



Proceskwaliteit majeure projecten

Onderzoek van de rekenkamercommissie Veldhoven naar de kwaliteit van de gevolgde processen bij majeure projecten.

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. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Aanpak onderzoek	5
1.3 Rapportopzet	6
2. Totaalbeeld onderzoeksvragen	7
2.1 Hoofdconclusies	7
2.2 Overzichtstabel	8
3. Algemene bevindingen	11
3.1 Bevindingen	11
3.2 Conclusies en aanbevelingen	12
4. Voorbereiding en start	14
4.1 Bevindingen	14
4.2 Conclusies en aanbevelingen	16
5. Rollen en verantwoordelijkheden	20
5.1 Bevindingen	20
5.2 Conclusies en aanbevelingen	21
6. Randvoorwaarden	23
6.1 Bevindingen	23
6.2 Conclusies en aanbevelingen	23
7. Planning en fasering	24
7.1 Bevindingen	24
7.2 Conclusies en aanbevelingen	24
8. Controle, evaluatie en verantwoording	26
8.1 Bevindingen	26
8.2 Conclusies en aanbevelingen	28
9. Informatie, communicatie en interactie	30
9.1 Bevindingen	30
9.2 Conclusies en aanbevelingen	31
10. Totaaloverzicht en adressering aanbevelingen	33
11. Bijlagen	37
11.1 Format bestuursopdracht	38
11.2 Bestuurlijke reactie college	42
11.3 Reactie rekenkamercommissie	44

1. Inleiding.

1.1 Aanleiding

In het onderzoeksprogramma van de Rekenkamercommissie Veldhoven is het onderwerp proceskwaliteit majeure projecten opgenomen. Dit mede omdat tijdens de werkbezoeken aan de fracties verschillende keren vragen met betrekking tot de sturing en processing van majeure projecten werden ingebracht.

Het is geen taak van de rekenkamercommissie om een oordeel te vellen over de inhoud van die projecten. Dat is immers een kwestie van politieke afweging en dat behoort niet tot de taak van de rekenkamercommissie. Waarin wij ten aanzien van die projecten wel een taak weggelegd zien is de kwaliteit van de besluitvormingsprocessen bij majeure projecten. Dit vormt dan ook de kern van ons onderzoek.

Daarbij hebben wij ons vooral gericht op de rol van de raad daarin, zowel in kaderstellende als in controlerende zin. Wij merken hierbij op, dat in Best eenzelfde onderzoek heeft plaatsgevonden

1.2 Aanpak onderzoek

Wij zijn het onderzoek zoals gebruikelijk begonnen met het opstellen van een Onderzoeksplan. In dit Onderzoeksplan is als algemene doelstelling van het onderzoek aangegeven *"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"*.

Deze doelstelling is vervolgens vertaald in een aantal onderzoeksvragen. Daarnaast hebben wij een normenkader geformuleerd teneinde een waardeoordeel aan de bevindingen te kunnen koppelen. Het Onderzoeksplan is opgenomen in het Bijlagenboek. Kortheidshalve wordt daarnaar verwezen.

Voor het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen hebben wij een vijftal majeure projecten nader geanalyseerd. Dit is gebeurd door middel van ambtelijke en bestuurlijke interviews en een nadere analyse van dossiers en documenten. Deze vijf projecten waren:

- Transitie Jeugdzorg
- Transitie AWBZ/WMO
- Participatie
- Reconstructie Kempenbaan Midden
- Projectmatig werken (dit is een gezamenlijk project met de gemeente Best)

Door deze keuze heeft een zekere spreiding plaatsgevonden over de verschillende beleidsterreinen van de gemeente. De drie transities betreffen het sociale domein van de gemeente, de Kempenbaan-Midden het fysieke domein, terwijl het project Projectmatig Werken zich richt op de bedrijfsvoering, maar ook inhoudelijk raakvlakken heeft met alle projecten.

De interviewverslagen alsmede enkele andere relevante stukken hebben wij ter inzage gelegd.

1.3 Rapportopzet

Uit de onderzoeksvragen, zoals die in het onderzoeksplan zijn geformuleerd, kan een zestal hoofdthema's worden benoemd. Dit zijn:

- voorbereiding en start;
- rollen en verantwoordelijkheden;
- randvoorwaarden;
- planning en fasering
- controle, evaluatie en verantwoording
- informatie, communicatie en interactie

Deze onderverdeling zal ook worden aangehouden als hoofdstukindeling van dit eindrapport. Per hoofdstuk zullen achtereenvolgens de bevindingen en de conclusies en aanbevelingen worden weergegeven. Bij elk hoofdstuk wordt aan het begin tevens vermeld welk normenkader wij hebben gehanteerd voor het uitspreken van een waardeoordeel over die bevindingen.

Deze zes hoofdthema's zullen worden voorafgegaan door twee algemene hoofdstukken. In hoofdstuk 2 geven wij eerst een totaalbeeld van de antwoorden op onze onderzoeksvragen. Daarin is een tabel opgenomen, waarin in één oogopslag de resultaten van dit onderzoek naar de proceskwaliteit van majeure projecten worden weergegeven.

In hoofdstuk 3 wordt een aantal algemene bevindingen gepresenteerd, die niet passen binnen de hiervoor genoemde hoofdthema's.

2. Totaalbeeld onderzoeksvragen.

2.1 Hoofdconclusies.

Alvorens in de volgende hoofdstukken in te gaan op de specifieke bevindingen, conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de onderzoeksvragen, geven wij in dit hoofdstuk een algemeen beeld per blok van vragen.

a. Voorbereiding en start.

Bij dit blok onderzoeksvragen heeft een redelijk tot goede invulling plaatsgevonden. Wat ontbreekt is de objectieve vaststelling of een project majeur is. In het kader van het project projectmatig werken heeft de gezamenlijke werkgroep van Best en Veldhoven een conceptregeling uitgewerkt voor projectmatig werken. Dit is neergelegd in een concept-hand- en voetboek. In dit concept-hand- en voetboek is een systematiek opgenomen om te bepalen of een project majeur is, maar dit hand- en voetboek heeft nog geen formele status en is nog in ontwikkeling. Bovendien is dat pas tot stand gekomen, nadat de projectplannen van de onderzochte projecten waren opgesteld.

Een ander aandachtspunt bij dit blok is de tijdige betrokkenheid van de raad bij dit soort projecten. Er is in Veldhoven geen gebruik gemaakt van startnotities of bestuursopdrachten. Bij de 3 decentralisaties in het sociaal domein is gebruik gemaakt van de Kadernota Maatschappelijke Participatie. Bij de Kempenbaan is het proces gestart met een zogenaamde Startbeslissing, waarin een globaal plan van aanpak was opgenomen. Dit was overigens ook een van de subsidievoorwaarden.

b. Rollen en verantwoordelijkheden.

Ook dit onderdeel scoort redelijk. Bij vrijwel alle projecten is duidelijk vastgelegd, welke partners bij de projecten zijn betrokken. Voor de intern betrokkenen is daarnaast vastgelegd, welke rollen en verantwoordelijkheden zij hebben. Voor de extern betrokken partners zijn die niet helder opgenomen. Evenmin geldt dit voor de rol van de raad. Daarbij wordt aangetekend, dat de rol van de raad bij de Kempenbaan zeer beperkt is geweest (uitsluitend de kredietvoting) en dat projectmatig werken vooral een intern bedrijfsvoeringsconcept is.

c. Randvoorwaarden.

In de projectplannen zelf zijn nauwelijks randvoorwaarden opgenomen. In een enkel geval is een financiële randvoorwaarde opgenomen. Voor de gehanteerde randvoorwaarden werd voor wat betreft de 3 decentralisaties verwezen naar de Kadernota Maatschappelijke Participatie, "21 voor de jeugd", het Beleidsplan Jeugdhulp en de wet- en regelgeving.

Bij het project Kempenbaan werd in het communicatieplan de bereikbaarheid als een belangrijke maatschappelijk randvoorwaarde beschouwd. Beleidsmatige en juridische randvoorwaarden zijn verder te vinden in het bestemmingsplan en het verkeerscirculatieplan.

In de projectplannen heeft nergens een verwijzing naar die gehanteerde randvoorwaarden plaatsgevonden.

d. Planning en fasering.

In alle gevallen is een goede planning opgesteld en is er, daar waar dit van toepassing is, een fasering van de geplande activiteiten opgenomen. Ook heeft er overal een benoeming van tussenproducten en tussenresultaten plaatsgevonden. Enig zorgpunt bij dit blok is het handelen conform deze planning. Bij de 3 decentralisaties zijn de deadlines wel gehaald, maar is tussentijds niet steeds conform de planning gehandeld. Dit is overigens

wel begrijpelijk, vanwege de grote onzekerheden in de regelgeving en de (te) late verstrekking van de gegevens door het rijk en betrokken organisaties.

Bij de Kempenbaan is wel strak conform de planning gehandeld. Bij dit project was dat ook erg noodzakelijk, vanwege de subsidievoorwaarden op dat punt. Het project projectmatig werken is qua tijd uitgelopen, mede vanwege de cultuurverschillen tussen de twee gemeenten.

e. Controle, evaluatie en verantwoording.

Met name binnen dit blok komen de meeste negatieve scores voor. Men heeft vooraf niet bepaald, welke evaluatiemomenten worden ingebouwd en op welke wijze het gevolgde proces wordt verantwoord. Dat wil overigens niet zeggen, dat geen evaluaties en/of verantwoordingsactiviteiten hebben plaatsgevonden, alleen dat deze niet vooraf in projectplannen, kadernota's en/of beleidnota's zijn vastgelegd.

Voor het overige verwijzen wij u naar de meer gedetailleerde bevindingen in de volgende hoofdstukken.

f. Informatie, communicatie en interactie.

Dit blok onderzoeksvragen scoort redelijk tot goed. Voor wat betreft de 3 decentralisaties zijn in de projectplannen slechts zeer beknopte communicatieparagrafen opgenomen. Zowel in de projectplannen als in het programmaplan wordt aangegeven, dat een communicatieplan moet worden opgesteld.

In mei 2014 is een communicatiestrategie vastgesteld omdat men meende, dat een traditioneel communicatieplan voor het totale programma Maatschappelijk Participatie onmogelijk te maken lijkt en ook niet werkbaar zou zijn. Dit is een visie, die niet door de rekenkamercommissie wordt gedeeld. In hoofdstuk 9 gaan wij hier nader op in.

Voor het project Kempenbaan is wel een uitvoerig communicatieplan opgesteld. Aan de projectgroep is zelfs een aparte communicatiedeskundige toegevoegd, vanwege de grote impact van dit project op de omgeving. Daarbij zijn de verschillende communicatievormen en mogelijkheden goed in beeld gebracht. Er heeft bij dit project ook een uitvoerige communicatie plaatsgevonden.

Projectmatig werken tenslotte is vooral een intern gericht proces. Er is een communicatieparagraaf in het projectplan opgenomen. Ook in de offerte van BMC (die het trainingstraject verzorgt) is aangegeven op welke wijze met de medewerkers wordt gecommuniceerd.

2.2 Overzichtstabel.

In onderstaand overzicht wordt een totaalbeeld gepresenteerd van de antwoorden op onze onderzoeksvragen. In het bijlagenboek is een gedetailleerde uitwerking opgenomen van deze antwoorden. Per onderzoeksvraag is een beknopte toelichting verstrekt, waarom tot een bepaalde kleurcode is gekomen. Daarbij zijn de volgende codes gehanteerd:

	<i>Onderzoeksvraag hier niet van toepassing.</i>
	<i>Onderzoeksvraag wordt met JA beantwoord.</i>
	<i>Onderzoeksvraag wordt met NEE beantwoord.</i>
	<i>Antwoord is ten dele JA/NEE</i>

Daarnaast wordt daarbij per project een tijdlijn gepresenteerd, waarin de verschillende stappen en besluitmomenten inzichtelijk worden gemaakt.

Het totaaloverzicht geeft het volgende beeld.

Nr. en Omschrijving Onderzoeksvragen		Jeugdzorg	AWBZ/WMO	Participatie	Kempenbaan-Midden	Projectmatig Werken
a. Voorbereiding en start						
1	Wordt er een onderscheid gemaakt in de behandeling van majeure projecten en andere projecten ?					
2	Is de aanleiding en de urgentie goed benoemd ?					
3	Is er sprake van een heldere vraagstelling ?					
4	Is deze vraagstelling geoperationaliseerd in deelvragen en deelproblemen ?					
5	Is het beoogde resultaat c.q. de beoogde doelen geformuleerd ?					
6	Is de raad tijdig bij de voorbereiding betrokken ?					n.v.t.
7	Is het project voorafgegaan door een startnotitie of een bestuursopdracht ?					n.v.t.
8	Is er een plan van aanpak opgesteld ?					
9	Is de aanpak en de werkwijze anderszins helder in een beleidsdocument vastgelegd ?				n.v.t.	n.v.t.
10	Is er conform de vastgelegde aanpak gehandeld ?					
b. Rollen en verantwoordelijkheden						
1	Is vastgelegd welke partners bij het proces zijn betrokken, zowel intern als extern ?					
2	Zijn de rollen van raad, college/ambtelijke organisatie en externe partners duidelijk vastgelegd ?					
3	Zijn de verantwoordelijkheden van die betrokken partners benoemd ?					
4	Op welke wijze is de interactie tussen de betrokken partners geregeld ?					
5	Is ook conform de beoogde rolverdeling gewerkt ?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
c. Randvoorwaarden						
1	Maatschappelijk					n.v.t.
2	Beleidsmatig					n.v.t.
3	Juridisch					n.v.t.
4	Financieel					
d. Planning en fasering						
1	Is er een tijdpad uitgezet ?					
2	Is er sprake van een fasering van het proces c.q. de geplande activiteiten ?					
3	Heeft een benoeming van tussenproducten/tussenresultaten plaatsgevonden ?					
4	Is conform deze planning gehandeld					
e. Controle, evaluatie en verantwoording						
1	Zijn de onzekerheden in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht					
2	Is de controle op het proces vooraf vastgelegd ?					
3	Heeft de controle conform deze vastlegging plaatsgevonden ?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
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 plaatsgevonden ?					

f. Informatie, communicatie, interactie					
1	<i>Is er een communicatieplan/-paragraaf opgenomen ?</i>				
2	<i>Is er sprake van participatie van burgers, bedrijven en externe organisaties, ?</i>				<i>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>				
4	<i>Is conform deze vastlegging gehandeld ?</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	

3. Algemene bevindingen.

3.1 Bevindingen.

Oorsprong onderzochte projecten en mate van handelingsvrijheid.

De achtergrond van de 5 onderzochte projecten is tamelijk divers. Hetzelfde geldt voor de mate, waarin de gemeente een grotere of kleinere handelingsvrijheid heeft. Wij zetten dit even op een rij:

3 decentralisaties sociaal domein:

De oorsprong daarvan is gelegen in het rijksbeleid. Door de wetgever zijn taken op het terrein van de jeugdzorg, AWBZ/Mo en de Participatiewet bij de gemeenten neergelegd. Het Rijk heeft een prominente rol gespeeld bij de overdracht van taken van Rijk naar gemeenten (transitieproces) omwille van de continuïteit van de zorg.

Kempenbaan-Midden:

Bij het treffen van infrastructurele voorzieningen geniet de gemeente een grote mate van handelingsvrijheid. Wel dienen de maatregelen uiteraard te passen binnen de planologische regels van de geldende bestemmingsplannen en dienen ze rekening te houden met de verkeersregelgeving.

Bij dit specifieke project heeft de gemeente daarnaast ook te maken met stringente subsidieregels.

Projectmatig Werken:

Deze ontwikkeling vloeit voort uit de samenwerkingsovereenkomst met Best. Daarin is een doorontwikkeling van projectmatig werken voorzien en daarvoor is een gezamenlijke werkgroep ingesteld. In Veldhoven past dit binnen het Veldhoven Development Traject.

De gemeenten zijn volkomen vrij om hierin keuzes te maken, de wetgever schrijft op dit punt niets voor.

Belemmerende factoren bij de 3 decentralisaties.

De 3 decentralisaties binnen het sociale domein hebben de afgelopen paar jaren een geweldige impact gehad op de gemeentelijke organisatie van Veldhoven en een zware wissel getrokken op de capaciteit en de flexibiliteit daarvan.

Wanneer deze 3 projecten klinisch worden beoordeeld op basis van de uitgangspunten van projectmatig werken, kunnen daarbij best enige kanttekeningen worden geplaatst. Men moet echter in aanmerking nemen, dat deze processen sterk werden gehinderd door o.a.:

- De (te) late regelgeving vanuit het rijk;
- Onzekerheden met betrekking tot de (cliënten)gegevens en de financiën;
- De grote tijdsdruk, waaronder de decentralisaties moesten worden gerealiseerd.

Ondanks deze belemmerende factoren is de organisatie er in geslaagd om de deadlines te halen. Dat daarbij niet altijd het vooraf uitgestippelde pad kon worden gevolgd is inherent aan de hiervoor genoemde onzekerheden en onduidelijkheden.

Desondanks hebben wij ook deze projecten behandeld conform het door ons gehanteerde normenkader, omdat ook hieruit leerpunten zijn te destilleren voor toekomstige majeure projecten.

Persoonlijke factor.

Dat de processen ondanks de belemmerende factoren behoorlijk goed verlopen zijn, heeft soms meer te maken met de persoonlijke drive van de medewerkers dan met een procesmatig juiste aanpak.

In de interviews werd aangegeven, dat men er erg trots op is dat men, ondanks alle problemen en onzekerheden, er in geslaagd is de deadlines te halen. Enerzijds komt dit door het feit dat college en MT volledige steun hebben geboden en flexibel zijn geweest, anderzijds door de geweldige individuele inzet van medewerkers.

Projectmatig werken.

Binnen de hiervoor geschetste ontwikkelingen past ook verbetering van projectmatig werken. Daartoe is samen met de gemeente Best een ontwikkeltraject ingezet. Een eerste eindconcept van een hand- en voetboek is inmiddels door de gezamenlijke werkgroep opgeleverd. Momenteel lopen in beide gemeenten de trainingstrajecten.

In Veldhoven loopt daarbij tevens het Veldhoven Development Traject. Uitgangspunt daarbij is, dat je als overheidsorganisatie veel meer zult moeten inspelen op de veranderde maatschappelijke context en de eisen, die dit aan een overheidsorganisatie stelt. Daarbij gaat het niet meer alleen om het nemen van besluiten en het opleggen van regels, maar om samen met de maatschappelijke omgeving te zoeken naar oplossingen en bereiken van resultaten.

Daarbij zal men zich als overheidsorganisatie steeds moeten afvragen, in welke rol deze aan dit samenspel deelneemt. Die rollen kunnen zijn:

- Een duidelijk sturende rol
- Een participerende rol
- Een faciliterende rol.

Het gaat bij de organisatieontwikkeling dus niet zozeer om het implementeren van een nieuwe structuur maar veel meer in het bereiken van een omslag in het denken en de cultuur. Projectmatig werken past eveneens in deze filosofie, maar vormt daarbinnen slechts een onderdeel. Veel werk wordt namelijk niet in projectvorm verricht.

Het voorlopige eindconcept van het hand- en voetboek heeft nog geen formele status. Men heeft ruimte willen laten om de input vanuit die trainingen, nog in het hand- en voetboek te kunnen verwerken. Ook de aanbevelingen uit dit rapport kunnen daaraan een bijdrage leveren.

3.2 Conclusies en aanbevelingen.

Persoonlijke drive en commitment van medewerkers zijn een belangrijke succesfactor.

Uit de interviews kan een duidelijke conclusie worden getrokken. Zonder de geweldige betrokkenheid van de medewerkers en het getoonde improvisatievermogen in onduidelijke omstandigheden, zouden de onderzochte processen minder succesvol zijn verlopen. In het bijzonder geldt dit voor de 3 decentralisaties in het sociaal domein. Het is belangrijk deze positieve ontwikkeling vast te houden en uit te breiden. Dit leidt tot de volgende aanbeveling

Aanbeveling 1:

Koester de betrokkenheid van de medewerkers en investeer daar in.

Toelichting:

Zonder de drive en commitment van medewerkers zal een proces moeizaam en problematisch verlopen. Het is daarom van belang om de geconstateerde betrokkenheid en motivatie in de organisatie vast te houden en verder uit te bouwen. Investeer daar in om deze nog verder te bevorderen. Dit kan onder meer door in het Veldhoven Development Traject daar bijzonder aandacht aan te besteden.

4. Voorbereiding en start.

Normenkader:

- *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.*

4.1 Bevindingen.

Onderscheid procesgang majeure en andere projecten.

Hoewel de 5 onderzochte projecten door vrijwel iedereen als een majeur project worden gezien, is er nergens melding van gemaakt, dat het hier om majeure projecten gaat. In het eindconcept hand- en voetboek projectmatig werken is een methodiek opgenomen, aan de hand waarvan kan worden vastgesteld of er sprake is van majeure projecten.

Op het moment dat genoemde projecten van start gingen, was dit hand- en voetboek nog niet uitgewerkt en kon daarom ook niet als instrument worden gehanteerd om de zwaarte van een project te bepalen. Het is wenselijk om een project in zwaarte te kwalificeren, omdat op basis daarvan daaraan een bepaalde procesgang kan worden gekoppeld.

Het hand- en voetboek heeft op dit moment nog het karakter van een eindconcept van de werkgroep van de gemeenten Best en Veldhoven. Momenteel loopt het trainingsprogramma in beide gemeenten. De input die daar uit voortkomt wordt nog in dit eindconcept verwerkt, waarna tot vaststelling kan worden overgegaan. Het hand- en voetboek heeft dus op dit moment nog geen formele status. Ook de aanbevelingen uit dit rapport dienen hun doorwerking te krijgen in dat hand- en voetboek.

Gebleken is dat het coalitieprogramma volledig is doorvertaald in de reguliere planning- en controlcyclus. De vraag is waarom dit voor een aantal majeure projecten niet is gebeurd.

Opstellen projectplannen.

Zowel voor de 3 decentralisaties binnen het sociaal domein als voor het project Projectmatig werken is een projectplan opgesteld. Voor de reconstructie van de Kempenbaan is een projectplan opgesteld, dat voor het deel Kempenbaan-Midden nader is uitgewerkt in een projectbeheersplan. Voor de projectorganisatie heeft men daarbij gekozen voor het I.P.M.-model (Integraal Project Management)

Na het opstellen van de projectplannen voor de 3 D's, is men tot de conclusie gekomen, dat vanwege de onderlinge samenhang en relaties tussen die decentralisaties, het wenselijk was om een overkoepelend programmaplan op te stellen en daarbij tevens een programmamanager aan te stellen.

Programmaplan maatschappelijke participatie.

Dit programma is in feite de paraplu, waaronder alle participaties plaatsvinden. Het programmaplan Programmaorganisatie Maatschappelijk Participatie is echter, zoals gezegd, pas vastgesteld, toen de verschillende projecten al liepen. Dit, omdat men gaande het traject tot de conclusie kwam, dat een overkoepelende structuur nodig was, 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. Zo wordt in het programmaplan een schema van de overlegvormen opgenomen, alsmede de frequentie daarvan. Daarbij wordt aangetekend, dat dit met name betrekking heeft op de interne partners, de eventueel betrokken externe partners worden daarin niet vernoemd.

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.

Vermeldenswaard is overigens nog, dat het Programmaplan niet alleen betrekking heeft op de 3 decentralisaties, die in het kader van dit onderzoek nader worden geanalyseerd. In het Programmaplan zijn ook meegenomen de projecten:

- Veldhoven Vernieuwend Vitaal
- Participatieplein
- Passend Onderwijs

Gebruik projectplannen.

Uit de interviews bleek, dat de projectplannen niet als een "levend" document zijn gehanteerd. Tussentijdse bijstellingen hebben niet plaatsgevonden en kennelijk werden de projectplannen door de verschillende projectleiders nauwelijks gebruikt.

De aandacht lag veel meer op de inhoud en veel minder op het proces. Wellicht dat dit komt, omdat beleidsmedewerkers als projectleider zijn aangesteld. Projectleider is een vak, net zo goed als dat beleidsmedewerker een vak is. Deze laatste zal vanuit zijn vakachtergrond meer geneigd zijn naar de inhoud te kijken, terwijl een specifieke projectleider veel meer het proces in de gaten zal houden.

Lokale vraagstelling.

Met name bij de 3 D's wordt voor wat betreft het operationaliseren van de vraagstelling vaak verwezen naar de wettelijke regelgeving, waarin de vraagstelling voor een belangrijk deel al vast ligt.

Het is echter ook van belang om lokaal te bepalen wat de inhoudelijke vragen zijn, om hoeveel cliënten het gaat, welke specifieke problemen het betreft. Dit is echter niet helder in de projectplannen benoemd.

Startnotities en bestuursopdrachten.

Er is geen gebruik gemaakt van de instrumenten startnotitie of bestuursopdracht. Voor wat betreft de decentralisaties in het sociale domein is een Kadernota Maatschappelijke Participatie vastgesteld, die gediend heeft als basis voor de verdere uitwerking van die decentralisaties.

Daarnaast hebben de regionaal uitgewerkt nota "21 voor de jeugd" en het visiedocument "Aanpak transitie AWBZ" het karakter van een startnotitie.

Het is jammer dat in de projectplannen geen verwijzing naar dit soort documenten is opgenomen. Daardoor wordt het lastiger om via een projectplan een compleet beeld te krijgen van de procesgang en de context van het project.

In alle interviews is met betrokkenen besproken, of een bestuursopdracht een goed hulpmiddel zou kunnen zijn om de raad in een vroegtijdig stadium goed in zijn kaderstellende rol te plaatsen. Van het instrument bestuursopdracht is in Veldhoven tot op heden nog geen gebruik gemaakt.

De meningen daarover bleken niet geheel gelijk te lopen. In een aantal gevallen werd aangegeven, dat met dit wil laten afhangen van het onderwerp. Bovendien wordt de vrees geuit, dat de raad zich meer op uitvoeringsniveau gaat bemoeien naarmate men vroeger in het proces wordt betrokken. In een van de interviews wordt aangegeven, dat het de vraag is of alle raadsleden dezelfde perceptie hebben bij hun rol in dezen. Naast de kaderstellende rol heeft de raad immers ook een volksvertegenwoordigende rol. De ervaring leert dat, als de druk van buiten toeneemt, de raad snel geneigd te gaan sturen op incidenten. Desondanks wordt, zij het met enige kanttekeningen, door vrijwel iedereen dit instrument als een mogelijk waardevolle aanvulling beschouwd.

Of, zoals dat beeldend in een van de interviews werd aangegeven:

- de raad bepaalt het speelveld en de spelregels;
- de coach (het college) bepaalt de opstelling en
- de spelers (organisatie) spelen de wedstrijd

Na afloop van de wedstrijd vindt een wedstrijdanalyse (evaluatie) plaats, waarin wordt vastgesteld of in een van de drie genoemde onderdelen aanpassingen nodig zijn.

4.2 Conclusies en aanbevelingen.

Met name bij majeure projecten zou de raad meer sturing aan de voorzijde van het proces moeten hebben.

Door geen gebruik te maken van instrumenten zoals startnotities of bestuursopdrachten wordt een kans gemist om de raad in een vroegtijdig stadium in zijn kaderstellende rol te plaatsen. Uiteraard dienen dit soort instrumenten alleen te worden ingezet bij majeure zaken.

Er heeft nog geen objectieve vaststelling plaatsgevonden of een project majeur is of niet.

Het hand- en voetboek geeft een systematiek om te bepalen of een project majeur is of niet. Omdat de onderzochte processen vooraf gingen aan dit hand- en voetboek, is deze methodiek nog niet gehanteerd om te bepalen in hoeverre er sprake was van majeure projecten. De systematiek in het hand- en voetboek is bedoeld om op basis van omvang, risico's en impact op een objectieve wijze vast te stellen of een project majeur is.

Er is geen relatie gelegd tussen de hiervoor genoemde methodiek en het al dan niet werken met bestuursopdrachten.

Vanuit verschillende invalshoeken kan de zwaarte van een project/proces worden bepaald. Met name gaat het daarbij om het coalitieprogramma, de planning- & controlcyclus en het hand- en voetboek Er is echter (nog) geen samenhangend geheel uitgewerkt. Onze conclusie luidt dat meer samenhang tussen deze beleidsinstrumenten gewenst is.

Vooraf bij majeure projecten zou de raad eerder in zijn kaderstellende rol moeten worden gebracht. Door goed in beeld te brengen wanneer en hoe deze aan zet is, kan de nodige "ruis" worden voorkomen en wellicht ook het aantal onnodige vragen worden beperkt.

De projectplannen geven geen compleet inzicht in het totale proces.

In een projectplan zou je een totaalbeeld moeten aantreffen. Vaak ontbreken met name kaders en randvoorwaarden. In een aantal gevallen werd tijdens de interviews naar andere documenten verwezen (Kadernota, startnotitie, beleidsnota e.d.). In de projectplannen zelf wordt hier echter niet naar verwezen.

Projectplannen worden nauwelijks gebruikt binnen de organisatie, accent vooral op de inhoud.

Door het zeer beperkte gebruik dat van de projectplannen is gemaakt, is er minder aandacht geschonken aan het proces maar meer aan de inhoud. Het projectplan wordt als weinig levend ervaren en tussentijdse bijstellingen hebben dan ook niet of nauwelijks plaatsgevonden.

Bij langlopende processen is het van belang, dat tussentijds wordt nagegaan of men nog op het goede spoor zit. Toch zijn in de projectplannen geen tussentijdse evaluatie- en/of bijstellingsmomenten opgenomen.

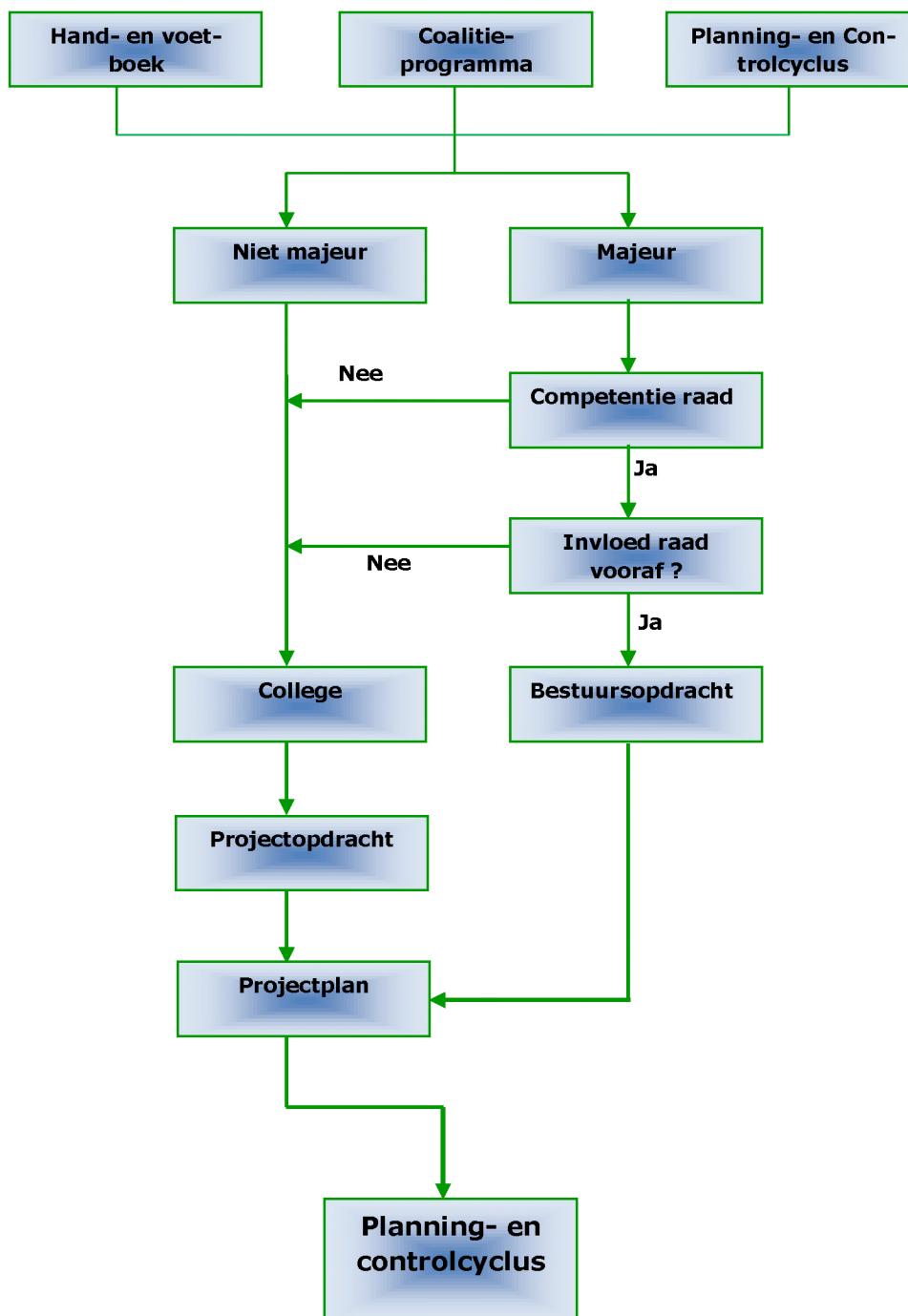
Op grond van bovenstaande conclusies komen wij tot de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 2:
Kom tot een meer expliciete definiëring van majeure projecten en breng meer samenhang aan tussen coalitieprogramma, hand- en voetboek en planning- & controlcyclus.

Toelichting:

Het verdient de voorkeur om de genoemde beleidsinstrumenten samen te voegen tot één samenhangend proces. Daartoe hebben wij op de volgende pagina een schema uitgewerkt, waarmee een eenduidige benadering en bepaling van een majeur project kan plaatsvinden.

Dit schema ziet er als volgt uit:



De bepaling of een project majeur is, kan op meer manieren plaatsvinden. Enerzijds de objectieve methode conform het hand- en voetboek, anderzijds is er ook de politieke realiteit van het coalitieprogramma en de planning- en controlcyclus. Vanuit deze verschillende invalshoeken kan een project als majeur worden aangemerkt.

In principe zou de raad zijn bemoeienis moeten beperken tot projecten, die majeur zijn. En dan nog alleen wanneer het zijn competentie betreft. Indien het geen majeur project is, dan wel de raad heeft aangegeven geen behoefte te hebben aan sturing vooraf, kan een voorstel de reguliere routing via het college naar de raad volgen.

Daar waar de raad wel aangegeven heeft dat hij een sturende rol aan de voorkant van het proces wil innemen, kan het instrument Bestuursopdracht worden ingezet. Dit dient dan zijn vertaling te krijgen in een projectplan, dat vervolgens in de planning- en controlcyclus kan worden ingebed.

Aanbeveling 3:

Zorg voor een compleet beeld in de projectplannen en bouw tussentijdse evaluatie- en bijstellingsmomenten in.

Toelichting:

Door het niet opnemen van kaders en randvoorwaarden in de projectplannen ontstaat een onvolledig beeld. Soms ontbreken deze elementen, soms ook zijn die in andere nota's of documenten opgenomen. Het is dan een zoektocht om het beeld te completeren. Neem daarom in de projectplannen:

- *de kaders en randvoorwaarden op in de projectplannen zelf of*
- *neem een verwijzing op naar de documenten, waarin deze wel zijn opgenomen.*

Meer over de randvoorwaarden is opgenomen in hoofdstuk 6.

Gebleken is dat de projectplannen in de praktijk nauwelijks werden gehanteerd. Het is het wenselijk om de projectplannen actueel te houden en de aandacht daarvoor levend te houden. Om die reden is het nodig om in het projectplan zelf al de nodige evaluatie- en bijstellingsmomenten op te nemen. Bovendien stelt dit de raad in staat om tussentijds zijn controlerende rol waar te maken en wordt een belangrijk leereffect gecreëerd. Dit is des te meer van belang als het langlopende projecten betreft met een hoog afbreukrisico. Meer hierover is opgenomen in hoofdstuk 8.

5. Rollen en verantwoordelijkheden.

Normenkader:

- *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;*

5.1 Bevindingen.

Rollen en verantwoordelijkheden interne en externe partners.

Over het algemeen is in de projectplannen goed aangegeven, welke partners bij de betreffende projecten zijn betrokken. Anders ligt dat met betrekking tot hetgeen van die partners wordt verwacht, welke rollen en verantwoordelijkheden aan hen zijn toebedeeld.

Voor de intern betrokken partners is dat meestal duidelijk benoemd, voor de externe partners ontbreekt dat vrijwel volledig. Een uitzondering daarop vormt het project Projectmatig Werken, maar daar is het aantal extern betrokkenen beperkt tot het bureau, dat de training voor de trainers verzorgt.

Door het feit dat niet is vastgelegd, wat van de externe partners in deze projecten wordt verwacht, kunnen deze daar ook niet op inspelen. Onduidelijkheid in de rolverdeling en de verantwoordelijkheden vergroot de kans op ruis op de lijn.

Spanningsveld lijnorganisatie/projectorganisatie.

In meerdere interviews is naar voren gekomen, dat er een zeker spanningsveld bestaat tussen de lijnorganisatie en de projectorganisatie. Dit komt mede door het feit, dat de projectleiders (met name in het sociale domein) ook beleidsmedewerker zijn en daardoor "twee heren moeten dienen".

Verder is de nodige ureninzet vanuit de lijn niet altijd expliciet gemaakt, waardoor de nodig geachte capaciteit niet altijd beschikbaar was. Daarnaast is gebleken, dat bij ondersteunende diensten als financiën en ICT zeker in de beginfase een te lauwe betrokkenheid en onvoldoende commitment werd geconstateerd.

Wisselingen diverse rollen.

In een van de interviews werd aangegeven, dat het erg lastig is gevonden, dat men 3 verschillende programmamanagers heeft gehad. In een ander interview werd echter aangegeven, dat er bewust voor is gekozen om eerst een specifieke projectleider als programmamanager aan te stellen. De bedoeling was dat deze de meer inhoudelijk gerichte medewerker projectmatige vaardigheden zou bijbrengen. Daarnaast heeft ook nog het rouleren binnen de organisatie van de afdelingshoofden en de wisselingen binnen het college na de raadsverkiezingen van 2014 de rolonduidelijkheid beïnvloedt.

Volgens de geïnterviewden is het pas goed mogelijk om effectief aan een project te werken, als men enigszins vertrouwd is met elkaar en op de hoogte is van elkaars capaciteiten.

5.2 Conclusies en aanbevelingen.

De spanning tussen lijn/ en projectorganisatie is voelbaar geweest.

Uit de interviews is duidelijk naar voren gekomen, dat er met name bij de 3 decentralisaties een spanning voelbaar is geweest tussen de lijn- en de projectorganisatie. Daarvoor is een aantal oorzaken aan te wijzen.

Enerzijds betreft dit de onduidelijkheid in de rollen en verantwoordelijkheden en de onderschatting van wat er van de afdelingen werd verlangd. Anderzijds heeft daarbij een rol gespeeld de verwachtingen binnen de organisatie over de toewijzing van het projectleiderschap.

Een bijkomend probleem daarbij was, dat niet altijd de benodigde ureninzet vanuit de lijn expliciet was gemaakt, waardoor de benodigde capaciteit niet altijd beschikbaar was. Ook de enigszins lauwe betrokkenheid van ondersteunende afdelingen als ICT en Financiën in de beginfase heeft bijgedragen aan die spanning. Wellicht dat bij deze afdelingen, zeker in de beginfase, er sprake was van een onderschatting van de complexiteit en de omvang van de materie.

Duidelijk is geworden, dat bij dit soort majeure projecten alle betrokkenen tijdig bij het proces betrokken moeten worden en dat iedereen daarin zijn bijdrage moet kunnen leveren.

Overigens heeft dit, mede door de persoonlijke betrokkenheid en inzet van de projectleiders, nergens tot onoverkomelijke problemen geleid.

Er is in de projectplannen onvoldoende vastgelegd wat met name van externe partners wordt verwacht.

De projectplannen scoren op het onderdeel "rollen en verantwoordelijkheden" redelijk omdat de bij het project betrokken partners in vrijwel alle gevallen duidelijk zijn benoemd. Voor wat betreft de intern betrokkenen is in de meeste gevallen de rolverdeling redelijk duidelijk uitgewerkt is en zijn de verantwoordelijkheden vastgelegd. Bij de externe partners is dit echter niet het geval. In de meeste gevallen wordt volstaan met het aangeven, dat deze partners bij het proces zijn of worden betrokken. Wat hun rol in het geheel is wordt echter niet duidelijk gemaakt.

Onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden kan ruis veroorzaken en leidt tot onnodige vragen.

Een van de nadelen van het niet vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden is, dat het de betrokken partners niet duidelijk is wat van hen verwacht wordt en wanneer. Dit geldt zowel intern (raad/college/organisatie) als voor de externe partners.

Dat kan er toe leiden dat er "ruis" ontstaat. Bovendien, en dat geldt vooral voor de raad, als het proces niet duidelijk is weet deze niet wanneer hij weer aan zet is. Dit leidt onvermijdelijk tot vragen, die voorkomen hadden kunnen worden.

Er is in het hand- en voetboek projectmatig werken niets opgenomen over de rol van de raad bij majeure projecten.

De rol van de raad komt in het hand- en voetboek niet aan de orde. Toch kan het van belang zijn, dat met name bij majeure projecten de raad aan de voorkant van een project wordt betrokken om het speelveld en de spelregels te bepalen. Onder majeur vallen dan niet alleen de projecten, die op basis van de systematiek uit het hand- en voetboek de kwalificatie "majeur" hebben meegekregen. Het geldt eveneens voor die projecten,

die op grond van politieke overwegingen het predicaat "majeur" krijgen. Hiervoor zou de basis moeten liggen in het coalitieprogramma.

Aanbeveling 4:

Zorg dat in de projectplannen de rollen en verantwoordelijkheden van zowel de intern betrokkenen als de externe partners expliciet worden vastgelegd.

Toelichting:

Door dit heel transparant te maken, weet elke partner wat van hem/haar wordt verwacht. Is dat nog niet duidelijk op moment van opstellen, leg dan in het projectplan vast dat bij een vastgelegd evaluatie- of bijstellingsmoment deze rolverdeling alsnog aan het projectplan wordt toegevoegd.

6. Randvoorwaarden.

Normenkader:

- *De randvoorwaarden zijn duidelijk in beeld gebracht;*

6.1 Bevindingen.

Opnemen randvoorwaarden.

In de projectplannen is niets opgenomen over de maatschappelijke, beleidsmatige en/of juridische randvoorwaarden. In enkele gevallen is er wel enige aandacht geschonken aan de financiële randvoorwaarden.

Wel is er tijdens de interviews op gewezen, dat in andere nota's (Kadernota Maatschappelijke Participatie, beleidsnota's) randvoorwaarden zijn opgenomen voor wat betreft de ontwikkelingen binnen het sociale domein.

Met betrekking tot de Kempenbaan-Midden liggen juridische en planologische randvoorwaarden vast in het bestemmingsplan en beleidsmatige randvoorwaarden in het Verkeerscirculatieplan. Maatschappelijk randvoorwaarden zijn niet specifiek benoemd, wel werd aan de bereikbaarheid een hoge prioriteit toegekend.

Voor het project Projectmatig Werken zijn, met uitzondering van het budget, geen randvoorwaarden opgenomen. In dit specifieke project is dat ook niet noodzakelijk, omdat deze hierbij niet spelen.

In de projectplannen wordt voor wat betreft de randvoorwaarden niet naar deze andere (beleids)nota's verwezen.

6.2 Conclusies en aanbevelingen.

Door het niet opnemen van de randvoorwaarden, worden het speelveld en de speelruimte onvoldoende bepaald.

Door het opnemen van randvoorwaarden in zowel juridische, beleidsmatige, maatschappelijke en financiële zin, worden de marges bepaald, waarbinnen college en ambtelijke organisatie een project kunnen gaan uitwerken. In de projectplannen zijn slechts enkele financiële randvoorwaarden opgenomen, de andere komen daarin niet voor.

In de interviews werd wel aangegeven dat in andere documenten (Kadernota's, beleidsnota's) wel randvoorwaarden zijn vermeld. Voor een beter totaalbeeld zou een verwijzing daarnaar in het projectplan op zijn plaats zijn.

Op dit punt hebben wij in Aanbeveling 3 reeds een voorstel opgenomen.

7. Planning en fasering.

Normenkader:

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

7.1 Bevindingen.

Planning en fasering

In alle gevallen is er een uitgewerkte planning opgenomen in of bij het projectplan. Ook is daarbij fasering aangebracht van het proces en de geplande activiteiten en er is een onderverdeling gemaakt in tussenproducten en –resultaten.

De hardheid van de plannings is enigszins verschillend. Zo wordt bij de Kempenbaan-Midden een onderscheid gemaakt in de planning van de planfase en de planning van de uitvoeringsfase. Die laatste planning is veel harder. In het eerste geval is men qua planning erg afhankelijk van inspraak-, bezwaar- en beroepsprocedures. Daarbij is geen sprake van een proces van “*uitharden van beton*”.

Conform handelen.

Over het algemeen is er wel in de geest van de planning gehandeld, maar niet altijd conform het daarin opgenomen tijdpad. Voor wat betreft de 3 D's had dat vooral te maken met de onzekerheden omtrent de regelgeving van het rijk en de daaraan gekoppelde financiën, alsmede het (te) laat beschikbaar komen van cliëntengegevens. Problemen bij de Sociale Verzekeringsbank en de certificering van Bureau Jeugdzorg hebben hier ook hun invloed gehad. Toch is men er in geslaagd om ondanks die belemmerende factoren de deadlines te halen en de besluiten en verordeningen op tijd te laten vaststellen.

Bij het project projectmatig werken is wel in de geest van de planning gehandeld maar is er wel vertraging opgetreden mede als gevolg van de cultuurverschillen tussen de organisaties van Best en Veldhoven. Best is voorstander van een meer organische aanpak, Veldhoven heeft een voorkeur voor het gestructureerd vastleggen van zaken. Men probeert het beste van beide culturen nu samen te brengen. Momenteel is men bezig met het interne trainingstraject.

De planning voor de reconstructie van de Kempenbaan-Midden was zeer strak als gevolg van de subsidievoorwaarden. Er is conform deze planning gehandeld.

7.2 Conclusies en aanbevelingen.

De planning en fasering voldoen aan de gestelde eisen.

Zoals uit het totaaloverzicht op blz. 9 blijkt is dit het meest “groene” blok. Er was in alle gevallen sprake van een duidelijke planning en fasering. Een aandachtspunt daarbij vormt nog wel het handelen conform de planning. Dit is nog niet in alle gevallen gelukt al werd dit bij de projecten van de 3 decentralisaties wel bemoeilijkt als gevolg van exogene factoren.

De momenten, waarop de raad aan zet is, zijn lang niet altijd in de planning opgenomen. Het verdient aanbeveling om dit wel te doen. Daardoor verminder je de kans op onrust en het stellen van onnodige vragen.

Aanbeveling 5:

Neem in de planning de momenten op, waarop de raad aan bod komt, zowel in informatieve als in besluitvormende zin.

Toelichting:

Het is voor een gemeenteraad prettig om te weten, wanneer hij over bepaalde ontwikkelingen wordt geïnformeerd en wanneer hij voorstellen voor besluitvorming kan verwachten. Dit komt de transparantie en een goed procesverloop ten goede.

8. Controle, evaluatie en verantwoording.

Normenkader:

- *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.*

8.1 Bevindingen.

Totaalbeeld controle, evaluatie en verantwoording.

Dit blok van onderzoeksvragen scoort qua uitkomsten het slechtste van alle blokken. Zo is bij vrijwel geen van de projecten een controle op het proces vastgelegd. Verder zijn de tussentijdse evaluatiemomenten niet gekoppeld aan de tussenproducten c.q. tussenresultaten.

Controle, evaluatie en verantwoording zijn essentiële onderdelen van een projectorganisatie. Dat deze niet vooraf in de projectplannen zijn vastgelegd, wil overigens niet zeggen, dat deze niet hebben plaatsgevonden, c.q. nog gaan plaatsvinden.

Risicoanalyse.

Bij de 3 decentralisaties in het sociaal domein wordt in de projectplannen wel gewezen op mogelijke risico's in het proces. Er wordt daarbij verder niet aangegeven hoe daar mee omgegaan zal worden.

Bij de reconstructie Kempenbaan-Midden zijn de risico's goed in kaart gebracht. Dit geldt niet voor het project Projectmatig Werken. Dit laatste is echter een intern bedrijfsvoeringsproces en de daaraan verbonden risico's zijn slechts minimaal.

Veranderende omstandigheden.

Bij de Kempenbaan-Midden zijn de risico's van veranderende omstandigheden afgedekt, door deze in de aannemingsovereenkomst als een risico voor de aannemer op te nemen. De gemeente heeft in deze gevallen geen risico gelopen.

In de projectplannen van de drie decentralisaties is slechts met een enkel zinnetje gewezen op het feit, dat met name het rijksbeleid nog tot veranderingen in de projecten zou kunnen leiden. Veranderingen zijn via de kwartaalrapportages gerapporteerd, de projectplannen zelf zijn hierop niet aangepast.

Voor wat betreft het project Projectmatig Werken geldt hier hetzelfde als onder "Risicoanalyse" is opgemerkt.

Tussentijdse evaluatiemomenten.

Met betrekking tot de 3 decentralisaties zijn in het Programmaplan expliciet de tussentijdse evaluatiemomenten vastgelegd. Het betreft hier kwartaalrapportages, die conform de afspraken zijn uitgebracht. Er heeft geen koppeling plaatsgevonden met tussenproducten/-resultaten, het tijdvak was bepalend voor het uitbrengen van de rapportages.

In de vastgestelde beleidsplannen zijn eveneens evaluatiemomenten opgenomen. Daarin is vastgelegd dat vooralsnog halfjaarlijks evaluatie en eventuele bijstelling plaatsvinden, vervolgens wordt deze frequentie gewijzigd in een jaarlijks evaluatiemoment.

Voor wat betreft de Kempenbaan-Midden waren geen tussentijdse evaluatiemomenten vastgelegd. Toch is ook hier in de vorm van een kwartaalrapportage gerapporteerd over de voortgang van het project.

Met betrekking tot het project Projectmatig Werken zijn evenmin evaluatiemomenten vastgelegd dan wel tussenrapportages uitgebracht. Er is bij dit project bewust gekozen voor een organische ontwikkeling, waarbij weinig sturing van bovenaf plaats vindt.

Monitoring.

Vanuit het rijk zou een model voor een Monitoringsinstrument worden aangereikt. Dat is nu beschikbaar en zal in de 2e helft 2015 operationeel zijn. De eerste resultaten worden verwacht in 2016. Omdat dit instrument er nu nog niet is, worden specialisten van de fracties uitgenodigd om de voortgang te bespreken. Het model is inmiddels gedefinieerd en is nu bijna definitief. Bij die uitwerking is samen opgetrokken met Best en Oirschot.

Verwacht wordt dat dit een sleutelinstrument wordt voor terugkoppeling naar de raad. In eerste instantie zal de monitoring worden gebruikt voor het college zelf. Daarna kan de raad worden geïnformeerd. Daarbij kan de eerste keer worden gedacht aan een beeldvormende vergadering, waarin de informatie ruimhartig wordt besproken.

Er bestaat geen eenduidige opvatting over de wijze van communiceren. Het college wil sessies met de vakspecialisten uit de fracties op de agenda hebben om te kijken hoe het is gelopen. De raad ondersteunt dit, waar wil daarnaast ook plenair periodiek worden geïnformeerd. Er moet echter goed worden bekeken, waar de behoefte ligt. Men kan 1x per jaar alle informatie uit de monitor verstrekken, maar beter is het om te richten op die informatie, waaraan behoefte is. Binnen de raad blijkt er veel behoefte aan uitvoeringsinformatie te bestaan, met name als het gaat over de ontwikkelingen binnen het sociaal domein.

Eindverantwoording.

Met uitzondering van het project Projectmatig Werken zijn in de verschillende projectplannen geen bepalingen opgenomen met betrekking tot een eindverantwoording van een project.

Bij Projectmatig Werken is een afsluitingsfase opgenomen, waarin wordt gecheckt of het doel is gehaald en de resultaten zijn opgeleverd binnen de gesteld randvoorwaarden. Bij de offerte voor het opleidingsdeel van het project is nog aangegeven, dat de laatste termijn pas zal worden voldaan na oplevering en eindevaluatie.

Voor wat betreft het project Kempenbaan-Midden is geen specifieke eindverantwoording in het projectplan opgenomen. De subsidieregels kennen echter op dat punt zeer strenge voorwaarden. Op het moment van ons onderzoek werd de eindverantwoording opgesteld. Vergezeld van een accountantsverklaring moet deze vervolgens bij de subsidiegever worden ingediend.

Voor de 3 decentralisaties zijn geen bepalingen omtrent een eindverantwoording opgenomen. Wel wordt nog nagegaan wat er in het kader van de transities nog moet plaatsvinden.

8.2 Conclusies en aanbevelingen.

Er is onvoldoende aandacht voor een goede risicoanalyse.

De onderzochte projecten, met uitzondering wellicht van het project Projectmatig Werken, hebben zowel in financiële als in beleidsmatige zin een grote impact op de gemeente en, inherent daaraan, vormen deze ook een groot risico. Dit risico gaat verder dan alleen een financieel risico.

Denk maar eens aan de maatschappelijke impact van de drie decentralisaties en de maatschappelijke onrust, die deze veroorzaken. Denk ook aan de juridische risico's van een reconstructie van de omvang van de Kempenbaan en de mogelijke claims die daaruit kunnen voortvloeien. In de projectplannen voor de 3 decentralisaties en het project Projectmatig Werken wordt daaraan onvoldoende aandacht gegeven. In beperkte zin wordt aandacht geschonken aan de financiële aspecten en met een enkel woord wordt gewezen op de overige risico's, zonder daar verder inhoudelijk op in te gaan. Voor wat betreft de Kempenbaan zijn de risico's wel goed in kaart gebracht en op afdoende wijze afgedekt.

Door het ontbreken van vooraf bepaalde controle- en evaluatiemomenten wordt afbreuk gedaan aan de controlerende rol van de raad en mist men het leereffect daarvan.

Tussentijdse evaluatiemomenten zijn, vooral bij langer lopende projecten, van belang voor de raad, omdat deze het mogelijk maken ook tussentijds zijn controlerende taak uit te oefenen en waar nodig bijstellingen in het proces te kunnen aanbrengen.

Een belangrijk doel van evalueren is ook het leereffect, dat daarvan uitgaat. Door geen evaluatiemomenten op te nemen, wordt ook dit (tussentijds) leereffect gemist.

Door het ontbreken van bepalingen over een eindverantwoording is geen goede afronding van een project gewaarborgd.

Kenmerk van een project is dat het een begin en een einde kent. Daarom is het zinvol om in de projectplannen ook bepalingen op te nemen rondom de afsluiting van een project en het afleggen van een eindverantwoording. De conclusie is, dat dit in de huidige projectplannen ontbreekt.

Voor wat betreft de reconstructie van de Kempenbaan ligt dat overigens wel vast in de subsidievoorwaarden. Ongetwijfeld zal er ook bij de andere projecten een eindverantwoording plaatsvinden, maar hoe en wanneer is onduidelijk. Dit had in de projectplannen kunnen worden vastgelegd.

Bovenstaande conclusies geven ons aanleiding tot het uitbrengen van de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling 6:

Neem bij majeure projecten altijd een risicoanalyse op, waarbij naast financiële risico's ook aandacht is voor de maatschappelijke, beleidsmatige en juridische risico's.

Toelichting:

De titel "majeur" geeft al aan, dat de impact voor de gemeente groot kan zijn. Dat geldt niet alleen voor de financiële gevolgen, hoewel ook die niet onderschat mogen worden.

Maar er zijn meer risico's, die in kaart moeten worden gebracht. Wat zijn de juridische risico's voor de gemeente? Kan de gemeente aansprakelijk worden gesteld voor de gevolgen van haar handelen? Maar ook van belang is het om te kijken naar de maatschappelijke impact. Welke gevolgen heeft de besluitvorming voor de inwoners en bedrijven? Zijn die in kaart te brengen?

Tot slot zal een goede risicoanalyse ook moeten aangeven welke maatregelen er kunnen worden getroffen om de risico's zoveel mogelijk te beperken.

Aanbeveling 7:

Koppel evaluatiemomenten waar mogelijk aan tussenproducten en tussenresultaten.

Toelichting:

In aanbeveling 3 hebben wij reeds de opname van evaluatiemomenten voorgesteld. Het verdient aanbeveling om die, daar waar dit mogelijk is, te koppelen aan tussenresultaten dan wel tussenproducten. Dit zijn bij uitstek de momenten, waarop beoordeeld kan worden, in hoeverre een project nog op koers ligt dan wel bijgesteld moet worden. Bovendien moet het leereffect, dat van deze evaluaties uitgaat, niet worden onderschat

Aanbeveling 8:

Neem in een projectplan altijd bepalingen op omtrent de wijze waarop een project wordt afgesloten.

Toelichting:

In het concepthand- en voetboek is reeds voorzien in een afsluit- en overdrachtsdocument. In de huidige projectplannen is daaromtrent nog niets opgenomen. Door een goede eindverantwoording kan ook een goede controle worden uitgeoefend. Tevens wordt daarmee wordt een project afgesloten en in feite decharge verleend aan de projectleider(s).

9. Informatie, communicatie en interactie.

Normenkader:

- *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.*

9.1 Bevindingen.

Communicatiestrategie

In de verschillende projectplannen in het sociaal domein wordt in een vaak beknopte paragraaf iets opgenomen over communicatie. Veelal blijft dit beperkt tot het aangeven met wie gecommuniceerd moet worden en welke middelen daarvoor beschikbaar staan. In die projectplannen, maar ook in het Programmaplan wordt verwezen naar een nog op te stellen communicatieplan.

In mei 2014 is door de Stuurgroep een communicatiestrategie vastgesteld. In deze strategienota wordt aangegeven, dat een traditioneel communicatieplan voor het totale programma Maatschappelijk Participatie onmogelijk te maken lijkt en ook niet werkbaar zou zijn. De omvangrijke transities en transformatie laten zich volgens deze strategienota 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. Deze begrippen worden in de nota nader uitgelegd.

Voor 2014 is prioritering gegeven aan 2 doelgroepen, te weten:

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

Tenslotte wordt in deze strategienota 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.

“Veldhoven aan tafel”

Sinds enige tijd heeft Veldhoven een overlegorgaan onder de naam “Veldhoven aan tafel”. Hierin hebben heel veel betrokken externe organisaties en instellingen zitting. Het is een platform van het maatschappelijk veld op het gebied van het sociaal domein. Door dit overleg krijgt men ook inbreng vanuit de diverse cliëntenorganisaties. Deze inbreng kan men dan weer meenemen naar de raad.

Er wordt aan de betrokkenen ook steeds kenbaar gemaakt, wat er met hun inbreng wordt gedaan. Dit bevordert de motivatie om aan dit overleg deel te nemen. In de interviews wordt aangegeven, dat dit overleg best redelijk goed loopt. De frequentie is maan-

delijks. Als cliëntenparticipatie hoog in het vaandel staat, is “Veldhoven aan tafel” zeker een goed instrument.

Communicatieplan Kempenbaan-Midden

Voor dit project is een uitvoerig communicatieplan opgesteld. Vanwege de grote impact voor de omgeving is zelfs een aparte communicatiedeskundige aan de projectgroep toegevoegd. Onder deze communicatiedeskundige functioneerde een toetsgroep voor alle betrokken disciplines.

Er zijn veel bijeenkomsten gehouden met de bedrijven en bewoners, waarvoor ook steeds de raad is uitgenodigd. Er is een website geopend, waarop de vorderingen konden worden gevolgd, er zijn nieuwsbrieven uitgebracht en er zijn allerlei ander activiteiten ondernomen om informatie te verstrekken

In de interviews is aangegeven, dat de informatie richting bedrijven en bewoners goed geregeld was. Als daar geen klachten over zijn, heeft men het kennelijk goed gedaan. Men heeft daar veel profijt van gehad. Het investeren in een goede communicatie naar buiten levert een betere procesgang op.

Ook de raad is via kwartaalrapportages op de hoogte gehouden van de vorderingen van het project. Er bestond vanuit de projectleiding behoefte om de raad tijdens raadsbijeenkomsten nader te informeren over de ontwikkelingen. Vanuit de griffie werd aangegeven, dat vanwege (over)volle agenda's van de raad is niet aan deze wens tegemoet kon worden gekomen.

9.2 Conclusies en aanbevelingen.

De constatering in de communicatiestrategie, dat de omvangrijke transitie en transformatie zich niet laten vangen in een statisch plan en zich ook niet top-down laten organiseren wordt door de rekenkamercommissie niet gedeeld

Wij zijn van mening, dat voor elk onderwerp, hoe complex ook, een communicatieplan is op te stellen. Juist in die gevallen, waarbij binnen een proces grote onzekerheden bestaan, is het van belang om die onzekerheden op een goede wijze te managen. Daarmee kan een reductie van die onzekerheden worden bereikt.

“Veldhoven aan tafel” lijkt een goed instrument om de participatie van betrokken partners te bundelen en te structureren.

Binnen het maatschappelijk veld op het gebied van het sociaal domein functioneert dit platform naar behoren. De reacties zijn overwegend positief, al is wellicht enige fine-tuning mogelijk c.q. nodig. Het lijkt er op, dat daarmee een goed instrument is gevonden om de participatie van partners bij majeure projecten te bundelen en te structureren.

Hoewel dit platform is ingesteld voor de grote transitie binnen het sociaal domein en de nog volgende transformaties, kan deze vorm van participatie wellicht ook bruikbaar zijn voor andere majeure projecten.

Communicatie en participatie bij Kempenbaan-Midden kan model staan voor andere majeure projecten.

Bij het project Kampenbaan-Midden is heel veel aandacht besteed aan een goede communicatie met en participatie van betrokken burgers en bedrijven. Er zijn verschillende

middelen ingezet, er is binnen de projectgroep een aparte communicatiedeskundige aangesteld en er heeft veel overleg plaatsgevonden.

Uiteraard was de noodzaak daartoe nadrukkelijk aanwezig, vanwege de grote impact van dit project voor Veldhoven als geheel en voor de aanliggende bedrijven in het bijzonder. De conclusie bij dit project was dan ook, dat de goede communicatie en participatie heeft bijgedragen aan een beter besluit- en uitvoeringsproces.

De hiermee opgedane positieve ervaringen kunnen worden meegenomen bij nieuwe, majeure projecten.

Gelet op de bevindingen en conclusies bij dit blok, komen wij tot de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 9:

Stel bij alle majeure projecten een communicatieplan op en vul dit eventueel fasegewijze in.

Zoals wij bij de conclusies reeds hebben aangegeven, zijn wij van mening, dat voor elk onderwerp, ook als dit erg gecompliceerd of omvangrijk is, een communicatieplan kan worden opgesteld. Dit is minder vrijblijvend dan een communicatiestrategie. Een communicatieplan kan ook beter op zijn daadwerkelijke uitvoering worden getoetst.

Maak daarbij gebruik van de positieve ervaringen, die zijn opgedaan met de communicatie bij het project Kempenbaan-Midden.

Aanbeveling 10:

Pas de overleg- en participatievorm "Veldhoven aan tafel" ook toe bij andere majeure projecten en veranker dit in de nota "Samenspraak".

Binnen het sociaal domein blijkt het platform "Veldhoven aan tafel" een positieve uitwerking te hebben op de bundeling en structurering van het overleg met en de participatie van de bij een project betrokken partners.

Het verdient daarom aanbeveling deze succesvolle vorm ook toe te passen bij andere majeure projecten. Daarvoor zou in de Nota Samenspraak deze overlegvorm moeten worden verankerd.

10. Totaaloverzicht en adressering aanbevelingen.

Onderstaand geven wij een totaaloverzicht van de aanbevelingen, die in de eerdere hoofdstukken van dit rapport zijn opgenomen. Per aanbeveling is aangegeven of dit een aanbeveling aan het adres van de raad of aan het adres van college/ambtelijke organisatie is.

Daarnaast is per aanbeveling een beknopte toelichting opgenomen. Voor een uitgebreidere toelichting en de context, waarin deze moet worden geplaatst, is een paginaverwijzing toegevoegd.

AANBEVELINGEN			
Nr.	Omschrijving	Gericht aan	Blz.
1	<p>Koester de betrokkenheid van de medewerkers en investeer daar in.</p> <p><i>De drive en commitment van medewerkers is een kritische succesfactor voor succesvol verloop van projecten. Het is daarom van belang om de thans geconstateerde betrokkenheid en het getoonde improvisatievermogen in de organisatie vast te houden en verder uit te bouwen. Investeer daar in om de motivatie nog verder te bevorderen bv. binnen het Veldhoven Development Traject</i></p>	College/ Organisatie	12/13
2	<p>Kom tot een meer expliciete definiëring van majeure projecten en breng daarbij samenhang aan tussen coalitieprogramma, hand- en voetboek en planning- & controlcyclus.</p> <p><i>Raad en college beschikken over meerdere mogelijkheden om een goede procesgang te bevorderen en tot de formulering van majeure projecten te komen. Projecten kunnen voortkomen uit het coalitieprogramma maar ook uit de planning- en controlcyclus (begroting, rapportages, jaarrekening) en uit het hand- en voetboek projectmatig werken.</i></p> <p><i>Het wordt belangrijk geacht om een goede samenhang tussen die beschikbare instrumenten te bevorderen. Daartoe is op pagina 18 een schema opgenomen, waarin deze samenhang nader wordt uitgewerkt.</i></p>	Raad/College/ Organisatie	17-19
3	<p>Zorg voor een compleet beeld in de projectplannen en bouw tussentijdse evaluatie- en bijstellingsmomenten in.</p> <p><i>Vaak zijn geen kaders en randvoorwaarden in de projectplannen opgenomen. Soms ontbreken deze volledig, soms zijn die in andere nota's opgenomen. Het is dan een zoektocht om het beeld te completeren. Neem daarom in de projectplannen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>de kaders en randvoorwaarden op in de projectplannen zelf of</i> - <i>neem een verwijzing op naar de documenten, waarin deze wel zijn opgenomen.</i> <p><i>Daarnaast is het wenselijk om de projectplannen actueel te houden en de aandacht daarvoor levend te houden. Om die reden is het nodig om in het projectplan zelf al de nodige evaluatie- en bijstellingsmomenten op te nemen.</i></p>	College/ Organisatie	17 + 19

4	<p>Zorg dat in de projectplannen de rollen en verantwoordelijkheden van zowel de intern betrokkenen als de externe partners expliciet worden vastgelegd.</p> <p><i>In de projectplannen wordt wel vaak aangegeven, welke partners bij een project betrokken zijn, maar niet, wat van hen wordt verwacht. Vanwege onduidelijkheid in bv. wet- en regelgeving, kan dat niet altijd bij de vaststelling van een projectplan. Gebruik dan één van de evaluatie- en bijstellingsmomenten om de projectplannen op dat punt te completeren.</i></p>	College/ Organisatie	Or- 21/22
5	<p>Neem in de planning de momenten op, waarop de raad aan bod komt, zowel in informatieve als in besluitvormende zin.</p> <p><i>Een vaak gehoorde klacht is de wijze van vraagstelling door de raad. Wellicht komt dat mede door de onduidelijkheid, wanneer informatie aan de raad wordt verstrekt en wanneer deze in besluitvormende zin aan zet is. Door dit expliciet in de planning op te nemen, wordt ook voor de raad duidelijkheid geschapen en kan het aantal vragen worden verminderd.</i></p>	College/ Organisatie	Or- 24/25
6	<p>Neem bij majeure projecten altijd een risicoanalyse op, waarbij naast financiële risico's ook aandacht is voor de maatschappelijke, beleidsmatige en juridische risico's.</p> <p><i>In de huidige projectplannen wordt slechts minimale aandacht geschonken aan de risico's van de projecten. De benaming majeur geeft al aan, dat het projecten betreft, waarvan de impact voor de gemeente groot is. Het is daarom van groot belang, dat de risico's al bij de start zo goed mogelijk in kaart worden gebracht.</i></p> <p><i>Het gaat daarbij niet alleen om de financiële risico's, maar ook om de maatschappelijke, beleidsmatige en juridische risico's. Naast het in beeld brengen van die risico's, is het ook wenselijk om maatregelen te benoemen, die deze risico's kunnen beperken.</i></p>	College/ Organisatie	Or- 28/29
7	<p>Koppel evaluatiemomenten waar mogelijk aan tussenproducten en tussenresultaten.</p> <p><i>In aanbeveling 3 is reeds de opname van evaluatiemomenten voorgesteld. Daar waar dit mogelijk is zou men deze moeten koppelen aan tussenresultaten dan wel tussenproducten. Dit zijn bij uitstek de momenten, waarop beoordeeld kan worden, in hoeverre een project nog op koers ligt dan wel bijgesteld moet worden. Bovendien moet het leereffect, dat van deze evaluaties uitgaat, niet worden onderschat</i></p>	Raad/College/ Organisatie	28/29
8	<p>Neem in een projectplan altijd bepalingen op omtrent de wijze waarop een project wordt afgesloten.</p> <p><i>In het Concepthand- en voetboek is reeds voorzien in een afsluit- en overdrachtsdocument. In de huidige projectplannen is daaromtrent nog niets opgenomen. Door een goede eindverantwoording kan ook een goede controle worden uitgeoefend. Tevens wordt daarmee wordt een project afgesloten en in feite decharge verleend aan de projectleider(s).</i></p>	College/ Organisatie	Or- 28/29

9	<p>Stel bij alle majeure projecten een communicatieplan op en vul dit eventueel fasegewijze in.</p> <p><i>Wij zijn van mening, dat bij elk majeur project een communicatieplan moet worden opgesteld. Maak daarbij gebruik van de positieve ervaringen bij Kempenbaan-Midden.</i></p>	College/ Organisatie	31/32
10	<p>Pas de overleg- en participatievorm "Veldhoven aan tafel" ook toe bij andere majeure projecten en veranker dit in de nota "Samenspraak".</p> <p><i>Vanwege de positieve ervaringen met "Veldhoven aan tafel" wordt voorgesteld deze vorm van overleg en participatie ook te hanteren bij andere majeure projecten.</i></p> <p><i>Teneinde dit te waarborgen, zou dit verankerd moeten worden in de Nota Samenspraak.</i></p>	Raad/College/ Organisatie	31/32

Alle hiervoor genoemde aanbevelingen hebben raakvlakken met projectmatig werken en als zodanig ook met het concepthead- en Voetboek. Wij zijn dan ook van mening, dat deze aanbevelingen een plaats horen te krijgen in dit hand- en Voetboek. Het kan zijn als een uitgewerkte handelswijze, het kan ook zijn als een op te nemen aandachtspunt. In de te volgen processen kan dan met die aandachtspunten rekening worden gehouden en kan nadere uitwerking daarvan plaatsvinden.

Op die wijze wordt bevorderd dat de beoogde verbeterpunten, zoals in de aanbevelingen tot uitdrukking gebracht, ook daadwerkelijk doorwerking krijgen in het de praktijk van het projectmatig werken in Veldhoven en de sturing daarop.

Wij sluiten dit hoofdstuk dan ook af met een aanbeveling op het gebied van projectmatig handelen. Deze luidt als volgt.

Aanbeveling 11:

Verwerk de aanbevelingen uit dit rapport in het Hand- en voetboek projectmatig werken.

In het huidige concept van een Hand- en Voetboek Projectmatig Werken wordt geen aandacht besteed aan de rol van de raad. Toch is deze, zeker bij majeure projecten, evident. Mede gelet op het processchema op blz. 18 dienen de aanbevelingen, zoals die hiervoor in het samenvattend overzicht zijn opgenomen, een plaats te krijgen in het definitieve Hand- en Voetboek. Dit hoeft niet altijd een volledig uitgewerkte processtap te zijn, soms kan volstaan worden met het opnemen als aandachtspunt. Bij de verdere uitwerking kan dan een nadere uitwerking van dat aandachtspunt plaats vinden.

11. BIJLAGEN

1

Format bestuursopdracht

¹ Bron: Format bestuursopdracht gemeente Heerenveen

Inhoud

1. Aanleiding	
2. Onderwerp van opdracht	
2.1 Onderwerp	
2.2 Opdracht	
3. Uitgangspunten en randvoorwaarden	
3.1 Uitgangspunten	
3.2 Randvoorwaarden	
3.2.1 Financieel.....	
3.2.2 Maatschappelijk en beleidsmatig	
3.2.3 Juridisch	
4. Risico's.....	
4.1 Financieel	
4.2 Maatschappelijk en beleidsmatig	
4.3 Juridisch.....	
5. Communicatie en participatie	
5.1 Partijen en organisaties, die in aanraking komen met de gevolgen van het beleid en de wijze, waarop zij bij het proces worden betrokken.....	
5.2 Communicatiestappen in het proces aangeven.	
5.3 Hoe gaat burgerparticipatie georganiseerd gaat worden/	
6. De rol van de raad in het proces	
7. Planning	

1. Aanleiding.

Wat is de reden van de bestuursopdracht?

Daarbij valt te denken aan coalitieafspraken, ontwikkelingen bij het rijk, de provincie of in de maatschappij, knelpunten/problemen, voorgeschiedenis en eerdere besluiten, die op grond van het hand- en voetboek als majeur worden beschouwd en tot de competentie van de raad worden gerekend.

2. Onderwerp van de opdracht.

2.1 Onderwerp.

Korte omschrijving van het majeur project.

Analyse van het "probleem", de ontwikkeling, de kans.

Hoe past het binnen het huidige beleidskader (collegeprogramma, Kadernota, begroting, beleidsnota)?

Hoe is (in verband met een integrale aanpak) de relatie met andere beleidsvelden?

Welke voor het project relevante onderzoeken, rapportages en monitoren zijn beschikbaar?

2.2 Opdracht.

Hieruit blijkt wat er ligt als de bestuursopdracht uitgevoerd is, i.c. het majeur project is uitgevoerd.

Hoe breed (integraal) of smal, pragmatisch of grondig/zorgvuldig, strategisch of meer tactisch, gericht op aankomend jaar of de langere termijn is het project gericht? Wat is het globale doel of de richting van het beleid? Wat wil de raad hierover meegeven aan het college? Inhoudelijk gezien is dit de kern van de bestuursopdracht.

3. Randvoorwaarden.

3.1 Financieel.

Wat zijn de financiële kaders waarbinnen de opdracht moet worden uitgevoerd?

Wat mag het project kosten? Binnen welke budgetten moet het uitgevoerd kunnen worden?

3.2 Maatschappelijk en beleidsmatig.

Vaststelling van de beleidsmatige randvoorwaarden en de impact voor en betrokkenheid van het maatschappelijk veld.

Zijn er toezeggingen gedaan aan de raad? Welke kaders zijn van toepassing? Welke partners zijn er bij betrokken? Welke rollen vervullen deze?

3.3 Juridisch.

Schets van de juridische kaders waarmee de opdracht rekening moet houden.

Welke regels binnen bepaalde wetten, voorschriften, regelingen en normen zijn van toepassing?

4. Risico's.

Welke risico's kunnen de opdracht beïnvloeden? Wat kan gedaan worden om de risico's te beperken?

4.1 Financieel

4.2 Maatschappelijk en beleidsmatig

4.3 Juridisch

5. Communicatie en participatie

Welke partijen zijn betrokken en hoe wordt inhoud gegeven aan burgerparticipatie ?

5.1 Welke partijen komen in aanraking met de gevolgen van het project, welke betrek je bij het proces en in welke rol?

5.2 Welke communicatieplan wordt gevolgd ?

5.3 Hoe gaat burgerparticipatie georganiseerd worden ?

6. De rol van de raad in het proces

Hier wordt in beeld gebracht waar, wanneer en hoe de raad bij het proces is betrokken ?

Zijn er 'tussenproducten' die aan de raad worden voorgelegd, bv. vaststellen prioriteiten?
Op welke momenten wordt de raad tussentijds geïnformeerd en betrokken ?

7. Planning

Hier wordt de planning en fasering uitgewerkt, mede gelet op de inhoud van de punten 5 en 6 ?

Bestuurlijke reactie college.

Reactie rekenkamercommissie op brief college.