

# Aanpak projectaudits

## **1. Inleiding**

Veel lokale overheden werken op basis van een standaardmethodiek Projectmatig Werken. Op die manier wordt “aan de voorkant” de projectfasering, besluitvorming en control goed geregeld. Maar hoe komt het dan dat zoveel projecten toch uit de bocht vliegen, in tijd en geld? En is daar wat aan te doen? Waar ik me in dit white-paper op richt is de tussentijdse beoordeling van projecten. Liggen we op koers? Hoe wordt het project aangestuurd, wordt conform de richtlijnen gewerkt? Zijn er bijzondere risico's en is de informatievoorziening goed geregeld?

Het uitvoeren van audit helpt om projectbeheersing structureel in de organisatie te borgen. De hierna beschreven standaard-aanpak is bedoeld als handvat voor het maken van een concreet auditplan voor één of meer projecten. Op basis van nadere afspraken stel ik graag aanvullende instrumenten in het kader van projectcontrol, zoals formats, checklists en rapportagemodellen, beschikbaar.

## **2. Werkwijze**

De werkwijze kan als volgt worden samengevat in de volgende fasen:

1. Intake en projectoriëntatie
2. Opstellen auditplan
3. Uitvoeren audit
4. Opstellen auditrapport met bevindingen
5. Implementatie van verbetervoorstellen

### ***Intake***

Tijdens het intakegesprek met de projectmanager en de projectcontroller wordt de aanleiding, de diepgang en het bereik van de audit besproken. In het gesprek komen ook de rol- en taakverdeling aan de orde en worden op hoofdlijnen afspraken gemaakt over de volgende stappen. Na deze intake wordt het auditplan (zie hierna) door de auditor definitief gemaakt en te vaststelling aan de opdrachtgever aangeboden.

### ***Opstellen Auditplan***

In het auditplan komen aan de orde:

- Aanleiding en doelstelling (hoofdstuk 1)
- De hoofdvraagstelling (hoofdstuk 1): wat willen we weten;
- De objecten van onderzoek (hoofdstuk 1): waar wordt op getoetst: welke projecten, aspecten, kerngegevens van de projecten kunnen alvast worden benoemd;
- Het beoogd resultaat (hoofdstuk 3)
- De onderzoeksopzet (hoofdstuk 4)
- De fasering (hoofdstuk 5)
- Werkafspraken, communicatie en taakverdeling (hoofdstuk 6).

### ***Uitvoeren audit***

Deze fase behelst de feitelijke doorlichting op basis van de beschreven onderzoeksopzet. Tussentijdse resultaten kunnen aanleiding zijn voor nieuwe vragen. In de doorlooptijd is hiermee rekening te houden.

### ***Opstellen auditrapport***

Tijdens de rapportagefase worden de onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van de bevindingen en wordt het concept-eindrapport geschreven. De concept-uitkomsten worden door de auditor mondeling gepresenteerd aan de ambtelijk opdrachtgever en –nemer en de betrokken projectcontroller. De verantwoordelijkheid voor de audit, het eindrapport met de conclusies en aanbevelingen berust volledig bij de auditor.

Het eindrapport wordt verstrekt aan de ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer van het project en ter kennisname gebracht aan <opnemen overige betrokkenen, bijv. het bestuur, directieteam>.

### ***Implementatie van verbetervoorstellen***

In deze fase zorgen de ambtelijk opdrachtgever en projectmanager voor implementatie van verbetervoorstellen. De verantwoordelijkheid voor het al of niet implementeren van voorstellen berust volledig bij genoemde functionarissen. Niet overgenomen voorstellen worden met argumentatie gerapporteerd aan de auditor.

De verantwoordelijkheid voor het implementeren van eventuele verbetervoorstellen over de methodiek berust bij de “eigenaar” van de methodiek. Niet overgenomen voorstellen worden met argumentatie gerapporteerd aan de auditor.

## **3. Beoogd resultaat**

Het resultaat van de audit is:

Een rapport over het project met bevindingen, conclusies en aanbevelingen over de wijze waarop de methodiek Projectmatig Werken toegepast wordt, inhoudelijke aspecten, besluitvorming, risicomanagement, etc.. Daarbij kan in het bijzonder ingezoomd op de controlaspecten in het project en wordt een oordeel gegeven over de informatievoorziening en de projectdocumenten.

Optie is ook in te gaan op de vraag of de methodiek beantwoordt aan het doel waarvoor zij is opgesteld (effectiviteit van de methodiek).

## **4. Onderzoeksopzet**

### ***Gebruik toetsingskader***

Eén van de instrumenten om een beeld te krijgen van het proces van projectuitvoering en de projectbeheersing is het gebruik van een *toetsingskader*. Afhankelijk van het project en de fase waarin het project verkeert kan een selectie is gemaakt van de meest relevante doorlichtingsaspecten met de daarbij behorende vragen (zie tabel). Na de definitiefase krijgen de op beheersing van activiteiten gerichte aandachtsgebieden de meeste aandacht. Essenties in deze fasen zijn:

- voortgang / worden afwijkingen tijdig gesignaleerd en gerapporteerd;
- budgetbewaking, kostenbeheersing en tijdige signalering en rapportage over afwijkingen;
- kwaliteitsborging van de inhoud / consistentie programma van eisen- te realiseren resultaat;
- kwaliteit beslisdocumenten en overige informatie, dossiervorming, samenwerking binnen project en communicatie naar "buitenwereld";
- besluitvorming;
- risicobeheersing.

### *Doorlichtingsaspecten*

<b>Doorlichtingsaspecten</b>	<b>Belangrijkste vragen</b>
1. Projectdoelstellingen	Is het doel van het project duidelijk omschreven en kan achteraf worden vastgesteld dat het is bereikt? Is vooraf onderzocht of de doelstellingen op efficiënte en effectieve wijze behaald kunnen worden?
2. Projectresultaten	Is duidelijk welke producten en resultaten moeten worden gerealiseerd door het project en welke niet? Welke kwaliteitseisen worden gesteld en waarom? Is het resultaat SMART geformuleerd? Zijn de eisen die aan het projectresultaat gesteld worden gespecificeerd (concreet, eenduidig) en stabiel tijdens het verloop van het project?
3. Projectomgeving	Zijn de randvoorwaarden voor het project helder (juridisch, beleid, technisch en sociaal, geografisch) en is het project voldoende afgebakend van ontwikkelingen buiten het project?
4. Projectbemensing	Zijn er kwalitatief en kwantitatief voldoende mensen beschikbaar? Zijn de benodigde disciplines en belanghebbenden in de projectorganisatie opgenomen?
5. Projectmethodiek	Is duidelijk welke projectactiviteiten wanneer en hoe uitgevoerd moeten worden en tot welke (deel)resultaten dat moet leiden? Hoe is de fasering en de besluitvorming vormgegeven? Hoe en wanneer wordt gerapporteerd? Is de documentatie op basis waarvan besluitvorming plaatsvindt volledig? Welke onderdelen uit de methodiek worden bewust niet toegepast en waarom niet? Wordt gewerkt volgens de rolverdeling in de basisvisie?
6. Projectbeheersing:	
6.1. Beheersing voortgang	Zijn alle activiteiten met onderlinge afhankelijkheden bekend en is de relatie met de ervoor benodigde middelen aangegeven? Worden afwijkingen tijdig gesignaleerd? Hoe is de communicatie over voortgang georganiseerd?
6.2. Beheersing financiën	Zijn alle noodzakelijke activiteiten met redelijke marges opgenomen in de budgetten en worden afwijkingen tijdig gesignaleerd? Worden de geldende financiële uitgangspunten gehanteerd? Hoe is de budgetbewaking georganiseerd? Is er een actuele, vastgestelde grondexploitatie? Sluit de begroting aan met de financiële gegevens volgens de

	<p>besluitvormingsdocumenten (fasedocumenten, raadsbesluiten, MPG)?</p> <p>Sluit de administratie met de begroting en rapportages?</p> <p>Is de administratie actueel, afdoende gespecificeerd (fase, deelproject, kostensoort) en volledig?</p> <p>Is er een berekening van de toekomstige beheerskosten?</p> <p>Wordt voldaan aan de evt. vooraf benoemde normen van de inhoud van de financiële rapportages?</p>
6.3. Beheersing kwaliteit	Zijn voldoende maatregelen opgenomen voor het specificeren van de kwaliteitseisen voor producten en voor het toetsen dat de betreffende producten daar inderdaad aan voldoen?
6.4 Beheersing informatie	Zijn voldoende maatregelen getroffen voor het identificeren, registreren en distribueren van projectdocumenten (incl. notulen, beslisdocumenten, e.d.)? Is de informatie tijdig, correct en volledig (integraal)? Is het projectdossier volledig, actueel en toegankelijk?
6.5. Projectorganisatie	Zijn de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden duidelijk en afdoende vastgesteld en vastgelegd? Is de beheersorganisatie duidelijk?
6.6 Beheersing scope	Is de scope expliciet vastgesteld? Wordt de scope uitsluitend gewijzigd volgens afgesproken procedure (met daarin opgenomen de expliciete autorisatie door opdrachtgever)?
6.7. Beheersing hulpmiddelen	Zijn de mogelijkheden en beperkingen van de beschikbare hulpmiddelen duidelijk, zowel voor de projectuitvoering als voor het uiteindelijke gebruik van het projectresultaat?
6.8. Beheersing bedreigingen	Is er aandacht voor risico's, bedreigingen en faalfactoren? Op welke wijze? Zijn voldoende maatregelen opgenomen om oorzaken die kunnen leiden tot het falen van het project tijdig te signaleren?

### *Doorlichtingsactiviteiten*

Aan de hand van onderstaande instrumenten zal een goede indruk worden verkregen van het project en de genoemde doorlichtingsaspecten.

1. De vragenlijst is een vertaling van de checklist uit het toetsingskader in vragen aan de projectmanager en/of controller. De belangrijkste vragen zijn hiervoor in de tabel opgenomen. In een gesprek tussen de projectmanager, projectcontroller en auditor worden de vragen gesteld en kunnen de projectmanager/controller aantonen en laten zien in welke mate aan de methodiek invulling wordt gegeven en hoe het staat met de projectcontrol. De vragenlijst wordt ook gehanteerd voor de hierna genoemde analyse.
2. De analyse van projectdocumentatie te weten beslisdocumenten, bestuursvoorstellen en –in mindere mate- de mijlpaalproducten zelf.
3. Het interviewen van:
  - bestuurlijk opdrachtgever,
  - ambtelijk opdrachtgever,
  - projectmanager,

- een derde-belanghebbende
- minimaal één projectdeelnemer.

Op deze wijze wordt informatie verkregen over gang van zaken in het project. Men wordt afzonderlijk een persoonlijk oordeel en ervaringen gevraagd over verschillende aspecten van de projectbeheersing, de ervaringen in het project vanuit de eigen rol, maar bijvoorbeeld ook over de geschiktheid van de methodiek en het daarbij behorende instrumentarium. Interviews geven een meer subjectief beeld. Zij zijn bedoeld als –onmisbare- aanvulling op het feitenonderzoek.

4. In het verlengde van activiteit 3 woont de auditor (in principe éénmalig) een projectgroepvergadering bij.

In deze activiteiten wordt globaal als volgorde gehanteerd:

1. Gesprek aan de hand van vragenlijst met projectmanager en projectcontroller
2. Analyse projectdocumentatie
3. Interviews.

## 5. Fasering

De volgende fasering met bijbehorende doorlooptijd wordt gehanteerd.

Fase	Start	Eind
Intake en projectoriëntatie		
Opstellen auditplan		
Uitvoeren audit		
Opstellen auditrapport		
Accorderen en Implementeren verbetervoorstellen		

## 6. Werkafspraken, communicatie en taakverdeling

Opdrachtgever voor de audits: <ambtelijk of bestuurlijk opdrachtgever>

Opdrachtnemer: < naam eindverantwoordelijk auditor, namen evt. co-auditors>

Belangrijke succesfactoren zijn de beschikbaarheid van projectmanager en projectcontroller uit de projectorganisatie, de beschikbaarheid en kwaliteit van het projectdossier en het snel door de genoemde betrokkenen in behandeling nemen en beantwoorden van (aanvullende) vragen van de auditor.

De projectmanager is verantwoordelijk voor het zo volledig mogelijk aanreiken van het projectdossier aan de auditor. Voorafgaand aan de audit toetst de projectmanager de volledigheid van het dossier en vult zo nodig aan.

De auditor opereert onafhankelijk van de projectorganisatie. Dat wil zeggen dat de auditor verantwoordelijk is voor het auditplan, de uitvoering en de rapportage. Een concept van het auditrapport wordt met de projectmanager besproken ter verificatie van de bevindingen.

Met de opdrachtgever worden afspraken gemaakt over het implementeren van verbetervoorstellen in de vorm van een afsprakenlijst. Deze afspraken worden door de opdrachtgever ondertekend (zie ook hoofdstuk 2 onder Implementatie verbetervoorstellen).