

**Gemeente
Hoogezand-Sappemeer**



Projectinitiatie Document/Projectplan

Project: Nieuwbouw/renovatie gemeentehuis+

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	1/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

Management samenvatting

Als onderdeel van de inrichting van het project nieuwbouw gemeentehuis conform de Prince2 systematiek is dit 'Project initiatiedocument' opgesteld. De doelstellingen van dit document zijn:

- Een basis voor de stuurgroep vormen om te borgen dat het project in lijn ligt met de opdracht vanuit de raad, in die zin vormt dit document het basiscontract voor het hele project;
- De stuurgroep in staat te stellen om te beoordelen of het project levensvatbaar is;
- De stuurgroep 'eigenaar' maken van het project;
- Het principe van 'management by exception' mogelijk te maken door aan te geven welke toleranties er gelden voor de projectmanager en hoe moet worden gehandeld bij afwijkingen.

Voorafgaand aan de opstartfase/initiatiefase van het project is het 'Startdocument nieuwbouw gemeentehuis' vastgesteld door de raad. Met dit document is een groot deel van het 'Projectinitiatiedocument' al ingevuld. Een aantal onderwerpen is hierin minder scherp of nog helemaal niet opgenomen. Om deze reden en om te voorkomen dat er versnippering van documenten optreedt is er voor gekozen de tekst van het startdocument over te nemen in dit 'Projectinitiatiedocument'. Hiermee moet dit document tevens worden beschouwd als het 'Projectplan' voor dit project.

Ten gevolge van de vaststelling van het visiedocument gemeentehuis en het besluit van de raad over de herijking van het stadscentrum is de opdracht bijgesteld. De bijstellingen zijn verwerkt in deze versie 2 van het Projectinitiatiedocument.

Inhoudsopgave

1 Inleiding en achtergrond project 4

2 Projectdefinitie 5

2.1 Doelstellingen 5

2.2 Aanpak en fasering 5

2.3 Relaties met andere projecten 10

3 Initiële Business Case 11

3.1 Redenen voor de nieuwbouw 11

3.2 Opties 12

3.3 Verwachte financiële voordelen 12

3.4 Risico's 12

3.5 Kosten 13

3.6 Tijdpad 14

3.7 Investeringsbeoordeling 14

4 Organisatiestructuur 15

4.1 Stuurgroep 15

4.2 Projectborging 16

4.3 Projectgroep 17

4.4 Werkgroepen 18

5 Projectmanagementstrategieën 20

5.1 Risicomanagementstrategie 20

5.2 Communicatiemanagementstrategie 20

6 Beheersingsmechanismen 22

6.1 Voortgangsrapportage 22

6.2 Tijd- en kostenrapportages 22

6.3 Uitzonderingsprocedure ('Management by Exception') 22

7 Initiële Projectplanning 24

Bijlage I i

1 Inleiding en achtergrond project

Op 6 december 2011 heeft de raad een besluit genomen over de herijking van de plannen voor het stadscentrum. Hierbij is een nieuw ontwikkelingsconcept voor het centrum vastgesteld waarmee ook een keuze voor de locatie van het gemeentehuis is gemaakt. Als locatie voor het gemeentehuis is gekozen voor de locatie van het huidige gemeentehuis. Ook is impliciet besloten dat niet alleen aan nieuwbouw moet worden gerekend maar ook aan renovatie van het bestaande gebouw. Uitgangspunt hierbij is dat deze varianten onder dezelfde voorwaarden (Programma van Eisen) worden doorgerekend. Bovendien is besloten dat onderzocht moet worden wat de synergie effecten zijn van bundeling van de functies Kielzog (theater en kunstencentrum), bibliotheek en gemeentehuis in één gebouw.

Om het project goed te kunnen managen is gekozen voor de projectmanagementsystematiek van Prince 2. Op basis van deze systematiek moet in het project een aantal standaardstappen en fasen doorlopen worden. In de verschillende fasen die in het project te onderkennen zijn zullen de kaders verder aangescherpt worden. In hoofdstuk 2 is de projectdefinitie verder uitgewerkt waarbij tevens aangegeven is in welke fasen dit project is ingedeeld en wat deze fasen kenmerkt.

Een belangrijke rode draad in de uitvoering van het project is de zogenaamde business case oftewel het 'waarom' van het project. Deze business case kan gedurende het project verder aangevuld en gedetailleerd worden. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op de business case voor dit project.

Om tot een goede taak- en verantwoordelijkheidsverdeling in het project te kunnen komen is een projectorganisatie nodig. In hoofdstuk 4 wordt de projectorganisatie voor dit project beschreven met een toelichting op ieders rol en verantwoordelijkheid.

Als basis voor de verder invulling van het project is het van belang managementstrategieën vast te leggen ten aanzien van risico en communicatie. In hoofdstuk 5 is uitgewerkt hoe hiermee om wordt gegaan in dit project.

Prince2 kent een aantal aanvullende beheersingsmechanismen. In hoofdstuk 6 is aangegeven welke daarvan in dit project worden gebruikt en hoe ze worden gebruikt.

Belangrijk kader voor een project is naast geld, kwaliteit en scope natuurlijk het tijdsaspect. Dit tijdsaspect is in hoofdstuk 7 uitgewerkt in een globale planning. In de systematiek van Prince 2 kan een project niet eerder in een andere fase overgaan dan nadat een besluit hierover door de stuurgroep is genomen. De stuurgroep moet op haar beurt weer binnen de door de raad vastgelegde kaders opereren. De momenten waarop de raad over deze kaders besluiten neemt zijn in de planning aangegeven.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	4/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

2 Projectdefinitie

2.1 Doelstellingen

Doel van het project is de realisatie van een 'toekomstbestendig' nieuw of gerenoveerd gemeentehuis. Afhankelijk van de uitkomsten van het synergieonderzoek kan dit eventueel uitgebreid worden met bibliotheek en Kielzog.

2.2 Aanpak en fasering

Op basis van de Prince2 systematiek is het project opgesplitst in een aantal managementfasen waarmee het project beheersbaar blijft. Binnen deze managementfasen is een aantal technische fasen te onderkennen die hieronder tevens zijn vermeld. Voor iedere fase is bovendien aangegeven welke producten in die fase moeten worden opgeleverd.

2.2.1. Opstart- en initiatiefase

Ter voorbereiding op het opstarten van het project is door de afdelingsmanager facilitair een drietal referentieprojecten bezocht (nieuwbouw gemeentehuis Haren, nieuwbouw gemeentehuis Hof van Twente en de verbouw van het gemeentehuis Heemstede). De hierbij verzamelde informatie (leerpunten) is input geweest voor het startdocument. Op basis van dit startdocument heeft de raad op 6 september 2010 een voorbereidingskrediet beschikbaar gesteld voor de initiatie- en definitiefase (zie 2.2.2). Dit krediet is bedoeld om de kosten te dekken van onder andere de personele inzet, inschakeling adviesbureau's en het organiseren van informatiebijeenkomsten.

Op basis van het besluit van de raad is de projectorganisatie opgestart. Door in te stemmen met dit projectinitiatiedocument geeft de stuurgroep groen licht aan de projectleider om het project op de afgesproken wijze uit te voeren. Zodra het plan van aanpak voor de volgende managementfase (definitiefase) gereed is en het fase-eindplan van deze fase gemaakt is zal de projectleider voorstellen om naar de volgende managementfase over te gaan.

De volgende producten zijn in de opstart- en initiatiefase opgeleverd:

- Projectvoorstel (Startdocument nieuwbouw gemeentehuis);
- Projectinitiatiedocument;
- Aanbesteding adviesopdracht;
- Fase-eindplan voor de initiatiefase;
- Plan van aanpak voor de volgende managementfase (definitiefase).

2.2.2. 1^e Uitvoeringsfase (definitiefase)

Momenteel zit het project in de definitiefase. Om deze goed te kunnen beheersen is ervoor gekozen deze samen te laten vallen met de 1^e Uitvoeringsfase. In deze fase van het project worden de uitgangspunten (kwaliteit, kosten, tijd, kantoorconcept, functies gebouw) zoals die in de initiatiefase globaal zijn benoemd nader uitgewerkt. Hiervoor worden zonnig aanvullende onderzoeken uitgevoerd. De eerste insteek hierbij is de haalbaarheid van de uitgangspunten te toetsen. In juli 2011 heeft de raad door de vaststelling van het visiedocument gemeentehuis nadere kaders vastgesteld voor de verdere uitwerking van het plan. Tevens wordt momenteel gewerkt aan het reeds vermelde synergieonderzoek. Aan het eind van deze fase wordt het programma van eisen en het hier aan gekoppelde noodzakelijke budget ter besluitvorming aan de raad voorgelegd.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	5/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

In de definitiefase moeten de hieronder vermelde producten worden opgeleverd.

a. Een projectdossier

Er moet een projectdossier worden gevormd waarin alle uitgangspunten voor de verdere planvorming worden vastgelegd. De doelstelling van dit projectdossier is:

- Sturingsinstrument voor de projectleider;
- Toetsingsinstrument voor de opdrachtgever;
- Goede mogelijkheid van overdracht van uitgangspunten aan de ontwerpende partijen;
- Aflegging van verantwoording over de gemaakte keuzes.

Wijzigingen op het projectdossier zijn natuurlijk altijd mogelijk, op dat moment moet wel een nadrukkelijke afweging worden gemaakt wat de invloed van de wijziging is op de andere randvoorwaarden. Bovendien moet op dat moment ingeschat worden of de business case aangepast moet worden en of terugkoppeling naar de stuurgroep en/of de raad noodzakelijk is.

In het projectdossier worden minimaal de producten b t/m o opgenomen:

b. Plan van aanpak

Het plan van aanpak is bedoeld als draaiboek voor de verdere projectontwikkeling. Hierin zijn de verschillende fasen verder uitgewerkt en op tijd gezet. In dit plan wordt bijvoorbeeld ook de methode om te komen tot de keuze van een ontwerpende partijen nader uitgewerkt. In de initiatiefase wordt het plan voor de definitiefase opgesteld. Vervolgens moet nog een faseplan voor de 2^e managementfase (ontwerpfase) en de 3^e managementfase (bouwphase) worden gemaakt.

c. Communicatieplan

In het communicatieplan wordt vastgelegd op welke wijze de interne en externe communicatie over het project wordt opgepakt. In dit plan wordt uitgewerkt hoe en wanneer inwoners worden geïnformeerd en op welke wijze ze bijvoorbeeld bij de keuze van het ontwerp worden betrokken. Ook de informatieverstrekking aan de medewerkers wordt hierin uitgewerkt. Bij deze verdere uitwerking wordt ook beschreven welke middelen (b.v. Website) hiervoor worden ingezet.

d. Visiedocument

Er moet een visiedocument worden opgesteld waarin op voorhand wordt vastgelegd wat het uitgangspunt is ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Toekomstige positie gemeentehuis in de maatschappij;
- Toekomstige werkwijze (invloed van 'het nieuwe werken');
- Kwaliteitsniveau gebouw/kwaliteitsniveau inrichting/kwaliteitsniveau omgeving;
- Duurzaamheid.

Er wordt een afzonderlijke opdracht aan de organisatie gegeven voor het opstellen van het visiedocument op de toekomstige werkwijze. Reden hiervoor is dat deze notitie deels buiten de scope van dit project valt. De uiteindelijke uitkomst wordt gebruikt als input voor dit project.

e. Keuze kantoorconcept

Voor de nieuwbouw van het gemeentehuis zijn meerdere kantoorconcepten mogelijk. Zo kan worden aangesloten bij de huidige opzet met een grote variatie aan verschillende ruimten. Er kan echter ook gedacht worden aan een 'kantoortuinconcept' of een 'flexwerkconcept' waarbij

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	6/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

niemand meer een eigen werkplek heeft. Belangrijk is dat de keuze vooral gemaakt wordt op basis van het visiedocument ten aanzien van de nieuwe werkwijze en niet andersom. Hierbij moet ook worden onderzocht hoe de onderlinge relaties zijn tussen afdelingen en hoe publieke functies zich verhouden tot niet publieke functies.

f. Uitwerking richtlijnen

In het kader van dit product moet worden uitgezocht welke interne en/of externe regels van invloed zijn op het ontwerp van het nieuwe gemeentehuis. Hierbij moet in ieder geval rekening worden gehouden met de volgende regelgeving:

- Bouwbesluit;
- Arbo-regels;
- Wet Milieubeheer;
- Eisen voor een gebruiksvergunning;
- Archiefwetgeving;
- Regels op het gebied van veiligheid en agressie

g. Stedenbouwkundige randvoorwaarden vanuit het stadscentrum

Er moet een inventarisatie plaatsvinden van de geldende stedenbouwkundige randvoorwaarden. Vervolgens moet een beoordeling plaatsvinden of nog aanvullen eisen (b.v. aan de hand van een beeldkwaliteitplan) moeten worden meegegeven aan het project.

h. Duurzaamheid

Op basis van de huidige discussies over opwarming van de aarde en de eindigheid van fossiele brandstoffen kan het niet anders dan bij de nieuwbouw van het gemeentehuis hoog in te zetten op duurzaamheid en energiezuinigheid. Op basis van het visiedocument moet verder worden uitgezocht welke maatregelen kunnen worden uitgevoerd, wat hiervan de investeringskosten zijn en welke winst het oplevert in de exploitatielasten.

i. Automatisering/beveiliging

In het projectdossier moet worden vastgelegd tot welk niveau de beveiliging van het gemeentehuis plaats moet vinden. Hierbij moet gekeken worden naar fysieke beveiliging en in het verlengde daarvan (digitale)informatiebeveiliging. Ook moet in het projectdossier worden vastgelegd op welk kwaliteitsniveau de automatisering moet worden uitgevoerd. Hierbij moet worden aangehaakt op het visiedocument over de nieuwe werkwijze. Als wordt gekozen voor een maximale variant van digitaal werken dan biedt dit bij de realisatie van het project ten aanzien van het kantoorconcept meer keuzemogelijkheden (flexwerken). Om een omslag te kunnen maken van analoog naar digitaal werken is echter wel enige tijd nodig. Dit betekent dat de verdere digitalisering van onze werkprocessen nu al opgepakt moet worden om hier bij de uitwerking van de nieuwbouw rekening mee te kunnen houden. De kosten gaan hierbij voor de baten.

j. Parkeren

In de definitiefase moet worden uitgezocht of er bij de nieuwbouw parkeerruimte voor medewerkers gerealiseerd moet worden en zo ja hoe. Onderzocht moet worden hoeveel parkeerplaatsen nodig zijn en of de wens bestaat om op autogebruik te sturen door bijvoorbeeld minder parkeerplaatsen te realiseren dan op basis van de berekeningen nodig zou zijn. In het verlengde hiervan moeten de eventuele effecten op het omliggende gebied van het aanleggen van een lager aantal parkeerplaatsen worden onderzocht.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	7/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

k. Volumestudie

Een volumestudie geeft inzicht in de bouwstructuur, de relaties tussen de functies die gehuisvest worden en het ruimtegebruik. Er is in deze fase nog geen relatie met het uiteindelijke ontwerp.

l. Kwaliteitsomschrijving

Hierbij moet worden aangesloten bij wat in het visiedocument op hoofdlijnen is vastgelegd over de kwaliteit. De kwaliteitsomschrijving legt het ambitieniveau van het gebouw vast. Dit is van invloed op de uitstraling van het gebouw maar daarnaast ook op de exploitatie. Het voorzieningsniveau, het comfort en de technische kwaliteiten moeten worden vastgelegd.

m. Programma van eisen (technisch, ruimtelijk en functioneel)

Bovenstaande punten vormen de basis voor het programma van eisen. In het technisch programma van eisen worden onder andere de volgende zaken vastgelegd:

- eisen t.a.v. materiaalgebruik;
- onderhoud van het gebouw;
- duurzaamheid van de materialen;
- energiezuinigheid van de installaties;
- beveiliging;
- automatisering;
- digitalisering;

In het ruimtelijk en functioneel programma van eisen worden de volgende zaken vastgelegd:

- benodigd aantal m2 per werkplek, per afdeling, ondersteunende ruimten (sanitair, repro, serverruimte, opslagruimte, etc.) en openbare ruimten (publiekscentrum, vergader ruimten, raadszaal, etc.);
- vlekkenplan van het gemeentehuis (welke ruimten moeten bij elkaar in de buurt liggen, welke zijn zelfstandig en welke moeten in de avonduren apart geopend kunnen worden);
- dienstverlening in de publieksruimte (waar melden bezoekers zich en hoe worden ze verder geholpen) en de werkwijze van en taakverdeling tussen frontoffice en backoffice;
- de flexibiliteit van het gebouw (wijzigingen in ruimten en eventuele uitbreidingsmogelijkheden).

n. Budget berekening

Het voorlopige budget is op basis van zeer globale gegevens tot stand gekomen. Op basis van het uitgewerkte programma van eisen moet een betere kostenraming worden gemaakt en moeten eventuele bijstellingen worden doorgevoerd van budget dan wel het programma van eisen.

o. Vergunningprocedures

De vergunningen die nodig zijn om het gemeentehuis te kunnen bouwen moeten in beeld worden gebracht samen met hiervoor te doorlopen procedures. Met name de inschatting van het hiermee gemoeide tijdsbestek is van belang voor de planning.

p. Bouworganisatievorm;

In deze fase wordt tevens vastgelegd op welke wijze het bouwproces wordt uitgevoerd. Dit is namelijk mede bepalend voor het detailniveau van het programma van eisen. De keuze van de bouworganisatievorm wordt gemaakt op basis van een weging van de voor- en nadelen van de verschillende vormen. Mogelijke keuzes hierbij zijn:

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	8/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

- traditioneel (architect en aannemer voeren de werkzaamheden in opdracht van de gemeente uit waarbij hun werkzaamheden strikt gescheiden zijn);
- bouwteam (ook hierbij is de gemeente opdrachtgever, nu wordt de uitvoerende partij echter al in de voorbereidende fase bij het project betrokken);
- design en construct (ontwerp en uitvoering in één hand op basis van een vast bedrag en een programma van eisen)

q Onderzoek naar synergie effecten van de combinatie van Kielzog, bibliotheek en gemeentehuis in één gebouw;

In het ontwikkelingsconcept van het stadscentrum is aangegeven dat de locatie van de huidige bibliotheek goed gebruikt zou kunnen worden voor de afronding van het winkelcentrum. Daarvoor moet de bibliotheek verplaatst worden. In het visiedocument voor het gemeentehuis is bovendien vastgelegd dat het gemeentehuis ook vooral een ontmoetingsplek moet zijn. Dit kan bevorderd worden door meerdere functies in het gemeentehuis te combineren, zoals bijvoorbeeld de bibliotheek en het Kielzog. Voor zowel de bibliotheek als het Kielzog is dit de kans om te bepalen wat de toekomstige functie van beide voorzieningen moet zijn. Deze vragen zijn eveneens actueel in het kader van de bezuinigingen. Bovendien kan worden onderzocht op basis van gesprekken met marktpartijen of er kansen liggen in het zelfstandigen van bepaalde functies. Uiteindelijk kan dan worden bepaald hoeveel ruimtebehoefte er is voor het Kielzog en de bibliotheek en wat de synergie-effecten zijn van de combinatie van deze functies in één gebouw. Het onderzoek dient compleet met een programma van eisen en financiële onderbouwing afgerond te zijn in juni 2012.

Aan het eind van deze fase moeten de volgende standaard Prince2 producten worden gemaakt om naar de volgende fase over te kunnen gaan:

- Fase-eindplan voor de 1^e Uitvoeringsfase (definitiefase);
- Plan van aanpak voor de volgende managementfase (ontwerpfase).

2.2.3. 2^e Uitvoeringsfase (ontwerpfase)

In deze fase worden het Voorlopig Ontwerp, het Definitief Ontwerp, de bestekken en tekeningen gemaakt. In het plan van aanpak voor deze fase moet worden vastgelegd op welke wijze tot de keuze van het ontwerp wordt gekomen. Onderdeel hiervan is de invloed van de inwoners op deze keuze en de wijze van besluitvorming van de raad. Aan het eind van deze fase wordt het uitgewerkte plan samen met het noodzakelijke budget aan de raad voorgelegd. In deze fase kan tevens gestart worden met de noodzakelijke vergunningprocedures.

De volgende producten moeten in deze fase worden opgeleverd:

- Aanbestedingsprocedure architect;
- Voorlopig ontwerp;
- Definitief ontwerp;
- Bestekken/tekeningen t.b.v. aanbesteding werk;
- Opstarten noodzakelijke vergunningsprocedures;
- Fase-eindplan voor de 2e Managementfase (ontwerpfase);
- Plan van aanpak voor de volgende managementfase (uitvoeringsfase).

2.2.4. 3^e Uivoeringsfase (bouwfase)

In deze fase vindt de daadwerkelijke bouw van het gemeentehuis plaats. In deze fase wordt ook de verdere inrichting gekozen, aanbesteed en aangebracht. De raad wordt in deze fase

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	9/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

geïnformeerd als er afwijkingen zijn ten aanzien van de gestelde kaders. De volgende producten moeten in deze fase worden opgeleverd:

- Aanbestedingsprocedure aannemer;
- Afgifte noodzakelijke vergunningen;
- Bepaling inrichting gebouw;
- Aanbestedingsprocedure inrichting gebouw;
- Het nieuwe/gerenoveerde gebouw;
- Realisatie terreininrichting
- Verhuizing;
- Officiële opening van het gebouw;
- Fase-eindplan voor de 3e Uitvoeringsfase (bouwfase);
- Plan van aanpak voor de laatste managementfase (Afsluiten van het project).

2.2.4. Afsluiten van het project

De doelstelling van deze fase is de vaststelling of het project alle gewenste (deel)producten heeft opgeleverd en op basis hiervan vaststellen of het project kan worden afgesloten. De verschillende producten die in deze fase moeten worden opgeleverd zijn:

- Evaluatierapport;
- Overdracht van de producten aan de lijnorganisatie;
- Voorstel om tot projectafsluiting over te gaan.

De evaluatie van het project gebeurt mede op basis van eventuele leerpunten die al tijdens de loop van het project zijn geconstateerd. Deze leerpunten worden vastgelegd in een 'lerpuntenlogboek'. Dit 'lerpuntenlogboek' wordt als bijlage opgenomen in het evaluatierapport zodat bij toekomstige projecten hiervan gebruik gemaakt kan worden.

2.3 Relaties met andere projecten

Er is een sterke relatie tussen het project gemeentehuis en de verdere uitwerking van de andere projecten in het programma van het Stadscentrum. Door regulier overleg in het programmateam wordt gezorgd voor een goede afstemming.

Er is daarnaast een sterke relatie met de verschillende trajecten die op het gebied van de bedrijfsvoering lopen en het visiedocument op de nieuwe werkwijze van de gemeente. In de 1^e Managementfase (definitiefase) wordt de informatie over deze onderwerpen verzameld en verwerkt in het Programma v. eisen.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	10/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

3 Initiële Business Case

De business case beschrijft het zakelijk belang, het waarom van het project. Het project gemeentehuis dient bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen van de gemeente en dit moet met de business case worden aangetoond. In de loop van het project kan de business case verder aangevuld en gedetailleerd worden. De business case voor de nieuwbouw van het gemeentehuis is in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

3.1. Redenen voor de nieuwbouw/renovatie

3.1.1. Verbetering ontwikkelingsmogelijkheden stadscentrum

Naar aanleiding van het besluit van de raad van 31 maart 2009 over het stadscentrum zijn de plannen opgepakt voor de nieuwbouw van het gemeentehuis. Bij de herijking van de plannen van het stadscentrum is ook de locatiekeuze voor het gemeentehuis betrokken. Bij de bepaling van de definitieve locatie is in eerste instantie gekeken naar de uitgangspunten zoals geformuleerd in het visiedocument gemeentehuis. Vervolgens is beoordeeld op welke locatie een maximaal rendement uit de nieuwbouw van het gemeentehuis ten behoeve van de ontwikkeling van het stadscentrum kan worden gehaald. Op basis van deze discussie is gekozen voor de huidige locatie van het bestaande gemeentehuis. Met de realisatie van een nieuw/gerenoveerd gemeentehuis in het stadscentrum laat de gemeente zien bereid te zijn te investeren in het gebied. De verwachting is dat dit een impuls geeft aan andere ontwikkelingen in het gebied.

3.1.2. Verbetering dienstverlening aan onze klanten

Onlangs is de inrichting van het publiekscentrum in het bestaande gemeentehuis afgerond. Met deze inrichting is een behoorlijke verbetering van de dienstverlening aan onze klanten gerealiseerd. Het bestaande gebouw heeft echter wel beperkingen opgelegd aan de mogelijkheden tot verbetering van de dienstverlening. In een nieuw te bouwen gemeentehuis kan nog beter worden ingespeeld op een integrale dienstverlening aan onze klanten. Zo zouden bijvoorbeeld nog meer publieksfuncties kunnen worden samengebracht in het publiekscentrum van het nieuwe gemeentehuis. In het uit te voeren synergieonderzoek zal dit aspect meegewogen moeten worden.

3.1.3. Financiële aspecten

Het huidige gemeentehuis is toe aan een grondige renovatie en uitbreiding die een behoorlijke investering met zich meebrengt. Zo moet bijvoorbeeld worden geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen. Tevens moet een tijdelijke aanbouw van het gemeentehuis (Victorgebouw) op niet al te lange termijn worden vervangen door een definitieve bebouwing. Daarnaast moet er worden uitgebreid om meer ambtenaren in één gebouw te kunnen huisvesten zodat efficiënter kan worden gewerkt. Nu zijn er nog meerdere gebouwen in gebruik. Het uit te voeren synergieonderzoek moet uitwijzen van de financiële effecten zijn van bundeling van de genoemde functies in één gebouw.

3.1.4. Beperkte functionele gebruiksmogelijkheden van het huidige gebouw

Het huidige gebouw biedt niet veel mogelijkheden om de indeling te veranderen. Dit maakt het moeilijk om snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en wensen ten aanzien van deze indeling. Met de bouw van een nieuw gemeentehuis kunnen deze mogelijkheden aanzienlijk

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	11/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

worden vergroot.

3.1.5. Uitstraling, representativiteit en kwaliteit (zowel intern als extern)

Het gemeentehuis hoort een 'boegbeeld' te zijn van en voor de gemeente. Dit geldt zowel voor de organisatie zelf, voor de inwoners en ook voor derden. Aangaande het huidige gemeentehuis lopen de meningen hierover sterk uiteen. Bij de bouw van een nieuw gemeentehuis kunnen inwoners een rol krijgen in de bepaling van het definitieve ontwerp. Op deze wijze wordt ervoor gezorgd dat de inwoners het nieuwe gebouw als 'hun' gemeentehuis beschouwen en ook daadwerkelijk als 'boegbeeld' gaan zien. Daarnaast kan door een nieuw gemeentehuis te bouwen met meer uitstraling en kwaliteit de gemeente Hoogezand-Sappemeer aantrekkelijker worden als werkgever.

3.2. Opties

Het huidige plan gaat nog uit van de mogelijkheid van nieuwbouw of renovatie van het bestaande gebouw. Afhankelijk van een afweging tussen kosten, gebruiksmogelijkheden van het gebouw en de meerwaarde voor het stadscentrum moet uiteindelijk gekozen worden voor nieuwbouw of renovatie.

3.3. Verwachte financiële voordelen

De realisatie van een nieuw gemeentehuis heeft een positieve invloed op de organisatie zelf en op de ontwikkelingen in de gemeente. Door bijvoorbeeld het centreren van verschillende diensten in één gebouw kan efficiënter worden gewerkt. Daarnaast kan de realisatie van een nieuw gemeentehuis een positieve invloed hebben op de verdere ontwikkeling van het stadscentrum. Dit zijn hele belangrijke voordelen die niet direct in geld zijn te vertalen.

Exploitatielasten zijn wel direct in meetbare eenheden uit te drukken en kunnen onderverdeeld worden in kapitaallasten en overige exploitatielasten (onderhoudskosten, energiekosten, ict-kosten, etc.). De verwachting is dat de overige exploitatielasten van nieuwbouw per m2 lager zullen zijn dan die van het huidige gebouw.

De kapitaallasten van nieuwbouw zijn niet goed te vergelijken met de huidige kapitaallasten. Bij de bouw van het huidige gemeentehuis in 1983 is de investering namelijk in één keer afgeschreven waardoor de kapitaallasten onevenredig laag zijn. Aangezien dat nu niet meer is toegestaan zullen de kapitaallasten bij nieuwbouw altijd hoger zijn dan in de huidige situatie. Dit is ook aanleiding geweest om een oplopend bedrag in de begroting op te nemen als reservering voor een nieuw gemeentehuis. Hierdoor kan de begroting stapsgewijs 'wennen' aan de hogere kapitaallasten. Met ingang van 2013 is de reservering in de begroting voor de jaarlasten van het nieuwe/gerenoveerde gebouw op het gewenste peil.

De combinatie van Kielzog, bibliotheek en gemeentehuis in één gebouw moet op termijn tot lagere exploitatielasten leiden.

3.4. Risico's

In ieder project zitten bepaalde risico's waarvan de betrokken partijen zich bewust moeten zijn. Van belang is dat deze risico's benoemd worden en zoveel mogelijk ingekaderd. In de huidige fase gaat het vooral om een inschatting van de deelaspecten waarop zich risico's voor kunnen doen. In de definitiefase moeten deze risico's verder geanalyseerd worden. De analyse van de risico's weegt mee in het besluit over de opdrachtverstrekking voor het project. Bij

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	12/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

iedere overgang naar een nieuwe fase in het project wordt de risico analyse opnieuw gemaakt en meegewogen in het besluit om de volgende fase in te gaan.

De risico's in dit project zitten met name in de volgende onderdelen:

- Afstemming programma van eisen met het beschikbare budget;
- Planning (planologische bezwaren, politieke besluitvorming);

In het traject van de besluitvorming over het keuzedocument stadscentrum is voor de nieuwbouw van het gemeentehuis een eerste budget geraamd. Deze raming is gebaseerd op een inschatting van noodzakelijke m²'s en een gemiddelde prijs per m². In de definitiefase van het project wordt het programma van eisen verder uitgewerkt en kan een gedetailleerdere toetsing aan het budget plaatsvinden. Hiermee wordt dit risico verder ingeperkt. Zodra de raad het investeringskrediet voor de bouw van het gemeentehuis definitief beschikbaar heeft gesteld is het de taak van de projectleider dit krediet goed te bewaken en tijdig te rapporteren over afwijkingen.

3.5. Kosten

In het startdocument dat aan het besluit van de raad van 6 september 2010 ten grondslag lag zijn de kosten voor nieuwbouw geraamd op € 18.836.000,- excl. BTW. (prijspeil 2009). Dit bedrag is op de volgende wijze opgebouwd:

- € 17.576.000,- investeringskosten nieuwbouw o.b.v. 8.788 m² (€ 2.000,- per m², basiskwaliteit)
- € 1.260.000,- grondaankoop spoorzone;

Vervolgens heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden op basis waarvan de oorspronkelijke uitgangspunten gewijzigd zijn. Hierdoor is een vergelijking met de oorspronkelijke kostenraming lastig geworden. Deze gewijzigde kaders zijn:

- 'Visiedocument gemeentehuis Hoogezand-Sappemeer':
 - Gemeentehuis moet ook plaats van ontmoeten zijn (grotere centrale hal);
 - Energieneutraal gemeentehuis (investeringen moeten zichzelf terugverdienen);
 - Vastlegging globaal kwaliteitsniveau (de kwaliteit die hier omschreven is moet uitgelegd worden als een gemiddeld kwaliteitsniveau terwijl oorspronkelijk van een basis kwaliteitsniveau werd uitgegaan);
 - Constatering dat 'Het nieuwe werken' een ontwikkeling is waarmee rekening moet worden gehouden;
- Herijking van de plannen voor het stadscentrum:
 - Voorstel om gemeentehuis op huidige locatie nieuw te bouwen of te renoveren (gevolg geen grondkosten maar wel tijdelijke huisvestingskosten);
 - Onderzoek naar synergie effecten van de combinatie van Kielzog, bibliotheek en gemeentehuis in één gebouw.
- Vaststelling van het visiedocument op 'Het nieuwe werken' door de directie:
 - In het nieuwe gemeentehuis wordt gebruik gemaakt van flexplekken (hierdoor kan volstaan worden met een geringer aantal m² maar moet van een hoger gemiddeld kwaliteitsniveau worden uitgegaan).

De uitkomsten van het synergieonderzoek zullen mogelijk ook nog van invloed zijn op het PvE en het benodigde budget. De totale exploitatiekosten zijn in dit onderzoek van belang.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	13/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

Om toch zicht te houden op de invloed van de uitwerking van bovengenoemde punten in het PvE is een tussenberekening gemaakt van de kosten van nieuwbouw versus de kosten van renovatie van een gebouw voor alleen de functie gemeentehuis. Op basis van het huidige PvE bedragen de kosten van renovatie € 19.800.000,- en de kosten van nieuwbouw € 20.400.000,-. Bij deze bedragen zijn alle bijkomende kosten inbegrepen evenals de niet compensabele btw. In de post bijkomende kosten is o.a. rekening gehouden met € 1.300.000,- onvoorzien en € 1.000.000,- aan prijsstijgingen. In deze raming is nog geen rekening gehouden met tijdelijke huisvesting, de kosten hiervan bedragen voor beide varianten ongeveer € 1.400.000,-. Het effect van de huidige marktsituatie in de bouw is buiten beschouwing gelaten. Op basis van de huidige marktsituatie is de verwachting dat door gunstige aanbestedingen de daadwerkelijke kosten lager zullen zijn. Op het moment van aanbesteden zal de marktsituatie mogelijk anders zijn dan hij nu is. Met iedere vertraging in het project wordt het risico op prijsstijgingen ook groter.

3.6. Tijdpad

Uitgangspunt is dat in de huidige raadsperiode de besluitvorming over het nieuwe gemeentehuis wordt afgerond en dat met de bouw wordt gestart(2014). Dit betekent dat in 2014 de eerste investeringskosten worden gemaakt. Met ingang van 2010 worden echter ook kosten gemaakt in de planvoorbereiding/uitwerking, Hiervoor is inmiddels een voorbereidingskrediet verstrekt. Van belang is dat voor een goede afstemming wordt gezorgd met het proces van de analyse naar de ontwikkelingsmogelijkheden van het stadscentrum.

3.7. Investeringsbeoordeling

De bouw van een nieuw gemeentehuis vraagt een behoorlijke investering. Onder 3.3 is al aangegeven dat naar verwachting de exploitatielasten bij nieuwbouw lager zullen zijn dan die van het huidige gebouw. Er zijn echter ook voordelen die niet direct op geld zijn te zetten zoals:

- een impuls voor de ontwikkeling van het stadscentrum;
- een efficiënter werkende organisatie door centrale huisvesting;
- verbetering van de dienstverlening aan de klanten;
- verbetering van de functionaliteit van het gemeentehuis (flexibeler indeling);
- een aantrekkelijke werkgever zijn.

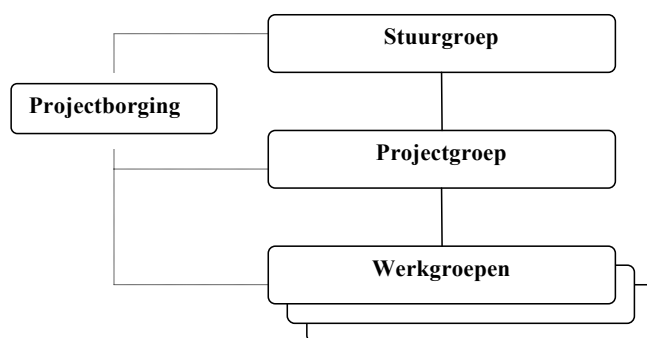
In de definitiefase worden de investeringskosten en exploitatielasten nader in beeld gebracht zodat een verdere investeringsbeoordeling kan worden gemaakt.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	14/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

4 Organisatiestructuur

De nieuwbouw van het gemeentehuis wordt op projectmatige wijze aangepakt. Hiervoor moet een tijdelijke projectorganisatie worden opgezet die naast de lijnorganisatie staat. Naast een interne projectorganisatie zal in de loop van het project, met name in de bouwfase, ook een externe projectorganisatie nodig zijn. De invulling hiervan is vooral afhankelijk van de verschillende disciplines die nodig zijn (architect, constructeur, bouwfysisch adviseur, installatieadviseur) en de te kiezen bouworganisatievorm (traditioneel, bouwteam of design en construct). Op dit moment is dan ook alleen de interne projectorganisatie uitgewerkt.

Bij de vorming van de interne projectorganisatie is het van belang de verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed te verdelen en te zorgen voor voldoende beslissingsbevoegdheid. De opzet van de interne projectorganisatie is hieronder schematisch weergegeven.



4.1. Stuurgroep

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het project en stuurt de projectorganisatie aan. Het is geen overlegorgaan maar een besluitvormingsorgaan. De leden beslissen, keuren projectdocumenten goed en stellen binnen de door de raad aangegeven kaders middelen ter beschikking aan de projectgroep. Communicatie over het project naar partijen buiten de projectorganisatie lopen altijd via de stuurgroep. De besluitvorming van de stuurgroep gebeurt op basis van de kaderstelling (middelen, programma v. eisen) die de raad meegeeft aan het project. Zijn er redenen waarom afgeweken moet worden van de kaderstelling dan maakt de stuurgroep een inschatting op welke wijze dit teruggekoppeld wordt aan de raad. In de stuurgroep moet de opdrachtgever (de Executive) van het project plaatsnemen. Volgens de Prince2 systematiek is de opdrachtgever eindverantwoordelijk voor het project en neemt hij/zij vanuit de verantwoordelijkheid binnen de stuurgroep de uiteindelijke beslissingen binnen het project. De opdrachtgever is tevens eigenaar van de business case. In een gemeentelijke organisatie levert dit uitgangspunt van Prince2 een dilemma op. Duidelijk is dat de portefeuillehouder eindverantwoordelijk is richting de raad. Een ander

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	15/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

principe in onze organisatie is echter dat de portefeuillehouder niet direct opdrachten geeft aan de organisatie. Vanuit dat principe is er altijd ook een ambtelijk opdrachtgever nodig. Dit kan een directielid zijn maar kan afhankelijk van de grootte van het project ook heel goed een afdelingsmanager. Bij projecten die geen sterke politieke gevoeligheid kennen kan er voor gekozen worden geen bestuurders in de stuurgroep op te nemen en dan is de ambtelijk opdrachtgever tevens eindverantwoordelijk voor het project. De verantwoordelijkheid in de formele lijn richting College en de Raad wordt dan ingevuld via de reguliere weg van de lijnorganisatie.

In dit geval is wel degelijk sprake van een project met een sterke politieke gevoeligheid op basis waarvan de portefeuillehouder als bestuurlijk opdrachtgever en eindverantwoordelijke voor het project de voorzitter in de stuurgroep is. In afwijking van Prince2 wordt in dit project gewerkt met twee opdrachtgevers; een ambtelijk opdrachtgever en een bestuurlijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor de opdracht aan de projectleider en de beoordeling van het functioneren van de projectleider in het project. De bestuurlijk opdrachtgever is voorzitter van de stuurgroep en eindverantwoordelijk voor het project. Hij verzorgt ook de terugkoppeling naar de raad.

Tevens moet in de stuurgroep een vertegenwoordiger van de groep zitten die gebruik gaat maken van het nieuwe gemeentehuis (Senior User). Er is voor gekozen de portefeuillehouder personeelszaken/facilitaire zaken voor die rol in de stuurgroep zitting te laten nemen. Hij is verantwoordelijk voor het behartigen van de belangen van de klant (gebruikers van het gebouw). Daarnaast moet voorzien zijn in een vertegenwoordiger van de groep die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de geleverde producten (Senior Supplier).

Aangezien dit voor een groot deel vanuit de afdeling Facilitair komt is er voor gekozen de afdelingsmanager Facilitair in de stuurgroep op te nemen. Aangezien deze na afsluiting van het project het gebouw in onderhoud overgedragen krijgt is dit ook een efficiënte oplossing. Ook de projectleider neemt zitting in de stuurgroep. De projectleider is verantwoordelijk voor het opleveren van de afgesproken producten, met de afgesproken kwaliteit, binnen de afgesproken tijd en voor het afgesproken bedrag. Hij stuurt de dagelijkse gang van zaken van het project binnen de met de stuurgroep afgesproken grenzen.

In de fasen vóór de 3^e Uitvoeringsfase (bouwfase) komt de stuurgroep één keer per maand bijeen. In de bouwfase wordt dit één keer in de twee maanden.

In de onderstaande tabel is aangegeven wie lid zijn van de stuurgroep met welke rol.

Stuurgroep	
Na(am)(en)	Rol
R.E. Ståbler (portefeuillehouder project)	Voorzitter stuurgroep (bestuurlijk opdrachtgever)
H.P. Struik (portefeuillehouder personeelszaken/facilitair)	Senior User (vertegenwoordiger gebruiker, gemeentehuis)
J. Gopal	Senior User (vertegenwoordiger gebruiker, Kielzog en bibliotheek)
F.J.G. Wiertz	Ambtelijk opdrachtgever
Afdelingsmanager Facilitair	Senior Supplier (vertegenwoordiger leverancier)

De projectleider neemt deel aan de vergaderingen van de stuurgroep. Aangezien hij geen lid is van de stuurgroep speelt hij geen rol in de besluitvorming.

4.2. Projectborging

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	16/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

Dit heeft betrekking op alle projectbelangen zoals het bewaken van de business case, aansluiting op gebruikerswensen, volgen van wetgeving, interne en externe communicatie, enzovoort. Dit is in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de stuurgroepleden in het verlengde van de hierboven beschreven taken. Er kan echter ook voor gekozen worden deze rol bij een controller of kwaliteitsmanager neer te leggen. In het stramien van onze organisatieopzet is ervoor gekozen deze rol bij het afdelingshoofd control neer te leggen. Vanuit de rol van projectborging kan gevraagd en ongevraagd advies aan de stuurgroep worden gegeven en worden eventueel taken gedelegeerd.

Projectborging	
Na(a)m(en)	Rol
J. Minnaard	Verzorgen projectborging

4.3. Projectgroep

De projectgroep verzorgt de algehele coördinatie van het project. Hieronder vallen de verdere inhoudelijke uitwerking, de planning en de budgetbewaking. De projectgroep rapporteert via de projectleider aan de stuurgroep onder andere op basis van beslisdocumenten en voortgangsrapportages.

De projectleider is voorzitter van de projectgroep. Hierboven is al verwoord dat de projectleider verantwoordelijk is voor het opleveren van de afgesproken producten, met de afgesproken kwaliteit, binnen de afgesproken tijd en voor het afgesproken bedrag. Hij stuurt tevens de dagelijkse gang van zaken binnen het project aan binnen de door de stuurgroep vastgelegde kaders en toleranties. Onderdeel hiervan is de vorming van een projectgroep waarin de noodzakelijke expertise is vertegenwoordigd. Voor de uitwerking van bepaalde onderwerpen kan gekozen worden voor het instellen van werkgroepen die voorgezeten worden door of de projectleider of een teamleider uit de projectgroep. Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt kan de samenstelling van de projectgroep gewijzigd worden op initiatief van de projectleider.

Voor de procesgang en aanvullende inhoudelijke kennis is ondersteuning van een adviesbureau met ervaring op het gebied van huisvesting van gemeentelijke organisaties gezocht. Een vertegenwoordiger van het adviesbureau neemt deel aan de projectgroepvergaderingen.

Op basis van de verwachte noodzakelijke expertise wordt voorlopig uitgegaan van de volgende bezetting van de projectgroep:

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	17/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

Projectmanager & Projectondersteuning (Project Support)	
Na(a)m(en)	Rol
D. Oosterkamp	Projectleider
D.M. Bastiaanse	Projectondersteuning (Projectassistent)
	Projectondersteuning (notulist)
G. Hilbrands	Vertegenwoordiger Back-office
G. v.d. Worp	Vertegenwoordiger Front-office
J. Schuerman	Medewerker financiën
L. Zwart	Medewerker communicatie
T.J. Kon	Medewerker gebouwenbeheer
H. Sloeserwij	Medewerker automatisering
A. Stuit	Vertegenwoordiger adviesbureau BBN

De verantwoordelijkheden zijn hierbij als volgt:

- Projectassistent (assisteert projectleider, bewaakt planning, zorgt voor interne afstemming, etc.)
- Notulist (maakt agenda, notulen, plant vergaderingen, etc.)
- Medewerker gebouwenbeheer (zorgt voor de gebouwtechnische inbreng; bouwkundig, installatietechnisch)
- Medewerker automatisering (zorgt voor ict inbreng in het project)
- Medewerker communicatie (adviseert over en organiseert communicatie met betrekking tot het project)
- Vertegenwoordiger front-office belangen (zorgt voor inbreng t.a.v. de inrichting van de front-office)
- Vertegenwoordiger back-office belangen (zorgt voor inbreng t.a.v. de inrichting van de back-office)
- Medewerker financiën (zorgt voor financiële ondersteuning in het project)
- Vertegenwoordiger adviesbureau BBN (zorgt voor inbreng vanuit het adviesbureau op basis van de vastgestelde opdracht aan het bureau).

De projectgroep vergadert één keer per maand.

Projectgroepleden kunnen ook als teamleider ingezet worden waarbij ze een deelopdracht krijgen van de projectleider die uitgewerkt moet worden in een werkgroep. De teamleider kan beslissingen nemen binnen de grenzen zoals aangegeven door de Projectmanager. De teamleiders rapporteren regelmatig aan de Projectmanager.

4.4. Werkgroepen

Het aantal noodzakelijke werkgroepen moet in de definitiefase nader worden bepaald. De projectleider bepaalt wie voorzitter/trekker wordt van een werkgroep. Aan de volgende werkgroepen kan bijvoorbeeld worden gedacht:

- Werkgroep vergunningverlening
- Werkgroep kantoorconcept
- Werkgroep Automatisering/digitalisering
- Werkgroep Communicatie
- Werkgroep bestuur(sruimten)

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	18/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

Projectinitiatie Document (vastgesteld door de stuurgroep op 19 januari 2012)

- Werkgroep ontwerp/ruimtelijke inrichting
- Werkgroep duurzaamheid
- Werkgroep synergiestudie

De taak van de werkgroepen is de betreffende onderwerpen uit te werken en met een schriftelijk advies aan de projectgroep te komen. De werkgroepen zijn verantwoordelijk voor het opleveren van producten volgens de specificaties zoals aangegeven door de projectleider.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	19/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

5 Projectmanagementstrategieën

Vanuit de Prince2 systematiek kunnen in het Projectinitiatie Document managementstrategieën worden vastgelegd voor de volgende onderwerpen:

- Risico;
- Kwaliteit;
- Configuratie;
- Communicatie.

Op basis van de omvang en complexiteit van het project is het niet nodig managementstrategieën vast te leggen voor configuratie en kwaliteit. Dit wordt in het proces al voldoende geborgd. Wel is het goed om vooraf ten aanzien van communicatie en risico de strategie vast te leggen.

5.1. Risicomanagementstrategie

In een project zijn de volgende zes tolerantiegebieden te onderkennen die elkaar beïnvloeden:

- Tijd;
- Kosten;
- Scope (wat behoort wel en niet tot de reikwijdte van het project);
- Kwaliteit;
- Risico;
- Baten (welk resultaat moet het project uiteindelijk opleveren).

Naar mate de eerste vier onderwerpen in de loop van het project verder vastgelegd worden stijgt daarmee ook het risico. Door toleranties ten aanzien van de benoemde onderwerpen vast te leggen wordt het voor de projectleider duidelijk wanneer hij een gesignaleerd risico moet melden aan de stuurgroep. Per fase kan hier verschillend mee om worden gegaan. Zo zullen in de bouwfase de risico's met name in tijd en kosten zitten terwijl in de definitiefase de risico's meer in kwaliteit en scope zullen zitten. Om deze reden worden de risicotoleranties in de faseplannen vastgelegd. De verantwoordelijkheid voor het signaleren van risico's en doen van voorstellen hoe hier mee om te gaan liggen bij de projectleider. De gesignaleerde risico's worden opgenomen in een Risicoregister. In ditzelfde register worden ook mogelijke wijzigingen en afwijkingen van de plannen opgenomen (zogenaamde issues). De projectleider maakt net als ten aanzien van de risico's een inschatting welke 'issues' aan de stuurgroep gemeld moeten worden.

5.2. Communicatiemanagementstrategie

Voor het project nieuwbouw gemeentehuis zijn verschillende belanghebbenden te onderkennen die ieder om een eigen benadering vragen. Het is van belang vanuit het project bewust met de communicatie naar de verschillende belanghebbenden om te gaan. Ook hierbij kan er per fase van het project weer op een andere wijze met de communicatie worden omgegaan. Naast het projectplan en de faseplannen moet er dan ook een communicatieplan worden opgesteld waarin wordt vastgelegd hoe, met wie er op welke wijze wordt gecommuniceerd. Hierbij moet ook worden vastgelegd welke beïnvloedingsmogelijkheid de

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	20/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

belanghebbende heeft in welke fase van het project. Bij het opstellen van het communicatieplan moet rekening worden gehouden met de volgende doelstellingen ten aanzien van de communicatie:

- Draagvlak creëren voor het plan;
- Gebruik maken van ideeën die er bij belanghebbenden leven;
- Belanghebbenden betrekken bij het plan;
- Per belanghebbende de beïnvloedingsmogelijkheid duidelijk maken.

De volgende belanghebbenden zijn in dit project te onderkennen:

- Gemeenteraad;
- College;
- Directie;
- MT;
- Medewerkers;
- OR;
- Bedrijven/Organisaties/Instellingen waar de gemeente veel contact mee heeft;
- Belangenbehartigers
- Inwoners;

De stuurgroep is uiteindelijk verantwoordelijk voor de communicatie met partijen buiten het project. Het communicatieplan wordt dan ook ter vaststelling aan de stuurgroep voorgelegd.

Dit project maakt onderdeel uit van het programma Stadscentrum. De projectleider is verantwoordelijk voor een goede communicatie en afstemming met de programmamanager Stadscentrum.

6 Beheersingsmechanismen

Hierna wordt aangegeven welke mechanismen worden toegepast om te waarborgen dat het project beheersbaar blijft.

6.1. Voortgangsrapportage

Er zijn drie soorten voortgangsrapportages van de projectleider aan de stuurgroep:

- Hoofdlijnenrapport (reguliere voortgangsrapportage, kwalitatief en kwantitatief);
- Afwijkingsrapport (rapportage indien de tolerantiegrenzen van het project of de fase in tijd en/of geld dreigen te worden overschreden);
- Fase Eindrapport (terugblik op afgelopen fase en vooruitblik op eerstkomende fase).

Ten behoeve van iedere stuurgroepvergadering maakt de projectleider een hoofdlijnenrapport. Bij iedere faseovergang wordt een fase eindrapport opgesteld zoals ook beschreven bij de projectdefinitie van hoofdstuk 2. Het afwijkingsrapport wordt alleen opgesteld als er op basis van de vastgestelde toleranties aanleiding toe is.

Daarnaast is er een voortgangsrapportage (reguliere voortgangsrapportage, kwalitatief en kwantitatief) van de teamleider aan de projectmanager. Zodra de projectleider deelopdrachten bij een teamleider uitzet worden hier afspraken over gemaakt.

6.2. Tijd- en kostenrapportages

Om de Projectleider te voorzien van stuurinformatie en in staat te stellen voortgangsrapportages op te stellen is het noodzakelijk dat projectmedewerkers regelmatig de bestede tijd, de nog te besteden tijd en de verwachte opleverdatum van de diverse producten rapporteren, eventueel via de Teamleider.

Daarnaast dienen degenen die verantwoordelijk zijn voor extern in te kopen (deel-) producten, voorziene afwijkingen van geplande kosten en definitieve kosten direct te melden aan de Projectleider.

6.3. Uitzonderingsprocedure ('Management by Exception')

De uitzonderingsprocedure treedt in werking als van een fase of van het project verwacht wordt dat het niet binnen de afgesproken tolerantiegrenzen ten aanzien van tijd en geld blijft. Zodra de Projectleider dit op basis van aangeleverde informatie verwacht, meldt hij dit in een afwijkingsrapport aan de stuurgroep. In onderling overleg wordt de aanleiding en oorzaak besproken. Daarna wordt besloten tot één van de volgende situaties:

- de stuurgroep treft maatregelen ter voorkoming/opheffing van de aanleiding;
- de stuurgroep besluit geen actie te ondernemen, omdat het denkt dat de overschrijding van de tolerantie niet plaats zal vinden;
- de toleranties voor de fase worden verruimd;

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	22/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	

- er worden concessies gedaan ten aanzien van tijd, geld, kwaliteit of omvang van het op te leveren resultaat (scope).

De eerste drie situaties worden vermeld in het eerstvolgende hoofdlijnenrapport. De laatste situatie kan op verzoek van de stuurgroep leiden tot het opstellen van een afwijkingsplan met alternatieven voor de aanpak van het vervolg van het project en aangepaste plannings.

7. Initiële Projectplanning

In bijlage I is een globale planning opgenomen voor het totale plan. Voor iedere fase wordt in het faseplan een gedetailleerdere planning opgenomen. In het overzicht zijn de in deze notitie omschreven fasen in tijd uitgezet met daarbij ook de informatie en/of beslismomenten van de raad.

Bestandsnaam:	Projectinitiatie Document/Projectplan	Auteur:	D. Oosterkamp	24/25
Versie:	2.0	Config.ID:	document 1	
Datum opgeslagen:	13-01-2011	Project:	Nieuwbouw gemeentehuis	