvuldig en werkbaar te houden? Te weinig structuur vergroot de kans op ruis en risico's; te veel structuur maakt het proces onnodig zwaar. Professioneel oordeel bepaalt daarom welke stappen nodig zijn en in welke mate deze worden ingevuld.

Bij kleinere projecten kan de projectbasis compact blijven en kunnen rollen worden gecombineerd. De projectleider voert dan vaak zelf de coördinatie uit of maakt praktische afspraken met een projectcoördinator of adviseur. Bij grotere of complexere projecten ligt het voor de hand om projectcoördinatie explicieter te organiseren, overlegmomenten vast te leggen, financiële signalering in te richten en tussentijdse evaluaties te plannen.

Vanaf de start van de opdracht ontstaat een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het project goed op te starten, zorgvuldig uit te voeren, tijdig bij te sturen en professioneel af te ronden. Een project eindigt daarbij niet alleen met het opleveren van het inhoudelijke product. Een project is pas afgerond wanneer ook de contractuele afspraken, financiële afwikkeling, projectadministratie, dossiervorming, openstaande acties en evaluatie zijn afgehandeld.

De projectuitvoering kent vier samenhangende lagen:
- de proceslaag: hoe loopt een opdracht van start tot afronding;
- de kwaliteitslaag: hoe borgen wij dat het product inhoudelijk juist, volledig en geschikt voor gebruik is;
- de gedragslaag: hoe werken wij samen met eigenaarschap, voorspelbaarheid, aanspreekbaarheid en werkplezier;
- de beheersingslaag: hoe bewaken wij planning, uren, budget, werk buiten scope, facturatie, projectadministratie en afsluiting.

De uitgangspunten zijn organisatie-breed bedoeld, maar laten ruimte voor verschillen in capaciteit, werkwijze, klanten, typen projecten en samenstelling van teams. Die ruimte mag echter niet leiden tot onduidelijkheid. Daarom maken we per project duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden, verwachtingen, overlegstructuur en financiële kaders. De invulling hiervan sluit aan bij de aard, omvang en risico's van het project.

2.2 Basisprincipes voor projectuitvoering

Onze projectuitvoering rust op een beperkt aantal vaste principes. Deze principes gelden voor ieder project, ongeacht omvang, regio of inhoudelijke discipline.

1. **Kwaliteit is gebruiksgeschiktheid.** Een goed product is niet alleen inhoudelijk juist, maar ook bruikbaar voor de opdrachtgever, begrijpelijk voor betrokkenen en passend binnen de bestuurlijke, juridische, financiële en contractuele context.
2. **Eigenaarschap ligt in het hele team.** De projectleider is eindverantwoordelijk voor samenhang, koers, het proces, de relatie met de opdrachtgever, financiële bewaking en tijdige escalatie. Taken kunnen, afhankelijk van omvang van het project en gemaakte afspraken, worden belegd bij een projectcoördinator of adviseur. Tegelijkertijd is ieder teamlid eigenaar van de kwaliteit, tijdigheid en zorgvuldigheid van de eigen bijdrage.
3. **Rollen zijn projectrollen, geen vaste functieprofielen.** In deze notitie beschrijven we verschillende rollen binnen projecten. Eén medewerker kan afhankelijk van project, ervaring, capaciteit en ambitie meerdere rollen vervullen. Dat biedt flexibiliteit, maar vraagt ook om duidelijke afspraken bij de start.
4. **De projectcoördinator ondersteund en ontzorgt.** Wanneer de aard, omvang, samenstelling of complexiteit van een project daarom vraagt, kan een projectcoördinator procesmatige, organisatorische en administratieve taken op zich nemen. Een benoemde projectcoördinator voert in dat geval de afgesproken coördinerende taken uit. De projectleider blijft eindverantwoordelijk voor het project als geheel, tenzij hierover expliciet andere afspraken zijn gemaakt.
5. **Interdisciplinair werken is de kern van onze advisering.** Projecten worden uitgevoerd met de disciplines die nodig zijn voor de opgave. Collega's met specifieke expertise worden tijdig betrokken, zodat belangen, randvoorwaarden, risico's en kansen vroeg in samenhang worden gewogen.
6. **Ritme brengt rust en overzicht.** Vaste overlegmomenten, heldere planningen, actielijsten, productielijsten, passende vastlegging, financiële signalering en evaluatiemomenten zorgen voor voorspelbaarheid en grip (bestuurbaarheid) op het project.
7. **We sturen hard op het project en zacht op de mensen.** We spreken elkaar aan op afspraken, kwaliteit, planning en eigenaarschap, maar doen dat met oog voor vertrouwen, ontwikkeling, werkdruk en werkplezier.
8. **Leren en verbeteren horen bij projectmatig werken.** Evaluatie is geen administratieve verplichting achteraf, maar een vanzelfsprekend onderdeel van professioneel samenwerken en continu verbeteren.

2.3 Projectrollen en verantwoordelijkheden

Heldere rolafspraken zijn een belangrijke voorwaarde voor effectieve projectuitvoering. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden kan leiden tot dubbel werk, vertraging, frustratie en kwaliteitsverlies. Daarom maken we bij de start van ieder project duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden en stellen we deze waar nodig gedurende het project bij.

2.3.1 Projectleider

De projectleider is eigenaar van het project als geheel. Dat betekent dat de projectleider eindverantwoordelijk is voor proces, inhoudelijke samenhang, opdrachtgeverrelatie, planning, budget, financiële bewaking, kwaliteit, tijdige besluitvorming en escalatie.

Die eindverantwoordelijkheid betekent niet dat de projectleider alle werkzaamheden zelf uitvoert of alle inhoudelijke senioriteit zelf moet bezitten. De projectleider bewaakt dat de juiste deskundigheid wordt ingezet, dat deelproducten samen één logisch geheel vormen en dat het totaalproduct antwoord geeft op de vraag van de opdrachtgever.
Bij de start van het project maakt de projectleider expliciet hoe het projectteam wordt ingericht. Daarbij wordt vastgelegd welke rollen in het team aanwezig zijn, wie welke taken uitvoert, wie aanspreekpunt is voor opdrachtgever en interne betrokkenen, en welke verantwoordelijkheden eventueel bij een projectcoördinator worden belegd. Heldere afspraken tussen projectleider, projectcoördinator en teamleden zorgen ervoor dat iedereen weet waarvoor hij of zij verantwoordelijk is en wie waarop aanspreekbaar is.

De projectleider kan ervoor kiezen zelf inhoudelijk mee te werken in het project. De projectleider kan er ook voor kiezen zich vooral te richten op opdrachtgeverschap, financiële bewaking, scope, besluitvorming en escalatie, terwijl een projectcoördinator de dagelijkse organisatie en voortgangsbewaking ondersteunt. In beide gevallen blijft de projectleider eindverantwoordelijk voor het project als geheel.

De projectleider zorgt er in ieder geval voor dat de volgende zaken goed zijn belegd:
- een heldere opdrachtbevestiging en projectafbakening;
- een passende teamsamenstelling, waar nodig in samenspraak met management en met oog voor inhoudelijke eisen, beschikbaarheid, ontwikkeldoelen en teamdoelstellingen;
- duidelijke afspraken over rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het projectteam;
- heldere afspraken over het opdrachtgevercontact, aansturing externe partijen/onderaannemers, interne afstemmingen voortgangsbewaking;
- een realistische planning met interne deadlines, externe afspraken, mijlpalen, afhankelijkheden en waar nodig tijdsbuffers;
- bewaking van uren, budget, werk buiten scope en facturatie;
- tijdige communicatie met opdrachtgever en interne betrokkenen;
- organisatie van kwaliteitsborging, toetsing en oplevering;
- tijdige signalering en escalatie bij risico's, knelpunten of afwijkingen;
- een bewuste afronding en evaluatie van het project.

2.3.2 Projectcoördinator

De projectcoördinator is een projectrol die kan worden ingezet om de projectleider te ontzorgen en het project organisatorisch strak te laten lopen. Deze rol kan worden ingezet bij grote projecten, maar ook bij kleinere of vergelijkbare projecten waar duidelijke coördinatie bijdraagt aan een efficiënte samenwerking.

De projectcoördinator neemt taken en verantwoordelijkheden op zich die door de projectleider expliciet worden belegd. Daarmee kan de projectcoördinator een centrale rol vervullen in de dagelijkse organisatie van het project.

De projectleider blijft verantwoordelijk voor het project als geheel, maar kan de uitvoering van coördinerende taken en de bewaking van afspraken bewust bij de projectcoördinator neerleggen.

Bij de start van het project spreken de projectleider en projectcoördinator af welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de projectcoördinator liggen. Deze afspraken worden, waar nodig, gedeeld met het projectteam. Daarbij wordt ook bepaald welke besluiten bij de projectleider blijven, wanneer afstemming nodig is en wanneer de projectcoördinator moet escaleren.

Taken die bij de projectcoördinator kunnen worden belegd, zijn onder andere:
- het bewaken van de projectplanning, actielijst en interne deadlines;
- het voorbereiden, organiseren en vastleggen van projectoverleggen;
- het bewaken van acties, afhankelijkheden, openstaande vragen en besluiten;
- het signaleren van knelpunten in planning, capaciteit, input of samenwerking;
- het afstemmen tussen disciplines en het bewaken van de interne samenwerking;
- het ondersteunen bij urenbewaking, budgetsignalering, facturatiemomenten en projectadministratie;
- het voorbereiden van tussentijdse evaluaties of reflectiemomenten;
- het bewaken dat afspraken uit de projectbasis actueel blijven;
- het signaleren wanneer scope, planning, budget of kwaliteit onder druk komen te staan;
- het coördineren van de dagelijkse voortgang en het informeren van de projectleider over afwijkingen en aandachtspunten.

De inzet van een projectcoördinator werkt alleen goed wanneer de rol bij de start van het project duidelijk is afgebakend. De projectcoördinator krijgt voldoende mandaat om de afgesproken coördinerende taken uit te voeren, terwijl helder blijft welke keuzes, klantafspraken, financiële besluiten en escalaties bij de projectleider liggen. Zo ontstaat ruimte voor maatwerk, zonder dat de onduidelijkheid ontstaat over verantwoordelijkheden.

2.3.3 Adviseur

De adviseur is verantwoordelijk voor de kwaliteit, planning en afstemming van de eigen bijdrage, het eigen advies of werkpakket binnen het project. Dat betekent dat de adviseur zorgt voor een inhoudelijk juist en volledig resultaat, binnen de afgesproken planning en met de benodigde zorgvuldigheid. De adviseur signaleert tijdig wanneer informatie ontbreekt, uitgangspunten wijzigen, planning onder druk komt te staan of aanvullende expertise nodig is.

De adviseur werkt niet los van het geheel. Ieder deelproduct moet passen binnen de opdracht, de planning, de bestuurlijke context, de juridische/procedurele randvoorwaarden en de producten van andere disciplines. Daarom is actieve afstemming met projectleider, projectcoördinator en andere teamleden onderdeel van de rol.

Wanneer specifieke expertise nodig is, betrekt de projectleider tijdig collega's met de juiste kennis. Het gaat niet om een aparte status of losstaande functiegroep, maar om deskundigheid die nodig is voor de opgave, bijvoorbeeld op het gebied van recht, verkeer, geluid, ecologie, stedenbouw, landschap, participatie, milieu, digitalisering of andere inhoudelijke thema's.

Tijdige betrokkenheid en inzet van deze expertise, voorkomt reparatie achteraf en versterkt richting, haalbaarheid, risico-inschatting en kwaliteit van de aanpak.

2.3.4 Ondersteunende rollen

Naast de projectleider, projectcoördinator en adviseurs kunnen ook ondersteunende rollen nodig zijn, bijvoorbeeld voor planning, dossiervorming, taal en redactie, projectadministratie of praktische projectondersteuning. De concrete taakverdeling wordt afgestemd volgens de geldende werkafspraken. Ook voor deze rollen geldt dat vooraf duidelijk is wie welke taken uitvoert, wanneer input wordt verwacht en wie waarvoor aanspreekbaar is.

2.3.5 Het projectteam als geheel

Het projectteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor open communicatie, onderlinge samenwerking en het tijdig signaleren van knelpunten. Teamleden bewaken niet alleen hun eigen bijdrage, maar hebben ook oog voor afhankelijkheden in inhoud, planning en de volgorde van werkzaamheden. Een goed projectteam wacht niet tot problemen ontstaan, maar bespreekt signalen vroegtijdig en zoekt samen naar passende oplossingen.

2.4 De kop: zorgvuldig opstarten en afbakenen

De kwaliteit van een project wordt in belangrijke mate bepaald in de opstartfase. Daarom markeren wij de start van ieder project met een bewuste kop: een fase waarin de opdracht wordt begrepen, afgebakend, georganiseerd en vertaald naar een werkbare projectbasis.

2.4.1 Interne start

Bij de start van het project vindt een intern startoverleg met de projectteamleden plaats zodra een opdracht voldoende concreet is om te starten. De vorm varieert van een kort overleg of bureaugesprek tot een uitgebreide kick-off, afhankelijk van omvang, complexiteit, risico's en samenstelling van het team. In dit startmoment wordt vastgesteld wat de vraag is, welke context en gevoeligheden spelen, welke eerste risico's zichtbaar zijn en welke disciplines nodig zijn.

In het interne startmoment worden onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- de inhoudelijke vraag en het beoogde resultaat;
- de contractuele afspraken, financiële uitgangspunten en eventuele bijzonderheden;
- de bestuurlijke, juridische, procedurele en maatschappelijke context;
- de inzet en aansturing externe partijen/onderaannemers;
- de benodigde disciplines, capaciteit en senioriteit;
- de rolverdeling, waaronder de projectleider en eventuele projectcoördinator;
- eerste risico's, kansen, afhankelijkheden en aandachtspunten;
- de gewenste overlegstructuur en communicatielijn;

- afspraken over klantcontact, onderaannemers, externe onderzoeksbureaus of externe deskundigen, inclusief afspraken over wie opdrachten uitzet, wie inhoudelijk afstemt, wie planning en kwaliteit bewaakt en wie facturen controleert of accordeert;
- de wijze waarop kwaliteit, toetsing en oplevering worden georganiseerd.

2.4.2 Startoverleg met de opdrachtgever

Na het interne startoverleg volgt, waar passend, een startoverleg met de opdrachtgever. Dit overleg is bedoeld om verwachtingen helder te maken en ervoor te zorgen dat inhoudelijke, procedurele, financiële en organisatorische uitgangspunten vooraf duidelijk zijn. Daarmee voorkomen we dat verschillen in verwachtingen later tot discussie leiden.

Tijdens het startoverleg worden onder andere de volgende onderwerpen besproken en bevestigd:

- de inhoudelijke uitgangspunten van het project;
- de contractuele en procedurele randvoorwaarden;
- het beoogde resultaat en de vorm van oplevering;
- de planning, mijlpalen, afhankelijkheden en besluitmomenten;
- de rolverdeling, aanspreekpunten en verwachtingen;
- de werk- en communicatiecyclus;
- afspraken over uren, budget, termijnen, facturatie en meerwerk;
- eerste risico's, kansen en aandachtspunten.

2.4.3 Projectbasis

De projectbasis wordt gevormd uit de informatie uit het interne startoverleg en het startgesprek met de opdrachtgever. De projectbasis vormt het gezamenlijke vertrekpunt van het projectteam. Een heldere projectbasis zorgt ervoor dat iedereen weet wat de opdracht is, wat wordt opgeleverd, wie waarvoor verantwoordelijk is, welke planning geldt en hoe wordt gestuurd op kwaliteit, budget en samenwerking. Het is daarmee geen doel op zichzelf, maar een hulpmiddel om het project vanaf de start professioneel, voorspelbaar en beheerst uit te voeren.

Ieder projectteamlid kent de onderdelen van de projectbasis die relevant zijn voor de eigen bijdrage. Als afspraken over opdracht, scope, planning, rolverdeling, kwaliteit, budget of communicatie niet duidelijk zijn, vraagt het teamlid hierover afstemming met de projectleider of projectcoördinator voordat werkzaamheden worden opgepakt. Zo blijft de projectbasis niet alleen een verantwoordelijkheid van de projectleiding, maar een gedeeld referentiepunt voor het hele team.

De projectbasis bevat, afhankelijk van aard en omvang van het project:

- opdracht, scope en beoogd resultaat;
- rolverdeling tussen projectleider, projectcoördinator, adviseurs, collega's met specifieke expertise en ondersteunende rollen;
- interne en externe planning, mijlpalen, afhankelijkheden en eventuele tijdsbuffers;
- overlegstructuur en communicatielijnen;

- actielijst en passende vastlegging van afspraken, besluiten, wijzigingen en afwijkingen;
- risico's en kansen;
- kwaliteitsaanpak, toetsmomenten en vier-ogenprincipe;
- financiële uitgangspunten, budgetbewaking, facturatiemomenten en afspraken over werk buiten scope;
- afspraken over dossiervorming, projectadministratie en afsluiting;
- momenten voor tussentijdse reflectie of evaluatie.

2.5 De romp: uitvoeren, afstemmen en bijsturen

In de uitvoeringsfase staat het projectteam centraal. Teamleden zijn verantwoordelijk voor hun eigen bijdrage én voelen zich betrokken bij het geheel. Vertraging, onduidelijkheid of kwaliteitsverlies op één onderdeel heeft vaak gevolgen voor het hele project. Daarom vraagt de uitvoeringsfase om ritme, eigenaarschap, open communicatie en tijdige bijsturing.

De romp gaat niet alleen over inhoudelijke voortgang. Ook uren, budget, facturatie, debiteuren, inzet van onderaannemers en administratieve vastlegging horen bij de normale projectsturing. Financiële en administratieve discipline wordt dus niet doorgeschoven naar de afronding, maar loopt mee met de uitvoering van het project.

2.5.1 Projectritme

Afhankelijk van de omvang, complexiteit en zichtbaarheid van de opdracht organiseert de projectleider of projectcoördinator een passend projectritme. Daarbij wordt aangesloten bij de werkstappen uit de offerte. Dat kunnen wekelijkse of tweewekelijkse voortgangsoverleggen zijn, aangevuld met bilaterale afstemming, inhoudelijke werksessies of korte check-ins.

In reguliere projectoverleggen, intern of extern, komen in beginsel steeds dezelfde onderwerpen terug:
- voortgang ten opzichte van planning en mijlpalen;
- openstaande acties, besluiten en afhankelijkheden;
- inhoudelijke vraagstukken en benodigde afstemming;
- risico's, afwijkingen, kansen, schuivende uitgangspunten en aandachtspunten;
- kwaliteit, toetsing en oplevermomenten;
- uren, budget, meerwerk, facturatiemomenten, openstaande factuurvragen en administratieve aandachtspunten;
- samenwerking, werkdruk, rolverdeling en werkplezier.

Het doel van overleg is niet vergaderen om het vergaderen, maar zorgen voor voorspelbaarheid en grip. Een goed projectritme maakt zichtbaar wat goed gaat, waar aandacht nodig is en wanneer bijsturing nodig is. De projectleider bewaakt daarbij ook de financiële voortgang. De projectleider geeft tijdig aan wanneer gefactureerd kan worden, bijvoorbeeld bij afronding van een fase, bij een afgesproken termijn of bij oplevering van een product. Daarnaast controleert en accordeert de projectleider factuurvoorstellen en loopt minimaal één keer per maand de factuurvoorstellen in de eigen portefeuille na.

2.5.2 Kwaliteitsborging tijdens uitvoering

Kwaliteit wordt niet alleen aan het einde gecontroleerd. Kwaliteit ontstaat door vooraf de juiste input te organiseren, tussentijds af te stemmen en deelproducten bewust te toetsen.

Daarom werken wij met de volgende kwaliteitsprincipes:

- vóór de start van een werkstap uit de offerte controleren we of de benodigde input volledig en bruikbaar is;
- ieder teamlid controleert het eigen werk voordat het wordt gedeeld;
- deelproducten worden collegiaal getoetst volgens het vier-ogenprincipe. Degene die een deelproduct, advies of concept inbrengt, zorgt vooraf voor passende inhoudelijke toetsing en de juiste mate van senioriteit. Ook junior en medior adviseurs laten hun bijdrage waar nodig toetsen door een senior collega of inhoudelijk deskundige. De projectleider of projectcoördinator mag er in principe van uitgaan dat aangeleverde stukken op dit niveau zijn beoordeeld, tenzij andere afspraken zijn gemaakt;
- de input van onderaannemers wordt gecontroleerd en geaccordeerd;
- de projectleider of projectcoördinator bewaakt de samenhang tussen deelproducten;
- waar nodig vindt een integrale toets plaats op inhoud, juridische/procedurele houdbaarheid, bestuurlijke bruikbaarheid, taal, structuur en presentatie;
- het totaalproduct wordt beoordeeld op de vraag of het daadwerkelijk geschikt is voor gebruik door de opdrachtgever.

2.5.3 Voortgang, risico's en afwijkingen

Voortgangsbewaking is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar wordt procesmatig gestuurd door de projectleider en waar afgesproken ondersteund door de projectcoördinator. De planning is daarbij geen statisch document, maar een stuurinstrument.

Risico's en afwijkingen worden tijdig gesignaleerd en bespreekbaar gemaakt. Niet pas wanneer een project vastloopt, maar zodra de eerste signalen zichtbaar zijn. Denk hierbij aan ontbrekende input, een onduidelijke opdrachtformulering, gewijzigde uitgangspunten, aanvullende wensen, veranderende randvoorwaarden, capaciteitsproblemen, afhankelijkheden van derden, inhoudelijke onzekerheden, spanning tussen budget en gewenste kwaliteit, ontbrekende administratieve gegevens of factuurvragen die de betaling kunnen vertragen.

Bij afwijkingen wordt steeds beoordeeld welke maatregelen nodig zijn. Afhankelijk van de situatie kan worden gekozen voor interne bijsturing, het informeren van de opdrachtgever, het aanpassen van de planning, het verduidelijken van de scope, het bespreken van meerwerk, het inzetten van aanvullende expertise, het corrigeren van facturatiegegevens of het escaleren van het vraagstuk.

Wanneer externe partijen onderdeel uitmaken van het project, worden hun voortgang, input, kwaliteit, facturatie en onderlinge afhankelijkheden integraal meegenomen in de projectsturing. De projectleider of projectcoördinator bewaakt dat externe bijdragen tijdig beschikbaar zijn, aansluiten op de afgesproken scope en bruikbaar zijn voor het realiseren van het eindresultaat.

2.5.4 Scopebewaking

Scopebewaking is een integraal onderdeel van professioneel projectmanagement. Wanneer de vraag van de opdrachtgever verandert, uitgangspunten wijzigen of aanvullende werkzaamheden noodzakelijk blijken, wordt dit tijdig gesignaleerd en besproken. Meerwerk wordt niet pas achteraf vastgesteld, maar gedurende het project onderbouwd, afgestemd en vastgelegd.

Werkzaamheden die buiten de scope van de offerte vallen, worden besproken voordat zij worden uitgevoerd. De projectleider, of degene aan wie deze bevoegdheid expliciet is gedelegeerd, stemt de inhoudelijke, plannings en financiële consequenties vooraf af met de opdrachtgever. Pas na deze afstemming kunnen de aanvullende werkzaamheden worden uitgevoerd en gefactureerd. Hiermee wordt voorkomen dat achteraf discussie ontstaat over de opdrachtomvang of dat projecten met een vaste prijs feitelijk als nacalculatieproject worden uitgevoerd door onduidelijke afspraken.

Adviseurs, projectcoördinatoren en collega's met specifieke expertise hebben hierin een belangrijke signalerende rol. Zij melden tijdig wanneer de gevraagde inzet, de inhoudelijke verdieping of de op te leveren producten afwijken van de oorspronkelijke opdracht, of wanneer aanvullende inspanning noodzakelijk is om het afgesproken resultaat te realiseren. De projectleider, of waar afgesproken de projectcoördinator, voert vervolgens het gesprek met de opdrachtgever over de gewijzigde scope, de gevolgen voor planning en budget en de benodigde aanvullende afspraken.

2.5.5 Financiële en administratieve projectbeheersing

Financiële beheersing is geen los administratief sluitstuk, maar een urgent onderdeel van projectuitvoering. Tijdige indiening van geschreven uren, facturatie, betrouwbare projectadministratie en zicht op openstaande posten zijn essentieel voor een gezonde cashflow, betrouwbare managementinformatie, het nakomen van klantafspraken en professioneel opdrachtgeverschap.

De projectleider is eindverantwoordelijk voor de financiële bewaking en tijdige facturatie van het project. Dat betekent dat de projectleider verantwoordelijk is voor tijdige facturatie, inhoudelijke opvolging richting opdrachtgever en het oplossen van inhoudelijke vragen die betaling of afsluiting in de weg staan. De projectadministratie faciliteert en bewaakt het proces, maar de projectleider blijft de inhoudelijke schakel tussen opdrachtgever en administratie.
Een goede facturatie begint al bij de projectstart. De projectleider zorgt dat offerte en opdracht correct zijn vastgelegd, inclusief scope, prijsafspraken, type project, factuuradres, tenaamstelling, eventuele PO- of inkoopnummers en afgesproken facturatietermijnen. Daarbij moet expliciet duidelijk zijn of sprake is van een vaste prijs of van nacalculatie. Onjuiste of onvolledige vastlegging is een belangrijke oorzaak van retour gestuurde of niet betaalde facturen.

Daarom gelden tijdens de uitvoering de volgende leidende principes:

- Iedereen schrijft en meldt uren tijdig en volledig gereed volgens de geldende afspraak. Tijdige urenregistratie is noodzakelijk voor betrouwbare projectsturing, facturatie en financiële beheersing.
- Facturatiemomenten worden, waar mogelijk, bij de start gekoppeld aan afspraken, termijnen of mijlpalen;

- De projectleider geeft actief aan wanneer gefactureerd kan worden, controleert factuurvoorstellen en accordeert deze tijdig;
- Vragen van de projectadministratie over facturen worden binnen één werkweek beantwoord, zodat facturatie niet onnodig blijft liggen en kasstromen niet vertragen;
- Uren, budget en voortgang worden regelmatig vergeleken met de opdracht en planning;
- Werk dat buiten de scope van de offerte valt, wordt tijdig besproken en niet vrijblijvend vooruitgeschoven;
- Wanneer onderaannemers, externe onderzoeksbureaus of externe deskundigen worden ingezet, zijn afspraken over opdrachtverstrekking, rollen, planning, inhoudelijke afstemming, factuurgoedkeuring en aansluiting op de eigen facturatie vooraf expliciet belegd;
- De centrale projectadministratie in het daarvoor aangewezen systeem is leidend. Eigen lijstjes kunnen ondersteunend zijn, maar vervangen de centrale administratie niet;
- Projecten blijven niet onnodig administratief openstaan nadat inhoudelijke en financiële afronding mogelijk is.

De projectadministratie ondersteunt de projectleider bij het facturatieproces. Zij factureert volgens afspraak met de projectleider, signaleert wanneer facturatie achterblijft, wanneer administratieve gegevens ontbreken of wanneer financiële aandachtspunten ontstaan. Indien nodig worden deze signalen gedeeld met de BU-manager of leidinggevende. De projectadministratie bewaakt het proces, maar neemt de inhoudelijke verantwoordelijkheid niet over. De projectleider blijft verantwoordelijk voor de inhoudelijke beoordeling, het akkoord op de factuur en het contact met de opdrachtgever.

Debiteurenbeheer verzorgt herinneringen en aanmaningen volgens de vaste interne afspraken. Wanneer sprake is van een inhoudelijk betalingsprobleem, ligt de oplossing bij de projectleider. Dat geldt bijvoorbeeld bij betwisting van een factuur, verzoeken om specificatie, retour gezonden facturen vanwege ontbrekende gegevens zoals een inkoopnummer, of situaties waarin een opdrachtgever vraagt om een factuur tijdelijk te parkeren. In zulke gevallen neemt de projectleider inhoudelijk contact op met de opdrachtgever en zorgt de projectleider dat het probleem wordt opgelost. Debiteurenbeheer jaagt aan en bewaakt termijnen, maar de inhoudelijke relatie, uitleg en oplossing horen bij de projectleider.

Creditnota's worden alleen op opdracht van de projectleider door de projectadministratie verwerkt. Wanneer kosten niet factureerbaar blijken, initieert de projectleider een afboeking. Een afboeking van EUR 1.000 of meer wordt altijd voorzien van een duidelijke inhoudelijke motivering en vraagt accordering. Daarmee blijft navolgbaar waarom kosten niet zijn doorbelast en welke les daar eventueel uit volgt.

Bij projectafronding zorgt de projectleider ervoor dat het project financieel klopt, correct is gefactureerd en administratief kan worden afgesloten. Openstaande posten, facturatie, werk buiten scope, creditnota's, afboekingen, dossier en systeemregistratie worden bewust gecontroleerd. Zo wordt voorkomen dat projecten langdurig open blijven staan of dat achteraf onduidelijkheid ontstaat over afspraken, kosten of opbrengsten.

De inrichting en het gebruik van administratieve systemen, zoals AFAS, worden beschreven in afzonderlijke werkinstructies. Deze leidraad beschrijft niet hoe de systemen worden gebruikt, maar welke verantwoordelijkheden en werkwijzen bijdragen aan een goede financiële beheersing van projecten. Deze notitie legt vast waarom financiële en administratieve discipline onderdeel is van goed projectmanagement.

2.5.6 Samenwerking en werkplezier

Werkplezier is een expliciete randvoorwaarde voor goede projectuitvoering. Een projectteam dat prettig, veilig en duidelijk samenwerkt, levert doorgaans beter werk, signaleert eerder problemen en blijft beter in staat om onder druk professioneel te handelen.

De projectleider en, waar van toepassing, de projectcoördinator hebben hierin een belangrijke rol. Zij letten niet alleen op planning, budget en resultaat, maar ook op de samenwerking binnen het team. Signalen zoals onduidelijke rolverdeling, een hoge werkdruk, terugkerende frustraties, afhakende teamleden of spanningen in de samenwerking worden tijdig besproken.

Dat betekent niet dat ieder projectoverleg een uitgebreide teamsessie hoeft te worden. Wel is er tijdens de projectuitvoering regelmatig aandacht voor samenwerking, werkdruk en onderlinge verwachtingen. Vaak zijn een kort gesprek of een tijdige check-in al voldoende om misverstanden weg te nemen en te voorkomen dat kleine knelpunten uitgroeien tot projectrisico's.

2.6 De staart: opleveren, afsluiten, evalueren en leren

Een project is pas echt afgerond als niet alleen het afgesproken resultaat is opgeleverd, maar ook het proces, de samenwerking en de financiële en administratieve afhandeling zorgvuldig zijn afgerond. Een project kent daarom altijd een bewuste afrondingsfase. In deze fase wordt gecontroleerd of alle afspraken zijn nagekomen, openstaande acties zijn afgehandeld, de financiële afwikkeling is afgerond, de projectadministratie op orde is en het dossier compleet is. Ook wordt stilgestaan bij de belangrijkste leerpunten, zodat ervaringen kunnen worden meegenomen naar volgende projecten.

2.6.1 Inhoudelijke oplevering

De inhoudelijke oplevering begint met een laatste controle op compleetheid, samenhang, begrijpelijkheid en geschiktheid voor gebruik. Het product moet niet alleen intern kloppen, maar ook aansluiten bij de vraag, context en verwachtingen van de opdrachtgever.

Bij oplevering wordt in ieder geval gecontroleerd of:
- het product volledig is ten opzichte van de opdracht en de afgesproken scope;
- alle relevante disciplines, inzichten en afspraken zijn verwerkt;
- conclusies, adviezen en gemaakte keuzes navolgbaar zijn;
- het product juridisch, procedureel, bestuurlijk en praktisch bruikbaar is;

- taal, structuur, vormgeving en bijlagen aansluiten bij het doel en de doelgroep;
- eventuele openstaande punten expliciet zijn benoemd of afgehandeld.

Bij afronding van een werkstap of opdracht wordt richting opdrachtgever duidelijk gemaakt wat conform offerte is geleverd en welke werkzaamheden daarmee zijn afgerond. Eventuele vervolgvragen worden beoordeeld binnen de gemaakte afspraken over nazorg of, indien de vraag buiten de oorspronkelijke opdracht valt, besproken als aanvullende opdracht of nieuw project.

2.6.2 Contractuele, financiële en administratieve afronding

Na of rond de inhoudelijke oplevering volgt de formele afronding. Daarbij worden afspraken, financiën, facturatie, dossiervorming, openstaande acties en projectadministratie gecontroleerd en afgerond.

Bij de projectafronding wordt in ieder geval gecontroleerd of:
- alle afgesproken producten zijn opgeleverd;
- openstaande acties zijn afgehandeld of expliciet zijn overgedragen
- uren, budget, meer- en minderwerk en nog te factureren bedragen zijn gecontroleerd;
- de eindfactuur of slottermijnfactuur tijdig wordt verstuurd;
- het project administratief kan worden afgesloten;
- het projectdossier volledig en geordend is;
- belangrijke leerpunten of bijzonderheden zijn vastgelegd voor toekomstige projecten.

De slotfactuur markeert in beginsel de financiële afronding van het project. Latere vragen worden alleen opgepakt wanneer duidelijk is of dit binnen nazorg, aanvullende opdracht of een nieuw project valt.

2.6.3 Interne projectevaluatie

Interne projectevaluatie is bedoeld om als projectteam te leren van de manier waarop het project is uitgevoerd. Het gaat daarbij niet alleen om kwaliteitsborging in formele zin, maar vooral om de vraag hoe we met elkaar slimmer, beter en prettiger kunnen werken: als team, als projectleider, als projectcoördinator, als adviseur en als organisatie. Deze evaluatie staat naast de evaluaties en audits die plaatsvinden binnen het kwaliteitssysteem en de Kwaliteitspiramide (zie hoofdstuk 3). In dat kader worden projectevaluaties, klantevaluaties en audits georganiseerd ter ondersteuning van kwaliteitsborging en certificering. De interne projectevaluatie in deze werkwijze vervangt dat systeem niet, maar vult het aan vanuit de dagelijkse projectpraktijk. Waar lessen structureel terugkomen, kan later worden beoordeeld of zij ook een plek moeten krijgen in de Kwaliteitspiramide of in de formele kwaliteitscyclus.
De vorm van evalueren past bij de omvang en complexiteit van het project. Bij kleinere projecten kan een korte terugblik voldoende zijn. Bij grotere, complexere of strategisch belangrijke projecten is een apart evaluatiegesprek wenselijk en kan ook tussentijds worden geëvalueerd.

Een interne projectevaluatie bespreekt in ieder geval:
- hebben we geleverd wat nodig was en wat was afgesproken;
- was de opdracht aan de voorkant voldoende scherp;
- waren rollen, taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen helder;
- werkte de verdeling tussen projectleider, projectcoördinator, adviseurs en collega's met specifieke expertise goed;
- hoe verliepen planning, afstemming, kwaliteit en besluitvorming;
- hoe verliepen uren, budget, werk buiten scope en facturatie;
- hoe verliep de inzet van onderaannemers, externe onderzoeksbureaus of externe deskundigen, en wat leren we daarvan voor toekomstige samenwerking;
- hoe hebben we de samenwerking en het werkplezier ervaren;
- wat willen we behouden en opnieuw toepassen in volgende projecten;
- wat kunnen we verbeteren of anders organiseren.

2.6.4 Evaluatie met opdrachtgever

Waar passend of gewenst wordt ook met de opdrachtgever geëvalueerd. Dat kan bijvoorbeeld via een formeel evaluatiegesprek, een klanttevredenheidsmeting of een praktische terugblik. De vorm is minder belangrijk dan het gesprek over het resultaat, de samenwerking, communicatie, voorspelbaarheid en mogelijke verbeterpunten.
Er is een evaluatieformulier beschikbaar dat vooraf door de opdrachtgever kan worden ingevuld of tijdens het gesprek als leidraad kan dienen. Dit helpt om ervaringen gestructureerd op te halen en waar mogelijk te vertalen naar concrete verbeteracties.

De projectevaluatie met de opdrachtgever staat naast de formele klantevaluaties binnen het kwaliteitssysteem. De uitkomsten uit deze gesprekken worden niet alleen verzameld, maar ook gebruikt om de dagelijkse projectuitvoering te verbeteren. Relevante signalen kunnen worden vertaald naar aanpassingen in werkwijzen, formats, opleiding en begeleiding van projectleiders en projectcoördinatoren. Waar nodig ondersteunt het kwaliteitsteam bij het bundelen en doorvertalen van deze leerpunten.

2.6.5 Leren en verbeteren

Verbeterpunten worden niet vrijblijvend vastgelegd, maar gebruikt om de manier van werken, samenwerking, rolverdeling en (individuele) ontwikkeling verder te verbeteren. De verantwoordelijkheid voor leren en verbeteren ligt primair in de projectlijn: bij projectleiders, projectcoördinatoren en teams. De kwaliteitsfunctie kan ondersteunen, spiegelen en helpen structureren, maar leren ontstaat vooral in het dagelijkse projectwerk. Ook ervaringen met externe partijen worden meegenomen. Een goede samenwerking kan aanleiding zijn om een partner opnieuw of vaker te betrekken. Knelpunten of aandachtspunten worden vastgelegd, zodat toekomstige samenwerking bewuster kan worden ingericht en keuzes beter kunnen worden onderbouwd.

3. ORGANISATORISCHE BORGING

De projectmatige afronding krijgt organisatorische borging via evaluatiecycli, audits, facturatie, debiteurenbeheer, projectadministratie en financiële afsluiting. Daarmee wordt voorkomen dat evaluatie en financiële afwikkeling losstaande administratieve handelingen worden. Zij vormen samen de organisatorische staart van professioneel projectmanagement.

Dit hoofdstuk beschrijft daarom hoe de lessen uit projecten, signalen van opdrachtgevers en financiële afronding worden vastgelegd, opgevolgd en benut in de organisatie.

3.1 Evaluatie en kwaliteitssysteem

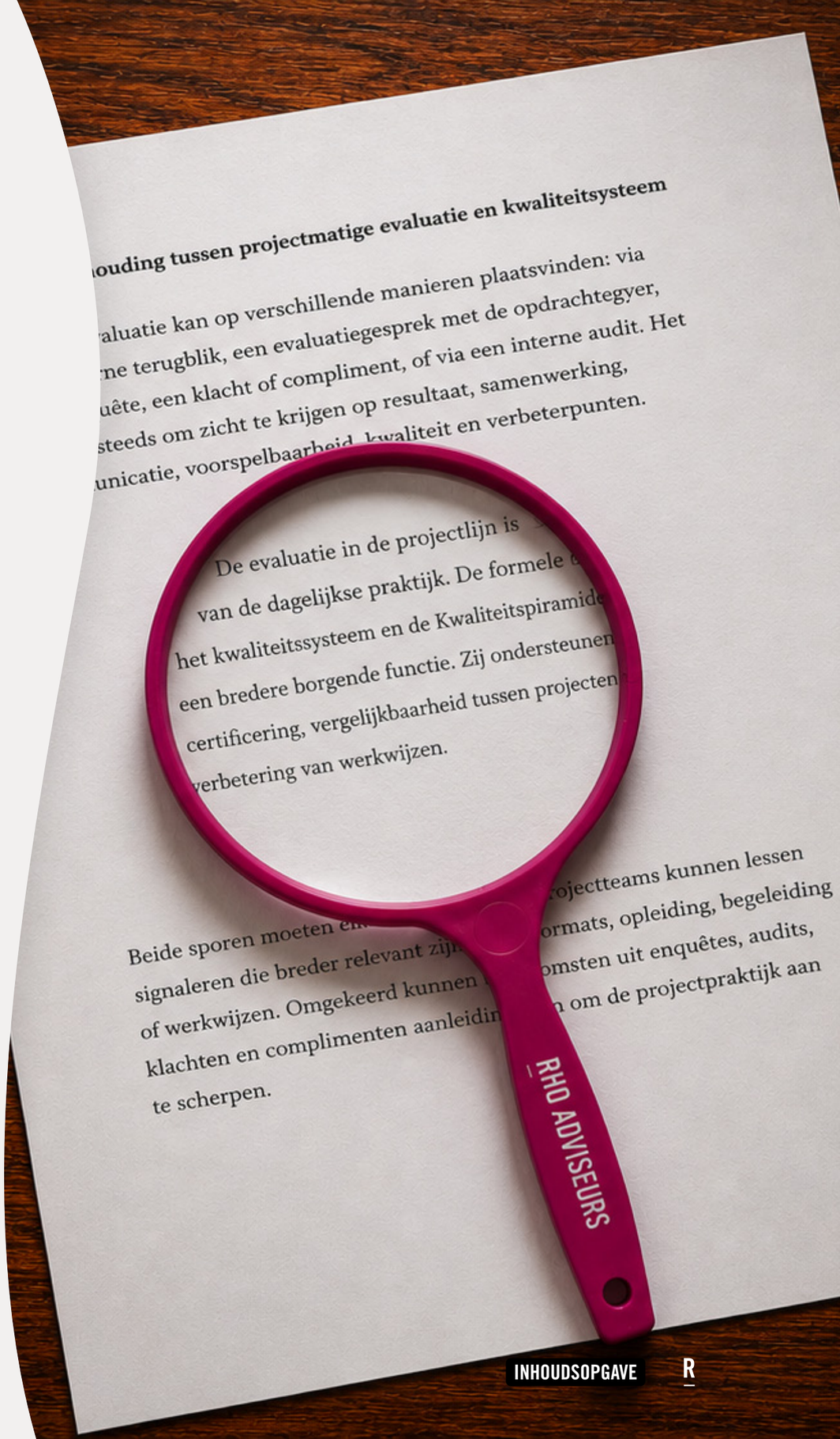
Projectevaluatie kan, zoals beschreven in paragraaf 2.6.3 en 2.6.4, op verschillende manieren plaatsvinden: via een interne terugblik, een evaluatiegesprek met de opdrachtgever, een enquête, een klacht of compliment, of via een interne audit. Het doel is steeds om inzicht te krijgen in het resultaat, de samenwerking, communicatie, voorspelbaarheid, kwaliteit en mogelijke verbeterpunten.

Evaluatie binnen de projectlijn is vooral gericht op het leren van de dagelijkse praktijk. Projectteams bespreken wat goed ging, wat beter kan en welke verbeteringen direct kunnen worden toegepast. De formele evaluaties en audits binnen het kwaliteitssysteem en de Kwaliteitspiramide hebben daarnaast een bredere functie: zij ondersteunen kwaliteitsborging, certificering, het delen van inzichten tussen projecten en het verbeteren van werkwijzen.
Beide vormen van evalueren versterken elkaar. Projectteams kunnen signalen en leerpunten aandragen die relevant zijn voor bredere verbeteringen, zoals aanpassingen in formats, opleiding, begeleiding of werkwijzen. Andersom kunnen inzichten uit enquêtes, audits, klachten en complimenten aanleiding geven om de uitvoering van projecten verder aan te scherpen.

3.1.1. Klantevaluaties via enquête

Voor de enquêtecyclus stelt het kwaliteitsteam ieder kwartaal een overzicht op van afgeronde projecten. Dit betreft projecten waarvan de laatste factuur is verstuurd en het opdrachtnummer administratief is afgesloten. Op basis hiervan selecteert het kwaliteitsteam de projecten die in dat kwartaal worden geëvalueerd.

Bij de selectie wordt gezorgd voor spreiding over business units, projectleiders, typen opdrachtgevers en budgetklassen. Voor budgetklassen wordt in ieder geval onderscheid gemaakt tussen projecten van EUR 1.500 tot en met EUR 5.000, EUR 5.000 tot en met EUR 25.000 en EUR 25.000 tot en met EUR 50.000. Hierdoor ontstaat een representatiever beeld dan wanneer alleen de grootste of meest zichtbare projecten worden geëvalueerd.



Het bedrijfsbureau informeert de betreffende projectleider wanneer voor een project een evaluatie wordt verstuurd en aan welke contactpersoon van de opdrachtgever de enquête wordt gericht. De projectleider heeft vervolgens twee werkdagen de tijd om aan te geven of er dringende redenen zijn om de enquête niet te versturen. Bijvoorbeeld omdat al op een andere manier is geëvalueerd of omdat het project feitelijk nog doorloopt onder een ander projectnummer.

Daarna verstuurt het bedrijfsbureau een standaard e-mail met het verzoek om het evaluatieformulier binnen een week in te vullen. De enquête wordt uitgezet via Maptionnaire. Wanneer na één week geen reactie is ontvangen, volgt automatisch een herinnering. Na invulling ontvangt de respondent automatisch een bedankbericht.

Na ontvangst van de resultaten informeert het kwaliteitsteam de projectleider. De projectleider beoordeelt de uitkomsten en bepaalt, indien nodig, welke acties passend zijn. De uitkomsten worden indien nodig gedeeld met het projectteam. Wanneer de algemene waardering lager is dan een 6, koppelt de projectleider de uitkomst en eventuele vervolgstappen gemotiveerd terug aan het kwaliteitsteam. Indien passend wordt ook contact opgenomen met de opdrachtgever.

3.1.2 Overige externe evaluaties, klachten en complimenten

Naast de enquêtecyclus kunnen projectleiders ook op andere manieren extern evalueren, bijvoorbeeld via een evaluatiegesprek met de opdrachtgever. Daarvoor bestaat geen vaste werkwijze die voor ieder project gelijk is. Wel is er een evaluatieformulier beschikbaar dat vooraf door de klant kan worden ingevuld of tijdens het gesprek als leidraad kan dienen.

Als algemene lijn geldt dat iedere projectleider minimaal twee projectevaluaties per jaar uitvoert bij opdrachten groter dan EUR 15.000. De uitkomsten van deze evaluaties worden vastgelegd, bijvoorbeeld in een ingevuld formulier of een kort gespreksverslag, en gedeeld met het kwaliteitsteam. Hierdoor blijven inzichten niet beperkt tot één project of één projectleider, maar kunnen zij organisatiebreed worden benut.

Klachten en complimenten zijn eveneens belangrijke signalen over de kwaliteit van onze dienstverlening. Een klacht geldt in deze werkwijze als klacht zodra een MT-lid wordt ingeschakeld om te bemiddelen. Klachten worden gedeeld met het kwaliteitsteam. Er bestaat een intern klachtenformulier, ook al wordt dat op dit moment niet altijd gebruikt. Belangrijker dan het formulier is dat de kern van de klacht wordt vastgelegd en gedeeld, vooral met het oog op wat ervan geleerd kan worden.

Complimenten verdienen eveneens aandacht. Zij laten zien welke werkwijzen, kwaliteiten of samenwerkingsvormen door opdrachtgevers worden gewaardeerd. Ook positieve signalen kunnen worden benut om goede voorbeelden binnen teams en business units zichtbaar te maken.

3.2 Interne auditcyclus

Naast projectmatige evaluaties en externe evaluaties is er een interne auditcyclus. . Jaarlijks worden minimaal twaalf projectleiders en adviseurs door het kwaliteitsteam geaudit. De te auditen persoon wordt geselecteerd door het kwaliteitsteam, met spreiding over business units, regio's en typen advieswerk.

Het te auditen project wordt eveneens door het kwaliteitsteam voorbereid: de auditee kiest één project uit een selectie van drie. Zo ontstaat een combinatie van representativiteit, herkenbaarheid en praktische uitvoerbaarheid.
De interne audit is geen losstaand controleproces, maar een middel om te leren en verbeteren binnen de projectpraktijk. Bevindingen uit audits kunnen aanleiding zijn om werkwijzen, formats, instructies of begeleiding aan te scherpen. Andersom kunnen terugkerende leerpunten uit projectevaluaties aanleiding geven om binnen de auditcyclus extra aandacht te besteden aan specifieke thema's.

3.3 Samenhang tussen project en organisatie

De samenhang tussen projectuitvoering, evaluatie en financiële discipline is essentieel. Een project is niet alleen geslaagd wanneer het inhoudelijke product is opgeleverd, maar wanneer opdracht, product, samenwerking, facturatie, administratie, klanttevredenheid en leerpunten op een professionele manier zijn afgerond.

De projectmatige afronding en de organisatorische borging vormen samen één geheel. De projectleider is verantwoordelijk voor een goede uitvoering, afronding en het benutten van directe leerpunten uit de praktijk. Het kwaliteitsteam, de projectadministratie en debiteurenbeheer ondersteunen hierbij door te zorgen voor borging, signalering, verwerking en terugkoppeling.

Op deze manier worden projecten niet alleen correct afgerond, maar leveren ze ook inzichten op voor volgende projecten en dragen ze bij aan een financieel gezonde en continu lerende organisatie.

BIJLAGE: COMPACTE CHECKLIST PROJECTUITVOERING

Deze checklist is bedoeld als hulpmiddel. Niet ieder punt hoeft bij ieder project even zwaar te worden uitgewerkt, maar de vragen helpen om niets belangrijks over te slaan.

Onderdeel	Kernvraag
Kop - opdracht en organisatie	Is de opdracht scherp? Zijn scope, resultaat, planning, rollen, kwaliteit, budget, facturatie en overlegstructuur duidelijk?
Rollen	Is duidelijk wie projectleider is, of er een projectcoördinator is, wie deelproducteigenaar is en welke specialisten of ondersteuning nodig zijn?
Planning en ritme	Zijn mijlpalen, afhankelijkheden, overlegmomenten, acties en besluitmomenten vastgelegd?
Kwaliteit	Is duidelijk welke input nodig is, wie toetst, wanneer het vier-ogenprincipe wordt toegepast en wie de integrale samenhang bewaakt?
Financiën en administratie	Zijn budget, urenbewaking, facturatiemomenten, meerwerkafspraken en systeemregistratie ingericht?
Samenwerking	Is bespreekbaar hoe het team samenwerkt, hoe signalen worden gedeeld en hoe werkdruk of rolonduidelijkheid wordt opgepakt?
Afronding	Zijn product, openstaande acties, facturatie, dossier, administratie en projectevaluatie afgerond?
Leren	Zijn lessen vastgelegd en vertaald naar volgende projecten, werkwijzen of ontwikkeling van medewerkers?

RHO ADVISEURS

Documenttype: Interne notitie

Bestemd voor: Stuurgroep

Onderwerp: Gezamenlijke werkwijze voor offerte, projectuitvoering, evaluatie en financiële afwikkeling

Datum: 15 september 2026

Status: definitief

Deze notitie beschrijft de gezamenlijke werkwijze van lead tot afronding en verbindt offerte, projectuitvoering, evaluatie en financiële afwikkeling tot één herkenbare projectmatige lijn.