



**Proceskwaliteit majeure
projecten**

BIJLAGENBOEK

Juli 2015

Rekenkamercommissie gemeente Veldhoven

Drs. J.J.M. van den Heuvel, voorzitter

Drs. M.A. Koster RA, lid

W. Hornman, lid/raadslid

A.H.J. de Kort, lid/raadslid

J.M. van Berlo (secretaris) Postbus 10101, 5500 GA Veldhoven,

Telefoon: 040-2839946/06-48176054, e-mail: Hans.vanBerlo@veldhoven.nl

Inhoudsopgave

Pag.

1. Onderzoeksplan

5

2. Gedetailleerd beeld onderzoeksvragen

11

3. Overzicht geïnterviewde personen

37

**Onderzoeksplan
Proceskwaliteit majeure
Projecten.**

1. Aanleiding

In het onderzoeksprogramma 2013/2014 van de Rekenkamercommissie (RKC) is opgenomen een onderzoek naar de proceskwaliteit van majeure projecten. Tijdens de inventarisatie, die heeft plaatsgevonden in het najaar van 2013, zijn meerdere daaraan gerelateerde onderwerpen als onderzoeksitem aangedragen, zoals de uitbreiding van het Citycentrum (nr. 7), budgetteren van projecten (nr. 12) en Lijnen en Pleinen (nr. 13).

In het onderzoeksprogramma hebben wij al aangegeven het geen taak is van de rekenkamercommissie om een oordeel te vellen over de inhoudelijkheid van die voorstellen. Dat is immers een kwestie van politieke afweging en dat behoort niet tot de taak van de rekenkamercommissie.

Wij hebben besloten de aangedragen onderwerpen te bundelen in een onderzoek naar de proceskwaliteit. Niet de bereikte effecten en/of doelen staan daarbij centraal, maar de vraag of het proces op een adequate wijze is verlopen. Daarbij zal ook onderzocht worden in hoeverre ieders rol en verantwoordelijkheid in dergelijke processen tot zijn recht is gekomen.

Bij majeure projecten gaat het om belangrijke processen, grote belangen en vaak ook grote risico's. Dit heeft in de keuze van de RKC voor dit onderwerp een belangrijke rol gespeeld.

Wij merken op, dat ook door de fracties in de gemeenteraad van Best dit onderwerp is aangedragen en dat daar eenzelfde onderzoek zal gaan plaatsvinden

2. Doelstelling.

De doelstelling van het onderzoek is:

"Het verschaffen van inzicht aan de raad in de wijze van voorbereiding, sturing en beheersing, toezicht en verantwoording van grote projecten, teneinde zijn kaderstellende en controlerende rol te versterken"

Dit betekent dus dat het volledige proces vanaf de eerste voorbereiding tot en met de eindverantwoording wordt onderzocht. Afhankelijk van de keuze van de projecten voor de nadere casestudie, kan er voor gekozen worden om een deeltraject te onderzoeken. Dit kan bv. gebeuren als een proces te lang loopt of te groot van omvang is, nog niet volledig is afgerond maar wel kan worden opgedeeld in afgeronde deelprocessen met daaraan gekoppelde deelproducten.

3. Onderzoeksvragen

Om te komen tot het bedoelde inzicht en de hieruit af te leiden aanbevelingen voor toekomstige projecten, is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

"Op welke wijze initieert, stuurt en beheerst de gemeente Veldhoven haar majeure projecten en hoe wordt toezicht gehouden en verantwoording afgelegd".

Om enige richting te geven aan het begrip grote projecten, geven wij hieronder enige criteria waaraan een majeur project (deels) moet voldoen:

- De activiteit heeft belangrijke gevolgen voor de samenleving of voor de gemeente;
- De gemeente draagt hiervoor alleen of in belangrijke mate de verantwoordelijkheid;
- Er zijn met de activiteit grote financiële consequenties gemoeid of er zijn aanzienlijke uitvoeringsrisico's aan verbonden;
- Het betreft een niet routinematige en in tijd begrensde activiteit;
- Er is sprake van een in organisatorisch opzicht complex besturings- en uitvoeringsproces;
- Er is sprake van toepassing van nieuwe technologieën of financieringsconstructie.¹

Deze centrale onderzoeksvraag hebben wij vervolgens verfijnd in een aantal hoofdvragen, die weer zijn onderverdeeld in een aantal deelvragen.

a. Hoe is de voorbereiding en de start geregeld ?

- Wordt er een onderscheid gemaakt in de behandeling van majeure projecten en andere projecten;
- Is de aanleiding en de urgentie goed benoemd ?
- Is er sprake van een heldere vraagstelling ?
- Hoe is deze vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen en deelproblemen ?
- Is het beoogde resultaat c.q. de beoogde doelen geformuleerd ?
- Is de raad tijdig bij de voorbereiding betrokken ?
- Is het project voorafgegaan door een startnotitie of een bestuursopdracht ?
- Is er een plan van aanpak opgesteld ?
- Is de aanpak en de werkwijze anderszins helder in een beleidsdocument vastgelegd ?
- Is er conform de vastgelegde aanpak gehandeld ?

b. Hoe zijn de rollen en verantwoordelijkheden geregeld en op welke wijze is daaraan inhoud gegeven ?

- Is vastgelegd welke partners bij het proces zijn betrokken, zowel intern als extern ?
- Zijn de rollen van raad, college/ambtelijke organisatie en externe partners duidelijk vastgelegd ?
- Zijn de verantwoordelijkheden van die betrokken partners benoemd ?

¹ Bron: Handreiking informatievoorziening grote projecten Algemene Rekenkamer.

- Op welke wijze is de interactie tussen de betrokken partners geregeld ?
- Is ook conform de beoogde rolverdeling gewerkt ?

c. Zijn de randvoorwaarden helder in kaart gebracht ?

- Maatschappelijk ?
- Beleidsmatig ?
- Juridisch ?
- Financieel ?

d. Is er sprake van een planning en een fasering ?

- Is er een tijdpad uitgezet ?
- Is er sprake van een fasering van het proces c.q. de geplande activiteiten ?
- Heeft een benoeming van tussenproducten/tussenresultaten plaatsgevonden ?

e. Hoe is de controle, evaluatie en verantwoording geregeld ?

- Zijn de onzekerheden in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht ?
- Is de controle op het proces vooraf vastgelegd ?
- Heeft de controle conform deze vastlegging plaatsgevonden
- Is er rekening gehouden met de mogelijk veranderende omstandigheden ?
- Zijn de (tussentijdse) evaluatiemomenten vastgelegd en hebben deze conform plaatsgevonden ?
- Zijn de tussentijdse evaluatiemomenten gekoppeld aan de tussenproducten/-resultaten ?
- Is er een eindverantwoording afgesproken en heeft deze ook plaatsgevonden ?

f. Hoe is de informatie, communicatie en interactie vastgelegd ?

- Is er een communicatieplan/-paragraaf opgenomen ?
- Is er sprake van participatie van burgers, bedrijven en externe organisaties, ?
- Is de interactie met betrekking tot de informatie en communicatie tussen interne en externe partners en burgers en bedrijven vastgelegd ?
- Is conform deze vastlegging gehandeld ?

4. Normering.

Met betrekking tot de hiervoor geformuleerde groepen van onderzoeksvragen, worden de volgende normen gehanteerd:

t.a.v. de voorbereiding:

- Er wordt onderscheid gemaakt in de procesgang van majeure projecten en overige projecten;
- De met het project beoogde doelen en/of resultaten zijn vooraf benoemd en beschreven;
- De raad heeft het college een heldere opdracht meegegeven (bv. in de vorm van een startnotitie of bestuursopdracht);
- De werkwijze en aanpak is vooraf vastgesteld (bv. in de vorm van een projectorganisatie, plan van aanpak e.d.);
- Er wordt conform deze beschrijvingen gehandeld;

t.a.v. de rollen en verantwoordelijkheden:

- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de gemeente en tussen de gemeente en de externe partners zijn expliciet gemaakt en vastgelegd;
- Er wordt conform deze beschrijvingen gehandeld;
- De verwachte bijdragen/betrokkenheid van externe partners/doelgroepen zijn gedefinieerd;

t.a.v. de randvoorwaarden:

- De randvoorwaarden zijn duidelijk in beeld gebracht;

t.a.v. planning en fasering

- Er is sprake van een heldere planning en fasering;
- Indien nodig is een onderverdeling is gemaakt in tussenproducten en –resultaten;

t.a.v. controle, evaluatie en verantwoording:

- Er heeft een risicoanalyse plaatsgevonden m.b.t. de onzekerheden en risico's binnen het project;
- Er zijn afspraken gemaakt over de wijze van rapporteren over voortgang en afwijkingen alsmede de frequentie daarvan;
- Er zijn afspraken vastgelegd over de evaluatiemomenten en de wijze waarop de eindverantwoording plaats vindt;
- Er wordt conform deze afspraken gehandeld.

t.a.v. communicatie en informatie:

- Er is een beleidsdocument waarin is vastgelegd wanneer en op welke wijze burgers, bedrijven en externe organisaties kunnen participeren bij majeure projecten;

- Er is ten aanzien van de onderzochte projecten een communicatieplan vastgesteld dan wel een communicatieparagraaf opgenomen in het besluitvormingsdocument;
- Er wordt conform deze beschrijvingen gehandeld.

5. Aanpak en planning van het onderzoek

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden. Het onderzoek wordt uitgevoerd door de Rekenkamercommissie. Daarbij wordt de volgende fasering voorzien:

1. Aanbieding Onderzoeksplan aan de raad met verzoek om majeure projecten aan te geven..

Met de aanbieding van het Onderzoeksplan zal aan de raad worden gevraagd om aan te geven, welke majeure projecten hij opportuun acht voor een nadere casestudie en waarom. Daarbij zal een spreiding over de verschillende beleidsvelden van de gemeente in acht worden genomen. Desgewenst worden Onderzoeksplan en de daarbij te hanteren methoden toegelicht in een raadsbijeenkomst.

2. Inventarisatie en documentenanalyse (november/december/januari).

In deze fase worden de relevante documenten geïnventariseerd en geanalyseerd, met het oog op de onderzoeksvragen. Verdieping van de vergaarde informatie vindt plaats door gesprekken/interviews met betrokkenen uit de ambtelijke organisatie en het bestuur. Daarbij kan worden gedacht aan de projectleiders, de verantwoordelijke leidinggevenden alsmede aan de verantwoordelijke portefeuillehouders. Overwogen wordt om in deze fase de beleving van de raad over zijn betrokkenheid bij die majeure projecten na te gaan. De vorm waarin dit zal gebeuren wordt later bepaald. Daarbij kan o.a. gedacht worden aan een enquête, interviews of een workshop.

3. Rapportage (maart/april 2015)

In deze fase wordt de concept rapportage opgesteld op basis van de inhoud uit de fases 1 t/m 3. De bevindingen worden op hun correctheid getoetst door middel van een wederhoorprocedure met het college. Vervolgens wordt het rapport aangevuld met conclusies en aanbevelingen en aan de raad aangeboden.

4. Formele behandelingsprocedure (mei/juni 2015)

Na het doorlopen van de hiervoor genoemde procedure kan de definitieve rapportage worden behandeld in een raadsbijeenkomst in mei/juni 2015.




Tenslotte wordt erop gewezen dat bij de sondering naar onderzoeksonderwerpen in Best het thema majeure projecten daar eveneens door meerdere fracties is opgevoerd. Parallel aan het onderzoek in Veldhoven zal een vergelijkbaar onderzoek in Best worden uitgevoerd door de Bestse Rekenkamercommissie.

Totaaloverzicht bevindingen op onderzoeksvragen gekozen projecten gemeente Veldhoven.

Algemeen.

Onderstaande bevindingen zijn gebaseerd op een (beperkt) aantal verstrekte documenten. Als belangrijkste document zijn de verschillende projectplannen gehanteerd. Wat opvalt is, dat de projectplannen vaak vooraf gaan aan de eerste (formele) betrokkenheid van de raad. Een kadernotitie (zo die er al is) of andere beleidsdocumenten zijn veelal pas aan de orde na de projectplannen. Of er meer informeel met de raad overlegt is of dat deze daarbij eerder de kans heeft gehad om zijn inbreng te leveren is aan de hand van de documentstudie niet na te gaan. Dit zou wellicht in de interviews aan de orde kunnen komen.

Aan de kleuren in onderstaande tabel dienen de volgende betekenissen te worden toegekend.

-  Onderzoeksvraag wordt met Nee beantwoord
-  Onderzoeksvraag wordt met Ja beantwoord
-  Antwoord moet nog uitgezocht worden/Antwoord is ten dele Ja/Nee

TRANSITIES SOCIAAL DOMEIN.

a. Overkoepelende onderwerpen.

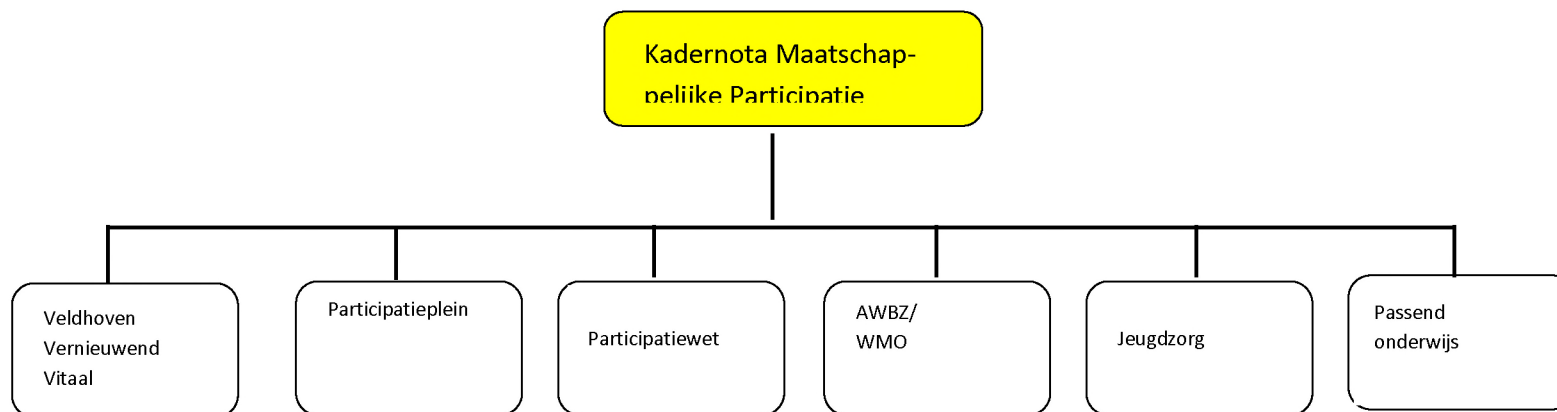
Programma Maatschappelijk Participatie.

Januari 2014.

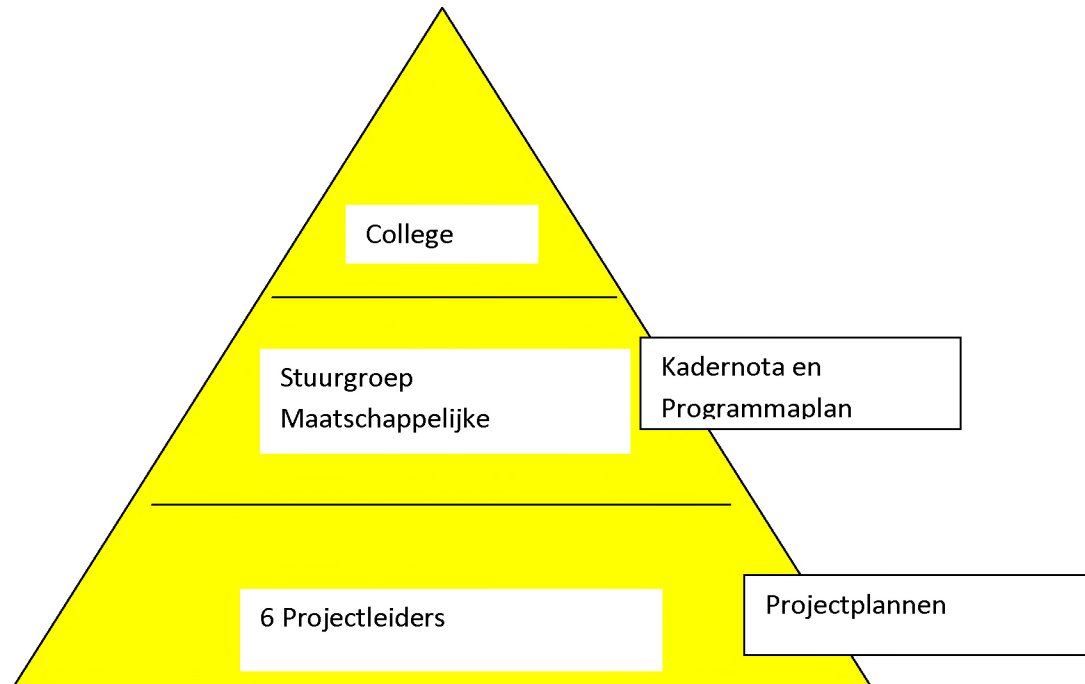
Dit programma is in feite de paraplu, waaronder alle participaties plaatsvinden. Het programmaplan Programmaorganisatie Maatschappelijk Participatie is echter pas vastgesteld, toen de verschillende projecten al liepen. Dit, omdat men gaande het traject tot de conclusie kwam, dat het nodig was om een overkoepelende structuur neer te zetten teneinde de gewenste integrale benadering van de verschillende transitieprojecten mogelijk te maken.

Dat houdt tevens in dat meerdere items, die je in principe in de verschillende projectplannen zou verwachten, nu in dit programmaplan zijn neergelegd. Voor wat betreft de inhoud van het Programmaplan kunnen de volgende onderwerpen worden vermeld:

Basis is de Kadernota Maatschappelijke Participatie van augustus 2011. Daarin wordt de volgende scoop uitgewerkt:



Daarbij wordt in het programmaplan uitgegaan van een onderscheid tussen 3 programmaniveaus, te weten strategie, tactiek en operatie. Deze worden in het programmaplan als volgt weergegeven:



Daarnaast worden in het programmaplan een schema van de overlegvormen opgenomen alsmede de frequentie daarvan. Daarbij wordt aangetekend, dat het met name betrekking heeft op de interne partners, de eventueel betrokken externe partners worden daarin niet vernoemd.

Er is een apart hoofdstukje opgenomen voor de financiële kaders waarbij een en ander zou moeten plaatsvinden. Daarbij wordt aangegeven, dat de volgende bedragen beschikbaar zijn:

Jeugdzorg, algemene uitkering invoeringskosten decentralisatie	€ 100.000,=
Transitie jeugdzorg CJG/5 gemeentelijke functies	€ 24.000,= -/-
Transitiekosten AWBZ/WMO september 2011	€ 83.000,=

Overheveling stelpost transitiekosten AWBZ/WMO van 2012	€ 103.000,=
	<hr/>
Totaal	€ 262.000,=
Inhuur programmamanager 2013	€ 65.000,=
	<hr/>
Beschikbaar budget 2014	€ 197.000,= =====

Uitvoerig wordt in het Programmaplan ingegaan op de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bemensing van stuurgroep en projectgroepen. Met name gaat het dan om de rollen e.d. van stuurgroepleden, programmamanager en projectleiders. Voor de programmamanager is in een bijlage een functiebeschrijving en een competentieprofiel opgenomen.

Ten aanzien van de informatie is een schema opgenomen van de uit te brengen rapportages. Tijdens de uitvoeringsfase wordt 4 x per jaar een voortgangsrapportage uitgebracht. Rapportering vindt plaats aan de stuurgroep. Voor de raad zijn meerdere themabijeenkomsten georganiseerd. Ten aanzien van de communicatie wordt verder bepaald, dat er een masterplan communicatie wordt opgesteld.

Communicatiestrategie.

Mei 2014, vastgesteld door de Stuurgroep.

Daarnaast zijn in dit kader ook o.a. de communicatiestrategie sociaal domein en een Model Toegang en Toewijzing tot stand gekomen.. Met name de communicatiestrategie is van belang voor het onderzoek, omdat in de verschillende projectplannen naar deze uitwerking wordt verwezen.

In paragraaf 3 van deze strategienota wordt aangegeven, dat een traditioneel communicatieplan voor het totale programma Maatschappelijk Participatie onmogelijk te maken lijkt en ook niet werkbaar is. De omvangrijke transitie en transformatie laten zich niet vangen in een statisch plan en laten zich ook niet topdown organiseren. Men moet kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen, kansen en bedreigingen. De communicatieaanpak moet dus flexibeler.

Vandaar dat gekozen is voor een communicatiestrategie in plaats van een communicatieplan. In deze strategie wordt onder meer ingegaan op de communicatieve opgave voor 2014, waarbij het de opgave is om helder te maken hoe in de gemeente Veldhoven de ondersteuning is geregeld op het vlak van jeugd, arbeidsmarkt en zorg. Daarbij is het de bedoeling om de boodschap consistent, begrijpelijk, transparant, realistisch en sensitief over te brengen. De begrippen worden in de nota nader uitgelegd.

Voor 2014 wordt een prioritering gegeven aan 2 doelgroepen, te weten:

- Inwoners, die voor zichzelf of voor iemand anders ondersteuning zoeken
- Gemeenteraad.

Tenslotte wordt in de communicatienota een overzicht gegeven van de toolbox, waarin verschillende varianten van communicatieproducten worden beschreven. Zonder overigens aan te geven voor welke onderdelen deze tools worden ingezet.

Tijdljn.

Augustus 2011	—	Kadernota maatschappelijke Participatie 2012-2015
13 januari 2014	—	Projectplan AWBZ/WMO
13 januari 2014	—	Projectplan Participatiewet
14 januari 2014	—	Programmaplan Programmaorganisatie maatschappelijke participatie
14 januari 2014	—	Informatienota raad inzake transitie sociale agenda
27 januari 2014	—	Projectplan Transitie Jeugdzorgt
Mei 2014	—	Communicatiestrategie Programma Maatschappelijke Participatie
Mei 2014	—	Model Toegang en Toewijzing Veldhoven
12 mei 2014	—	Rapportage aan stuurgroep 1 ^e kwartaal 2014
30 juni 2014	—	Rapportage aan stuurgroep 2 ^e kwartaal 2014
20 oktober 2014	—	Rapportage aan stuurgroep 3 ^e kwartaal 2014

b. Specifieke projecten:

Jeugdzorg:

Deze eerste bevindingen zijn gebaseerd op het Projectplan Transitie Jeugdzorg, een versie van 5-11-2014. Naast de projectplannen voor de 3 transities is er ook een programmaplan maatschappelijke participatie. Deels zijn zaken in de specifieke projectplannen geregeld, deels in het meer generieke Programmaplan. Daarnaast is meegenomen de vastgestelde Communicatiestrategie.

Onderzoeksvragen	Transities sociaal domein: Jeugdzorg	Motivering keuze kleurcode
a. Voorbereiding en start		
1	<i>Wordt er een onderscheid gemaakt in de behandeling van majeure projecten en andere projecten ?</i>	<i>In het voetboek Projectmatig werken is een matrix voor projectbeoordeling, waarmee via een puntenwaardering kan worden bepaald of een project als microproject, project of als majeur project wordt aangemerkt. Bij dit specifieke project is die puntenwaardering niet aangegeven. Evenmin is aangegeven, dat het hier om een majeur project gaat.</i>
2	<i>Is de aanleiding en de urgentie goed benoemd ?</i>	<i>Betreft een wettelijke overheveling van taken naar de gemeenten. Is dus geen vrije keuze gemeente.</i>
3	<i>Is er sprake van een heldere vraagstelling ?</i>	<i>Het betreft hier een wettelijke verplichting, waarin deels de vraagstelling vast ligt. Ook bij wettelijke verplichtingen is het wenselijk om de vraagstelling op lokaal niveau helder vast te leggen c.q. nader te specificeren.</i>
4	<i>Is deze vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen en deelproblemen ?</i>	<i>Zie opmerking bij a-3</i>
5	<i>Is het beoogde resultaat c.q. de beoogde doelen geformuleerd ?</i>	<i>Ja, de te bereiken doelen/resultaten zijn goed geformuleerd in de projectplannen</i>
6	<i>Is de raad tijdig bij de voorbereiding betrokken ?</i>	<i>Alle raden hebben de gelegenheid gehad om inbreng te leveren bij de meningsvorming voor "21 voor de Jeugd". Daarna heeft op lokaal niveau vaststelling van deze nota plaatsgevonden. Verder heeft de raad de Kadernota Maatschappelijke Participatie vastgesteld en het Beleidsplan Jeugdhulp</i>
7	<i>Is het project voorafgegaan door een startnotitie of een bestuursopdracht ?</i>	<i>Geen startnotitie of bestuursopdracht, wel door de regionale vaststelling van "21 voor de Jeugd" en een Basismodel voor andere Jeugdzorg (ook regionaal). Bovendien heeft de raad de Kadernota Maatschappelijke Participatie vastgesteld.</i>
8	<i>Is er een plan van aanpak opgesteld ?</i>	<i>Ja in de vorm van een projectplan (en deels via het programmaplan)</i>
9	<i>Is de aanpak en de werkwijze anderszins helder in een</i>	<i>Ja in het Programmaplan Maatschappelijke Participatie</i>

	<i>beleidsdocument vastgelegd ?</i>		
10	<i>Is er conform de vastgelegde aanpak gehandeld ?</i>		<i>Er is niet geheel conform de planning gehandeld kunnen worden, o.a. door late regelgeving van het rijk en late beschikbaarheid van gegevens. Inhoudelijk is wel conform het projectplan gehandeld en zijn ook alle deadlines gehaald.</i>
b. Rollen en verantwoordelijkheden			
1	<i>Is vastgelegd welke partners bij het proces zijn betrokken, zowel intern als extern ?</i>		<i>Ja. Dit is vastgelegd in het Projectplan</i>
2	<i>Zijn de rollen van raad, college/ambtelijke organisatie en externe partners duidelijk vastgelegd ?</i>		<i>Rollen en verantwoordelijkheden raad/organisatie/externe partners niet specifiek vastgelegd in het projectplan. Wel is in het Programmaplan een duidelijk overzicht opgenomen van de taken van de verschillende deelnemers vanuit de ambtelijke organisatie. Er wordt niet specifiek ingegaan op de rollen van de raad, college en externe partners</i>
3	<i>Zijn de verantwoordelijkheden van die betrokken partners benoemd ?</i>		<i>Verantwoordelijkheden van de betrokken interne partners zijn wel duidelijk vastgelegd in het programmaplan, dit geldt niet voor de externe partners</i>
4	<i>Op welke wijze is de interactie tussen de betrokken partners geregeld ?</i>		<i>De noodzakelijk geachte overlegstructuren en interactie tussen de betrokken partners is vastgelegd in projectplan/programmaplan.</i>
5	<i>Is ook conform de beoogde rolverdeling gewerkt ?</i>		<i>Omdat de rolverdeling en de verantwoordelijkheden van de externe partners niet expliciet zijn vastgelegd, is deze vraag niet van toepassing</i>
c. Randvoorwaarden			
1	<i>Maatschappelijk</i>		<i>Maatschappelijke, beleidsmatige en juridische randvoorwaarden/kaders zijn niet on het projectplan vastgelegd. Wel is tijdens het interview aangegeven, dat die kaders vastliggen in de Kadernota Maatschappelijke Participatie en de nota "21 voor de Jeugd". Randvoorwaarden voor de uitvoering zijn opgenomen in het Beleidsplan Jeugdhulp en de jeugdwet biedt de juridische kaders.</i>
2	<i>Beleidsmatig</i>		
3	<i>Juridisch</i>		
4	<i>Financieel</i>		
d. Planning en fasering			
1	<i>Is er een tijdspad uitgezet ?</i>		<i>Bij alle 3 D's is in het projectplan een vrij gedetailleerde planning opgenomen</i>
2	<i>Is er sprake van een fasering van het proces c.q. de geplande activiteiten ?</i>		<i>Bij alle 3 D's is er sprake van een opgenomen fasering van het proces en de geplande activiteiten</i>
3	<i>Heeft een benoeming van tussenproducten/tussenresultaten plaatsgevonden ?</i>		<i>Bij alle 3 D's heeft een benoeming plaatsgevonden van deel-/tussenproducten en deel-/tussenresultaten</i>
4	<i>Is conform deze planning gehandeld</i>		<i>Niet alles conform planning gerealiseerd, deadlines zijn echter wel gehaald.</i>
e. Controle, evaluatie en verantwoording			
1	<i>Zijn de onzekerheden in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht</i>		<i>Ja, daar wordt in het projectplan wel op gewezen. Niet hoe daar verder mee om te gaan</i>
2	<i>Is de controle op het proces vooraf vastgelegd ?</i>		<i>Een controle op het proces zal ongetwijfeld wel plaatsvinden, maar is niet expliciet vastgelegd in het projectplan</i>
3	<i>Heeft de controle conform deze vastlegging plaatsgevonden ?</i>	N.v.t	<i>Omdat die controle niet is vastgelegd is deze vraag verder niet van toepassing.</i>
4	<i>Is er rekening gehouden met de mogelijk veranderende omstandigheden ?</i>		<i>Veranderingen tijdens het traject werden gerapporteerd via de kwartaalrapportages (aan de stuurgroep) Over onzekerheden is dus wel gerapporteerd, maar dat is niet vooraf vastgelegd. De omvang is vanaf het begin kenbaar</i>

			<i>gemaakt, maar kennelijk niet overal "geland".</i>
5	<i>Zijn de (tussentijdse) evaluatiemomenten vastgelegd en hebben deze conform plaatsgevonden ?</i>		<i>De tussentijdse evaluatiemomenten zijn expliciet vastgelegd in het Programmaplan en de rapportages daarover zijn conform dit plan uitgebracht.</i>
6	<i>Zijn de tussentijdse evaluatiemomenten gekoppeld aan de tussenproducten/-resultaten</i>		<i>Voor zover op basis van de huidige stukken valt na te gaan, zijn die evaluatiemomenten niet specifiek gekoppeld aan tussenproducten of tussenresultaten. Het zijn conform afspraak kwartaalrapportages. Het tijdvak is dus bepalend.</i>
7	<i>Is er een eindverantwoording afgesproken en heeft deze ook plaatsgevonden ?</i>		<i>In het projectplan is geen eindverantwoording opgenomen.</i>
f. Informatie, communicatie, interactie			
1	<i>Is er een communicatieplan/-paragraaf opgenomen ?</i>		<i>In het projectplan Jeugdzorg is wel een communicatieparagraaf opgenomen over met wie gecommuniceerd moet worden en welke middelen beschikbaar zijn. Hetzelfde geldt voor het programmaplan Maatschappelijke Organisatie. Er wordt daarbij in beide verwezen naar een Communicatieplan Sociaal Domein. In de Communicatiestrategie is vastgesteld, dat een traditioneel communicatieplan gezien de omvang en complexiteit van de transitie, niet te maken lijkt.</i>
2	<i>Is er sprake van participatie van burgers, bedrijven en externe organisaties, ?</i>		<i>Bij alle drie D's is er sprake van participatie van burgers en externe organisaties. In het projectplan zijn de betrokken externe organisaties, burgers en bedrijven expliciet vermeld.</i>
3	<i>Is de interactie met betrekking tot de informatie en communicatie tussen interne en externe partners en burgers en bedrijven vastgelegd ?</i>		<i>Alleen vastgelegd dat deze moet plaatsvinden. Moet uitgewerkt zijn in een Masterplan Communicatie. Zie echter ook F-1</i>
4	<i>Is conform deze vastlegging gehandeld ?</i>		<i>Omdat niet is vastgelegd hoe de communicatie moet plaatsvinden is deze vraag niet van toepassing</i>

Tijdlijn:

Begin 2012 ?	Regionale Nota 21 voor de Jeugd + Bijlagenboek
Mei 2012	Basismodel voor andere jeugdzorg (concept)
November 2013	Bestuursvereinkomst eerste stap transitie jeugdzorg Z-O-Brabant
27 januari 2014	Projectplan Transitie Jeugdzorg Veldhoven
11 februari 2014	Raadsbesluit vaststelling Regionaal Transitiearrangement Jeugdzorg
18 februari 2014	Informatienota raad regionale besluiten op basis van 21 voor de jeugd
5 maart 2014	Definitief rapport "21 voor de Jeugd
18 maart 2014	Informatienota Raad mbt regionale besluiten inzake transitie Jeugdzorg
22 april 2014	Beeldvormende raadsbijeenkomst transitie Jeugdzorg
7 oktober 2014	Raadsbesluit vaststellen Beleidsplan Jeughulp 2015-2018
7 oktober 2014	Raadsbesluit vaststellen Verordening jeugdhulp Veldhoven 2015
20 oktober 2014	Informatienota Raad inzake inkoop jeugdzorgtaken
27 oktober 2014	Raadsinformatiebrief gemeente Eindhoven inzake gunning aanbesteding verblijf jeugdhulp
4 november 2014	Raadsinformatiebrief gemeente Eindhoven inzake gunning tweedelijns specialistische

AWBZ/WMO

Onderzoeksvragen		Transities sociaal domein: AWBZ/WMO	Motivering keuze kleurcode
a. Voorbereiding en start			
1	Wordt er een onderscheid gemaakt in de behandeling van majeure projecten en andere projecten ?		In het voetboek Projectmatig werken is een matrix voor projectbeoordeling, waarmee via een puntenwaardering kan worden bepaald of een project als microproject, project of als majeur project wordt aangemerkt. Bij dit specifieke project is die puntenwaardering niet aangegeven. Evenmin is aangegeven, dat het hier om een majeur project gaat.
2	Is de aanleiding en de urgentie goed benoemd ?		Betreft een wettelijke overheveling van taken naar de gemeenten. Is dus geen vrije keuze gemeente.
3	Is er sprake van een heldere vraagstelling ?		Het betreft hier een wettelijke verplichting, waarin deels de vraagstelling vast ligt. Ook bij wettelijke verplichtingen is het wenselijk de vraagstelling op lokaal niveau helder vast te leggen c.q. nader te specificeren.
4	Is deze vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen en deelproblemen ?		Zie opmerking bij a-3
5	Is het beoogde resultaat c.q. de beoogde doelen geformuleerd ?		Ja, de te bereiken doelen/resultaten zijn goed geformuleerd in de projectplannen
6	Is de raad tijdig bij de voorbereiding betrokken ?		Of en hoe de raad is betrokken (geweest), moet nog worden nagegaan.
7	Is het project voorafgegaan door een startnotitie of een bestuursopdracht ?		Er is een visiedocument "Aanpak Transitie AWBZ". Daarnaast geldt de door de Raad vastgestelde Kadernota Maatschappelijke Participatie
8	Is er een plan van aanpak opgesteld ?		Ja in de vorm van een projectplan (en deels via het programmaplan)
9	Is de aanpak en de werkwijze anderszins helder in een beleidsdocument vastgelegd ?		Zie A-7
10	Is er conform de vastgelegde aanpak gehandeld ?		Deels wel. De deadlines zijn gehaald.
b. Rollen en verantwoordelijkheden			
1	Is vastgelegd welke partners bij het proces zijn betrokken, zowel intern als extern ?		Ja. Dit is vastgelegd in het Projectplan
2	Zijn de rollen van raad, college/ambtelijke organisatie en externe partners duidelijk vastgelegd ?		Rollen en verantwoordelijkheden raad/organisatie/externe partners niet specifiek vastgelegd in het projectplan. Wel is in het Programmaplan een duidelijk overzicht opgenomen van de taken van de verschillende deelnemers vanuit de ambtelijke organisatie. Er wordt niet specifiek ingegaan op de rollen van de raad, college en externe partners
3	Zijn de verantwoordelijkheden van die betrokken partners benoemd ?		Verantwoordelijkheden van de betrokken interne partners zijn wel duidelijk vastgelegd in het programmaplan, dit geldt echter niet voor de externe partners
4	Op welke wijze is de interactie tussen de betrokken partners		De noodzakelijk geachte overlegstructuren en interactie tussen de betrokken partners is vastgelegd in

	<i>geregeld ?</i>		<i>projectplan/programmaplan.</i>
5	<i>Is ook conform de beoogde rolverdeling gewerkt ?</i>		<i>Omdat rollen en verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn vastgelegd, is deze vraag hier niet van toepassing</i>
c. Randvoorwaarden			
1	<i>Maatschappelijk</i>		<i>Maatschappelijke, beleidsmatige en juridische randvoorwaarden/kaders zijn niet vastgelegd in het projectplan. Wel deels in de Kadernota Maatschappelijke Participatie en de regelgeving op rijksniveau.</i>
2	<i>Beleidsmatig</i>		
3	<i>Juridisch</i>		
4	<i>Financieel</i>		<i>In het Programmaplan is de financiële ruimte voor de invoering van AWBZ/WMO aangegeven. Hiervoor is een budget beschikbaar van € 186.000,-</i>
d. Planning en fasering			
1	<i>Is er een tijdpad uitgezet ?</i>		<i>Bij alle 3 D's is in het projectplan een vrij gedetailleerde planning opgenomen</i>
2	<i>Is er sprake van een fasering van het proces c.q. de geplande activiteiten ?</i>		<i>Bij alle 3 D's is er sprake van een opgenomen fasering van het proces en de geplande activiteiten</i>
3	<i>Heeft een benoeming van tussenproducten/tussenresultaten plaatsgevonden ?</i>		<i>Bij alle 3 D's heeft een benoeming plaatsgevonden van deel-/tussenproducten en deel-/tussenresultaten</i>
4	<i>Is conform deze planning gehandeld</i>		<i>Qua planning niet altijd, deadlines zijn echter wel gehaald.</i>
e. Controle, evaluatie en verantwoording			
1	<i>Zijn de onzekerheden in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht</i>		<i>Ja, daar wordt in het projectplan wel op gewezen. Niet hoe daar verder mee om te gaan</i>
2	<i>Is de controle op het proces vooraf vastgelegd ?</i>		<i>Een controle op het proces zal ongetwijfeld wel plaatsvinden, maar is niet expliciet vastgelegd in het projectplan</i>
3	<i>Heeft de controle conform deze vastlegging plaatsgevonden ?</i>	N.v.t	<i>Omdat die controle niet is vastgelegd is deze vraag verder niet van toepassing.</i>
4	<i>Is er rekening gehouden met de mogelijk veranderende omstandigheden ?</i>		<i>Er is in de projectplanning geen rekening gehouden met veranderende omstandigheden. Wel wordt er in een zinnetje opgemerkt, dat veranderende omstandigheden (en dat gold dan met name het rijksbeleid in deze) tot veranderingen van het projectplan zou kunnen leiden. Het projectplan zelf is daarop niet bijgesteld, wel werden veranderingen gerapporteerd via de kwartaalrapportages.</i>
5	<i>Zijn de (tussentijdse) evaluatiemomenten vastgelegd en hebben deze conform plaatsgevonden ?</i>		<i>De tussentijdse evaluatiemomenten zijn expliciet vastgelegd in het Programmaplan en de rapportages daarover zijn conform dit plan uitgebracht.</i>
6	<i>Zijn de tussentijdse evaluatiemomenten gekoppeld aan de tussenproducten/-resultaten</i>		<i>De evaluatiemomenten zijn niet specifiek gekoppeld aan tussenproducten of tussenresultaten. Het zijn conform afspraak kwartaalrapportages. Het tijdvak is dus bepalend.</i>
7	<i>Is er een eindverantwoording afgesproken en heeft deze ook plaatsgevonden ?</i>		<i>In het projectplan is geen eindverantwoording opgenomen.</i>
f. Informatie, communicatie, interactie			
1	<i>Is er een communicatieplan/-paragraaf opgenomen ?</i>		<i>In het projectplan AWBZ/WMO is wel een communicatieparagraaf opgenomen over met wie gecommuniceerd moet worden en welke middelen beschikbaar zijn. Hetzelfde geldt voor het programmaplan Maatschappelijke Organisatie. Er wordt daarbij in beide verwezen naar een Communicatieplan Sociaal Domein. In de Communicatiestrategie is vastgelegd, dat een traditioneel communicatieplan gezien de omvang en complexiteit van de transitie, niet te maken lijkt.</i>

2	<i>Is er sprake van participatie van burgers, bedrijven en externe organisaties, ?</i>		<i>Bij alle drie D's is er sprake van participatie van burgers en externe organisaties. In het projectplan zijn de betrokken externe organisaties, burgers en bedrijven expliciet vermeld.</i>
3	<i>Is de interactie met betrekking tot de informatie en communicatie tussen interne en externe partners en burgers en bedrijven vastgelegd ?</i>		<i>Alleen vastgelegd dat deze moet plaatsvinden. Moet uitgewerkt zijn in een Masterplan Communicatie. Zie ook F-1</i>
4	<i>Is conform deze vastlegging gehandeld ?</i>		<i>Omdat dit niet vooraf is vastgelegd, is deze vraag hier niet van toepassing.</i>

Tijdslijn:

26 juni 2012	— Raadsbesluit vaststelling Visiedocument Transitie AWBZ Veldhoven			
4 november 2013	— Projectplan Transitie AWBZ/WMO			
Januari 2014	— Afwijkingenrapportage aan stuurgroep periode 4 november – 18 december 2013			
8 juli 2014	— Collegebesluit inzake regionale bestuurlijke afspraken cliëntondersteuning inz. MEE Z-O-			
9 september 2014	— Raadsbesluit vaststelling Beleidsplan “Uitbreiding van de WMO”			
7 oktober 2014	— Raadsbesluit vaststelling Verordening maatschappelijke ondersteuning 2015			
	—			
	—			

Participatie

Onderzoeksvragen		Transities sociaal domein: Participatie	Motivering keuze kleurcode
a. Voorbereiding en start			
1	Wordt er een onderscheid gemaakt in de behandeling van majeure projecten en andere projecten ?		In het voetboek Projectmatig werken is een matrix voor projectbeoordeling, waarmee via een puntenwaardering kan worden bepaald of een project als microproject, project of als majeur project wordt aangemerkt. Bij dit specifieke project is die puntenwaardering niet aangegeven. Evenmin is aangegeven, dat het hier om een majeur project gaat.
2	Is de aanleiding en de urgentie goed benoemd ?		Betreft een wettelijke overheveling van taken naar de gemeenten. Is dus geen vrije keuze gemeente.
3	Is er sprake van een heldere vraagstelling ?		Het betreft hier een wettelijke verplichting, waarin deels de vraagstelling vast ligt. Ook bij wettelijke verplichtingen is het wenselijk de vraagstelling op lokaal niveau helder vast te leggen c.q. nader te specificeren.
4	Is deze vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen en deelproblemen ?		Zie opmerking bij a-3
5	Is het beoogde resultaat c.q. de beoogde doelen geformuleerd ?		Ja, de te bereiken doelen/resultaten zijn goed geformuleerd in de projectplannen
6	Is de raad tijdig bij de voorbereiding betrokken ?		De raad is slechts in beperkte zin betrokken geweest. Daarbij wordt aangetekend, dat de transitie participatie het minst ingrijpend was. 80 à 90 % van de taken werden al door de gemeente uitgevoerd
7	Is het project voorafgegaan door een startnotitie of een bestuursopdracht ?		Nee, wel door een Kadernota Maatschappelijke participatie 2012-2015
8	Is er een plan van aanpak opgesteld ?		Ja in de vorm van een projectplan (en deels via het programmaplan)
9	Is de aanpak en de werkwijze anderszins helder in een beleidsdocument vastgelegd ?		Programmaplan maatschappelijke participatie
10	Is er conform de vastgelegde aanpak gehandeld ?		In het interview is aangegeven, dat wel in de geest maar niet echt conform het projectplan is gehandeld.
b. Rollen en verantwoordelijkheden			
1	Is vastgelegd welke partners bij het proces zijn betrokken, zowel intern als extern ?		Ja. Dit is vastgelegd in het Projectplan
2	Zijn de rollen van raad, college/ambtelijke organisatie en externe partners duidelijk vastgelegd ?		Rollen en verantwoordelijkheden raad/organisatie/externe partners niet specifiek vastgelegd in het Projectplan. In het Programmaplan is wel een uitvoerige beschrijving opgenomen van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de intern betrokkenen. Rol van de raad en externe partners vinden geen expliciete vermelding.
3	Zijn de verantwoordelijkheden van die betrokken partners		Verantwoordelijkheden van de betrokken interne en externe partners zijn wel duidelijk vastgelegd in het

	<i>benoemd ?</i>		<i>programmaplan</i>
4	<i>Op welke wijze is de interactie tussen de betrokken partners geregeld ?</i>		<i>De noodzakelijk geachte overlegstructuren en interactie tussen de betrokken interne partners is vastgelegd in projectplan/programmaplan. Niets opgenomen voor wat betreft de interactie met externe partners</i>
5	<i>Is ook conform de beoogde rolverdeling gewerkt ?</i>		<i>Omdat de interactie met externe partners niet vooraf is vastgelegd, is deze vraag hier niet van toepassing.</i>
c. Randvoorwaarden			
1	<i>Maatschappelijk</i>		<i>Maatschappelijke, beleidsmatige en juridische randvoorwaarden/kaders zijn niet vastgelegd in het projectplan. Deels wel in de Kadernota Maatschappelijke Participatie</i>
2	<i>Beleidsmatig</i>		
3	<i>Juridisch</i>		
4	<i>Financieel</i>		
d. Planning en fasering			
1	<i>Is er een tijdpad uitgezet ?</i>		<i>Bij alle 3 D's is in het projectplan een vrij gedetailleerde planning opgenomen</i>
2	<i>Is er sprake van een fasering van het proces c.q. de geplande activiteiten ?</i>		<i>Bij alle 3 D's is er sprake van een opgenomen fasering van het proces en de geplande activiteiten</i>
3	<i>Heeft een benoeming van tussenproducten/tussenresultaten plaatsgevonden ?</i>		<i>Bij alle 3 D's heeft een benoeming plaatsgevonden van deel-/tussenproducten en deel-/tussenresultaten</i>
4	<i>Is conform deze planning gehandeld</i>		<i>Niet geheel conform planning kunnen handelen,. De verordening liep voor op de planning, maar bij de realisering van het werkbedrijf loopt men achter.</i>
e. Controle, evaluatie en verantwoording			
1	<i>Zijn de onzekerheden in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht</i>		<i>Ja, daar wordt in het projectplan wel op gewezen. Niet hoe daar verder mee om te gaan</i>
2	<i>Is de controle op het proces vooraf vastgelegd ?</i>		<i>Een controle op het proces zal ongetwijfeld wel plaatsvinden, maar is niet expliciet vastgelegd in het projectplan</i>
3	<i>Heeft de controle conform deze vastlegging plaatsgevonden ?</i>	N.v.t.	<i>Omdat die controle niet is vastgelegd is deze vraag hier niet van toepassing</i>
4	<i>Is er rekening gehouden met de mogelijk veranderende omstandigheden ?</i>		<i>Er is in de projectplanning geen rekening gehouden met veranderende omstandigheden. Wel wordt er in een zinnetje opgemerkt, dat veranderende omstandigheden (en dat gold dan met name het rijksbeleid in deze) tot veranderingen van het projectplan zou kunnen leiden.</i>
5	<i>Zijn de (tussentijdse) evaluatiemomenten vastgelegd en hebben deze conform plaatsgevonden ?</i>		<i>De tussentijdse evaluatiemomenten zijn expliciet vastgelegd in het Programmaplan en de rapportages daarover zijn conform dit plan uitgebracht.</i>
6	<i>Zijn de tussentijdse evaluatiemomenten gekoppeld aan de tussenproducten/-resultaten</i>		<i>Voor zover op basis van de huidige stukken valt na te gaan, zijn die evaluatiemomenten niet specifiek gekoppeld aan tussenproducten of tussenresultaten. Het zijn conform afspraak kwartaalrapportages. Het tijdvak is dus bepalend.</i>
7	<i>Is er een eindverantwoording afgesproken en heeft deze ook plaatsgevonden ?</i>		<i>Nee, daarvan is niets vastgelegd</i>
f. Informatie, communicatie, interactie			
1	<i>Is er een communicatieplan/-paragraaf opgenomen ?</i>		<i>In een zeer beknopte communicatieparagraaf wordt verwezen naar een op te stellen communicatieplan. Daarbij worden alleen raad en externe partners genoemd. Hetzelfde geldt voor het programmaplan Maatschappelijke</i>

			<i>Organisatie. Er wordt daarbij in beide verwezen naar een Communicatieplan Sociaal Domein. In de Communicatiestrategie is vastgelegd, dat een traditioneel communicatieplan gezien de omvang en complexiteit van de transitie, niet te maken lijkt.</i>
2	<i>Is er sprake van participatie van burgers, bedrijven en externe organisaties, ?</i>		<i>Bij alle drie D's is er sprake van participatie van burgers en externe organisaties. In het projectplan zijn de betrokken externe organisaties, burgers en bedrijven expliciet vermeld.</i>
3	<i>Is de interactie met betrekking tot de informatie en communicatie tussen interne en externe partners en burgers en bedrijven vastgelegd ?</i>		<i>Alleen vastgelegd dat deze moet plaatsvinden. Moet uitgewerkt zijn in een Masterplan Communicatie.</i>
4	<i>Is conform deze vastlegging gehandeld ?</i>		<i>Omdat dit niet is vastgelegd, is deze vraag hier niet van toepassing.</i>

TIJDLIJN:

11 december 2013	—	Projectplan invoering participatiewet		
13 januari 2014	—	Projectplan Participatiewet		
14 januari 2014	—	Informatienota raad “Maatschappelijke Participatie: transitie sociale agenda”		
9 december 2014	—	Raadsbesluit vaststelling uitgangspunten uitvoering participatiewet		
9 december 2014	—	Raadsbesluit vaststelling “Verordening Participatiewet		
	—			
	—			
	—			

Reconstructie Kempenbaan Midden

Onderzoeksvragen		Project Kempenbaan Midden	Motivering keuze kleurcode
a. Voorbereiding en start			
1	Wordt er een onderscheid gemaakt in de behandeling van majeure projecten en andere projecten ?		In het voetboek Projectmatig werken is een matrix voor projectbeoordeling, waarmee via een puntenwaardering kan worden bepaald of een project als microproject, project of als majeur project wordt aangemerkt. Bij dit specifieke project is die puntenwaardering niet aangegeven. Evenmin is aangegeven, dat het hier om een majeur project gaat.
2	Is de aanleiding en de urgentie goed benoemd ?		Aanleiding en urgentie zijn benoemd. Realisering is vooral mogelijk geworden door een subsidie uit het programma Beter Benutten van het Rijk. Zonder die subsidie zou het project waarschijnlijk geen doorgang hebben gevonden.
3	Is er sprake van een heldere vraagstelling ?		Hoewel er m.i. geen sprake is van een specifieke vraagstelling, is wel redelijk aangegeven wat er aan de hand is
4	Is deze vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen en deelproblemen ?		De deelproblemen zijn goed benoemd, van grondverwerving tot planologische, van strikte termijnen tot financiële randvoorwaarden
5	Is het beoogde resultaat c.q. de beoogde doelen geformuleerd ?		Het beoogde doel is in het projectplan aangegeven
6	Is de raad tijdig bij de voorbereiding betrokken ?		Het proces is gestart met een Startbeslissing van de raad, waarin een globaal plan van aanpak is opgenomen. Dit was ook een voorwaarde om überhaupt subsidie te verkrijgen
7	Is het project voorafgegaan door een startnotitie of een bestuursopdracht ?		Nee, niet echt een startnotitie of bestuursopdracht. Wel kan de Startbeslissing van de raad als zodanig worden beschouwd.
8	Is er een plan van aanpak opgesteld ?		Ja, er is een projectplan opgesteld.
9	Is de aanpak en de werkwijze anderszins helder in een beleidsdocument vastgelegd ?		N.v.t. Geregeld via projectplan
10	Is er conform de vastgelegde aanpak gehandeld ?		Op grond van de subsidievoorwaarden gold een zeer strakke planning. Deze is gehaald.
b. Rollen en verantwoordelijkheden			
1	Is vastgelegd welke partners bij het proces zijn betrokken, zowel intern als extern ?		Ja, er is expliciet aangegeven welke (interne en externe) partners bij dit proces zijn betrokken.
2	Zijn de rollen van raad, college/ambtelijke organisatie en externe partners duidelijk vastgelegd ?		Voor raad, college/organisatie en externe partners zijn de rollen niet specifiek vastgelegd. Omdat het hier een uitvoeringsproject betreft, heeft de raad alleen een krediet beschikbaar gesteld en heeft verder weinig betrokkenheid gehad bij dit project. Ook de rollen van de externe partijen zijn beperkt. Er vindt overleg plaats en de

			<i>input kan als advies worden beschouwd en meegenomen.</i>
3	<i>Zijn de verantwoordelijkheden van die betrokken partners benoemd ?</i>		<i>Hetzelfde geldt voor de verantwoordelijkheden, zij het dat voor de interne medewerkers wel globaal is aangegeven, waarvoor deze verantwoordelijk zijn.</i>
4	<i>Op welke wijze is de interactie tussen de betrokken partners geregeld ?</i>		<i>Er is een schema opgesteld van een overlegstructuur tussen de verschillende interne en externe partijen</i>
5	<i>Is ook conform de beoogde rolverdeling gewerkt ?</i>		<i>Daar waar dit (beperkt) van toepassing was, is conform gewerkt.</i>
c. Randvoorwaarden			
1	<i>Maatschappelijk</i>		<i>Maatschappelijke randvoorwaarden worden niet specifiek benoemd. Wel wordt in het communicatieplan gewezen op de grote maatschappelijke belangen die met deze reconstructie gemoeid zijn. Bereikbaarheid tijdens het project wordt als een maatschappelijke randvoorwaarde beschouwd.</i>
2	<i>Beleidsmatig</i>		<i>Beleidsmatige randvoorwaarden zijn niet specifiek benoemd. Wel wordt gewezen op de planologische aanpassingen die moeten plaatsvinden. Verder zijn beleidsmatige randvoorwaarden te vinden in het Verkeerscirculatieplan</i>
3	<i>Juridisch</i>		<i>Juridische en planologische randvoorwaarden zijn opgenomen in het Bestemmingsplan</i>
4	<i>Financieel</i>		<i>In het projectplan is een duidelijk financieel plaatje opgenomen voor alle deelplannen van de reconstructie van de Kempenbaan. Voor het onderdeel Kempenbaan Midden is een bedrag beschikbaar van € 15.810.000,-. Voor een niet onaanzienlijk deel worden die kosten gedekt uit subsidies.</i>
d. Planning en fasering			
1	<i>Is er een tijdspad uitgezet ?</i>		<i>Er is een duidelijk tijdschema opgenomen in het projectplan</i>
2	<i>Is er sprake van een fasering van het proces c.q. de geplande activiteiten ?</i>		<i>Het proces is opgedeeld in een aantal deelproducten c.q. activiteiten.</i>
3	<i>Heeft een benoeming van tussenproducten/tussenresultaten plaatsgevonden ?</i>		<i>Ja, zie D-2</i>
4	<i>Is conform deze planning gehandeld</i>		<i>JA.</i>
e. Controle, evaluatie en verantwoording			
1	<i>Zijn de onzekerheden in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht</i>		<i>Ja deze zijn in beeld gebracht.</i>
2	<i>Is de controle op het proces vooraf vastgelegd ?</i>		<i>De controle lag vast in de aanbestedingsovereenkomst</i>
3	<i>Heeft de controle conform deze vastlegging plaatsgevonden ?</i>		<i>Zie ook e-2. Die controles hebben conform plaatsgevonden.</i>
4	<i>Is er rekening gehouden met de mogelijk veranderende omstandigheden ?</i>		<i>Nee, uit de stukken blijkt niet dat er rekening is/wordt gehouden met veranderende omstandigheden. Wel hebben enkele kleine veranderingen plaatsgevonden, maar de risico's daarvan zijn in de aanbestedingsovereenkomst bij de aannemer neergelegd.</i>
5	<i>Zijn de (tussentijdse) evaluatiemomenten vastgelegd en hebben deze conform plaatsgevonden ?</i>		<i>Tussentijdse evaluatiemomenten zijn niet vastgelegd. Wel heeft er elk kwartaal een rapportage plaatsgevonden over de voortgang van het project.</i>
6	<i>Zijn de tussentijdse evaluatiemomenten gekoppeld aan de</i>		<i>Deze evaluatiemomenten zijn niet specifiek gekoppeld aan tussenproducten c.q. -resultaten.</i>

	<i>tussenproducten/-resultaten</i>		
7	<i>Is er een eindverantwoording afgesproken en heeft deze ook plaatsgevonden ?</i>		<i>Hoewel er geen eindverantwoording is afgesproken, vindt deze momenteel wel plaats. Dit zal op grond van de subsidietoekenning ook één van de subsidievoorwaarden zal zijn.</i>
f. Informatie, communicatie, interactie			
1	<i>Is er een communicatieplan/-paragraaf opgenomen ?</i>		<i>Er is voor dit project een uitgebreid communicatieplan opgesteld. Er is een aparte communicatiedeskundige toegevoegd, vanwege de grote impact op de omgeving.</i>
2	<i>Is er sprake van participatie van burgers, bedrijven en externe organisaties, ?</i>		<i>Ja, met name voor werkgevers en werknemers is dit project van groot belang.</i>
3	<i>Is de interactie met betrekking tot de informatie en communicatie tussen interne en externe partners en burgers en bedrijven vastgelegd ?</i>		<i>De verschillende communicatievormen en mogelijkheden zijn goed in kaart gebracht.</i>
4	<i>Is conform deze vastlegging gehandeld ?</i>		<i>Er heeft veel communicatie plaatsgevonden.</i>

Tijdslijn:

23 april 2012	—	Stand van zaken 1e kwartaal 2012
26 juni 2012	—	Raadsbesluit Startbeslissing Beter Benutten Kempenbaan
30 juli 2012	—	Stand van zaken 2 ^e kwartaal 2012
16 oktober 2012	—	Projectplan Reconstructie kempenbaan en aansluiting A 67
16 oktober 2012	—	Stand van zaken 3 ^e kwartaal 2012
8 januari 2013	—	Stand van zaken 4 ^e kwartaal 2012
11 juni 2013	—	Collegebesluit inkoopstrategie reconstructie Kempenbaan Midden
7 augustus 2013	—	Stand van zaken 2 ^e kwartaal 2013
6 september 2013	—	Communicatieplan vernieuwing Kempenbaan
14 oktober 2013	—	Stand van zaken 3 ^e kwartaal 2013
10 december 2013	—	Collegebesluit opdracht verleggen kabels en leidingen
10 december 2013	—	Collegebesluit gunning uitvoering reconstructie Kempenbaan Midden
14 januari 2014	—	Stand van zaken 4e kwartaal 2013
31 maart 2014	—	Stand van zaken 1e kwartaal 2014
13 juni 2014	—	Stand van zaken 2e kwartaal 2014
29 september 2014	—	Stand van zaken 3e kwartaal 2014

Projectmatig Werken:

Er is een werkgroep, samengesteld uit vertegenwoordigers van Best en van Veldhoven, actief geweest om het traject voor te bereiden. Dit heeft geleid tot een Handboek Projectmatig Werken en een Voetboek Projectmatig Werken. Deze documenten hebben de status van een eindconcept, er heeft nog geen formele vaststelling plaatsgevonden voor college en/of MT. In het interview is gebleken, dat men er voor gekozen heeft om eerst via de trainingen nog de nodige ervaringen op te halen. Deze kunnen dan nog in het hand- en voetboek worden opgenomen, alvorens dit definitief wordt vastgesteld.

Onderzoeksvragen		Project PMW	Motivering keuze kleurcode
a. Voorbereiding en start			
1	Wordt er een onderscheid gemaakt in de behandeling van majeure projecten en andere projecten ?		In het voetboek Projectmatig werken is een matrix voor projectbeoordeling opgenomen, waarmee via een puntenwaardering kan worden bepaald of een project als microproject, project of als majeur project kan worden aangemerkt. Er is vooraf geen projectplan opgesteld, zodat niet is na te gaan of dit project als majeur wordt aangemerkt. Daar wordt verder ook geen melding van gemaakt.
2	Is de aanleiding en de urgentie goed benoemd ?		Er is niet specifiek een aanleiding of urgentie benoemd. Wel de wens om projectmatig beter te implementeren in beide gemeenten. Betreft een onderdeel uit het convenant met betrekking tot de samenwerking Best-Veldhoven
3	Is er sprake van een heldere vraagstelling ?		Vraagstelling en aanleiding liggen in dit geval dicht bij elkaar. De vraagstelling is voor het opleidingsdeel redelijk helder verwoord in het programma van eisen dat is opgesteld voor de inhuur van externe ondersteuning. In de offerte is deze nog iets specifiekier uitgewerkt.
4	Is deze vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen en deelproblemen ?		De vraagstelling als zodanig wordt niet verdeeld in deelvragen c.q. deelproblemen. Wel is er sprake van deelproducten/deelactiviteiten, zie D-2 en D-3
5	Is het beoogde resultaat c.q. de beoogde doelen geformuleerd ?		Het hoofdoel en de subdoelen zijn helder beschreven in het projectplan. Voor het opleidingsdeel wordt het resultaat van het proces in het programma van eisen goed benoemd. In de offerte van BMC zijn deze per deelproduct nader uitgewerkt.
6	Is de raad tijdig bij de voorbereiding betrokken ?		Raad is niet bij dit proces betrokken. Betreft bedrijfsvoering, is zaak college/organisatie. N.v.t.
7	Is het project voorafgegaan door een startnotitie of een bestuursopdracht ?		N.V.T. Omdat raad hierbij niet betrokken is, is er geen startnotitie of bestuursopdracht aanwezig
8	Is er een plan van aanpak opgesteld ?		Ja, zowel in de vorm van een projectplan en deels(met name voor de training) door BMC in de offerte
9	Is de aanpak en de werkwijze anderszins helder in een beleidsdocument vastgelegd ?		Bij dit project n.v.t.
10	Is er conform de vastgelegde aanpak gehandeld ?		Met uitzondering van de tijdsplanning is het projectplan volledig gevolgd. De vertraging werd mede veroorzaakt door de cultuurverschillen binnen beide organisaties.

b. Rollen en verantwoordelijkheden		
1	Is vastgelegd welke partners bij het proces zijn betrokken, zowel intern als extern ?	Ja, is vastgelegd. De projectorganisatie is expliciet uitgewerkt in het projectplan. Voor de uitwerking van de systematiek is er een gezamenlijke werkgroep van Best en Veldhoven. Voor het opleidingsdeel is dit neergelegd in een programma van eisen, en hiervoor is BMC ingeschakeld
2	Zijn de rollen van raad, college/ambtelijke organisatie en externe partners duidelijk vastgelegd ?	Ja, met uitzondering van raad, deze is niet bij dit project betrokken. Er zijn geen externe partners bij dit proces betrokken m.u.v. het opleidingsdeel, waarvoor BMC is ingehuurd.
3	Zijn de verantwoordelijkheden van die betrokken partners benoemd ?	Deze zijn in het projectplan heel expliciet uitgewerkt.
4	Op welke wijze is de interactie tussen de betrokken partners geregeld ?	De Interactie is niet geregeld. Zie ook b-1.
5	Is ook conform de beoogde rolverdeling gewerkt ?	Zoals reeds aangegeven, is, met uitzondering van de tijd, geheel volgens plan gewerkt.
c. Randvoorwaarden		
1	Maatschappelijk	Hierover is niets opgenomen. Is ook logisch, aangezien het hier een voornamelijk intern gericht project betreft, dat met name betrekking heeft op een stuk bedrijfsvoering. Derhalve hier n.v.t.
2	Beleidsmatig	
3	Juridisch	
4	Financieel	De financiële kaders zijn duidelijk benoemd. Er is een totaalbudget van € 40.000,- die voor de helft door beide gemeenten worden gedragen. Ook de dekking daarvan is per gemeente aangegeven.
d. Planning en fasering		
1	Is er een tijdspad uitgezet ?	Per deelactiviteit is een expliciete opleverdatum in het projectplan opgenomen. Daarnaast is een indicatie gegeven van het aantal te besteden dagdelen voor wat betreft het opleidingstraject.
2	Is er sprake van een fasering van het proces c.q. de geplande activiteiten ?	Het project is opgedeeld in 2 hoofdfases, die beide weer in 3 subfases zijn onderverdeeld. Verder worden in het opleidingstraject 4 fasen onderscheiden (ook als 4 deelproducten te beschouwen).
3	Heeft een benoeming van tussenproducten/tussenresultaten plaatsgevonden ?	Ja, zowel voor het project als geheel als voor het opleidingsdeel worden deelproducten benoemd en per deelproduct worden de te bereiken resultaten helder geformuleerd.
4	Is conform deze planning gehandeld	Deels, zie de aantekeningen bij A-10 en B-5
e. Controle, evaluatie en verantwoording		
1	Zijn de onzekerheden in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht	Hiervan is in het programma van eisen noch in de offerte van BMC iets vastgelegd.
2	Is de controle op het proces vooraf vastgelegd ?	
3	Heeft de controle conform deze vastlegging plaatsgevonden ?	
4	Is er rekening gehouden met de mogelijk veranderende omstandigheden ?	
5	Zijn de (tussentijdse) evaluatiemomenten vastgelegd en hebben deze conform plaatsgevonden ?	
6	Zijn de tussentijdse evaluatiemomenten gekoppeld aan de tussenproducten/-resultaten	
7	Is er een eindverantwoording afgesproken en heeft deze ook	

	<i>plaatsgevonden ?</i>		<i>zijn opgeleverd binnen de gestelde randvoorwaarden. Ook is in de offerte voor het opleidingsdeel aangegeven dat de laatste termijn van 20% van de vergoedingssom moet worden betaald na oplevering en <u>eindevaluatie</u>. Daaruit blijkt dat deze wel zou moeten plaatsvinden. Omdat het project nog loopt heeft de eindverantwoording nog niet plaatsgevonden.</i>
f. Informatie, communicatie, interactie			
1	<i>Is er een communicatieplan/-paragraaf opgenomen ?</i>		<i>Er is een communicatieparagraaf in het projectplan opgenomen. Communicatie-acties zijn echter daarin niet specifiek benoemd.</i>
2	<i>Is er sprake van participatie van burgers, bedrijven en externe organisaties, ?</i>		<i>Buiten de externe ondersteuner BMC en de gemeentelijke organisatie zijn er ook geen burgers, bedrijven of anderen bij het proces betrokken. Voor de interne afstemming/communicatie zie F-3, voor de externen is deze vraag n.v.t.</i>
3	<i>Is de interactie met betrekking tot de informatie en communicatie tussen interne en externe partners en burgers en bedrijven vastgelegd ?</i>		<i>In de offerte van BMC is vastgelegd op welke wijze wordt gecommuniceerd/afgestemd met de organisatie. Voor externe partners c.q. burgers is deze vraag niet van toepassing, daar deze niet bij dit projet betrokken zijn.</i>
4	<i>Is conform deze vastlegging gehandeld ?</i>		<i>Niet bekend</i>

Tijdslijn.

Onderstaand is een tijdslijn uitgezet van de diverse activiteiten in dit proces.

28 augustus 2012			Convenant samenwerking Veldhoven
20 oktober 2013			Handboek en voetboek projectmatig werken
19 februari 2014			Offerteaanvraag BMC tbv trainingstraject
7 maart 2014			Offerte BMC
12 mei 2014			Gunning opdracht aan BMC
15/16 sept 2014			Start train de trainer
15 oktober 2014			Start cursus Projectmatig Werken
3 november 2014			Voorbereiding cursus PMW
4 december 2014			Voorbereiding cursus PMW
29 januari 2015			Start try-out
5 februari 2015			Try-out
10 februari 2015			Try-out
24 februari 2015			Training MT
26 februari 2015			Training MT
7 april 2015			Training college
April-december 2015			Uitrol training Best en Veldhoven

Overzicht geïnterviewde personen.

Datum	Geïnterviewde	Functie
25 februari 2015	Linda Wittebrood	Projectleider Jeugdzorg
25 februari 2015	Marco Loos	Projectleider Projectmatig Werken
3 maart 2015	Esther van Kruijsdijk	Projectleider Participatie
3 maart 2015	Silvie van Gansewinkel	Programmamanager 3 decentralisatie Sociaal Domein
5 maart 2015	Ronald Bon en Paul Hovens	Projectleider Kempenbaan Projectmedewerker Kempenbaan
6 maart 2015	Judith Strijbos	Projectleider AWBZ/Zorg
10 april 2015	Hans van de Looij	Wethouder Jeugdzorg
10 april 2015	Mariënne van Dongen	Wethouder Participatie/Zorg
10 april 2015	Nicole Ramaekers	Wethouder Kempenbaan
11 mei 2015	Godfried Wasser en Linda Bokhout	Raadsgriffier Raadsadviseur
20 mei 2015	Erik de Ruiter	Gemeentesecretaris