

Projectmatig werken in Gemeente Bergen

Rekenkamercommissie Bergen
A. A. J. Meester
Drs. Ing. G.J. Braas
R.M.C. Strijker

Maart 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1 Centrale vraag en deelvragen	5
1.2 Leeswijzer	6
2. Normenkader	7
3. Projectmatig werken in Bergen	10
3.1 Hoofdpijnen project werken	10
3.2 Het beleid vóór 30 september 2010	12
3.2.1 Eerdere rapporten en onderzoeken	12
3.2.2 Opbrengst voorgaande rapporten	18
3.3 Kadernota projectmatig werken	20
4. Uitwerking en invoering kadernota projectmatig werken	26
4.1 Bevindingen interviews, documenten en concept handboek	26
4.2 Beoordeling invoering projectmatig werken	28
5. Conclusies en aanbevelingen invoering projectmatig werken	31
5.1 Conclusies	31
5.2 Aanbevelingen	33
6. Onderzoek naar de cases	34
6.1 Inleiding	34
6.2 Mooi Bergen	34
6.3 Schoorl Klopt	36
6.4 Ontwerp ons Derp	37
6.5 Lamoraal	38
6.6 Structuurvisie Bergen aan Zee	39
6.7 Structuurvisie Landelijk gebied	41
6.8 Motie Binnenstedelijke bouwen	41
6.9 Beoordeling cases met normenkader	43
7. Conclusies en aanbevelingen	48
7.1 Conclusies	48
7.2 Aanbevelingen	50
Bijlage 1 Bestuurlijke reactie	52
Bijlage 2 Reactie op ambtelijk wederhoor	55
Bijlage 3 Fasen projectmatig werken	66
Bijlage 4 Handreiking en checklist grote projecten Venlo	73
Bijlage 5 Lijst geïnterviewde personen	77
Bijlage 6 Literatuur, documenten en dossiers	77

Voorwoord

De rekenkamercommissie heeft op verzoek van de raad onderzoek gedaan naar de mate waarin vooruitgang is geboekt bij de invoering van projectmatig werken en of daardoor projecten beter beheerst kunnen worden.

Onze bevindingen leest u in het voorliggende rapport.

Nadat de gemeenteraad op voorstel van het college de Kadernota 30 september 2010 heeft vastgesteld moest het “projectmatig werken” nog verder uitgewerkt en geïmplementeerd worden.

Gezien de ambitie van de vele grote projecten die de gemeente Bergen wil uitvoeren, is goede sturing en beheersing van groot belang. Een goede daadkrachtige integrale aanpak van de invoering van projectmatig werken is een eerste vereiste om de organisatie met kennis en kunde op niveau te brengen voor deze taak.

Dit onderzoeksrapport belicht na ca 1 jaar de voortgang van de invoering van projectmatig werken en geeft een overzicht van de aanpak en een analyse van de stand van zaken van een aantal strategische grote projecten.

Ik hoop dat ons onderzoek bijdraagt aan een doel- en taakgerichte invoering van projectmatig werken en daardoor tot een betere sturing en beheersing van grote projecten. Ik dank in ieder geval al diegenen die een bijdrage aan de totstandkoming van dit rapport hebben geleverd.

A.A.J. Meester
Voorzitter.

1. Inleiding

De aanleiding voor dit onderzoek zijn de volgende zaken:

- de budgetoverschrijding bij de totstandkoming van de structuurvisie Landelijk Gebied;
- het onderzoeksrapport Structuurvisie Landelijk Gebied uitgebracht door Naem & Partners Organisatieadviseurs;
- de reactie op de aanbevelingen van het College middels de brief van 27 januari 2010;
- de beoordeling van de raad van de reactie van het college.

De raad vond de strekking van de brief gelijk aan eerdere reacties op vragen over de reorganisatie. Er werd vooruitgang gemist in het proces van organisatieontwikkeling. Aan de rekenkamercommissie werd gevraagd in het voorjaar 2011 een onderzoek te doen naar de werking en effectiviteit van het projectmatig werken en de daarbij horende verantwoordingssystematiek. De rekenkamercommissie heeft besloten dit onderzoek uit te voeren.

Risico's sturing en beheersing grote projecten

Sturing en beheersing van grote projecten is vaker onderwerp van (rekenkamer)onderzoek. Daar zijn ook goede argumenten voor, want:

- de financiële belangen zijn groot;
- de gemeente is (op onderdelen) afhankelijk van derden;
- er zijn meerdere stakeholders betrokken;
- de uitvoering is meerjarig, complex en risicovol;
- de raad is niet altijd in de positie om de planvorming en uitvoering van deze grote projecten op een goede manier te volgen (passend bij zijn kaderstellende en controlerende rol).

Deze argumenten zijn ook in Bergen van toepassing. Hieronder zet de rekenkamercommissie uiteen welke focus en doel- en vraagstelling zij hanteert, hoe het onderzoek is opgebouwd en wanneer het onderzoek is uitgevoerd.

Uitwerking focus van het onderzoek

Met de kadernota Projectmatig Werken Gemeente Bergen, versie 27 juli 2010, geeft het college uitvoering aan de implementatie van professioneel projectmanagement. Deze kadernota is vastgesteld in de raadsvergadering van 30 september 2010. De focus van het onderzoek van de rekenkamercommissie heeft gelegen op die aspecten die te maken hebben met het voldoende concreet uitwerken van deze kadernota. Daarbij is getoetst of voldoende vooruitgang is bereikt in het hanteren van projectmatig werken bij projecten.

De memo van het college aan de raad over de afstemming van grote projecten met de kadernota Projectmatig Werken is daarbij betrokken. De in dit memo genoemde vier grote projecten zijn:

- Mooi Bergen;
- Schoorl Klopt;
- Ontwerp ons Derp (Egmond aan Zee);
- Lamoraal.

Naast deze projecten is een drietal projecten meegenomen die lopen in 2010:

- Structuurvisie Landelijk Gebied;
- Structuurvisie Bergen aan Zee;
- Motie Binnenstedelijk Bouwen.

Beheersen projecten

Het beheersen is het managen van projecten. Onder beheersen verstaan wij de volgende aspecten:

- Tijdbeheersing: resultaat in afgesproken tijd.
- Geldbeheersing: resultaat bereikt met begrote middelen.
- Kwaliteitsbeheersing: gewenste kwaliteit gerealiseerd.
- Informatiebeheersing: beslissingen juist vastgelegd.
- Organisatiebeheersing: bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder in de tijdelijke projectstructuur.
- Risicobeheersing: risico's zijn vooraf gedefinieerd.
- Communicatiebeheersing: omgevingsinvloeden onderkennen en door communicatieplan beheersen.

1.2 Centrale vraag en deelvragen

Uit het bovenstaande destilleert de rekenkamercommissie Bergen (Rkc-Bergen) de volgende centrale vraag:

Is er in het voorjaar 2011 voldoende vooruitgang geboekt bij invoering van projectmatig werken, waardoor projecten beter beheerst worden en de verantwoording adequaat kan plaatsvinden?

De rekenkamercommissie hanteert als deelvragen:

1. Op welke wijze wordt uitvoering gegeven aan de kadernota Projectmatig Werken en bij de aanpak van bestaande en nieuwe projecten?
2. Is de kadernota praktisch en concreet uitgewerkt en hoe verloopt de aanpak bij bestaande en nieuwe projecten?
3. Zijn (beheersing)instrumenten voor uitvoering van bestaande en nieuwe projecten ontwikkeld, beschikbaar en worden deze gehanteerd?
4. Zijn medewerkers voldoende opgeleid voor projectleiderschap/projectlid?
5. Zijn de informatie en communicatie aspecten voldoende ontwikkeld voor adequate informatievoorziening aan college en raad?

De hiervoor genoemde zeven projecten zijn als case onderzocht, om na te gaan hoe projectmatig werken in de praktijk daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. De doeltreffendheid en doelmatigheid van de projecten zelf is in het onderzoek buiten beschouwingen gelaten.

Hieronder staat het normenkader dat de rekenkamercommissie tijdens het onderzoek hanteert.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zijn bij de deelvragen normen en interviewvragen geformuleerd.

In hoofdstuk 3 wordt in paragraaf 3.1 kort de theorie van projectmatig werken belicht, vervolgens wordt in paragraaf 3.2 een overzicht gegeven van eerdere onderzoeken over projectmatig werken. In paragraaf 3.3 worden de uitgangspunten van de kadernota Projectmatig Werken kort weergegeven. Hoofdstuk 4 behandelt de uitwerking en uitvoering van de kadernota Projectmatig Werken en geeft een beoordeling van de invoering. In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken over de invoering van projectmatig werken en worden aanbevelingen gegeven.

In hoofdstuk 6 wordt de projectmatig aanpak van 7 cases onderzocht en een beoordeling gegeven. En in hoofdstuk 7 tenslotte worden conclusies van de projectmatig aanpak bij cases getrokken en aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2 Normenkader

Onderstaand zijn op basis van literatuur, rapporten van andere rekenkamercommissies (van de gemeenten Beverwijk en Venlo) bij de deelvragen normen geformuleerd en daarvan afgeleide interviewvragen opgenomen.

Deelvragen	Normenkader projectmatig werken	Interviewvragen
1. Op welke wijze wordt uitvoering gegeven aan de kadernota Projectmatig Werken en wat is de aanpak van bestaande en nieuwe projecten?	Beleid 1.1 De aanpak van de uitvoering van de kadernota Projectmatig Werken, bestaande en nieuwe projecten is concreet, eenduidig en in fasen uitgewerkt. 1.2. Er is een duidelijk traject van verantwoording, beslismomenten en normen gedefinieerd voor de uitvoering van de kadernota Projectmatig Werken. Bestaande en nieuwe projecten zijn gedefinieerd op college- en raadsniveau. 1.3 Het (project) plan voor uitvoering geeft een overzicht van de inrichting van de projectorganisatie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. 1.4 De nodige activiteiten zijn opgenomen in het projectplan en afgestemd met de afzonderlijke	1.1 Zijn er concrete bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers voor de uitvoering van de kadernota Projectmatig Werken bij bestaande en nieuwe projecten ? Welke functionarissen zijn dat? 1.2 Is de (project) aanpak voor het uitvoeren van de kadernota Projectmatig Werken en voor bestaande en nieuwe projecten in termen van geld, organisatie, tijd, informatie, kwaliteit en communicatie (G.O.T.I.K.C) gedefinieerd en vastgesteld door college en directie? 1.3 Is er een deskundige projectleider vrijgemaakt en aangesteld met budgetbevoegdheid? 1.4 Geeft de projectleider functioneel en inhoudelijk leiding aan de projectmedewerkers binnen de kaders van de

2. Is de kadernota praktisch en concreet uitgewerkt en hoe verloopt de aanpak bij bestaande en nieuwe projecten?	afdelingschefs voor de beschikbaarstelling van uren. 2. Er is een handboek projectmatig werken, die kan bestaan uit z.g.n. projectkaarten en standaard (digitale) formulieren voor verschillende soorten projecten (bestuurlijke- en lijnprojecten).	uitvoering van de kadernota en bij bestaande en nieuwe projecten? En is dit in het projectplan inclusief de beschikbaarstelling van uren vastgelegd? 2.1 Is er een projectboek projectmatig werken? 2.2 Zo nee, welke aanpak wordt gevolgd om te komen tot een projectboek?
3. Zijn (beheersing) instrumenten voor de uitvoering van bestaande en nieuwe projecten ontwikkeld,, beschikbaar en worden deze gehanteerd? 4. Zijn medewerkers voldoende opgeleid voor projectleiderschap/projectlid	Uitvoering 3.1. De (beheersing) instrumenten zijn beschikbaar bij de start van een project en worden gehanteerd. 3.2 De beheersmaatregelen / risico's zijn in het geval van afwijkingen vooraf bepaald. 4. Er is opleiding en training gegeven aan leden van de projectorganisatie; er is actieve interne ondersteuning.	3.1 Zijn (beheers) instrumenten beschikbaar? Zoals: er is expliciete besluitvorming geweest over het budget? Is de budgethouder benoemd? Is er een financiële projectadministratie? Is er een (project) documentair informatie systeem? Is er een (project) plannings-systeem? 3.2 Is er een risicoanalyse gemaakt van het project en is deze expliciet onderdeel geweest bij de besluitvorming over de projectopdracht? 4.1 Is duidelijk over welke vaardigheden een projectleider en projectleden moeten beschikken? 4.2 Zijn er trainingen gegeven op de structuur en cultuur aspecten van

		projectmatig werken aan (potentiële) projectleiders en projectleden? 4.3 Is er een interne vraagbaak en ondersteuning georganiseerd?
5. Zijn de informatie- en communicatieaspecten voldoende ontwikkeld voor adequate informatievoorziening naar college en raad?	Informatievoorziening en verantwoording 5.1 Het niveau en de tijdigheid van informatievoorziening is bepaald. Dat betekent dat duidelijk is wanneer de raad, college, stuurgroep en projectgroep de mogelijkheid krijgen om keuzes te maken (niet voor voldongen feiten komen te staan) en alternatieven krijgen aangeboden. 5.2 Welke informatie van ambtelijke organisatie naar college en van college naar raad gaat is vooraf - in de projectaanpak - bepaald. 5.3 Er is in de projectaanpak bepaald wanneer er voortgangsrapportages moeten plaatsvinden. De voortgangsrapportages geven inzicht in de risico's en de beheersing. 5.4. In de projectaanpak is vastgelegd dat er tussentijdse evaluaties worden gehouden. Over deze evaluaties wordt gerapporteerd aan de raad in de PC-cyclus: begroting, voorjaar- en najaarsnota en in de rekening.	5.1 Is een informatie- en communicatieplan onderdeel van de projectaanpak en opgenomen in de raadsvoordracht bij de start van het project? 5.2 Is vooraf in de projectaanpak en middels een raadsbesluit bekrachtigd hoe en wanneer de raad geïnformeerd wil worden? 5.3 Is in de projectaanpak bepaald wanneer voortgangsverslagen met inzicht in risico's aan betrokkenen (opdrachtgever, directie en college) moet worden geleverd? 5.4 Is er in de projectaanpak vastgelegd dat tussentijdse evaluaties dienen plaats te vinden in de PC cyclus: begroting, voor- en najaarsnota en rekening?

	5.5 Na afloop van een project wordt geëvalueerd en vindt verantwoording plaats aan college en raad.	5.5 Is er in de projectaanpak vastgelegd dat na afloop d.m.v. een evaluatie verantwoording wordt afgelegd aan college en raad? Zijn er voorbeelden van z'n projectevaluaties?
--	---	---

Hoofdstuk 3 Projectmatig werken in Bergen

Dit hoofdstuk gaat over het beleid en de regels die de gemeente Bergen hanteert bij sturing en beheersing van projecten. De rekenkamercommissie kijkt hoe deze waren voor de kadernota Projectmatig Werken gemeente Bergen en hoe deze met de kadernota worden uitgewerkt. Maar eerst worden de basisbegrippen behandeld van projectmatig werken. Deze informatie is ontleend aan de Handleiding projectmatig werken gemaakt door de faculteit der Letteren van de Universiteit van Leiden. Deze informatie komt uit 'Projectmatig werken'¹ en 'De Kleine Prince 2'².

3.1 Hoofdpijnen projectmatig werken

De essentie van projectmatig werken:

" Een project is een geheel van activiteiten, uitgevoerd door specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband, gericht op een duidelijk gespecificeerd eindresultaat, dat bereikt dient te worden in een begrensde tijd met begrensde middelen, met definieerbaar begin en eind en definieerbare capaciteit."

Uit bovenstaande definitie vallen de volgende projectenkenmerken op:

- **Doelgericht:** een project zorgt ervoor dat bepaalde vooraf beschreven doelen bereikt worden.
- **Planmatig:** de doelen worden op een planmatige manier behaald.
- **Tijdelijk:** het project heeft een duidelijk begin en een einde.
- **Uitvoerbaarheid:** het project moet uitvoerbaar zijn.
- **Taakgericht:** de doelen worden binnen een projectorganisatie met een eigen budget uitgevoerd

De activiteiten van het projectmatig werken worden ingedeeld in fasen, besluiten en beheersen.

Fasen binnen een project

Faseren is het ordenen van activiteiten in logische "clusters". Binnen het projectmatig werken, worden zes fasen omschreven:

¹ 'Projectmatig werken', G. van Wijnen, W. Renes en P. Storm en De kleine Prince 2, Gids voor projectmanagement, Mark van Onna en Ans Koning.

² 'De Kleine Prince 2', Gids voor projectmanagement, Mark van Onna en Ans Koning.

1. Initiatief (Idee)
Overeenstemming bereiken over wat het projectresultaat wel of niet moet zijn. Tijdens deze fase wordt de projectopdracht geschreven.
2. Voorbereiding: definitiefase (Wat)
3. Ontwerp (hoe)
Akkoord over oplossingen, de vormgeving van het projectresultaat.
4. Voorbereiding (hoe te maken)
Instemming verkrijgen over het projectresultaat (het bestek) zoals het er gerealiseerd zal gaan uitzien.
5. Realisatie (maken)
Acceptatie verwerven van het gerealiseerde projectresultaat.
6. Evaluatie en nazorg (In stand houden)
Evalueren van projectresultaten en instemming verkrijgen over aanpassingen in het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat.

Besluiten binnen het project

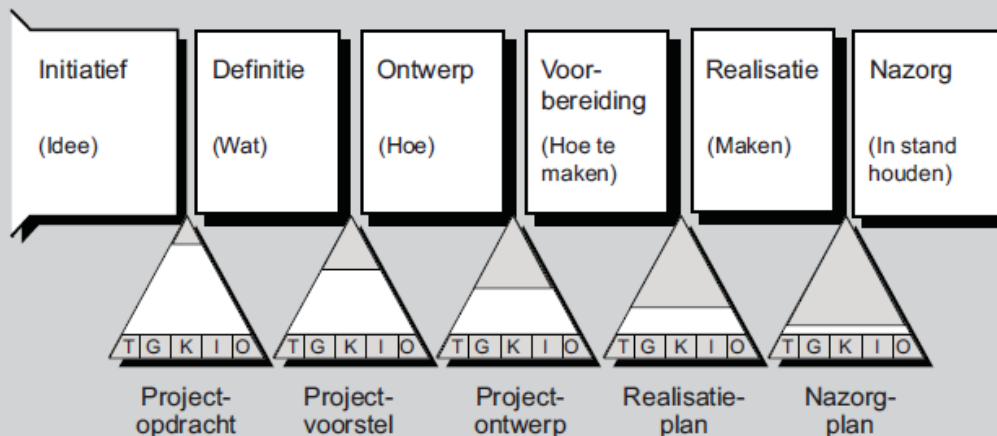
Elke fase eindigt en begint met een beslisdocument waarover besluitvorming dient plaats te vinden.

Beheersing van projecten

De beheersing vindt plaats op de aspecten Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en tTijd, bekend als de GOKIT-termen. De gemeente Bergen heeft daar Risico aan toegevoegd. De Rkc-Bergen heeft vanwege de politiek-bestuurlijke situatie het aspect Communicatie toegevoegd.

In de figuur hieronder wordt voorgaande schematisch weergegeven.

Elke fase eindigt en start met een beslisdocument



Het faseren en beslissen geeft het belangrijkste principe van projectmatig werken weer: de wil om met elkaar te 'trechteren'. Dit vergt een grote discipline van zowel de opdrachtgever (ambtelijk/bestuurlijk), de projectleider en de projectmedewerkers. Een discipline die alleen lukt als in projecten ook beslisdocumenten worden gemaakt.

- Er worden 5 beheersaspecten onderscheiden:
 - Geld,
 - Organisatie,
 - Kwaliteit
 - Informatie en
 - Tijd.(afgekort bekend als GOKIT).

Bron: Onderzoeksrapport Grote Projecten, Rekenkamer Venlo, maart 2010.

3.2 Het beleid vóór 30 september 2010

3.2.1 Eerdere rapporten en onderzoeken

Na de fusie van de gemeenten Bergen, Egmond en Schoorl in 2001 is er m.b.t. de invoering en verbetering van projectmatig werken binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Bergen al een aantal activiteiten uitgevoerd en zijn er stukken geproduceerd. De discussienotitie van 26 januari 2010 "PROJECTMATIG WERKEN (PW) IN DE GEMEENTE BERGEN" geeft daarvan een overzicht. Hieronder de hoofdlijnen van deze discussienotitie.

De meest recente activiteiten van de afgelopen jaren zijn:

1. Het maken van de visie projectmatig werken "Projectmatig werken op de rit" door mevr. Patty Laan. Dit stuk is opgeleverd op 6 juni 2008. Door de stuurgroep reorganisatie is dit stuk aangemerkt als basisstuk voor het projectmatig werken in de nieuwe organisatie.

2. Een audit op het proces rondom de implementatie van een nieuwe belastingapplicatie, uitgevoerd door Magnus Management Consultants, opgeleverd in juni 2008.
3. Het uitvoeren van een quick scan op lopende projecten door BMC (Museaal Centrum, Watertoren, BAG/GIS en Gebiedsvisie), opgeleverd 10 december 2008.
4. Een notitie van Saskia de Rover betreffende de besluitvorming rondom projecten en de aansturing. Gedateerd 9 december 2008.
5. Aanbevelingen uit het onderzoeksrapport van van Naem en Partners over het project Structuurvisie Landelijk Gebied. Gedateerd januari 2010.

De conclusies en aanbevelingen vanuit bovengenoemde stukken waren:

1. “Projectmatig werken op de rit”

Dit door Patty Laan (ook in het kader van haar studie) opgestelde stuk bevat enerzijds conclusies uit een enquête die gehouden is onder medewerkers die zich bezighouden met projectmatig werken binnen de ambtelijke organisatie van Bergen.

Anderzijds worden aanbevelingen gedaan voor uitwerking en verbetering van de werkwijze.

De conclusies uit het onderzoek leiden tot de volgende aanbevelingen:

1. Professionaliseren PW in de organisatie van de gemeente Bergen is een veranderprogramma.
 - o *Er is een brede en intensieve aanpak nodig*
2. Verankering programma in de top van de organisatie en het aanstellen van een verandermanager.
 - o De directie en het MT zullen moeten investeren en onderschrijven. De werkwijze moet geborgd zijn. Een programmamanager zal deze borging moeten bewaken.
3. Zoek aansluiting bij de reorganisatie.
 - o *Stem het veranderprogramma PW en de reorganisatie op elkaar af.*
4. Plaats van de projecten binnen de desbetreffende afdelingen houden.
 - o *Projecten binnen de afdelingen houden. Het is niet noodzakelijk en zelfs onwenselijk om voor projecten een aparte organisatie op te zetten.*
5. Zorg voor een duidelijke organisatiestructuur, beschrijf processen en geef zichtbaar sturing.
 - o *Zorg voor duidelijke taken, verantwoordelijkheden en processen.*
 - o *Stel een overzicht van alle lopende en komende projecten op.*
 - o *Stel prioriteiten zodat keuzes gemaakt kunnen worden en gestuurd kan worden op haalbare resultaten.*
6. Zorg voor de juiste ondersteuning.

- o *Een eenduidige methodiek, training en hulpmiddelen dragen bij aan een projectvriendelijke, effectieve en efficiënte organisatie*
 - o *Het maken van een handboek PW inclusief formats is een eerste aanzet.*
7. Zorg voor de juiste mensen op de juiste plek.
- o *Het werken in projecten vereist bepaalde competenties en vaardigheden.*
 - o *Neem deze op in de nieuwe functiebeschrijvingen.*
8. Leer van elkaar.
- o *Leer van elk uitgevoerd project.*
 - o *Deel deze ervaringen met de organisatie.*
 - o *Maak kennis toegankelijk en deel ook de successen met elkaar.*
9. Investeer in elkaar: in cultuur
- o *Geef elkaar de ruimte en verantwoordelijkheid.*
 - o *Stimuleer samenwerking.*
 - o *Wees oprecht en help elkaar.*
 - o *Dit levert en behoudt betrokken medewerkers.*
 - o *Alleen op deze manier komen er projectresultaten.*
10. Maak een programma en werk deze stapsgewijs uit.
- o *De zeven hoofdthema's van het programma zijn:*
 - a. *Organisatorische voorwaarden*
 - b. *Ontwikkelen taal en tools*
 - c. *Ontwikkelen profielen*
 - d. *Borging in de lijn*
 - e. *Training*
 - f. *Projectbegeleiding*
 - g. *Investeren in organisatiecultuur*

2. Een audit op het proces rondom de implementatie van een nieuwe belastingapplicatie

In oktober 2006 is de gemeente Bergen begonnen met de implementatie van een nieuwe belastingapplicatie (Gouw IT).

De implementatie van deze applicatie is echter niet geheel volgens plan verlopen, met als gevolg dat het kohier 2008 niet binnen de wettelijke termijnen is opgelegd aan de inwoners van de gemeente Bergen.

Daarop is aan Magnus Management Consultants gevraagd een audit te doen naar het verloop van dit project.

Het doel daarbij was de oorzaken van de problemen te achterhalen en de gemeente te adviseren hoe herhaling in de toekomst te voorkomen.

In juni 2008 is het verslag van de audit opgeleverd.

De aanbevelingen van MMC zijn:

Heb en behoudt controle over het project door:

- Een stuurgroep te benoemen met daarin deelneming van de externe partij(en) en van de gemeente Bergen.
- Beleg de sturing van het project hoog in de organisatie.
- Zorg voor een evenwichtige samenstelling van de projectorganisatie met participatie van alle betrokken afdelingen.
- Stel een volledige risicoanalyse op en benoem de bijbehorende maatregelen.
- Stel een plan B vast met een of meerdere alternatieven.
- Maak gebruik van controledocumenten zoals actielijsten, besluitenlijsten, risicolijsten, en voortgangsdokument en werk deze dokumenten gedurende het project bij.
- Beleg de besluiten in de stuurgroep van het project.

Indien er sprake is van automatiseringsprojecten:

- Leg aan het begin van het traject vast op welke momenten acceptatie plaatsvindt en voor welke onderdelen van de software.
- Stel altijd een testplan en testscript op, zodat alle scenario's getest worden.
- Kies een goed moment van live-gang, liefst niet direct voor een belangrijk moment.

3. Quick scan op lopende projecten

Om een volledig beeld te krijgen van het projectmatig werken binnen de gemeente Bergen, heeft het college BMC gevraagd om een aanvullend onderzoek te doen naar de beheersing van projecten.

Dit vervolgonderzoek is uitgevoerd aan de hand van vier geselecteerde projecten (Museum Centrum, Watertoren, BAG/GIS en Gebiedsvisie)

In verband met een goede aansluiting zijn de aanbevelingen van MMC gebruikt als onderzoeksvragen voor de Quick scan van BMC. De aanvullende beoordelingscriteria waren:

- Is er een startdocument aanwezig waarin projectdoelen, projectorganisatie, planning en middelen zijn benoemd?
- Is dit startdocument goedgekeurd door de opdrachtgever?
- Is er een structurele communicatielijn naar de politiek verantwoordelijke?
- Worden wijzigingen ten opzichte van dit startdocument vastgelegd en besproken met de opdrachtgever?
- Is er sprake van een ervaren en ook theoretisch goed onderlegde projectleider?
- Zijn de beschikbare budgetten helder en worden deze goed bewaakt?

De rapportage bevat echter geen nieuwe adviezen.

4. Een notitie van Saskia de Rover betreffende de besluitvorming rondom projecten en de aansturing

Na overleg met de directie is besloten rondom projecten een aantal werkwijzen en afspraken vast te leggen.

Een en ander heeft te maken met de komst van het hoofd VROM per 1 oktober 2008 en de aanloop naar een nieuwe organisatie per 1 april 2009 (afdeling ontwikkeling).

In deze notitie staan werkwijzen en afspraken m.b.t. de aansturing van projecten en de overlegstructuur.

De belangrijkste punten uit deze notitie zijn:

1. Er wordt gewerkt via een protocol.

2. Het hierboven onder a. genoemde stuk “**Projectmatig werken op de rit**” is uitgangspunt voor dit protocol en zal door het MT en de stuurgroep reorganisatie vastgesteld worden.
3. Ieder project kent een opdrachtgever en opdrachtnemer en projectleider.
4. Er wordt rondom ieder project een projectgroep geformeerd.
5. Aan het begin van ieder project vindt vaststelling ervan plaats in het college (zodanig in de raad)
6. Opdrachtnemer rapporteert periodiek richting opdrachtgever en portefeuillehouder.

5. **Aanbevelingen uit het onderzoeksrapport over het project Structuurvisie Landelijk Gebied. (SVLG)**

De aanbevelingen zijn verdeeld in vier delen:

- a. de bestuurlijke organisatie;
- b. de organisatiestructuur;
- c. de organisatiecultuur;
- d. en de bedrijfsvoering.

De aanbevelingen zijn van verschillend niveau, variërend van tips tot meer fundamentele aanbevelingen.

a. Bestuurlijke organisatie

Het is lastig om in de politiek-bestuurlijke context de scheiding van rollen en taken tussen gemeenteraad en college goed te definiëren. Deze casus laat zien dat dit in de gemeente Bergen ook geldt voor het goed vormgeven van het samenspel tussen deze organen bij maatschappelijk belangrijke projecten.

Instrumenten die hier in het algemeen goed bij kunnen helpen zijn de bestuursopdracht en de startnotitie. Bij het formuleren van belangrijke projecten met een grote maatschappelijke impact kan door middel van deze instrumenten vroegtijdig en in een interactief proces aangegeven worden onder welke randvoorwaarden een beleid of een project vormgegeven moet worden.

In het geval van de gemeente Bergen adviseren wij het gebruik van de **startnotitie**, onder de voorwaarde dat in de startnotitie relevante scenario's zijn uitgewerkt in termen van te kiezen doelen, te maken keuzen, doorlooptijden en kosten. Daarmee wordt per scenario op een

SMART-wijze aangeven:

- (i) wat het doel is,
- (ii) dat met welke middelen,
- (iii) wanneer gerealiseerd wordt.

Ook de te realiseren kwaliteiten, de projectorganisatie en de wijze en frequentie van rapporteren komen hierbij in beeld.

De go/no go momenten worden zo duidelijker beleefd.

Hiermee worden de voorwaarden voor sturing gerealiseerd.

Politiek, bestuur en organisatie en eventuele derden worden zo in elke fase van het proces met de eigen verantwoordelijkheden betrokken.

b. Organisatiestructuur

1. Project- en programmamanagement

De nieuwe organisatiestructuur van de gemeente Bergen biedt de kans om goed vorm te geven aan projectmatig werken. Het is nu ingebed in de organisatie binnen de afdeling Ontwikkeling. Dit vergt nog wel een goede afbakening met activiteiten die in de lijn georganiseerd worden.

Daarnaast leert het project SVLG dat de integraliteit beter gewaarborgd moet worden. Dit zou kunnen door de invoering van programmamanagement ten behoeve van projecten.

Daarbij moeten taken, rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk omschreven worden.

Bezien moet worden of een en ander voldoende in de huidige organisatieverordening is geborgd.

Daarnaast moet er een projectformulier (format) ontwikkeld worden (digitaal) waarin de start, de inhoud en het verloop van een project gedefinieerd, bijgesteld en bijgehouden (bewaakt) wordt.

Tevens moet hierin de informatievoorziening over het project (wat, wanneer, wie en met welke middelen en organisatie) expliciet vastgesteld worden.

Hiermee kan een project gestuurd worden en is er altijd sprake van een actuele stand van het project.

Het gaat echter niet alleen om vastleggingen, maar veel meer ook om implementatie en naleving. Daar moet in het project op worden gestuurd. Dit vraagt om borging.

De professionalisering van het projectmanagement vereist daarvoor ingerichte procedures, systemen en discipline om daarmee om te gaan, zowel bij de politiek, het bestuur, de organisatie als bij de extern betrokkenen in de projecten. In het licht van de onderhavige casus leggen wij de vinger bij de implementatie, die ertoe leidt dat gebruik wordt gemaakt van de instrumenten die beschikbaar zijn.

En als instrumenten onvoldoende ontwikkeld of niet beschikbaar zijn, dat deze voor Bergen worden ontwikkeld.

2. Organisatie van projecten

Het in standhouden van een 'staf' projecten met een hoofd projecten direct gekoppeld aan de gemeentesecretaris naast een team Plannen en Projecten binnen de afdeling Ontwikkeling leidt tot verwarring. Hierin moeten keuzes gemaakt worden.

c. Organisatiecultuur

1. Medewerkers

De cultuur van de organisatie van de gemeente Bergen kenmerkt zich door loyaliteit en betrokkenheid. Dat zijn prima kwaliteiten. Dit is in het project SVLG een van de oorzaken van de eendimensionale focus op vernieuwende participatie.

Het is dus zaak dat de organisatie professionaliseert en gefundeerd 'countervailing power' heeft en ja of nee (planning- en capaciteitstechnisch) kan zeggen op de wensen van het bestuur.

Een ander cultuurkenmerk is het hebben en nemen van veel individuele vrijheden. Medewerkers zijn sterk gericht op de inhoud van 'hun' vakgebied. Het project SVLG leert dat er een slag gemaakt moet worden naar de meer regisserende beleidsadviseur. Hierbij moet er meer discipline komen op het sturen, op het nakomen van afspraken, Integraliteit van werken, budgetbeheer (kostenbewustzijn) et cetera.

Het is aan te bevelen om met de betrokken medewerkers te komen tot herijking van de culturele waarden en normen gekoppeld aan de daarbij horende competenties. Hierop kunnen de huidige medewerkers getraind en gevormd worden en nieuwe medewerkers worden geworven.

2. Management

Er is sprake van een grote span of control en scope of control. Wat hier vervolgens wel bij hoort is een goede ondersteuning en dus invulling van consulentschap (PIJOFCA). In de cultuur moet pro-actief optreden en zelfstandige advisering door vakmedewerkers gestimuleerd worden.

Het MT zal de komende tijd de aandacht vooral moeten richten op het doorontwikkelen van de organisatie. Aandachtspunten hierbij zijn het inrichten van processen, het bewaken van de kwaliteit en er voor zorgen dat de juiste mensen op de goede plaats komen te zitten en goed getraind blijven op inhoudelijke en met name ook op gedragsaspecten.

Het management moet in hun management development extra attitude en vaardigheid ontwikkelen in het aanspreken van elkaar, van medewerkers, positie innemen in relatie tot het bestuur en het in control zijn en het regisseren van producten, projecten en medewerkers.

d. Bedrijfsvoering.

1. Bedrijfsvoeringfilosofie

Een bedrijfsvoeringfilosofie is er. De reorganisatie en het traject van organisatieontwikkeling getuigen daarvan. De bedrijfsvoeringfilosofie maakt duidelijk wat de visie is om de organisatie aan te laten sluiten en in te laten spelen op de ontwikkeling van de gemeente. Daarbij is ook de structuur van bevoegd- en verantwoordelijkheden bepaald. Hierbij moet ook duidelijk zijn op welke gedragsaspecten gestuurd moet worden. Ook hier laat onderhavige casus zien dat het aankomt op implementatie. Wij bevelen aan dat deze wordt voortgezet, met duidelijke aandacht voor de vormgeving van risicomanagement en projectmanagement in het geheel van de organisatie.

2. Bedrijfsvoering - quick wins

De volgende punten betreffen gemakkelijk door te voeren maatregelen en tips voor de bedrijfsvoering, die voortkomen uit deze casus. Een aantal tips ziet op het in stand houden van een '**audit trail**', inclusief het versterken van de voorwaarden voor een goede budgetbewaking.

- niet werken met offerte in regie tenzij er keiharde afspraken zijn bij afwijking
- budgetmutaties ook binnen product en programma consequent doorvoeren
- digitaliseren van de facturering en accordering ervan
- alle stukken/memo's voorzien van datum, onderwerp en naam van de steller.

3. Bedrijfsvoering - aandachtspunten voor implementatie

Op het gebied van sturing en beheersing van activiteiten zien wij naar aanleiding van onderhavige casus een aantal punten van aandacht, waar verbeteringen te realiseren zijn en die de realisering van de bedrijfsvoeringfilosofie in de praktijk kunnen ondersteunen.

Wij bevelen aan om deze zaken, in samenhang met de bedrijfsvoeringfilosofie, nader te onderzoeken en te concretiseren in een **plan van aanpak**. Hierin moeten ten minste de volgende zaken een plaats krijgen:

- (integraal) risicomanagement professionaliseren
- extra informatie/instructie van het aanbestedingenbeleid, met daarin aandacht voor de positie van de centrale inkoop
- extra informatie/instructie aan de organisatie en toezicht op de naleving van de budgethoudersregeling
- geen verplichtingen zonder voorafgaande dekking
- consequent doorvoeren van de verplichtingenadministratie door alle afdelingen
- zorgen voor een contractenbank en beheer.

3.2.2 Opbrengst voorgaande rapporten

Uit voorgaande rapporten werden ambtelijk onderstaande discussiepunten en vervolgstappen geformuleerd.

Discussiepunten:

Om efficiënt en effectief te werk te gaan zal binnen het MT overeenstemming moeten bestaan over de vragen “wie doet wat, wanneer en hoe”?

Aan de hand van onderstaande uitgangspunten en geadviseerde vervolgstappen kan door het MT hierover gediscussieerd worden.

Uitgangspunten:

1. De aanbevelingen uit de bovengenoemde onderzoeken zijn voldoende om implementatie van het projectmatig werken in de gemeente Bergen te vervolmaken. Extra onderzoeken naar nut en noodzaak zijn niet meer nodig.
2. Het vervolg van de invoering van projectmatig werken in Bergen gebeurt op een praktische wijze en aan de hand van een gekozen geautomatiseerd systeem.
3. Voor het invoeren van projectmatig werken in de organisatie zoeken we een bureau dat ons daarin begeleidt.
Dit is een praktisch ingesteld bureau dat de invoering van het geautomatiseerde systeem en hierop toegesneden opleidingen verzorgt
4. Projectmatig werken is een organisatiebrede uniforme werkwijze. Deze werkwijze wordt bij alle projecten op alle niveaus toegepast.
5. De projecten worden onderverdeeld in categorieën met voor iedere categorie een vast omschreven werkwijze

6. Ontwikkeling en organisatiebrede invoering van deze werkwijze en dit systeem behoort toe aan het takenpakket van de afdeling Bedrijfsvoering en Control
7. Het invoeren van projectmatig werken is **op zichzelf een project** dat moet voldoen aan de tot nu toe gehanteerde werkwijze voor projecten binnen onze organisatie
8. Projectmatig werken vereist niet alleen een andere werkwijze bij de ambtelijke organisatie, maar ook bij het bestuur.

Vervolgstappen:

Logische volgende stappen volgens de lijn van het “uitvoeringsprogramma” zouden moeten zijn:

1. Het instellen van een projectgroep. Deze projectgroep kan bestaan uit vertegenwoordiging van de onderdelen:
 - o Directie
 - o Bedrijfsvoering en control
 - o BOR
 - o Ontwikkeling

Binnen het MT kunnen namen voor de bezetting van deze projectgroep worden ingevuld.

2. Deze projectgroep stelt een werkgroep in die met voorstellen komt en deze uitwerkt.
3. Taken voor werk- en projectgroep zijn o.a.:
 - Opstellen startnotitie en projectplan
 - Het actualiseren van het Handboek Projecten
 - In combinatie met punt. 2 kiezen van een geautomatiseerd systeem voor standaardisatie en synchronisatie met bestaande systemen en processen.
 - Het starten van een opleidingstraject voor borging en training.

De uitgangspunten en vervolgstappen hebben geleid tot het instellen van een werkgroep die de kadernota Projectmatig Werken gemeente Bergen heeft opgesteld.

3.3 Kadernota Projectmatig Werken van het raadsvoorstel 30 september 2010

Het doel van de Kadernota is het gaan werken op basis van door het bestuur vastgestelde kaders. Wanneer deze Kadernota is vastgesteld, zal op basis hiervan een “Handboek Projectmatig Werken (PW) gemeente Bergen NH” worden opgesteld.

In het raadsvoorstel zijn 18 uitgangspunten geformuleerd. In het kort wordt waar nodig de onderbouwing weergegeven bij elk uitgangspunt.

Uitgangspunt 1:

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

Wat er ontbreekt / nog niet voldoende is bij sturing en beheersing is:

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

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

Uitgangspunt 2:

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

Uitgangspunt 3:

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

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

Uitgangspunt 4:

De projecten worden in drie categorieën verdeeld

	Beschrijving projecten	Voorbeeld
<u>Categorie 1 (a en b)</u>	Binnen een afdeling Vanuit een discipline Vaak kleinschalig Laag risicogehalte Vaak eenmanswerk, soms wel een projectgroep Integraal, maar geen aparte projectorganisatie van projectgroep, regiegroep enz. Soms politiek gevoelig	Verkeersdrempel plaatsen Onderhoudswerken Speelplaats herinrichten Reconstructies Beleidsnota's (regulier) Nieuwe bestrating Ruïnekerk Enzovoort

Categorie 2	Afdelingsoverstijgend Multidisciplinair Gemiddelde/Grotere omvang Gemiddeld/Hoger risicogehalte Aparte projectorganisatie door middel van project-/ regiegroep Politiek gevoelig Soms onderdeel van "Projectcluster"	Grotere rioleringsinvesteringen GRP (Gemeentelijk Rioleringsplan) Reconstructie Oude Hof Mooi Bergen Schoorl Klopt Ontwerp ons Derp Structuurvisies Beleidsnotities (nieuw beleid) Enzovoort
Categorie 3	Regionale projecten Meerdere gemeenten bij betrokken Veel bestuurlijke aandacht Grotere omvang/impact	Omleggen N9 Regionaal woningbouwprogramma Taqa Enzovoort

Uitgangspunt 5:

Voor ieder nieuw rapport wordt een initiatiefrapport opgesteld, inclusief projectbegroting.

Uitgangspunt 6:

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

Er dient een initiatieffase te komen voor alle projecten. In deze fase ontstaat het idee of de noodzaak voor een nieuw project. Het document dat in deze fase opgesteld wordt en waarop besloten wordt is het zogenaamde "**initiatiefrapport**". Hierin worden algemene gegevens beschreven als bijvoorbeeld: wat is de aanleiding, wat is de inhoud, wat zijn de geschatte kosten (projectbegroting) en wanneer het wordt uitgevoerd. Dit rapport dient tevens voor aanmelding van het project voor de P&C-cyclus. Daar waar het nieuw beleid betreft, is de raad degene die hierover een besluit neemt.

Uitgangspunt 7:

Elke fase wordt afgerond met een "fasedocument", met voor elke fase een geactualiseerde projectbegroting.

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

Uitgangspunt 8:

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

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

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

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

Uitgangspunt 9:

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

Er bestaat binnen Bergen zowel bij het bestuur, als bij de organisatie, behoefte om programmamanagement verder te ontwikkelen. Hierbij wordt zowel bedoeld op het managen van de programma's, zoals ze in de programmabegroting zijn gedefinieerd, als op het gecoördineerd uitvoeren van bepaalde projecten in een samenhangend pakket (Mooi Bergen, Schoorl Klopt, Ontwerp Ons Derp enzovoort).

Een programma is een geheel van samenhangende projecten en activiteiten om een of meer van te voren gedefinieerde doelstellingen te realiseren.

Uitgangspunt 10:

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

Uitgangspunt 11:

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

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

Uitgangspunt 12:

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

Uitgangspunt 13:

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

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

Uitgangspunt 14:

Als standaardmodel wordt gekozen: projectleider, projectgroep, regiegroep.

Uitgangspunt 15:

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

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

Uitgangspunt 16:

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

Een klankbordgroep bestaat uit een groep betrokkenen die door de projectgroep gevraagd wordt om een inbreng te leveren om bijvoorbeeld de maatschappelijke haalbaarheid af te tasten of een brede externe inbreng te garanderen.

Regel is dat de portefeuillehouders in vergaderingen van een klankbordgroep contact heeft met leden van de groep. De portefeuillehouder is voorzitter van de klankbordbijeenkomsten, zodat de projectleider kan deelnemen aan de discussie.

Uitgangspunt 17:

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

Beschrijving van rol en taak:

Taken projectleider

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

Projectgroep

In de projectgroep zitten medewerkers van diverse afdelingen, ieder met een specifieke rol, die samen met de projectleider het project realiseren. Ze zijn door hun afdelingshoofd in staat gesteld deel te nemen aan het project

Regiegroep

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

Uitgangspunt 18:

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

Implementatie

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

Initiatiefrapport

Startnotitie / opdracht

Projectplan / plan van aanpak

Voorlopig ontwerp / definitief programma van eisen.

Definitief ontwerp + begroting

Bestek / Uitvoeringsplan / aanbesteding

Opleveringsplan

Evaluatieverslag

Scholing

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

4. Uitwerking en invoering kadernota Projectmatig Werken

In het vorige hoofdstuk zijn onderzoeken belicht die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd en geresulteerd hebben in de kadernota Projectmatig Werken die door de raad is vastgesteld. In dit hoofdstuk hebben wij gekeken naar de uitwerking van de kadernota en de voortgang van het Projectmatig Werken.

4.1 Bevindingen uit interviews, documenten en het concept handboek

Uit interviews komt naar voren dat het project “Projectmatig werken” in de gemeente Bergen wordt gezien als een onderdeel van een totale herziening / verbetering van de bedrijfsprocessen. Het is dus meer een denkmodel, dat gekoppeld moet worden aan bestaande systemen. Het gaat om een herdefiniëring van bestaande processen.

De primaire opdracht is (die overigens niet schriftelijk is vastgelegd) om door middel van een handboek uitvoering te geven aan de Kadernota Projectmatig Werken en dit handboek in de organisatie bekend te maken en daarover uitleg te geven.

Voor de uitvoering van het project is geen afzonderlijk budget beschikbaar gesteld. Een medewerker is vrijgemaakt voor de implementatie (d.w.z. het bewerkstelligen van een omslag in denken van dit project). De uitvoering van de Kadernota Projectmatig Werken is neergelegd bij Bedrijfsvoering en Control. In deze eerste uitvoeringsfase, die gericht is op de bestaande systemen, heeft de medewerker alleen nog een adviserende rol. Bedrijfsvoering en Control is op dit moment bezig met het opstellen van een concernhandboek. Dit handboek is voornamelijk gericht op het rubriceren en ontsluiten van de verschillende systemen.

In het Management Team is wel discussie gevoerd over de wijze waarop de implementatie moet plaatsvinden, maar een uitkomst van deze discussie is nog niet bekend.

Voortgangsrapportages moeten worden uitgebracht aan de gemeentesecretaris, de ambtelijk opdrachtnemer, maar deze hebben nog niet plaatsgevonden. Na de vaststelling van de Kadernota moet er een handboek verschijnen; daaraan wordt nu gewerkt. Voor het zomerreces zouden de informatierondes met de organisatieonderdelen afgerond moeten zijn en dient er een handboek te zijn, gericht op de operationele systemen. Over de stand van zaken en opbrengst zal worden gerapporteerd aan Bedrijfsvoering en Control.

Training/scholing is nog een punt van aandacht, blijkt uit interviews. Ook de wijze waarop (in company of gebruikmaken van bestaande opleidingen) is nog niet duidelijk.

Multi-projectmanagement (hiermee wordt het managen van de deelprojecten onder een project mee bedoeld) wordt al toegepast (o.a. bij Schoorl klopt, Mooi Bergen Ontwerp Ons Derp en Lamoraal). Projecten (o.a. Structuurvisie Egmond a/d Hoef en Landschapsontwikkelingsplan Bergen) worden opgepakt volgens het handboek in wording.

Met sommige onderdelen wordt gewerkt, bijvoorbeeld de startnotitie, maar er is echter geen expliciet besluit van het MT tot vaststelling van (onderdelen van) dit handboek. Op Intranet staan de verschillende standaardformulieren met toelichtingen vermeld. Er bestaat een concept-format Projectplan gebaseerd op de kadernota, waarmee wordt gewerkt. Deze concepten zijn echter nog niet opgenomen in een geautomatiseerd systeem.

De projectleiders behoren gefaciliteerd te worden zodat zij de projecten kunnen beheersen, maar dat is nog niet het geval. De projectleiders zijn meer kredietbewakers en zijn geen budgethouders. Daarbij is er geen speelruimte qua bevoegdheden gecreëerd. Uit interviews komt naar voren dat dit wel de intentie is.

De bedoeling was om met de reorganisatie bij de afdeling Ontwikkeling een onderdeel Plannen en Projecten met 5 projectleiders in te stellen, maar er is niet gekozen voor een projectbureau. De gemeente beschikt nu over 1 "echte" projectleider waardoor de projecten nu voornamelijk binnen de lijnorganisatie worden uitgevoerd. De ambtenaren binnen de lijn moeten de werkzaamheden projectmatig oppakken. Het is niet uitgesloten dat in de toekomst de afdelingshoofden programmamanagers worden. Projecten binnen de gemeente hebben in het algemeen een geringe omvang, meestal worden projecten uitgevoerd naast het overwegend reguliere (niet projectmatig) werk. De indeling in categorieën is mede daardoor ontstaan. Van een matrixorganisatie is geen sprake. Projecten worden over het algemeen binnen de lijn uitgevoerd. Wel is bij grotere projecten sprake van projectgroepen en regiegroepen. Besluitvorming, advisering etc. vindt altijd binnen de lijn plaats (via afdelingshoofd, directeur naar college).

Het project Projectmatig Werken bevindt zich nog in de bouwfase. Gaandeweg komen er inzichten naar boven waarbij verbijzondering van de organisatie bij grote projecten minder aan de orde is. Vastgehouden wordt nog aan centrale controle en dat is strijdig met de principes van projectmatig werken. Dit laatste is ook een gevolg van de financiële geschiedenis van Bergen sinds de herindeling. Op centraal niveau vindt ook nog de informatieverstrekking plaats.

De startnotities behandelen wel alle GORKIT-elementen van een project. Recentelijk is de R van risicobeheersing toegevoegd. Omdat er voor gekozen is dat de bestaande systemen toegepast moeten worden voor projecten is het lastig en complex om projecten te beheren. Het is niet nog lean and clean, het kost veel energie. Er is bewust gekozen het projectmatig werken aan te haken bij bestaande systemen omdat de financiële administratie en de kredietbewaking maar op een manier in de organisatie kunnen plaatsvinden en een aparte projectbewakingssysteem altijd extra comptabel is en extra handelingen vereist. Omdat de bestaande systemen als leidend zijn bestempeld zijn deze wel in orde gemaakt.

In de interviews wordt opgemerkt dat de bureaucratie niet mag toenemen. Het kenmerk van projectmatig werken is dat er (budget) controle en beheersing is op projectniveau en geen centrale controle, maar dat is nog niet gerealiseerd.

Handboek projectmatig werken

Het handboek is nog in een primaire opbouwfase en heeft een sterk technische benadering. Om in termen van aanpak bij automatiseringsprojecten te spreken is de focus op het technisch ontwerp en niet op het functioneel ontwerp gericht. De verschillende technische systemen die aanwezig zijn in de gemeente Bergen worden behandeld en hoe zij gebruikt en ingezet kunnen worden ter ondersteuning van projectmatig werken. Culturelementen (doelgerichtheid, taakgerichtheid, houdingsaspecten) komen niet aanbod. Wat daarnaast opvalt is dat de initiatieffase niet uitgewerkt is en bijvoorbeeld geen startdocument c.q. initiatiefrapport heeft, terwijl uitgangspunt 7 van de kadernota luidt: " Elke fase wordt afgerond met een fasedocument, met voor elke fase een geactualiseerde begroting. "

Als einde van de definitiefase wordt in het handboek een startnotitie als basisdocument opgevoerd. De structuurvisie Bergen aan Zee wordt daarbij als standaard genomen voor alle projecten. Maar feitelijk wordt dit document gebruikt als afronding van de initiatieffase.

4.2 Beoordeling invoering projectmatig werken

Deelvragen	Normenkader projectmatig werken	beoordeling
1. Op welke wijze wordt uitvoering gegeven aan de kadernota Projectmatig Werken?	Beleid 1.1 De aanpak van de uitvoering van de kadernota Projectmatig Werken is concreet, eenduidig en in fasen uitgewerkt. 1.2. Er is een duidelijk traject van verantwoording, beslismomenten en normen gedefinieerd voor de uitvoering van de kadernota Projectmatig Werken, bestaande en nieuwe projecten gedefinieerd op college- en raadsniveau. 1.3 Het (project) plan voor uitvoering geeft een overzicht van de inrichting van de projectorganisatie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. 1.4 De nodige activiteiten zijn opgenomen in het projectplan en afgestemd met de afzonderlijke afdelingschefs voor de beschikbaarstelling van uren.	1.1 Er zijn concrete bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers (college is opdrachtgever en gemeentesecretaris is opdrachtnemer) voor de uitvoering van de kadernota Projectmatig Werken maar doelen zijn zeer globaal gesteld, zie uitgangspunt 10. Welke fase eind 2013 bereikt moet zijn is niet duidelijk. 1.2 De kadernota wordt niet projectmatig geïmplementeerd. Er is geen (project) aanpak voor het uitvoeren van de kadernota Projectmatig Werken in termen van geld, organisatie, tijd, informatie, kwaliteit en communicatie (G.O.T.I.K.R) gedefinieerd en vastgesteld door college en gemeentesecretaris. 1.3 Er is een medewerker vrijgemaakt en deze kan geen projectleider genoemd worden. Deze heeft geen budget-bevoegdheid. 1.4 De medewerker geeft niet functioneel en inhoudelijk leiding aan de medewerkers binnen de kaders van de uitvoering van de kadernota. Er is geen projectplan inclusief de beschikbaarstelling van uren vastgelegd.

2. Is de kadernota praktisch en concreet uitgewerkt en hoe verloopt de aanpak bij bestaande en nieuwe projecten?	2. Er is een handboek Projectmatig Werken, die kan bestaan uit z.g.n. projectkaarten en standaard (digitale) formulieren voor verschillende soorten projecten (bestuurlijke- en lijnprojecten).	2.1 Er is een start gemaakt met de opzet van een handboek Projectmatig Werken. Dit handboek behandelt voornamelijk het gebruik en inzet van de verschillende technische systemen.
3. Zijn (beheers) instrumenten voor de uitvoering van bestaande en nieuwe projecten ontwikkeld, beschikbaar en worden deze gehanteerd? 4. Zijn medewerkers voldoende opgeleid voor projectleiderschap/projectlid	Uitvoering 3.1. De (beheersing) instrumenten zijn beschikbaar bij de start van een project en worden gehanteerd. 3.2 De beheersmaatregelen / risico's zijn in het geval van afwijkingen vooraf bepaald. 4. Er is opleiding en training gegeven aan leden van de projectorganisatie; er is actieve interne ondersteuning.	3.1 In het handboek worden verschillende systemen behandeld en hoe ze gebruikt kunnen worden bij projecten. Er is niet gekozen voor integraal projectsysteem. 3.2 Er is geen risicoanalyse gemaakt bij de invoering van projectmatig werken. 4.1 Er is bij de kadenota P.W niet besloten om een extern bureau in te huren en er zijn geen budgetten beschikbaar gesteld voor opleidingen en trainingen. Scholing wordt meegenomen bij de implementatie van het handboek P.W. 4.3 De trekker van de invoering is de interne vraagbaak.
5. Zijn de informatie en communicatieaspecten voldoende ontwikkeld voor adequate informatievoorziening naar college en raad?	Informatievoorziening en verantwoording 5.1 Het niveau en de tijdigheid van informatievoorziening is bepaald. Dat betekent dat duidelijk is wanneer de raad, college, stuurgroep en projectgroep de mogelijkheid krijgen om keuzes te maken (niet voor voldongen feiten komt te staan) en	5.1 Voortgangsrapportage over de invoering van PW wordt uitgebracht aan de gemeentesecretaris. Er zijn geen afspraken gemaakt over frequentie en wanneer er gerapporteerd moet worden. Het handboek

	alternatieven krijgt aangeboden. 5.2 Welke informatie van ambtelijke organisatie naar college en van college naar raad gaat is vooraf - in de projectaanpak - bepaald. 5.3 Na afloop van een project wordt geëvalueerd en vindt verantwoording plaats aan college en raad.	moet voor het zomerreces 2011 klaar zijn? 5.2 Dit is niet vooraf bepaald. 5.3 Met de formulering van uitgangspunt 10 van de kadernota P.W. wordt gesteld dat in 2014 het P.W. wordt geëvalueerd. En met uitgangspunt 18 is besloten de implementatie via een groeimodel aan te laten sluiten bij bestaande systemen. Er zijn geen duidelijke en concrete doelen gesteld die in 2014 behaald moeten zijn.
--	---	---

5. Conclusie en aanbevelingen invoering projectmatig werken

5.1 Conclusies

Samengevat zijn de conclusies:

De invoering van projectmatig werken is niet opgepakt als een project.

Feitelijk is de invoering van het projectmatig werken een project op zich. Dit is niet als zodanig gedefinieerd en aangepakt, terwijl dit wel als een conclusie uit de eerdere rapporten naar voren kwam. Een aantal van onze bevindingen vloeien daar ook uit voort, zoals:

- De medewerker/opdrachtnemer heeft geen formeel uitgewerkt projectopdracht; er is geen expliciete besluitvorming voor de invoering.
- De medewerker/opdrachtnemer heeft geen eigen budget.
- Er is geen programmamanager benoemd voor afstemming en coördinatie van de verschillende projecten
- Handboek is nog niet bekend bij of in concept afgestemd met de projectleider.
- Er is geen uitwerking van initiatieffase, d.m.v. initiatiefrapport.

De uitwerking van de invoering van het projectmatig werken is zich gaan concentreren op het geschikt maken van de bestaande systemen.

Het vooraf bepalen van de functionaliteiten, in overleg met de projectleider, andere gebruikers en het management is ondergesneeuwd in de technische aanpassingen van bestaande systemen. Daarbij is het handboek (te) technisch opgezet en sterk gericht op financiële beheersing. De verschillende systemen zijn niet gebruikersvriendelijk en moeilijk te begrijpen en te hanteren door betrokkenen bij het projectmatig werken.

Er is behoefte aan een projectsysteem

Er is, conform de geformuleerde uitgangspunten, uitgegaan van het werken met de bestaande systemen. Feitelijk is een groot deel van alle energie daarin gaan zitten. Het is ten eerste de vraag of deze systemen, ook na de aanpassingen, die ondersteuning aan het projectmatig werken geven die nodig is om sturing en beheersing van grote projecten goed mogelijk te maken.

Externe ondersteuning en trainingen bij de invoering

Er is geen extern bureau ingehuurd ter ondersteuning van de invoering van een organisatie brede invoering van projectmatig werken. Dit was wel een van de uitgangspunten voortkomende uit de eerdere rapporten. Tot nu toe zijn er geen scholingen geweest voor de invoering van projectmatig werken. Bij uitgangspunt 18 van de Kadernota Projectmatig Werken wordt echter gesteld dat scholing wordt meegenomen bij het opstellen van het handboek. Er is voor gekozen trainingen te geven bij de implementatie van het handboek. De focus ligt daarbij op de technische invalshoek en niet op de cultuuraspecten, zoals versterking van doel- en taakgerichtheid van projectleden en medewerkers.

Vanuit de bevindingen en de hieruit getrokken conclusies zijn ook de deelvragen te beantwoorden.

1. Op welke wijze wordt uitvoering gegeven aan de kadernota Projectmatig Werken?

Opmerkelijk kan het genoemd worden dat, alhoewel dit in een eerdere notitie wel staat, de invoering van projectmatig werken niet als een project is gedefinieerd en wordt opgepakt. De

projectleider heeft geen formeel uitgewerkt projectopdracht en er is geen expliciete management besluitvorming voor een daadkrachtige invoering. Daarnaast heeft de projectleider geen eigen budget voor de invoering.

2. Is de kadernota praktisch en concreet uitgewerkt?

De kadernota Projectmatig Werken wordt technisch uitgewerkt. In vergelijking met de aanpak bij automatiseringsprojecten wordt gestart met de fase van het technisch ontwerp en wordt de fase van het functioneel ontwerp overgeslagen. Het handboek is sterk gericht op hoe de bestaande systemen gebruikt en ingezet kunnen worden voor projectmatig werken. De verschillende fasen van het projectmatig werken zijn niet goed verankerd in de organisatie. Is het initiatiefrapport niet feitelijk de startnotitie?

3. Zijn (beheersing) instrumenten voor uitvoering van bestaande en nieuwe projecten ontwikkeld, beschikbaar en worden deze gehanteerd?

Er is bij de invoering van projectmatig werken gekozen om uit te gaan van de bestaande systemen. Dit maakt de beheersing van projecten lastig en complex. Wel is bij GOTIK termen de R van Risico toegevoegd, maar er bestaat nog geen eenduidigheid over het "wat en hoe" van risicoanalyses. Een hulpmiddel of format ontbreekt nog.

4. Zijn medewerkers voldoende opgeleid voor projectleiderschap/projectlid?

Er is geen externe bureau ingehuurd, alhoewel dit eerder wel genoemd is als optie, voor invoering en ondersteuning van het proces, terwijl er wel voor gekozen is projectmatig werken organisatiebreed in te voeren. Opleidingen gaan (pas!) gegeven worden bij de implementatie van het handboek. Er is nog geen budget beschikbaar voor trainingen.

5. Zijn de informatie- en communicatieaspecten voldoende ontwikkeld voor adequate informatievoorziening aan college en raad?

In het concept handboek wordt informatievoorziening ingevuld met een rapportage over de voortgang, maar deze rapportage is een financiële en geen inhoudelijke gericht op communicatieaspecten. In het initiatiefrapport zouden de communicatieaspecten in de fasen van projectmatig werken GOTIK + C + R benoemd moeten worden.

Beantwoording van de centrale vraagstelling

Is er in het voorjaar 2011 voldoende vooruitgang geboekt bij invoering van projectmatig werken, waardoor projecten beter beheerst worden en de verantwoording adequaat kan plaatsvinden?

De Rkc-Bergen komt tot de conclusie dat er nog onvoldoende vooruitgang is geboekt bij de invoering van projectmatig werken.

De kadernota geeft geen kaders voor de raad voor sturing en beheersing van grote projecten. De kadernota focust op de invoering van projectmatig werken - een middel - en deze nota geeft onvoldoende richting aan de invoering van het projectmatig werken en maakt niet duidelijk wat in bepaalde termijn concreet (welke niveau) bereikt moet worden.

Uitgangspunt 1 en ook andere uitgangspunten worden door (college?) de organisatie technisch ingevuld en het is de vraag of de raad met het vaststellen van de kadernota dat ook zo bedoeld heeft. De focus ligt op beheersing (niet op sturing) en kunnen verantwoorden, en door onder andere te besluiten dat het systeem van projectmatig werken in principe in combinatie met bestaande systemen zal worden gebouwd, wordt een te eenzijdige en beperkte technische invalshoek gekozen. Dit heeft eerder negatieve aspecten in zich dan positieve, want het belemmert het (decentraal) budget-, planning- en dossierbeheer van projecten en daardoor een doelgerichte en taakgerichte aanpak van projecten

5.2 Aanbevelingen

Gezien de stand van zaken van de invoering van projectmatig werken en vanuit de noodzaak van goede sturing en beheersing van (alle) grote projecten de volgende aanbevelingen:

- Beschouw snel de invoering van projectmatig werk als een belangrijk strategisch project. Er dient daarbij onderscheid gemaakt te worden tussen de kaders voor de raad voor projectmatig werken en het projectniveau.
- Huur een extern bureau in voor begeleiding van het invoeren van projectmatig werken en om trainingen (in company) aan projectleiders, projectleden en begeleidingen te geven.
- Stel een projectleider aan voor de invoering projectmatig werken. Geef de projectleider een budget met budgetrecht voor invoering.
- Breng alsnog de functionele eisen van de gebruikers - raad, college, projectleiders- in kaart en vertaal deze naar de technische eisen voor de (bestaande) systemen.
- Ga na of het samenstel van de huidige systemen voldoet aan kaderstelling, sturing (adequate Informatievoorziening), managen en beheersen van projecten. Heroverweeg de mogelijkheid van de aanschaf van een specifieke projectmodule gekoppeld aan het financiële systeem.

6. Onderzoek naar cases

6.1 Inleiding

De volgende projecten zijn onderzocht :

- Mooi Bergen;
- Schoorl klopt;
- Ontwerp ons Derp (Egmond aan Zee);
- Lamoraal.

Naast deze 4 projecten lopen er nog 3 projecten, te weten:

- Structuurvisie Landelijk Gebied;
- Structuurvisie Bergen aan Zee;
- Motie Binnenstedelijk bouwen.

Wij baseren ons op de memo aan de raad van 17 augustus 2010 en 5 april 2011 op de onderzochte dossiers. In de memo van 17 augustus wordt de stand van zaken voor elk project weergegeven met:

- Projectnaam
- Categorie
- Fase
- Geld
- Organisatie
- Kwaliteit
- Risico
- Informatie
- Tijd

Bij de beoordeling van de projecten wordt gekeken naar de kernelementen van projectmatig werken en de fasering, de beslismomenten en de beheersaspecten (Geld, Organisatie, Kwaliteit, Risico, Informatie, Tijd, Risico en Communicatie)

- Initiatiefase -----> afronden met besluitvorming raad;
- Definitiefase -----> afronden met besluitvorming raad;
- Ontwerpfase/voorbereidingfase -----> afronden met besluitvorming raad;
- Realisatiefase -----> afronden met besluitvorming raad;
- Evaluatie- en nazorgfase -----> afronden met besluitvorming raad.

Vervolgens wordt de projectaanpak getoetst met het normenkader.

6.2 Mooi Bergen

Doelstelling

Met de structuurvisie Winkeln Berg en legt de gemeente de basis voor een herontwikkeling van de omgeving van het plein. Daarbij gaat het om het creëren van een levendiger en meer samenhangend centrum, verbeteren van de entree van het centrum en van het winkelcircuit, het realiseren van meer ruimte voor het wonen in het centrum en verbetering van de verkeerssituatie en het parkeren.

Categorie 2, want het project is afdelingsoverstijgend en multidisciplinair.

Fase

Volgens de memo van 5 april 2011 zit dit project, wat het meest vergevorderd is, in de ontwerpfase (een term uit ruimtelijke ordening). Dit is een onjuiste benaming vanuit de PW-definiëring. Dit project zit namelijk in initiatieffase en met Structuurvisie winkelkern Bergen wordt het projectresultaat gedefinieerd.

Geld

Er zijn middelen voor de initiatieffase beschikbaar gesteld, maar dit gebeurt in een bedrag per jaarschijf. Er is niet gekozen voor het beschikbaar stellen van een bedrag voor de initiatieffase. Is er op deze wijze voldoende sturing op het aspect Geld?

Organisatie

Er is voor dit project een regiegroep, een projectgroep, een klankbordgroep en een kwaliteitsteam ingesteld

Kwaliteit

De kwaliteit is in deze fase globaal beschreven. Een van de kwaliteitbewakers is het zgn. Q-team

Risico

Een financiële verkenning (er wordt een second opinion uitgevoerd) als onderdeel van de projectopdracht moet duidelijkheid geven over de uitvoerbaarheid van het plan.

Informatie

Als communicatievormen worden nieuwsbrieven en een expositie in de bibliotheek Bergen genoemd.

Tijd

Het project zal meerdere jaren duren, concreet wordt dit niet gemaakt. Het eerstvolgende besluit gaat over de structuurvisie.

De besluitvorming over de structuurvisie moet gezien worden als de afronding van de Initiatieffase. Het lijkt er op dat dit gaat gebeuren met het format startnotitie (model Structuurvisie Bergen aan Zee) en niet met een initiatiefrapport.

Verder valt op dat in de voortgangsrapportage reeds in de initiatieffase de zgn. GOKIT-termen worden gebruikt, terwijl de go or no go van het daadwerkelijk starten van het project nog moet plaats vinden. Door het maken van een centrumplan (is dat geen betere term dan structuurvisie!) worden de hoofdzaken van het stedenbouwkundig plan vastgelegd. Na besluitvorming worden de plannen uitgewerkt via het bestemmingsplan en via concrete bouwplannen. De startnotitie wordt wellicht in juni aan de raad voorgelegd.

Uit het interview met de projectleider van Mooi Bergen en Schoorl blijkt dat hij het proces van de structuurvisie (= initiatieffase) tot realiseren gewenste eindsituatie van de raad ziet als een geheel project. De projectleider is nog niet bekend met het concept handboek Projectmatig Werken en daar wordt dus ook nog niet mee gewerkt. De rol, taak en bevoegdheden zijn de

projectleider bekend en de structuur is naar zijn mening helder neergezet. De projectleider rapporteert niet direct aan de gemeentesecretaris (= opdrachtnemer) maar heeft regelmatig contact met de medewerker invoering projectmatig werken. De projectleider maakt gebruik van de systemen waar de managementinformatie wordt opgeslagen. Dit werkt, aldus de projectleider, maar is niet ideaal. 'Een echt systeem voor projectadministratie wordt gemist en een professionaliseringsslag is gewenst'.

6.3 Schoorl Klopt

Doelstelling

Herstructurering Schoorl

Start van het project is onduidelijk. Op 25/10/09 is een raadsbesluit genomen voor het opstellen van een structuurvisie. Het raadsbesluit omvat een groot aantal specifieke kaders en uitgangspunten. Dit geeft aan dat er al veel werkzaamheden daarvoor hadden plaatsgevonden. Een structuurvisie lijkt een zwaar middel. Feitelijk gaat het bij Schoorl Klopt veel meer om een planinvulling of uitwerking.

Categorie 2, want het project is afdelingsoverstijgend en multidisciplinair.

Fase

Volgens de memo van 5 april 2011 zit dit project, in de (voor)ontwerpfase. Dit is een onjuiste benaming vanuit de fasen van projectmatig werken. Dit project zit namelijk in de initiatieffase en eind 2011/begin 2012 vindt besluitvorming over scenario's per plandeel plaats. Het project is niet als 1 totaal project gedefinieerd.

Geld

Er zijn middelen voor de (initiatief)fase beschikbaar gesteld, maar dit gebeurt in een bedrag per jaarschijf. Er is niet gekozen voor het beschikbaarstellen van een bedrag voor de (initiatief)fase. Op deze wijze is er onvoldoende sturing op het aspect Geld.

Er zijn geen duidelijke kaders van de raad over de te bereiken eindsituatie zonder dat daarbij inzicht is in van de met de gewenste ontwikkelingen samenhangende kosten en risico's.

Organisatie

Er is voor dit project een regiegroep, een projectgroep, een klankbordgroep en een kwaliteitsteam ingesteld. Deze zou gestart zijn in september 2010.

Kwaliteit

De kwaliteit wordt via een stedenbouwkundig kader beschreven. Een van de kwaliteitbewakers is het zgn. Q-team

Risico

Een financiële verkenning als onderdeel van de projectopdracht moet duidelijkheid geven over de uitvoerbaarheid van het plan.

Informatie

Als communicatievormen worden nieuwsbrieven gebruikt.

Tijd

Het project zal meerdere jaren duren, concreet wordt dit niet gemaakt. Het eerstvolgende principebesluit gaat over de structuurvisie en deze zal in 2012 naar de raad gaan.

Het raadsbesluit leidt tot een concept Plan van Aanpak. Met dit concept Plan van Aanpak wordt wel gewerkt maar uit niets blijkt dat het ook formeel is vastgesteld (wanneer, door wie).

Vervolgens zijn nog wel een tweetal collegebesluiten m.b.t. de ontwikkelstrategie aangetroffen. Feitelijk wordt hier uitvoering gegeven aan de nog op te stellen structuurvisie. Kortom, een onduidelijke besluitvorming.

De besluitvorming over de structuurvisie moet gezien worden als de afronding van de Initiatieffase.

Verder valt op dat in de voortgangsrapportage reeds in de initiatieffase de zgn. GOKIT-termen worden gebruikt, terwijl de go or no go van het daadwerkelijk starten van het project nog moet plaatsvinden. Door het maken van een centrumplan (is dat geen betere term dan structuurvisie!) worden de hoofdzaken van het stedenbouwkundig plan vastgelegd. Na besluitvorming worden de plannen uitgewerkt via het bestemmingsplan en via concrete bouwplannen. De startnotitie (moet zijn initiatierapport) wordt wellicht in 2012 aan de raad voorgelegd.

6.4 Ontwerp ons Derp

Doelstelling

De doelstelling in 2009 was het herinrichten van en het nemen van maatregelen tegen de wateroverlast in de dorpskern Egmond aan Zee. In juni 2009 was hier reeds een plan van aanpak voor gemaakt

Categorie 2, want het project is afdelingsoverstijgend en multidisciplinair.

Fase

Dit project zat volgens de memo van 17 augustus 2010 in de definitiefase, maar in de memo van 5 april 2012 zit het nu in de opstartfase (= initiatieffase) en al heel lang! Er is geen duidelijke projectafbakening in de diverse fasen. Het project is niet als 1 totaal project gedefinieerd.

Geld

Er zijn middelen voor de initiatieffase beschikbaar gesteld, maar dit gebeurt in een bedrag per jaarschijf. Er is niet gekozen voor het beschikbaarstellen van een bedrag voor de initiatieffase. Op deze wijze is er onvoldoende sturing op het aspect Geld.

Organisatie

Er is voor dit project een regiegroep, een projectgroep en een klankbordgroep ingesteld. Projectopzet (regie, klankbord, etc.) is mogelijk wel zwaar voor dit eerste deel.

Kwaliteit

De kwaliteit is nog niet beschreven. Een stedenbouwkundig en landschappelijk plan moet de kwaliteit definiëren. Het Q-team is een bewaker van de kwaliteit.

Risico

Niet beschreven

Informatie

In juni 2010 heeft de raad een memo gekregen over de stand van zaken, maar uit stukken en interviews blijkt dat het project stil ligt.

Tijd

In de startnotitie wordt een tijdspad duidelijk gemaakt. Deze zou eind 2010 naar de raad gaan. Wanneer deze komt is onduidelijk!

Verder valt op dat in de voortgangsrapportage reeds in initiatieffase de zgn. GOKIT- termen worden gebruikt, terwijl de go or no go van het daadwerkelijk starten van het project nog moet plaatsvinden.

6.5 Lamoraal

Doelstelling

Bij raadsbesluit van 12 mei 2011 is de startnotitie Structuurvisie Egmond aan de Hoef vastgesteld (daarbij is Egmond aan de Hoef Oost als onderzoeklocatie aangewezen). De raad bepaalde hierbij dat de uitgangspunten van La4Sale gehanteerd moeten worden voor de landschappelijke inpassing. Het raadsbesluit omvat tevens een opdracht aan Sportbureau Alkmaar om de haalbaarheid van een fusie tussen Zeevogels en Egmondia en de mogelijkheid van een nieuwe sportvoorziening op met name genoemde locaties in Egmond aan de Hoef Oost en in Egmond aan Zee te onderzoeken.

De bestuurlijke opdracht luidt:

- a. Ontwikkel een strategische integrale ruimtelijke visie voor de kern die tevens kan dienen als toetsingskader voor de verschillende ruimtelijke deelonderwerpen;
- b. Besteed hierbij in ieder geval aandacht aan de omgeving van het Slotkwartier, het verplaatsen van sportvoorzieningen naar de oostkant van de kern, het mogelijks samengaan van scholen, woningbouw in en buiten de kern;
- c. Geef hierbij o.m. aandacht aan een goede landschappelijke inpassing conform het gedachtegoed van La4Sale en een goede verkeersafwikkeling.

Categorie 2, want het project is afdelingsoverstijgend en multidisciplinair.

Fase

Het project zit nog in de initiatieffase en de startnotitie kwam op 12 mei 2011 in de raad. Hiermee werd de projectdoelstelling duidelijk. Bij dit project wordt voor de fase waarin dit project zit wel de juiste term gebruikt.

Van het stappenplan is alleen stap 1 uitgewerkt: stap 1 = ruimtelijke thema's duidelijk beschrijven. In bouwsteen 1 (?) zijn met name genoemde ruimtelijke thema's onderkend. Per thema inventariseert een werkgroep de onderwerpen die binnen dat domein spelen.

Geld

Er zijn middelen voor de initiatieffase beschikbaar gesteld, maar dit gebeurt in een bedrag per jaarschijf. Er is niet gekozen voor het beschikbaarstellen van een bedrag voor de initiatieffase. Op deze wijze is er onvoldoende sturing op het aspect Geld.

Budget: voor Lamoraal in 2011 € 5.000 beschikbaar. Volgens startnotitie nodig € 147.000 (2011: € 61.000; 2012: 86.000). Bedragen zijn gespecificeerd, m.u.v. kosten MER (is ook als risico opgenomen in de risicomatrix).

Een urenprognose is aanwezig.

Organisatie

Er is voor dit project een regiegroep, een projectgroep en een klankbordgroep ingesteld.

Projectopzet (regie, klankbord, etc.) is mogelijk wel zwaar voor dit eerste deel.

Projectorganisatie bouwsteen 1: Opdrachtgever gemeentesecretaris; opdrachtnemer hoofd afdeling Ontwikkeling en de projectleider is senior Vormgever.

Projectorganisatie: regiegroep, integrale ambtelijke werkgroep, werkgroepen per thema en klankbordgroep. Per onderdeel is de samenstelling van met name genoemde personen geregeld. Dit geldt niet voor de Klankbordgroep. Portefeuillehouder zit als lid in de regiegroep. Voorzitterschap wordt bekleed door projectencoördinator.

In het dossier zijn enkele verslagen van de regiegroep en van de projectgroep opgenomen (niet volledig).

Kwaliteit

De kwaliteit is nog niet beschreven. Een stedenbouwkundig en landschappelijk plan moet de kwaliteit definiëren. Het Q-team is een bewaker van de kwaliteit.

Risico

Risico-velden zijn met name genoemd. De risico's zijn per veld geïnventariseerd en uitgewerkt in een risicomatrix.

Informatie, communicatie/participatie:

Intern, na vaststelling startnotitie: kick off, daarover is nog informatie beschikbaar.

Extern, per fase in te zetten middelen en mate van invloed (op basis van participatieladder).

De raadscommissie wordt periodiek geïnformeerd over stappen, tussenproducten en keuzes.

Ook de bevolking krijgt een positie binnen het proces door deelname aan werkgroepen en via vertegenwoordiging in de Klankbordgroep.

Tijd/Planning:

- startnotitie in mei 2011 aan de raad: met analyse, visie, ontwikkeling concept- structuurvisie;
- voor de zomervakantie: het opstellen structuurvisie door stedenbouwkundig bureau;
- in 3^e/4^e kwartaal 2011: MER;
- ontwerp voor zomervakantie 2012;
- inspraak september 2012.
- vaststelling december 2012.

Uit interview met de betrokken ambtenaar blijkt dat hij de opdracht van de raad om een structuurvisie op te stellen beschouwt als een zelfstandig project en niet als een eerste fase van het totale project. De rol van de projectleider is naar zijn mening niet duidelijk gedefinieerd. Hij is senior vormgever en in die zin geen projectleider. De beheersbaarheid van projecten wordt bemoeilijkt omdat de informatie uit allerlei bronnen/systemen gehaald moet worden. De projectleider is zodoende afhankelijk van signalen van derden. Ook is er een afhankelijkheid van managers voor de inzet van projectleden. Bij een overall verantwoordelijkheid van de projectleider hoort dat je grip hebt op alle onderdelen van het project. Centraal zullen tools ontwikkeld moeten worden en toegankelijk gemaakt moeten worden. Ook bij dit project vindt er geen rechtstreekse informatieoverdracht plaats tussen projectleider en opdrachtnemer: de gemeentesecretaris. De trekker projectmatig werken is linking ping tussen regiegroep en gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris zit overigens in de regiegroep.

6.6 Structuurvisie Bergen aan Zee 2011-2030

Doelstelling

Met de structuurvisie Bergen aan Zee wil de gemeente beleidskeuzes op ruimtelijk gebied motiveren. Dit instrument kan handvatten bieden in de reactie naar burgers en richtinggevend zijn bij het opstellen van bestemmingsplannen.

De ontvangen informatie bij aanvang van ons onderzoek is beperkt tot de startnotitie.

Categorie 2, want het project is afdelingsoverstijgend en multidisciplinair.

Fase

De fases uit de definiëring van projectmatig werken worden niet gebruikt. Het project is feitelijk in 2010 gestart (voor invoering van PW) en loopt door tot en met 2012. Het project bevond zich bij aanvang van ons onderzoek in de voorbereidingsfase (in de memo aan de raad van 17 augustus 2010 wordt (onterecht) ontwerp fase genoemd) en zou zich nu in de uitvoeringsfase (?) moeten bevinden.

Geld

Begrote ambtelijke uren zijn benoemd en gespecificeerd. Deze uren zijn niet in geld gespecificeerd. Dekking van deze uren is niet specifiek aangegeven. Deze uren komen niet ten laste van het budget.

De startnotitie geeft daarmee geen totaalinzicht in de totale projectkosten.

In de notitie van 17 augustus 2010 staat dat er voor 2011 € 11.000 is begroot.

Ter dekking van externe kosten is budget beschikbaar gesteld. Niet is aangegeven of de reeds geoffreerde kosten van het extern bureau passen binnen het budget.

Organisatie

Er is voor dit project een regiegroep en een projectgroep. Er is geen externe klankbordgroep; externe betrokkenen participeren rechtstreeks in de projectgroep en de regiegroep.

Kwaliteit

De kwaliteit dan wel kwaliteitswaarborgen zijn in de startnotitie niet benoemd.

Risico

Er is een risicoparagraaf opgenomen. Beheersmaatregelen zijn geformuleerd.

Informatie

De in de startnotitie omschreven communicatie heeft met name betrekking op de participatie van burgers.

Tijd

Planning is concreet opgenomen

In de memo van 17 augustus staat dat de raad in 2011 de structuurvisie krijgt aangeboden.

Stand van zaken:

In de aanloop van het proces is meer tijd genomen om informatie te halen bij de inwoners en belanghebbenden in de kern Bergen aan Zee. Het gevolg is dat het opstellen van het concept na de zomer 2011 heeft plaatsgevonden. In september 2011 is een concept van de structuurvisie opgesteld. Dit concept zal in november 2011 met de belanghebbenden en bewoners van de kern Bergen aan Zee in een informatieavond worden behandeld om de

voorlopige beleidslijnen in discussie te brengen. Dit is een extra stap in het proces om verder draagvlak voor het plan te creëren. Dit zal er toe leiden dat in begin 2012 de structuurvisie formeel in de inspraak zal worden gebracht en het wettelijke vooroverleg met overlegpartners zal worden gestart. Het streven is om het ontwerp van de structuurvisie voor de zomer van 2012 aan de gemeenteraad ter vaststelling aan te bieden.

6.7 Structuurvisie Visie Landelijk Gebied (SVLG)

Dit project is opgezet voor de invoering van PW. De aan ons beschikbaar gestelde informatie bij aanvang van het onderzoek is zodanig beperkt dat het niet mogelijk is daarop een beoordeling van het Projectmatig Werken uit te voeren. In de memo aan de raad van 17 augustus 2010 wordt het benoemd als een :

- Categorie 2 project
- Project in ontwerpfase (onterecht)
- Geld: niet begroot in 2011
- Organisatie: Regiegroep, projectgroep , klankbordgroep: OLGB
- Kwaliteit: zie raadsstukken juni 2010
- Informatie: zie raadsstukken juni 2010
- Tijd: zie raadsstukken juni 2010

Op 20 april 2010 is een ontwerp “Structuurvisie Landelijk Gebied Gemeente Bergen” uitgebracht en in juni 2010 vrijgegeven voor inspraak. In de memo van 17 augustus wordt verwacht dat de raad in december 2010 de SVLG vaststelt.

Stand van zaken:

De Structuurvisie Landelijk Gebied Gemeente Bergen is in december 2010 door de gemeenteraad vastgesteld. Als onderdeel van de structuurvisie is ook het Uitvoeringsprogramma vastgesteld. Onderdelen daarvan zijn nu in uitvoering. Zo zal een belangrijk en omvangrijk vervolgdokument namelijk het Landschapsontwikkelingsplan voor het landelijk gebied in november 2011 aan de gemeenteraad worden aangeboden. Daarnaast is het onderdeel voor de maïsteelt in concept uitgewerkt en aan de overlegpartners in het OLGB (Overlegorgaan Landelijk Gebied Bergen) aangeboden. Voor het Landelijk Gebied is de inventarisatie opgestart om tot een bestemmingsplan voor dit deelgebied te komen in aansluiting op het bestemmingsplan voor het Landelijk Gebied Noord. Voor Mantelzorgwoningen is een beleidslijn opgesteld dat aan de gemeenteraad zal worden voorgelegd. Daarnaast vindt uitwerking plaats om tot de aanleg van een fietspad tussen Alkmaar en 't Woud te komen.

6.8 Motie binnenstedelijk bouwen

Op 4 november 2008 is een motie aangenomen om “in 2009 door een onafhankelijk onderzoeksbureau per kern te laten inventariseren welke mogelijkheden er zijn om binnenstedelijk te bouwen “. De motie geeft tevens aan de dekking van het daarvoor beschikbare budget.

In oktober 2009 zijn door het bureau opgeleverd de rapportage “Beoordeling invullocaties Gemeente Bergen”, de rapportage “Invullocaties Westdorp Gemeente Bergen” en in maart 2011 de rapportage “Studie naar stedelijke verdichtingsmogelijkheden Westdorp, gemeente Bergen”.

Dit project is opgezet voor de invoering van PW. De aan ons beschikbaar gestelde informatie bij aanvang van het onderzoek is zodanig beperkt dat het niet mogelijk is daarop een

beoordeling van het Projectmatig Werken uit te voeren. In de memo van 17 augustus 2010 wordt aangegeven dat het project een:

- Categorie 2 project is
- Definitiefase, nu? realisatie?
- Geld: niet begroot in 2011
- Organisatie: volgt na oktober 2010
- Kwaliteit: volgt na oktober 2010
- Tijd: volgt na oktober 2010

In april 2010 heeft de raad ingestemd met het overhevelen van budget voor het uitvoeren van de motie. Gepland was om in oktober 2010 te rapporteren aan de raad

Stand van Zaken:

Het onderzoek dat is uitgevoerd in het kader van de Motie Binnenstedelijk Bouwen heeft input geleverd voor de inzet van de gemeente in het kader van het (RAP) Regionaal Actie Programma. Met het onderzoek is het binnenstedelijk bebouwingspotentieel globaal verkend. Het onderzoek heeft duidelijkheid gegeven in mogelijke locaties voor woningbouw, maar geeft geen antwoord op herstructurering binnen de kern. In die zin geeft de uitkomst slechts een indicatie van locaties en niet van aantallen woningen. Daartoe zal nog een extra slag moeten worden gemaakt. Dit kan gebeuren nadat het RAP is vastgesteld. Het RAP is een belangrijk document gebaseerd op de provinciale structuurvisie waarin voor Noord-Holland, de gebiedseenheid Noord-Holland Noord maar in het bijzonder voor de regio Alkmaar de aantallen en typen woningen worden vastgelegd voor de komende structuurvisieperiode.

6.9 Beoordeling van de cases met het Normenkader

Deelvragen	Normenkader projectmatig werken	beoordeling
1. Wat is de aanpak van bestaande en nieuwe projecten?	Beleid 1.1 De aanpak van bestaande en nieuwe projecten is concreet, eenduidig en in fasen uitgewerkt. 1.2. Er is een duidelijk traject van verantwoording, beslismomenten en normen voor bestaande en nieuwe projecten gedefinieerd op college- en raadsniveau. 1.3 Het (project) plan voor uitvoering geeft een overzicht van de inrichting van de projectorganisatie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. 1.4 De nodige activiteiten zijn opgenomen in het projectplan en afgestemd met de afzonderlijke	1.1 Er zijn bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers voor de uitvoer van de bestaande en nieuwe projecten. Maar bij alle onderzochte cases is het een opdracht voor de start van een project (de initiatieffase). Of voor de projecten de projectleiders concreet zijn benoemd is niet altijd duidelijk. 1.2 Er wordt gepoogd de projectopdracht voor het uitvoeren van de bestaande en nieuwe projecten in termen van geld, organisatie, tijd, informatie, kwaliteit en communicatie (G.O.T.I.K.R) te definiëren maar dit kan in deze fase nauwelijks. De projectopdracht wordt vastgesteld door college en gemeentesecretaris. 1.3 Er is een projectleider aangesteld maar deze heeft geen budget-bevoegdheid. Afdelingshoofden zijn de budgethouders. 1.4 De projectleider geeft nog geen (nauwelijks!) functioneel en inhoudelijk leiding aan de projectmedewerkers

2. Hoe verloopt de aanpak bij bestaande en nieuwe projecten?	afdelingschefs voor de beschikbaarstelling van uren. 2. Er is een handboek Projectmatig Werken, die kan bestaan uit z.g.n. projectkaarten en standaard (digitale) formulieren voor verschillende soorten projecten (bestuurlijke- en lijnprojecten).	bij bestaande en nieuwe projecten. De normale lijnstructuur blijft qua hiërarchie en verantwoordelijkheden bij projecten in tact. In het projectplan en de afdelingsplannen (startnotitie) worden wel de beschikbaarstelling van uren van projectleden vastgelegd. 2.1 Er is nog geen handboek Projectmatig Werken. Wel de handleiding projectmatig werken met bestaande systemen. Er worden voorbereiding getroffen voor een (digitaal) concernhandboek. 2.2 Men hanteert veelal nog de eerdere beleidsafspraken van P.W. Men hanteert wel de startnotitie Structuurvisie Bergen aan Zee als standaard. Daarnaast is medewerker invoering PW vraagbaak/linking ping.
3. Zijn (beheersing) instrumenten voor de uitvoering van bestaande en nieuwe projecten ontwikkeld , beschikbaar en worden deze gehanteerd?	Uitvoering 3.1. De (beheersing) instrumenten zijn beschikbaar bij de start van een project en worden gehanteerd.	3.1 Als (beheers) instrumenten worden bestaande systemen gebruikt. Er wordt door projectleiders aangegeven dat dit werkt, maar niet ideaal is. Er wordt geen budget voor de initiatieffase beschikbaar gesteld, maar over meerdere jaarschijven wordt geld beschikbaar gesteld. Dit is niet conform de uitgangspunten van P.W. en belemmert sturing op doelmatigheid. De projectleider is geen

4. Zijn medewerkers voldoende opgeleid voor projectleiderschap/projectlid	3.2 De beheersmaatregelen / risico's zijn in het geval van afwijkingen vooraf bepaald. 4. Er is opleiding en training gegeven aan leden van de projectorganisatie; er is actieve interne ondersteuning.	budgethouder, maar budgethouderschap zit bij lijnmanagement. Ook dit is niet conform de uitgangspunten van P.W. 3.2 Bij Lamoraal is een risicoanalyse gemaakt, dit riep wel de vraag op wat je daarmee kunt doen en wat de raad daar aan heeft. Men heeft zich vervolgens gefocust op beheersmaatregelen en ter kennis gebracht aan de raad. De risicoanalyse is niet diepgaand behandeld door de raad. 4.1 In het verleden hebben sommige medewerkers cursussen gehad. Bij de implementatie van het handboek moet dit bij medewerkers nog plaatsvinden. In beschikbaar gestelde stukken heeft de Rkc geen profiel gevonden van de gewenste vaardigheden van projectleiders en projectleden. 4.2 Informatierondes /consultering voor opleidingen worden gehouden, maar training en scholing is een punt van aandacht. Er is geen budget beschikbaar voor trainingen en/of inhuur van een extern bureau. 4.3 Teamleiders en afdelingshoofden zijn de interne vraagbaak en geven de ondersteuning.

5. Zijn de informatie- en communicatieaspecten voldoende ontwikkeld voor adequate informatievoorziening naar college en raad?	Informatievoorziening en verantwoording 5.1 Het niveau en de tijdigheid van informatievoorziening is bepaald. Dat betekent dat duidelijk is wanneer de raad, college, stuurgroep en projectgroep de mogelijkheid krijgen om keuzes te maken (niet voor voldongen feiten komen te staan) en alternatieven krijgen aangeboden. 5.2 Welke informatie van ambtelijke organisatie naar college en van college naar raad gaat is vooraf - in de projectaanpak - bepaald. 5.3 Er is in de projectaanpak bepaald wanneer er	5.1 Alle cases lijken feitelijk nog in de initiatieffase te zitten (projectopdracht). Er kan daardoor nog geen oordeel gevormd worden over de informatie- en communicatieplannen. De beslismomenten voor de raad aan de hand van fasen van projectmatig werken worden vooraf niet expliciet aangegeven en zijn niet duidelijk en concreet in het format van de startnotitie te vinden. In de startnotitie is het onderdeel 'Informatie en participatie' opgenomen. Er dient aansluiting gezocht te worden bij de vastgestelde Participatieladder van de nota Burgers betrokken. Als er afwijkingen zijn b.v. op het programma van eisen dient dit als beslismoment aangemerkt te worden. Dit behoort onderdeel te zijn van het projectplan en opgenomen te worden in de raadsvoordracht bij de daadwerkelijk start van het project. 5.2 In het projectplan (startnotitie) en middels een raadsbesluit wordt bekrachtigd hoe en wanneer de raad geïnformeerd wordt. 5.3 In de startnotitie is aangegeven wanneer voortgangsverslagen
--	--	---

	voortgangsrapportages moeten plaats vinden. De voortgangsrapportages geven inzicht in de risico's en de beheersing. 5.4. In de projectaanpak is vastgelegd dat er tussentijdse evaluaties worden gehouden. Over deze evaluaties wordt gerapporteerd aan de raad in de PC-cyclus: begroting, voorjaar- en najaarsnota en in de rekening. 5.5 Na afloop van een project wordt geëvalueerd en vindt verantwoording plaats aan college en raad.	met inzicht in risico's aan betrokkenen (opdrachtgever, directie en college) worden geleverd. 5.4 In de startnotitie is vastgelegd dat tussentijdse evaluaties dienen plaats te vinden in de PC cyclus: begroting, voor- en najaarsnota en rekening. Dit gebeurt via de afdelingshoofden in de lijn. Dit richt zich echter primair op financiële evaluatie. Tussentijdse beleidsmatige, inhoudelijke of procedurele evaluaties zijn niet bepaald. 5.5 In de startnotitie/ het projectplan is vastgelegd dat na afloop d.m.v. een evaluatierapport verantwoording wordt afgelegd aan college en raad. Een model evaluatierapport is in ontwikkeling. Er zijn nog geen projectevaluaties beschikbaar.

7. Conclusies en aanbevelingen van cases

7. 1 Conclusies

Uit de notitie van 17 augustus 2010 en 5 april 2011 over de voortgang van de projecten blijkt dat er onjuiste termen worden gebruikt voor wat betreft de fase waarin de projecten zitten. Alle projecten blijken namelijk in de initiatieffase te zitten. Besluitvorming over het initiatiefrapport is de **go or no go**, de daadwerkelijk start, van een project. Het is gebruikelijk dat het beslisdocument van de initiatieffase de startnotitie is. Het resultaat van de definitiefase is het projectplan.

De rekenkamercommissie kan feitelijk door het ontbreken van initiatiefrapporten geen oordeel geven over deze eerst fase van projectmatig werken. Maar met de startnotitie wordt waarschijnlijk de afronding van de initiatieffase bedoeld. Wel blijkt dat al deze projecten al (te?) lang lopen. In de dossiers komen wij bijvoorbeeld een plan van aanpak van Ontwerp ons Derp tegen van juni 2009, nu ruim twee jaar terug!

De raad wordt in de memo's geïnformeerd over de stand van zaken met de GOKRIT-termen. Geld, Organisatie, Kwaliteit, Risico, Informatie en Tijd. Dit zijn op zich de bekende termen bij projectmatig werken, maar deze geven onvoldoende zicht op de kaderstellende rol van de raad. Kaderstellende aspecten zijn sturing, beheersing, toezicht houden en verantwoorden. Met de memo's wordt hieraan onvoldoende invulling gegeven

Ook uit de notities van 17 augustus 2010 en 5 april 2011 blijkt dat er geen relaties met andere projecten worden gelegd. Belangrijk is na te gaan wat:

- de relaties zijn met de andere projecten?
- is er een afhankelijkheid?
- welke ambtelijk capaciteit moet gedeeld worden?
- is/moet er een volgtijdelijkheid zijn van de projecten?
- zijn er tegenstrijdige doelstellingen en resultaten tussen verschillende projecten?

Er blijkt onvoldoende zicht te zijn op bovenstaande elementen, met de informatie verstrekking aan de raad wordt daardoor geen realistische verwachtingen gewekt over de uitvoering van de projecten.

Kunnen de projecten in alle facetten die dat inhoudt, goed gemanaged worden?

Bij de uitleg van uitgangspunt 9 van de kadernota Projectmatig Werken wordt vermeld dat er bij bestuur en organisatie behoefte bestaat aan programmanagement om gecoördineerd bepaalde projecten in een samenhangend pakket uit te voeren. Aangezien de vier projecten, Mooi Bergen, Schoorl klopt, Ontwerp Ons Derp en Lamoraal, als strategisch gekwalificeerd kunnen worden en in de startfase zitten, is programmanagement naar de mening van Rkc - alhoewel niet de primaire focus van dit onderzoek - dringend gewenst.

Verder valt op:

- De fasen van de projecten zijn niet eenduidig gedefinieerd.
- Het middel geld wordt niet projectmatig ingezet.
- Organisatie van het project wordt met eenduidige structuur ingevuld, maar lijkt te zwaar in deze beginfase.

- Kwaliteitsaspecten worden in de initiatieffase nagenoeg niet benoemd.
- Risicoanalyse is nog niet uniform ontwikkeld.
- Informatie en communicatie naar raad en bewoners is nog in ontwikkeling. In het initiatiefrapport/de startnotitie moet expliciet de besluitvormingsmomenten van de raad aan het eind van elke fase van projectmatig werken aangegeven worden.
- Tijd, een zeer globale tijdsplanning wordt gegeven, maar dit is in de initiatieffase nog een grote onzekerheid.

Uit interviews blijkt dat projectleiders verschillend opvattingen hebben over hun rol en taak als projectleider. Er blijken verschillende beelden en interpretaties te zijn van projectmatig werken. Projectleiders zijn, buiten de systemen om, eigen producten gaan ontwikkelen ten behoeve van de beheersing van projecten. En er is geen onderlinge afstemming met projectleiders van de projecten.

Daarnaast blijkt dat een van de belangrijkste aspecten van projectmatig werken, de taakgerichtheid, niet ingevuld wordt. De projectleider heeft geen budgetrecht voor de uitvoering van zijn project. Daarbij blijkt dat de projectleiders nog onvoldoende in staat zijn om functioneel en inhoudelijk leiding te kunnen geven aan de projectleden.

Op grond voorgaande worden de deelvragen beantwoord.

1. Op welke wijze wordt uitvoering gegeven bij de aanpak van bestaande en nieuwe projecten?

Bij de uitvoering van de projecten is de focus sterk gericht op de financiële beheersbaarheid. Er worden echter per jaarschijf middelen beschikbaar gesteld en niet bijvoorbeeld 1 budget voor de initiatieffase. Daarmee lijkt er onvoldoende sturing te zijn op doelmatigheid.

Alle projecten zitten nog in initiatieffase. Er wordt niet gewerkt met een initiatiefrapport (= de projectopdracht, zie bijlage 1), maar er wordt gewerkt met een standaardstartnotitie. Onduidelijk is of deze startnotitie nu het einde van initiatieffase is of de start van de definitiefase of het einde van definitiefase (= het projectplan)?

Er wordt gepoogd volgens de fase van projectmatig werken projecten uit te voeren, maar op basis van voortgangsmemo's, dossiers en interviews blijken de fasen verschillend benoemd te worden.

2. Hoe verloopt de aanpak bij bestaande en nieuwe projecten?

Door geen integrale verantwoordelijkheid te geven over een project aan de projectleiders wordt projectmatig werken halfslachtig ingezet en is daarmee onvoldoende doelgericht en taakgericht.

3. Zijn (beheers)instrumenten voor uitvoering van bestaande en nieuwe projecten ontwikkeld, beschikbaar en worden deze gehanteerd?

Er wordt uitgegaan van de bestaande beheersinstrumenten. Dit verhoogt de complexiteit en bevordert de doelmatigheid niet. Hieruit ontstaan risico's voor de beheersing van de projecten.

4. Zijn medewerkers voldoende opgeleid voor projectleiderschap/projectlid?

In het verleden hebben individuele medewerkers opleidingen gevolgd. Echter gezamenlijke opleidingen en trainingen van potentiële projectleiders en - leden hebben nog niet plaatsgevonden. Deze zijn absoluut nodig op de kennisaspecten (zelfde termen, taal en beelden bij projectmatig werken) maar vooral nodig op de cultuuraspecten.

5. Zijn de informatie- en communicatieaspecten voldoende ontwikkeld voor adequate informatievoorziening aan college en raad?

Dit aspect is nog sterk in ontwikkeling en kan nog niet beoordeeld worden. De beslismomenten aan de hand van de fasen van projectmatig werken zijn niet goed verankerd in beslisdocumenten. Daarnaast behoort een communicatieparagraaf integraal onderdeel te zijn van het projectplan.

Op basis van de deelvragen wordt de beantwoording van de centrale vraag

Is er in het voorjaar 2011 voldoende vooruitgang geboekt bij invoering van projectmatig werken, waardoor projecten beter beheerst worden en de verantwoording adequaat kan plaatsvinden?

De organisatie worstelt met projectmatige aanpak van de projecten. De kadernota is ca 1 jaar geleden vastgesteld en de aanpak van bestaande en nieuwe projecten lopen nog niet uniform. Omdat alle projecten nog (en vaak lang!) in de initiatieffase zitten is/likt er niet veel vooruitgang bij de projecten. Er kan omdat projecten in de eerste fase zitten nog geen oordeel gegeven worden of projecten beter beheerst worden. Dat geldt ook voor de verantwoording. De memo's over de stand van zaken van de projecten werken verwarrend door gebruik van de verschillende termen en dienen meer ingericht te worden naar beslismomenten van de fasen van projectmatig werken. Bovendien geven de memo's geen samenhang aan tussen de verschillen projecten.

Daarbij is het de rekenkamercommissie opgevallen dat (te?) veel projecten tegelijkertijd gestart zijn.

7.2 Aanbevelingen

Concrete aanbevelingen bij de uitvoering van projecten zijn:

- De aanbevelingen genoemd bij de stand van zaken van de invoering van projectmatig werken zijn dringend gewenst.
- Maak als management een keuze of je daadwerkelijk projectmatig wil gaan werken. Zo ja, geef de projectleider integrale verantwoordelijkheid (incl. budgetrecht) over een project.
- Organiseer, ontwikkel en manage het programmamanagement om de verschillende strategische projecten doelgericht, planmatig en in samenhang al dan niet volgtijdelijk te managen.
- Op basis van de cases beveelt de rekenkamercommissie aan richtlijnen te ontwikkelen voor informatievoorziening, beheersing, risico's en verantwoording bij grote projecten. Concreet kunnen dat voortgangsrapportages (projectenboek) Grote projecten zijn.
- De rekenkamercommissie is daarnaast van mening dat de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad van (grote) projecten versterkt moet worden.

In het onderzoeksrapport Grote projecten van de Rekenkamercommissie Venlo van maart 2010 worden voor een gemeentelijke situatie twee niveaus onderscheiden:

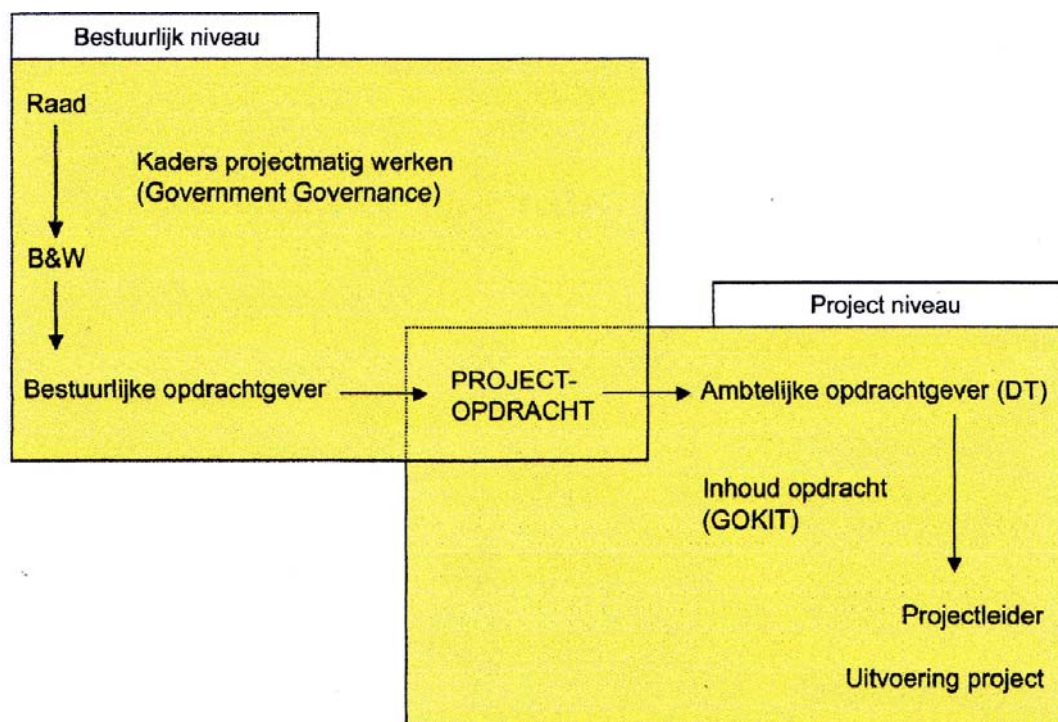
- Algemene kaderstelling projectmatig werken.

Bij de kaderstelling voor projectmatig werken maken de raad en het college afspraken met elkaar over de wijze waarop sturing, beheersing, toezicht en verantwoording zullen moeten plaatsvinden. Dit is het bestuurlijke niveau.

- Voorbereiding en uitvoering van projecten.

Vervolgens ontstaan verschillende projectvoorstellen en deze worden voorgelegd aan de raad. Dit wordt het projectniveau genoemd.

In onderstaand figuur wordt dit visueel weergegeven.



In de kadernota Projectmatig Werken van de gemeente Bergen komen de twee niveaus niet aan de orde. Er is geen uitgangspunt geformuleerd om op het bestuurlijk niveau de kaderstellende en controlerende rol van de raad verder uit te werken. In het rapport van Grote projecten van Rkc Venlo zijn twee producten opgesteld om de raad te kunnen ondersteunen bij de sturing en beheersing van grote projecten.

De handreiking, in de vorm van een vragenlijst, voor bestuur is opgesteld volgens de principes: sturing - beheersing - toezicht - verantwoording, zie bijlage 2.

De checklist voor het projectverloop is eveneens opgenomen in bijlage 2. De rekenkamercommissie adviseert om deze handreiking en checklist te gebruiken in de gemeente Bergen.

Bijlage 1



Rekenkamercommissie Bergen
A.A.J.Meester
Vrouwgeestweg 50
2481KN WOUBRUGGE

Afdeling	: Directie	Datum	: 29 februari 2012
Onderdeel	: Directie	Uw brief van	: 27 januari 2012
Contactpersoon	: J. de Boer	Ons kenmerk	: CONCEPT
Doorkiesnummer	: 072 8880310	Uw kenmerk	:
Bijlage(n)	: geen	Verzenddatum	: 29 februari 2012

Onderwerp : Bestuurlijke reactie op conceptonderzoeksrapport projectmatig werken.

Geachte commissie,

Op 27 januari ontvingen wij uw brief waarin u ons in de gelegenheid stelt om onze zienswijze op de rapportage kenbaar te maken voor 1 maart 2012.

Hierbij voldoen wij aan uw verzoek en treft u onze reactie aan.

Op 8 december ontving u de ambtelijke reactie op uw concept onderzoeksrapport.

Wij hebben als college kennis genomen van deze ambtelijke reactie en uw reactie hierop en hebben ook geconstateerd dat deze reactie verder gaat dan uitsluitend de juistheid van het feitenonderzoek en ook de bestuurlijke context raakt. We zijn van mening dat het in dit dossier ook lastig is om deze scheiding aan te brengen.

Wij hebben er geen bezwaar tegen dat u deze ambtelijke reactie en uw commentaar voegt bij uw rapport richting raad.

We ondersteunen de ambtelijke reactie in grote lijnen en zullen in onze reactie dan ook niet alle punten herhalen, maar ons beperken tot de hoofdlijnen.

De hoofdlijn is het raadsbesluit van 16 februari 2010 dat letterlijk luidde: *"De raad besluit de Rekenkamercommissie te verzoeken een onderzoek in te stellen in het voorjaar van 2011 naar de werking en effectiviteit van het projectmatig werken en projectbeheer, met daarbij behorende verantwoordelijkheidssystematiek"*.

In uw reactie wijst u erop dat uw onderzoeksperiode loopt van 1 oktober 2010 tot 1 juli 2011

In de eerste helft van 2010 heeft de ambtelijke organisatie een Kadernota Projectmatig Werken opgesteld die op 30 september 2010 door de raad is vastgesteld.

Onderdeel van de Kadernota is een planning waarin staat dat de implementatie enkele jaren vergt en er vervolgens in 2014 geëvalueerd wordt. Dit tijdpad wordt naar onze mening goed doorlopen.

Op basis van deze Kadernota is een Handboek Projectmatig Werken opgesteld dat door het MT is goedgekeurd en in december 2011 via het Intranet voor een ieder beschikbaar is.

We constateren dat de implementatie van het projectmatig werken zover is dat op dit moment binnen de ambtelijke organisatie breed gewerkt wordt met startnotities, plannen van aanpak, projectplanningen etc. Een en ander op een wijze zoals genoemd is in de Kadernota en het Handboek.

We constateren ook dat het invoeren van projectmatig werken veel raakvlakken heeft met de ontwikkeling van de bedrijfsvoering op het gebied van dienstverlening, ict en documentenbeheer, hetgeen eveneens in volle gang is binnen onze organisatie. Het uitgangspunt dat invoering van nieuwe werkwijzen in combinatie met elkaar moet plaatsvinden onderschrijven wij.

In de planning past verder ook het invoeren van een systeem voor financieel projectmanagement in 2012. Dit is opgenomen in de programmabegroting voor 2012.

De hoofdlijnen van uw onderzoeksrapport zijn:

- a. U bent van mening dat de methodiek, zoals in de Kadernota is beschreven niet juist is en geeft bijvoorbeeld aan dat het beslisdocument van de initiatieffase de "startnotitie" is en het resultaat van de definitiefase het "projectplan". Hiervoor zou de Kadernota moeten worden aangepast.

Reactie:

Wij werken conform de methodiek die in de door de raad vastgestelde Kadernota is uitgewerkt en verwachten dat ook van de ambtelijke organisatie.

- b. U stelt dat invoering van programmamanagement dringend gewenst is.

Reactie:

Wij werken met gebiedsgewijze clustering van samenhangende projecten, zoals Schoorl Klopt, Mooi Bergen, Lamoraal en Ontwerp ons Derp. Deze werkwijze is een ontwikkelingsstadium dat past op de huidige organisatie.

In de Kadernota is beschreven dat invoering van volledig programmamanagement zich stapsgewijs voltrekt.

De intentie bestaat om uiteindelijk via een aantal stadia door te groeien naar volledig programmamanagement.

De term "programma" reserveren we, cf. de gemaakte afspraken in de Kadernota, voor de programma's zoals die in de programmabegroting zijn onderscheiden.

- c. In uw rapport maakt u tevens enkele opmerkingen over de organisatie en de competenties en bevoegdheden van projectleiders.

Reactie:

De projecten worden binnen de organisatie uitgevoerd rekening houdend met de bevoegdheden die op grond van de financiële sturing en verantwoording zijn vastgelegd (o.a. in de budgethoudersregeling). Door middel van de huidige rolverdeling is beheersing van projecten ons inziens goed mogelijk. Het geven van een "integrale verantwoordelijkheid" (incl budgetrecht) aan projectleiders is hiervoor op dit moment niet noodzakelijk.

Over de methodiek van de Kadernota is en wordt de organisatie breed geïnformeerd.

Het verbeteren van de persoonlijke competenties om de functie van projectleider goed te kunnen vervullen is onderdeel van een persoonlijk opleidingsplan. Hiervoor worden steeds gepaste opleidingen buiten de organisatie gezocht.

- d. U beveelt aan om richtlijnen te ontwikkelen voor informatievoorziening, beheersing, risico's en verantwoording bij grote projecten in de vorm van "Voortgangrapportages Grote projecten"
- Tevens geeft u aan van mening te zijn dat de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad van (grote) projecten versterkt moet worden.

Reactie

Wij hanteren bij projecten de categorie-indeling die in de Kadernota is beschreven met bijbehorende terugkoppelmomenten naar raad en college. Via informatieavonden en commissiebijeenkomsten wordt de raad regelmatig over specifieke projecten geïnformeerd.

Op de verschillende momenten binnen de planning- en controlcyclus rapporteren we eveneens over de stand van zaken van de (grote) projecten. Indien door de raad gewenst kunnen extra informatiemomenten ingebouwd worden. Dit aspect kan ook onderdeel zijn van de geplande evaluatie in 2014.

Het systeem zoals opgenomen in de Kadernota is een model waarbij maatwerk is toegepast gericht op onze organisatie. Het voorbeeld uit Venlo, zoals door u gepresenteerd in uw reactie, wijkt hiervan af. Elementen uit dit voorbeeld en andere literatuur over deze materie kunnen we gebruiken bij de evaluatie.

Ten slotte realiseren wij ons dat invoeren van projectmatig werken een tijdrovende en complexe zaak is die naast structuur- ook cultuuraspecten bevat. We merken dat de organisatie op beide punten duidelijk vooruitgang boekt en werkt volgens de overeengekomen planning.

Hoogachtend,
college van Bergen,

drs. W.J.M. Bierman,
secretaris

drs. H. Hafkamp,
burgemeester

Bijlage 2

Reactie van de rekenkamercommissie op het ambtelijk wederhoor

De rekenkamercommissie geeft per onderdeel een reactie op het ambtelijk wederhoor met een conclusie of deze reactie zal leiden tot aanpassing van het onderzoeksrapport. Het ambtelijk wederhoor betreft de zienswijze op feitenonderzoek en dient uitsluitende te gaan over de juistheid, volledigheid en actualiteit van de feitelijke gegevens. Zie verordening rekenkamercommissie gemeente Bergen en Brochure rekenkamercommissie. Onze reactie wordt in een andere opmaak weergegeven om de reactie duidelijk te positioneren ten opzicht van de ambtelijke reactie.

Ambtelijke reactie op onderzoek van de Rekenkamer m.b.t. "Projectmatig werken in Gemeente Bergen"

Uw rapport, dat bestaat uit de onderdelen:

- 1. Inleiding en opdracht**
- 2. Het beleid voor 30 september 2010**
- 3. Het vaststellen van de Kadernota door de raad op 30 september 2010**
- 4. Conclusie en aanbevelingen invoering projectmatig werken**
- 5. Onderzoek naar de cases (grotere projecten)**
- 6. Conclusies en aanbevelingen n.a.v. de cases.**
- 7. Hiernaast geeft u in de bijlagen, uit door u genoemde literatuur gedestilleerde, suggesties voor indelingen van fases en beheersingsfactoren.**

geeft ons aanleiding tot de volgende opmerkingen.

1. De beschrijving van de opdracht van de raad en de aanleidingen

Uw opdracht is gebaseerd op het raadsbesluit van 16 februari 2010 dat letterlijk luidde:

"De raad besluit de Rekenkamercommissie te verzoeken een onderzoek in te stellen in het voorjaar van 2011 naar de werking en effectiviteit van het projectmatig werken en projectbeheer, met daarbij behorende verantwoordelijkheidssystematiek".

Uit uw opdrachtbeschrijving op blz. 4 blijkt dat uw onderzoek als focuspunt heeft *"die aspecten die te maken hebben met het voldoende concreet uitwerken van deze kadernota. Daarbij is getoetst of voldoende vooruitgang is bereikt in het hanteren van projectmatig werken bij projecten."*

De Kadernota is op 30 september 2010 door de raad vastgesteld.

U heeft hiermee het onderzochte tijdsvenster verkleind van een jaar (febr. 2010 tot voorjaar 2011) naar een half jaar (oktober 2010 tot voorjaar 2011).

Reactie rekenkamercommissie:

De rekenkamercommissie heeft geen opdracht maar een verzoek gekregen van gemeenteraad van de gemeente Bergen. Dit verzoek heeft geresulteerd in een onderzoeksopzet met centrale vraag: "Is er in het voorjaar 2011 voldoende vooruitgang geboekt bij de invoering van projectmatig werken, waardoor projecten beter beheerst worden en de verantwoording adequaat kan plaatsvinden?" Deze onderzoeksopzet is voor kennisgeving naar de raad gestuurd. In de onderzoeksopzet is bij het onderdeel planning aangegeven dat de onderzoeksperiode loopt van 1 oktober 2010 tot 1 juli 2011 en 9 maanden betreft.

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

2. Het beleid voor 30 september 2010

Na een theoretische beschouwing over Projectmatig Werken in z'n algemeenheid (gebaseerd op door u aangegeven literatuur) geeft u van blz. 12 t.e.m. blz.20 een overzicht van externe onderzoeken en interne stukken die verricht en opgesteld zijn m.b.t. projectmatig werken.

De externe onderzoeken van Magnus Management Consultants (2008) , BMC (2008) en van Naem en Partners (2010) bevatten conclusies en aanbevelingen die richtinggevend zijn voor het college en bij het opstellen van de Kadernota zijn betrokken.

De overige door u genoemde interne stukken (Patty Laan, Saskia de Rover, interne discussienota's) zijn interne stukken die niet door college en raad zijn vastgesteld en door de vastgestelde Kadernota achterhaald zijn. Ze zijn u overigens ook als zodanig en met toelichting op die status ter hand gesteld.

Voor ons is niet duidelijk welke bijdrage deze oude interne stukken leveren aan uw onderzoek, dat volgens uw beschrijving focust op de situatie na de Kadernota.

Reactie rekenkamercommissie:

Door de ambtelijk contactpersoon zijn deze stukken verstrekt en deze stukken laten het proces zien zoals dat ambtelijk heeft plaats gevonden. Er worden geen feitelijke opmerkingen gemaakt.

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

3. Het vaststellen van de Kadernota door de raad op 30 september 2010

In deze Kadernota zijn expliciet **18 uitgangspunten** genoemd waar de raad zich in zijn besluit akkoord mee heeft verklaard.

Deze uitgangspunten zijn zo expliciet mogelijk aan de raad voorgelegd om de volgende redenen:

- Het afstemmen van de verwachtingen van de raad en het college over de ambities m.b.t. projectmatig werken en de haalbaarheid binnen bepaalde termijnen.
- Goede meetpunten te hebben over kwaliteit en voortgang.

Met de vastgestelde Kadernota en deze uitgangspunten wordt door de ambtelijke organisatie verder gewerkt aan het invoeren van projectmatig werken in het tempo dat ook in **uitgangspunt 10** is aangegeven.

Uitgangspunt 10:

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

Tot en met 2013 ziet het schema voor invoering van PW er binnen onze organisatie als volgt uit:

Voorjaar 2011:

1. Het invoeren van een startnotitie voor alle grotere projecten die in uitvoering komen (gereed)
2. Het uitkristalliseren van de inhoud van een startnotitie en het standaardiseren hiervan (gereed)
3. Het opstellen van een **“Handleiding projectmatig werken met behulp van bestaande systemen”** (gereed)

Zomer 2011:

Het consulteren van alle afdelingen v.w.b. de wensen die er leven m.b.t. de invoering en vormgeving van PW, opleidingen etc. (gereed)

Najaar 2011:

Het opstellen en invoeren van het **Handboek Projectmatig Werken** waarin formats voor alle fasedocumenten zijn opgenomen (conform de planning eind 4^e kwartaal op intranet)

2012:

Het ontwikkelen en invoeren van een **projectadministratie** binnen de financiële administratie (opgenomen in de goedgekeurde **Programmabegroting 2012**)

Het verzorgen van opleidingen.

2013: Opdoen ervaringen met pakket PW

2014: Evaluatie methode en eventuele aanpassingen.

Reactie rekenkamercommissie:

Er wordt een opsomming gegeven van zaken uit de Kadernota.

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

Inhoudelijk:

U wijst in uw rapport op het verschil tussen de initiatieffase en de definitiefase en constateert een verschil tussen hetgeen in de Kadernota hieromtrent is opgenomen en wat hierover is opgenomen in de door u geraadpleegde literatuur.

We hebben er, na rijp beraad en na raadpleging van literatuur, bewust voor gekozen op dit punt voor maatwerk te kiezen dat past binnen de Bergense methodiek.

In de Initiatieffase, zoals die in de Kadernota is gedefinieerd, ontstaat het idee/noodzaak voor een project. Het project kan echter eerst tot uitvoer komen als het opgenomen is in de planning- en controlcyclus en hiervoor door de raad benodigde middelen beschikbaar zijn gesteld.

Het initiatiefrapport dient in onze methodiek om toelichting (tijd, geld, inhoud etc.) te geven op het projectidee. Pas nadat de raad toestemming heeft gegeven voor het uitvoeren van het project en het dus opgenomen is in de p.en c. cyclus kan het tot uitvoer komen. Hier kunnen in bepaalde gevallen enkele jaren tussen zitten.

Wanneer een project tot uitvoer komt wordt gestart met de definitiefase die eindigt in een Startnotitie.

Reactie rekenkamercommissie:

Uitgangspunt 5 van de kadernota Projectmatig werken is: voor elke nieuw project wordt een initiatiefrapport opgesteld. Het accorderen van dit initiatiefrapport (= uitgangspunt 6), vormt de basis om het project op te nemen in de begroting en P & C -cyclus. Ook in het concept Handleiding Projectmatig werken wordt het initiatiefrapport genoemd. Het initiatiefrapport is de afsluiting van de belangrijke eerste fase en wordt in de literatuur en bij andere gemeenten de startnotitie genoemd. Het is belangrijk dat de raad een besluit neemt over het initiatiefrapport/startnotitie. Het is de rekenkamercommissie uit stukken en uit interviews onduidelijk wat in Bergen de status is van het initiatiefrapport. De Bergense methodiek leidt tot inconsistentie in de gebruikelijke fasen van projectmatig werken schept daarmee onduidelijkheid over de status van het initiatiefrapport.

De rekenkamercommissie baseert zich op de kadernota en de concept handleiding Projectmatig. Dit geeft geen aanleiding tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

4. Conclusies en aanbevelingen invoering projectmatig werken

Bij de beantwoording van de centrale vraagstelling (op blz. 32) komt u tot de volgende conclusies:

1. *De Rkc-Bergen komt tot de conclusie dat er nog onvoldoende vooruitgang is geboekt bij de invoering van **projectmatig werken**.*
2. ***De kadernota** geeft geen kaders voor de raad voor sturing en beheersing van grote projecten.*
3. ***De kadernota** focust op de invoering van projectmatig werken - een middel - en deze nota geeft onvoldoende richting aan de invoering van het projectmatig werken en maakt niet duidelijk wat in bepaalde termijn concreet (welke niveau) bereikt moet worden.*
4. ***Uitgangspunt 1** en ook andere uitgangspunten worden door (college?) de organisatie technisch ingevuld en het is de vraag of de raad met het vaststellen van de kadernota dat ook zo bedoeld heeft.*
5. ***De focus ligt op beheersing (niet op sturing) en kunnen verantwoorden**, en door onder andere te besluiten dat het systeem van projectmatig werken in principe in combinatie met bestaande systemen zal worden gebouwd, wordt een te eenzijdige en beperkte technische invalshoek gekozen. Dit heeft eerder negatieve aspecten in zich dan positieve, want het belemmert het (decentraal) budget-, planning- en dossierbeheer van projecten en daardoor een doelgerichte en taakgerichte aanpak van projecten.*

We merken bij deze conclusies het volgende op:

1. Het is voor ons onduidelijk welk meetpunt u hanteert bij deze conclusie. In uitgangspunt 10 is overeengekomen dat de invoering van PW in de organisatie t.e.m. 2013 zou plaatsvinden.
2. In de vastgestelde Kadernota staan per projectcategorie momenten aangegeven waarop de raad geconsulteerd wordt.
3. De bedoeling van uitgangspunt 10 is om dit in 2014 te evalueren. In de onderdelen van de p. en c.-cyclus wordt de raad over de planning van projecten geïnformeerd. De raad kan op die momenten zijn mening hierover afgeven.
4. De invulling is overeenkomstig de afspraken.
5. De invoering en vormgeving van projectmatig werken gebeurt conform afspraak in combinatie met de doorontwikkeling van andere instrumenten en systemen. De reden hiervoor is dat deze instrumenten veel samenhang vertonen en moeilijk apart van elkaar ontwikkeld kunnen worden.

Reactie rekenkamercommissie:

De opmerkingen gaan over de conclusies en niet over de juistheid van de feiten. De conclusies en aanbevelingen met onderbouwing zijn weergegeven in hoofdstuk 5 en deze zijn gebaseerd op het normenkader.

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

De manier waarop verdere implementatie van projectmatig werken dient te gebeuren is opgenomen in de **aanbevelingen op blz. 33**.

1. *Beschouw snel de invoering van projectmatig werken als een belangrijk strategisch project. Er dient daarbij onderscheid gemaakt te worden tussen de kaders voor de raad voor projectmatig werken en het projectniveau.*
2. *Huur een extern bureau in voor begeleiding van het invoeren van projectmatig werken en om trainingen (in company) aan projectleiders, projectleden en begeleidingen te geven.*
3. *Stel een projectleider aan voor de invoering projectmatig werken. Geef de projectleider een budget met budgetrecht voor invoering.*
4. *Breng alsnog de functionele eisen van de gebruikers - raad, college, projectleiders- in kaart en vertaal deze naar de technische eisen voor de (bestaande) systemen.*
5. *Ga na of het samenstel van de huidige systemen voldoet aan kaderstelling, sturing (adequate Informatievoorziening), managen en beheersen van projecten.*
6. *Heroverweeg de mogelijkheid van de aanschaf van een specifieke projectmodule gekoppeld aan het financiële systeem.*

We merken hierbij op dat:

1. Het invoeren van projectmatig werken steeds door MT en college als een belangrijk strategisch project is beschouwd. De aanbeveling is o.i. overbodig. Binnen de Kadernota is een categorie-indeling aangebracht waarbinnen is aangegeven in welke fase de raad geconsulteerd wordt bij welke categorie. Dit beschouwen wij als een belangrijke afspraak met de raad. Ook over de tot

- nu toe gehanteerde en aan de raad aangeboden Startnotities in de Definitiefase heeft de raad zijn tevredenheid regelmatig uitgesproken.
2. Het inhuren van een extern bureau voor invoering en opleiding van de in de Kadernota neergelegde methodiek was altijd al een overweging en gepland voor 2012. Het invoeren van een nieuwe systematiek van een bepaald bureau staan wij echter niet voor.
 3. Het werken met een werkgroep zoals tot op heden is gehanteerd voldoet ons inziens goed. Veel werk wordt in eigen beheer uitgevoerd, waarmee kostenbewustheid en opbouw van interne kennis wordt bereikt.
 4. Hiervoor is reeds een ronde langs de afdelingen gehouden waaruit wensen en aanbevelingen naar voren zijn gekomen die in het vervolgtraject worden meegenomen.
 5. De huidige systemen en instrumenten zullen herzien worden in het kader van de verbetering van de bedrijfsvoering en het overgaan naar “zaakgericht werken”. Het projectmatig werken zal in combinatie hiermee verder ontwikkeld worden. Het loskoppelen van projectmatig werken van deze systemen staan wij niet voor.
 6. De aanschaf van een projectadministratie is opgenomen in de programmabegroting 2012 en wordt in 2012 geïmplementeerd na het opstellen van een programma van eisen en de keuze voor een applicatie.

Opmerking:

In uw conclusies 2 en 3 wijst u op tekortkomingen van de Kadernota en de uitgangspunten.

In de aanbevelingen wordt hier niets over genoemd.

Onhelder is hierdoor of u herziening van de Kadernota en/of uitgangspunten aanbeveelt, of van mening bent dat hierbinnen doorontwikkelen mogelijk is?

Reactie rekenkamercommissie:

Het ambtelijk wederhoor dient niet over de aanbevelingen te gaan, maar in uw reactie op bovenstaande opmerking het volgende:

- Indien projectmatig werken als een strategisch project wordt beschouwd zullen middelen (geld en menskracht, projectleider met budget!) worden ingezet.*
- Begeleiding van een extern bureau zal de implementatie van projectmatig werken kwalitatief versterken en de invoering versnellen.*

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

5. Onderzoek naar de cases (grotere projecten)

In het tweede deel van uw onderzoek gaat u in op een aantal projecten.

- *Mooi Bergen;*
- *Schoorl Klopt;*
- *Ontwerp ons Derp (Egmond aan Zee);*
- *Lamoraal (Egmond aan den Hoef)*

U noemt dat er naast deze 4 projecten nog 3 projecten lopen, te weten:

- *Structuurvisie Landelijk Gebied;*
- *Structuurvisie Bergen aan Zee;*
- *Motie Binnenstedelijk bouwen.*

Als algemeen punt merken wij op dat de interviews en beoordelingen van de projecten in het voorjaar van 2011 plaatsvonden. Inmiddels is de situatie bij nagenoeg alle genoemde projecten veranderd, waardoor het geschetste beeld van het voorjaar van 2011 niet meer correspondeert met de huidige situatie.

6. Conclusies en aanbevelingen n.a.v. de cases(blz. 48):

1. *Uit de notitie van 17 augustus 2010 en 5 april 2011 over de voortgang van de projecten blijkt dat er onjuiste termen worden gebruikt voor wat betreft de fase waarin de projecten zitten.*
2. *De raad wordt in de memo's geïnformeerd over de stand van zaken met de GOKRIT-termen.*
Kaderstellende aspecten zijn sturing, beheersing, toezicht houden en verantwoorden. Met de memo's wordt hieraan onvoldoende invulling gegeven
3. *Ook uit de notities van 17 augustus 2010 en 5 april 2011 blijkt dat er geen relaties met andere projecten worden gelegd. Belangrijk is na te gaan wat:*
 - *de relaties zijn met de andere projecten?*
 - *is er een afhankelijkheid?*
 - *welke ambtelijk capaciteit moet gedeeld worden?*
 - *is/moet er een volgtijdelijkheid zijn van de projecten?*
 - *zijn er tegenstrijdige doelstellingen en resultaten tussen verschillende projecten?*
4. *Kunnen de projecten in alle facetten die dat inhoudt, goed gemanaged worden?*
5. *Bij de uitleg van uitgangspunt 9 van de kadernota Projectmatig Werken wordt vermeld dat er bij bestuur en organisatie behoefte bestaat aan programmamanagement om gecoördineerd bepaalde projecten in een samenhangend pakket uit te voeren. Aangezien de vier projecten, Mooi Bergen, Schoorl klopt, Ontwerp Ons Derp en Lamoraal, als strategisch gekwalificeerd kunnen worden en in de startfase zitten, is programmamanagement naar de mening van Rkc - alhoewel niet de primaire focus van dit onderzoek - dringend gewenst.*

Met betrekking tot de conclusies merken wij het volgende op:

1. Bij de beoordeling van de fase waarin een project verkeert komt naar voren dat u daarin een andere indeling hanteert dan in de Kadernota is overeengekomen.
U stelt dat *"het gebruikelijk is dat het beslisdocument van de initiatieffase de startnotitie is"*, hetgeen verder niet wordt toegelicht.
In de methodiek cf. de Kadernota is een "initiatieffase" uitsluitend bedoeld voor het al dan niet opnemen van een project in de p. en c. cyclus.
Zodra een project gestart is bevindt het zich in de definitie- en volgende fasen.
De startnotitie is het beslisdocument aan het eind van de definitiefase, zo was de wens van de raad en zo wordt het ook door de raad beleefd.
2. De genoemde Memo's zijn geen onderdeel van de Kadernota.
Op verzoek van raad en college zijn deze memo's opgesteld als extra informatie over de lopende (grotere) projecten. In de p. en c. cyclus wordt eveneens over deze en andere projecten gerapporteerd. De vorm en inhoud van de memo's wordt indien gewenst in samenspraak met de raad herzien.

3. Deze aspecten worden in de p. en c. cyclus meegenomen.
4. Onze mening en ervaring is dat de huidige projecten door onze organisatie, met behulp van de beschikbare instrumenten, goed gemanaged kunnen worden in alle genoemde facetten.
5. In de Kadernota (uitgangspunt 9) is opgenomen dat we kiezen voor een gebiedsgewijze clustering van projecten en Multi-projectmanagement als eerste fase van het uiteindelijk, via een aantal stadia, doorgroeien naar volledig programmamanagement.

Uitgangspunt 9:

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

De onderzochte projecten bestaan dus ook uit gebiedsgewijze geclusterde deelprojecten. In de Kadernota is uitgebreid ingegaan op de verschillende stadia die een organisatie moet doorlopen om tot een volwassen programmamanagement te komen en hoe dit zich verhoudt tot de Bergense realiteit.

Reactie rekenkamercommissie:

U geeft uw opvattingen over de conclusies van de rekenkamercommissie. Wij nemen deze voor kennisgeving aan.

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

Op basis van uw bevindingen m.b.t. de 4 cases komt u tot de volgende beantwoording van de centrale vraag

"Is er in het voorjaar 2011 voldoende vooruitgang geboekt bij invoering van projectmatig werken, waardoor projecten beter beheerst worden en de verantwoording adequaat kan plaatsvinden?"

1. *De organisatie worstelt met projectmatige aanpak van de projecten. De kadernota is ca 1 jaar geleden vastgesteld en de aanpak van bestaande en nieuwe projecten lopen nog niet uniform.*
2. *Omdat alle projecten nog (en vaak lang!) in de initiatieffase zitten is/likt er niet veel vooruitgang bij de projecten.*
3. *Er kan omdat projecten in de eerste fase zitten nog geen oordeel gegeven worden of projecten beter beheerst worden. Dat geldt ook voor de verantwoording.*
4. *De memo's over de stand van zaken van de projecten werken verwarrend door gebruik van de verschillende termen en dienen meer ingericht te worden naar beslismomenten van de fasen van projectmatig werken.*
5. *Bovendien geven de memo's geen samenhang aan tussen de verschillen projecten.*

Daarbij is het de rekenkamercommissie opgevallen dat (te?) veel projecten tegelijkertijd gestart zijn.

Over deze beantwoording de volgende opmerkingen:

1. Op basis van het overeengekomen tempo van invoering zal de synchronisatie van alle projecten in 2012 plaatsvinden aan de hand van het Handboek.

- Overigens wordt nu reeds, met name bij de afdeling Ontwikkeling gewerkt met de standaarddefinities uit de Kadernota.
2. Dit wordt veroorzaakt door het hanteren van een andere definitie van de Initiatieffase dan opgenomen is in de Kadernota.
 3. De projecten zitten bij uitvoering cf. de Kadernota direct in de definitie- en volgende fasen. Sommige deelprojecten zijn al deels afgerond. Ook hier wordt in het rapport een van de Kadernota afwijkende definitie gehanteerd.
 4. Hierbij zal synchronisatie plaatsvinden in 2012.
 5. Hieraan zal aandacht besteed worden.

M.b.t. het (te) grote aantal gestarte projecten.

Voortdurend is het ambtelijk management (in de p. en c. cyclus) in overleg met college en raad over de ambitie die er bestuurlijk leeft en de mogelijkheden die er zijn binnen de ambtelijke capaciteit. Aan de hand hiervan wordt het pakket aan werkzaamheden, het tempo en de prioriteiten bepaald.

Reactie rekenkamercommissie:

U geeft uw opmerkingen weer over de conclusies soms met nuanceringen en soms worden conclusies onderschreven. Zij ondersteunen onze bevindingen.

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

Aanbevelingen

Concrete aanbevelingen bij de uitvoering van projecten zijn:

1. De aanbevelingen genoemd bij de stand van zaken van de invoering van projectmatig werken zijn dringend gewenst.
2. Maak als management een keuze of je daadwerkelijk projectmatig wil gaan werken. Zo ja, geef de projectleider integrale verantwoordelijkheid (incl. budgetrecht) over een project.
3. Organiseer, ontwikkel en manage het programmamanagement om de verschillende strategische projecten doelgericht, planmatig en in samenhang al dan niet volg- tijdelijk te managen.
4. Op basis van de cases beveelt de rekenkamercommissie aan richtlijnen te ontwikkelen voor informatievoorziening, beheersing, risico's en verantwoording bij grote projecten. Concreet kunnen dat voortgangsrapportages (projectenboek) Grote projecten zijn.
5. De rekenkamercommissie is daarnaast van mening dat de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad van (grote) projecten versterkt moet worden.

Opmerkingen:

1. Zie bij commentaar aanbevelingen invoering pw.
2. Deze keuze is al gemaakt. Projectleiders hebben reeds een kredietbewakingstaak op basis van de budgethoudersregeling. Via mandaten kan e.e.a. uitgebreid worden naar behoefte.
3. Hierover zijn in de Kadernota afspraken gemaakt. Vooralsnog beperkt zich dit in de Bergense realiteit tot gebiedsgericht Multi-projectmanagement. (dat betekent dat bijvoorbeeld alle deelprojecten in Bergen-Centrum samengevoegd zijn onder de noemer Mooi Bergen)
4. Deze richtlijnen zullen ontworpen worden en aan de raad voorgelegd ter accordering.

5. Als de raad dit onderschrijft zullen we binnen het systeem zoals neergelegd in de Kadernota hierover tot aanvullende afspraken met de raad komen.

Reactie rekenkamercommissie:

Er worden geen opmerkingen over onjuiste feiten gemaakt, maar een opvatting over de aanbevelingen. De opmerkingen nemen wij voor kennisgeving.

Deze opmerkingen leiden niet tot aanpassing van het onderzoeksrapport.

7. Samenvatting:

Wij zijn van mening dat het implementeren van projectmatig werken gebeurt op een wijze en in een tempo overeenkomstig de Kadernota en de uitgangspunten die door de raad zijn vastgesteld. Dit betekent invoeren t.e.m. 2013 en in 2014 evalueren.

We zijn ons ervan bewust dat het Bergense model maatwerk is gericht op de Bergense situatie en wellicht op enkele onderdelen afwijkt van voorbeelden vanuit de literatuur, maar constateren dat ook daarin geen uniformiteit aanwezig is.

In grote lijnen volgt het model echter wel de gangbare indeling in fasen en categorieën.

Het model is in de afgelopen tijd bruikbaar gebleken en voldoet qua inhoud aan hetgeen de raad ervan verwachtte.

Het implementeren is nog in volle gang en gebeurt in samenhang met andere systemen die ook aangepast worden om uiteindelijk te komen tot een “zaakgerichte” en zoveel mogelijk papierloze manier van werken. Het loskoppelen van een systeem voor projectmatig werken zou de nagestreefde samenhang in systemen niet bevorderen.

In de overgangsfase zijn wij van mening dat de lopende projecten goed te sturen en te beheersen zijn met de aanwezige instrumenten.

In 2012 zullen we in ieder geval een projectadministratie toevoegen aan het instrumentarium.

In het doorontwikkelen van het systeem en het instrumentarium voor projectmatig werken binnen onze organisatie zullen we de volgende opmerkingen meenemen:

1. Het overwegen om een extern bureau in te schakelen voor het verzorgen van opleidingen en trainingen in 2012
2. Het aanschaffen van een projectadministratie, zoals is opgenomen in de programmabegroting 2012. Dit instrument wordt in 2012 dus geïmplementeerd na het opstellen van een programma van eisen en de keuze voor een applicatie.
3. Het op basis van het overeengekomen tempo van invoering synchroniseren van alle projecten in 2012 aan de hand van het Handboek.

4. Het in de memo's aan de raad hanteren van terminologie die 1 op 1 aansluit bij die van de Kadernota en het Handboek.
5. Het ontwikkelen van richtlijnen voor informatievoorziening, beheersing, risico's en verantwoording bij grote projecten. Concreet kunnen dat voortgangsrapportages (projectenboek) grote projecten zijn. Deze richtlijnen zullen ontworpen worden en aan de raad voorgelegd ter accordering.
6. Het versterken van de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad van (grote) projecten, in overleg met de raad, binnen het systeem van de Kadernota en de uitgangspunten.

In de gestandaardiseerde fasedocumenten zullen we, waar passend binnen de Bergense methodiek, nuttige suggesties uit de literatuur, waaronder ook de in het stuk aangehaalde, overnemen.

Reactie rekenkamercommissie:

Het valt de rekenkamercommissie op, dat in de gehele ambtelijke reactie en vooral in de samenvatting een meer bestuurlijk wederhoor en niet een ambtelijk wederhoor wordt gegeven.

In de 6 punten ziet de rekenkamercommissie een ondersteuning van de aanbevelingen, soms gedeeltelijk soms volledig. Een extern bureau zou niet alleen de opleidingen en training kunnen verzorgen maar ook de implementatie van projectmatig werken en het programmamanagement.

De meningen in de samenvatting zijn geen aanleiding om het onderzoeksrapport aan te passen.

Bijlage 3 Fasen projectmatig werken: Initiatieffase, Definitiefase, Ontwerpfase, Voorbereidingfase, Realisatiefase en Nazorg/evaluatiefase

Initiatieffase

Tijdens de initiatieffase wordt overeenstemming bereikt tussen de beoogde projectleider en de opdrachtgever over de doelstellingen en resultaten van het project. Deze worden neergelegd in een projectopdracht: de startnotitie.

Let op: het ligt natuurlijk aan de omvang en impact van een project voor de organisatie hoe uitgebreid alle onderdelen beschreven moeten worden.

Projectopdracht

(a) Administratieve gegevens

Opdrachtgever/Budgethouder

- Vermeld in deze paragraaf wie de opdrachtgever is (naam, afdeling).

(b) Aanleiding

Beantwoord in deze paragraaf de volgende vragen:

- Wat is de bestaansgrond van het project?
- Wat is het probleem?
- Wat draagt het project bij aan de primaire doelen van de organisatie?
- Welke risico's loopt de organisatie als de huidige situatie blijft voortbestaan?
- Welke kansen bieden de huidige situatie en omgeving voor het (welslagen van) project?
- Hoe past het project binnen een lange termijn beleid?

(c) Projectdoelstelling

Beschrijf in deze paragraaf de volgende onderdelen:

- Wat is aan het eind van het project bereikt?
- Wat is dan veranderd t.o.v. de *huidige* situatie? Dit in termen van kwaliteitswinst, hogere inkomsten of lagere kosten, tijdswinst, klanttevredenheid, betere bestuurbaarheid et cetera.

(d) Bereik

- Beschrijf in deze paragraaf de reikwijdte van het project. Welke afdelingen, functies en processen zijn betrokken bij het project?

(e) Randvoorwaarden & beperkingen

- Wat is er nodig om het doel te kunnen realiseren?
- Maak een risico-analyse met tegenmaatregelen. Wat moet er in de organisatie veranderen?
- Welke betrokkenheid van stakeholders of management is nodig? Beschrijf ook wat niet meegenomen wordt.

(f) Relaties met andere projecten

- Zijn er relaties met andere projecten?
- Is dit project afhankelijk van resultaten van andere projecten?
- Zijn andere projecten afhankelijk van dit project?
- Moeten 'resources' gedeeld worden met andere projecten?
- Zijn er tegenstrijdige doelstellingen en resultaten tussen verschillende projecten?

(g) Kwaliteitsverwachtingen

- Wat zijn de kwaliteitsverwachtingen ten aanzien van het eindproduct?
- Wat is wezenlijk van belang?

(h) Business Case

Beschrijf hier hoe het project bijdraagt aan de bedrijfsstrategie, plannen en programma's. Beschrijf tevens waarom gekozen is voor de gekozen doelstelling en resultaten van het project.

(i) Beoogde Projectbezetting

- Wie is de beoogd projectleider en projectmedewerker?

Definitiefase en ontwerpfase

Het resultaat van de definitiefase is een goedgekeurd projectplan. Het projectplan zal door de projectleider worden opgesteld.

Projectplan

(j) Administratieve gegevens

Vermeld in deze paragraaf wie de opdrachtgever en de projectleider is en de titel van het project.

(k) Situatieschets en probleemstelling

Deze paragraaf is gelijk aan de paragraaf “aanleiding” van de projectopdracht. Eventueel wordt in het projectplan dieper ingegaan op de voorgeschiedenis en de redenen voor het project dan in de projectopdracht.

(l) Projectdoelstelling

In de projectopdracht is al globaal de projectdoelstelling beschreven. Specificeer de doelstelling in deze paragraaf. Beantwoord in ieder geval onderstaande vragen:

- Wat is de algemene doelstelling van het project?
- Hoe wordt verwacht wat verbeterd zal gaan worden?
- Wat zijn de beoogde effecten?
- Wat is de doelgroep?

(m) Resultaten en producten

Beschrijf in deze paragraaf de resultaten en producten die het project opleveren.

- Formuleer de beoogde resultaten en producten SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgebonden).
- Neem de evaluatie ook als product op.
- Hoe worden na het beëindigen van het project de bedoelde effecten behouden of voortgezet?
- Wat is de looptijd van het project?

(n) Randvoorwaarden en beperkingen

Wat zijn de randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn om het project te doen slagen? Beschrijf ook wat het project niet oplevert.

(o) Projectorganisatie

- Geef een globale fasering aan in de tijd.
- Benoem de activiteiten, het tijdpad en de uitvoerders per fase.
- Geef de beslismomenten aan.
- Maak daarnaast eventueel een gedetailleerde projectplanning. Zie bijlage A.

(p) Financiële aspecten

Personele middelen

- Begroot kosten en inzet in uren of omvang aanstelling van eigen personeel, inhuur derden.

Naam	Functie	Omvang aanstelling	Financieringsbron

Materiële middelen

- Geef hier een opsomming van benodigde materiele middelen: bv. apparatuur, vergaderkosten, reiskosten, bureaunkosten etc.
- Laat uw begroting altijd controleren door de afdeling FEZ
- Bij gebruik van ICT-toepassingen neem contact op met de afdeling ICT.

(q) Communicatie

(i) Taken en verantwoordelijkheden

- Benoem hier de deelnemers bv. projectleider, stuurgroep, teamleden, klankbordgroep, gebruikers met hun taken en verantwoordelijkheden binnen het project.
- Samenwerking met andere organisaties buiten de organisatie en eventueel buiten de gemeente.
- Geef de verantwoordelijkheden aan voor de deelnemers aan het project.

(ii) Informatieplan

- Wie van de betrokkenen krijgt welke informatie?
- Op welke manier krijgen betrokkenen de informatie?
- Welke informatie, die het project oplevert, moet worden vastgelegd en bewaard?
- Maak gebruik van onderstaande informatiematrix:

	Opdracht gever	Project leider	Stuur groep	Team leden	Afdelingen
Projectplan					
Beslisdocumenten					
Voortgangsverslag					
Besluitenlijsten					
Verslagvergadering					
Eindresultaat					

(r) Risico's

- Benoem de risico's, de maatregelen en de verantwoordelijken

Risico	Maatregel	Verantwoordelijken

(s) Evaluatie

- Geef in de planning aan wanneer de evaluatie plaatsvindt.

Realisatiefase

Tijdens de realisatie-fase zal de projectleider aan het einde van elke fase rapporteren aan de opdrachtgever. In het overleg tussen de opdrachtgever en de projectleider, zal de projectleider de rapportage toelichten. Op basis van het overleg en de rapportage zal de opdrachtgever een “**go or no-go**” geven voor de volgende fase.

Voortgangsrapportage

In de rapportage worden kort de volgende punten beschreven:

(t) Resultaten afgelopen periode

In deze paragraaf wordt per mijlpaal en/of product van de besproken fase aangegeven of de mijlpalen / producten behaald of gereed zijn.

(u) Status totale planning

Geef per product de geplande opleverdatum aan zoals beschreven in het projectvoorstel, de verwachte opleverdatum en het verschil tussen beide data.

(v) Status financiën

Geef in de tabel de financiën weer.

(w) Afwijkingen in (mijlpalen)planning

Beschrijf puntsgewijs de afwijkingen t.o.v. de projectplanning, de impact van de afwijking op het projectresultaat en mogelijke actiepunten.

(x) Actiepunten komende periode

Vooruitblik naar komende periode: vermeld puntsgewijs wat de acties voor de volgende fase zullen zijn.

(y) Problemen, waarschuwingen, afhankelijkheden

Beschrijf puntsgewijs mogelijke problemen.

(z) Status mijlpalenplanning

Overschrijdingen t.o.v. afgeproken toleranties. Deze paragraaf hoeft alleen ingevuld te worden indien er sprake is van overschrijdingen t.o.v. de afgesproken toleranties.

Evaluatiefase

Aan het einde van het project dient het project geëvalueerd te worden. Doel van een evaluatie is het nagaan of het project geslaagd is; met andere woorden: zijn de producten en resultaten behaald binnen de gestelde tijd en kosten. Ook wordt tijdens de evaluatie teruggekeken naar wat goed en minder goed ging tijdens het project.

Evaluatierapport

(aa) Producten en resultaten

Vermeld in de tabel "producten en resultaten" per product het eindresultaat. Is het product gereed? Is het resultaat behaald?

(bb) Belangrijkste cijfers van het project

Vermeld in de tabel de gemaakte kosten of uren van het project.

(cc) Wijzigingen

Zijn er wijzigingen opgetreden t.o.v. het projectplan? Zo ja, welke? Beschrijf puntsgewijs wat de effecten van de geautoriseerde wijzigingen hadden op tijd, geld en kwaliteit van het project.

(dd) Verbeterpunten

Waar ben je tegenaan gelopen gedurende het project? Voor welke oplossing is er gekozen?

(ee) Opmerkingen

Vermeld in deze paragraaf puntsgewijs:

- Tips

Beheersingsfactoren tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie

Tijd

1. Is bekend wanneer het project klaar moet zijn?
2. Is de totale tijd geschat?
3. Is de tijd per fase en per activiteit geschat?
4. Zijn de normen en marges vastgelegd (= balkenplan)?
5. Is duidelijk welke activiteiten na elkaar moeten gebeuren en welke tegelijkertijd kunnen plaatsvinden?
6. Zijn er afspraken gemaakt over wie wat wanneer doet?
7. Zijn alle afspraken op een kalender vastgelegd?

Geld

1. Is duidelijk wat de totale kosten en opbrengsten van het project zijn?
2. Zijn de kosten opgesplitst over de verschillende activiteiten?
3. Zijn de normen en marges vastgelegd (= begroting)?
4. Zijn het doen van uitgaven en het innen van inkomsten op de kalender vastgelegd?
5. Is de begroting goedgekeurd?

Kwaliteit

1. Zijn er kwaliteitseisen opgesteld?
2. Zijn deze kwaliteitseisen omgezet in concrete normen?
3. Zijn er prioriteiten gesteld in de normen?
4. Wat zijn de marges?
5. Hoe staat het met de afspraken over wie op welke manier en op welk moment wordt geïnformeerd?
6. Is het resultaat getoetst aan de normen?

Informatie

1. Is duidelijk welke soort informatie voor het project van belang is en moet worden beheerst?
2. Is er vastgelegd wie welke informatie moet geven en wie welke informatie moet krijgen?
3. Is er een systeem ontworpen om bij alle informatie aan te geven om welke soort informatie het gaat, wat ermee gedaan moet worden en door wie (= registratiesysteem)?
4. Is de structuur van beslisdocumenten vastgelegd en duidelijk voor iedereen?

Organisatie

1. Is er een duidelijke verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd tussen opdrachtgever, projectleider en project- of stuurgroep?
2. Is voor iedereen duidelijk wat de verhouding is tussen het project en de rest van de organisatie?
3. Is vastgelegd op welke manier overleg en besluitvorming plaatsvinden binnen het project?
4. Is er voor alle beheersaspecten vastgelegd hoe de normen en marges tot stand komen en wie ze beheerst?

[Bron: < Beknopte handleiding Projectmatig werken

<http://www.vlamo.be/Diensten/Projecten/Beknopte%20handleiding%20projecten.pdf> >]

Bijlage 4 Handreiking en checklist Grote projecten Rekenkamercommissie Venlo

Onderstaande handreiking en checklist zijn ontwikkeld door de Rekenkamercommissie van Venlo naar aanleiding van het onderzoek naar grote projecten dat de rekenkamercommissie Venlo in 2010 heeft afgerond.

De handreiking

Fase	Handreiking
Definitie	De raad kan besluiten tot aanwijzing van een groot project indien hij van mening is dat zijn controlerende taak vereist dat meer toegesneden informatie, periodiek te verstrekken, noodzakelijk is, beargumenteerd op basis van de volgende overwegingen: / Er is sprake van een niet routinematige, grootschalige en in tijd begrensde activiteit; / De gemeente draagt alleen of grotendeels de verantwoordelijkheid voor het project; / Er zijn substantiële financiële gevolgen en/of aanmerkelijke uitvoeringsrisico's aan het project verbonden; / Er zijn belangrijke gevolgen voor de samenleving of de gemeente aan verbonden; / Er is sprake van toepassing van nieuwe technologieën of financieringsconstructies; / Er is sprake van een in organisatorisch opzicht complex besturings- en uitvoeringsproces.
Sturing	/ Zijn er regels vastgesteld ten aanzien van projectmatig werken, waaronder het risicomanagement? / Geven de regels een waarborg zodanig dat de raad ervan uit kan gaan dat het college 'in control' is ten aanzien van de sturing en beheersing van grote projecten? / Zijn de ruimtelijk-fysieke beleidsdoelstellingen door de raad vastgesteld (bijv. in programma's, beleidsnota's, visies e.d.)?
Beheersing	/ Wordt de raad naar behoefte geïnformeerd over projectbeheersing, risicomanagement en afwijkingen van het plan? / Is er een stelsel van maatregelen, procedures en processen waardoor het college controleerbaar zorg draagt voor het continu nastreven en realiseren van de vastgestelde beleidsdoelen? / Maakt dit stelsel van maatregelen, procedures en processen voor de raad inzichtelijk waarop risico's worden gemanaged en het interne beleid en voorschriften worden nageleefd? / Worden projectaudits en evaluaties uitgevoerd

	en gerapporteerd aan de raad?
Toezicht houden	/ Kan de raad zijn rol waarmaken op het gebied van toezicht houden door middel van informatievoorziening over de voortgang van de projecten, inclusief aansturing, bijsturing, beheersing en verantwoording? / Is sprake van een heldere, eenduidige oordeelsvorming over de voortgang en eventuele interventie indien uit het oordeel blijkt dat dit noodzakelijk is om de doelstellingen van het project binnen de gestelde kaders te kunnen realiseren?
Verantwoording	/ Is de informatievoorziening deugdelijk (betrouwbaar, tijdig, volledig, relevant)? Wordt de raad actief door het college geïnformeerd? / Stelt deze informatievoorziening de raad in staat zijn controlerende en volksvertegenwoordigende rol waar te maken?

De checklist

Onderwerp	Vragen
Kaderstelling	/ Betreft het een project(voorstel) waarover de raad geïnformeerd wil worden zoals afgesproken ten aanzien van de 'majeure' projecten? / Probleemanalyse: is duidelijk welk probleem met het project wordt aangepakt en waarom het zou werken? Welke aannames zijn gedaan? / Op welke door de raad vastgestelde beleidsdoelstelling is dit initiatief gebaseerd? / Welke alternatieve oplossingen zijn benoemd, bestaat er een voorkeur en hoe zijn de alternatieven afgewogen? / Wat zijn de outcome doelstellingen (beoogde maatschappelijke effecten), en zijn deze toetsbaar? / Wat zijn de output doelstellingen (beoogde prestaties / resultaten), en zijn deze toetsbaar? / Zijn belangen en wensen van de beoogde doelgroep(en) in beeld? / Zijn belangen en wensen van derden (marktpartijen, belangenorganisaties, in-/samenpraak) in beeld? / Is er een communicatieplan en wat houdt dit in?
Reikwijdte (scope)	/ Projectdefinitie / afbakening: is helder wat wél en wat niet onder het project valt? / Is er ruimte voor scopewijzigingen? Zo ja, wie besluit wanneer? / Is er flexibiliteit ten aanzien van kosten, opbrengsten en kwaliteit (met andere woorden: zijn er bandbreedtes aangegeven waarbinnen

	het project uitgevoerd wordt)?
Sturing	/ Op welke grootheden wordt het project gestuurd? / Is duidelijk, over de hele looptijd van het project, wat de besluitvormingsmomenten (mijlpalen) zijn en wat de betrokkenheid van de raad daarbij is? / Bij Publieke Private Samenwerking (PPS): is de verantwoordelijkheid- en bevoegdheidsverdeling tussen gemeente en marktpartijen beschreven? / Is vastgelegd dat bij wijzigingen in scope, financiën, risico's en tijd/ planning de raad kan bijsturen?
Planning	/ Is er een tijdschema waarin de verschillende projectfasen aan concrete data worden gekoppeld? / Is er rekening gehouden met besluitvorming / communicatie over de mijlpalen met de raad? / Is aangegeven wat de minimum en de maximum tijdsduur is van het project (bandbreedte)? / Is in de planning van het project voldoende tijd ingeruimd voor in-/ samenspraak?
Financiën	/ Is er een gedegen raming van kosten en opbrengsten (zowel investeringskosten als (jaarlijkse) exploitatiekosten)? Is ook aangegeven hoe de raming tot stand is gekomen? Is de raming getoetst, intern/extern? / Is de wijze van bekostiging / budgettaire inpassing (in de gemeentebegroting) in relatie tot de risicoanalyse duidelijk? / Zijn er afspraken/voorstellen over compensatie bij eventuele overschrijdingen? / Bij PPS: is de keuze voor PPS onderbouwd (variantenanalyse) en is de gekozen vorm (partnerkeuze, belangenanalyse) nader ingevuld? Zijn er sluitende afspraken over eventuele private financiering?
Risico's	/ Is er een risico-inventarisatie en wordt inzicht gegeven in de impact van de risico's? / Wordt in de risico-inventarisatie aandacht geschonken aan mogelijke oplossingsscenario's (beheersmaatregelen om de risico's te beteugelen)? / Bij PPS: is er in de risico-inventarisatie aandacht voor afwentelingmechanismen en stelposten? / Zijn de genoemde risico's daadwerkelijk risico's (of bijvoorbeeld scopewijzigingen)? / Zijn de risico's geclassificeerd (bijv. financieel, juridisch, technisch, bestuurlijk)? / Is de kans van optreden per risico helder? / Welke beheersmaatregelen (met bijbehorende kosten en dekking) per risico worden aangedragen? / Is er een kwantificering van het totaal bruto

	risico, inclusief bandbreedte?
Projectorganisatie- en uitvoering	/ Is de projectorganisatie, zowel intern binnen de gemeente als bij een eventuele externe uitvoeringsorganisatie, helder omschreven? / Is de administratieve organisatie en interne controle duidelijk, inclusief de daarin geregelde toetsingsmechanismen en functiescheiding (toezicht/ uitvoering) / Zijn er audits gepland? Op welke momenten? / Bij PPS: is de toezichthoudende rol van de gemeente goed belegd (wordt actief toezicht gehouden en waaruit blijkt dat)?
Controle	/ Wordt de raad in tussen- en eindrapportages ingelicht over de realisatie, de verschillen met het oorspronkelijke besluit en de verklaring hiervan?

Bijlage 5 Lijst geïnterviewde personen

Medewerker Invoering Projectmatig werken: Jan de Boer
Projectleider/senior vormgever Lamoraal: Edwin de Waard
Projecten Algemeen en Ons Derp: Martijn Schroor
Projectleider Mooi Bergen en Schoorl Klopt: Eric van Hout
Schriftelijk interview ambtelijk organisatie

Bijlage 6 Gebruikte documenten en boeken

Projectmatig werken, G.Wijnen, W. Rennes en P. Storm
De Kleine prince 2, Gids voor projectmatig werken, Mark van Onna en Ans Koning
Handleiding Projectmatig werken, faculteit der Letteren, Universiteit Leiden

Kadernota Projectmatig Werken gemeente Bergen, september 2010
Raadsvoorstel Kadernota Projectmatig werken, 30 september 2010
Concept Handleiding Projectmatig werken
Het handboek Projectmatig werken Patty Laan (afstudeerscriptie 2007)
Audit Belastingapplicatie, uitgevoerd Magnus Management Consultants, juni 2008
Quick scan lopende projecten BMC, december 2008
Notitie Saskia de Rover, over besluitvorming rondom projecten, december 2008
Rapport Van Naem en Partners, januari 2010
Discussie notitie Managementteam
Onderzoeksrapport Grote projecten, Rekenkamercommissie Venlo
Onderzoeksrapport Grote projecten 2000-2009, rekenkamercommissie Beverwijk

Dossiers:

- Ontwerp ons Derp
- Mooi Bergen
- Schoorl Klopt
- Lamoraal

Memo van college aan raad dd. 17 augustus 2010 en 5 april 2011.