



Voorwoord

Voor u ligt het rapport van de Rekenkamercommissie van Noordoostpolder over projectmatig werken in de gemeente Noordoostpolder.

Gemeenten lopen bij projecten vaak aanmerkelijke en diverse risico's. Er gaat in de regel veel geld en publieke en private energie in om. De belangen zijn groot. Waar belangen van burgers in het geding zijn kan ook de maatschappelijke aandacht groot zijn. Onze rekenkamercommissie vindt het van belang dat de wijze waarop de gemeente Noordoostpolder deze projecten initieert en uitvoert op een inzichtelijke wijze is georganiseerd en wordt verantwoord. Het Handboek Projectmatig Werken van de gemeente Noordoostpolder is daarvoor een belangrijke leidraad.

Het advies- en onderzoeksbureau Twijnstra Guddé heeft najaar 2006 onderzoek gedaan naar de wijze waarop projectmatig werken in de gemeente Noordoostpolder is georganiseerd en in de praktijk wordt uitgevoerd. In dit onderzoek zijn vanuit deze vraagstelling zeven geselecteerde projecten getoetst op hun effectiviteit en efficiëntie. Het onderzoek is uitgevoerd conform het onderzoeksprotocol van de Rekenkamercommissie. Gebaseerd op de conclusies doet de rekenkamercommissie een aantal aanbevelingen. Op deze aanbevelingen heeft het college reeds gereageerd, deze reactie is achter het rapport gevoegd inclusief de visie van de Rekenkamercommissie hierop.

De Rekenkamercommissie wil een ieder die heeft meegewerkt en bijgedragen aan de totstandkoming van dit onderzoek daarvoor oprecht dankzeggen.

Emmeloord, januari 2007

Dr. G.H. Hagelstein

VOORZITTER REKENKAMERCOMMISSIE NOORDOOSTPOLDER

Rekenkamercommissie Noordoostpolder

Stationsplein 1

Postbus 907

3800 AX Amersfoort

Telefoon 033 4677777 _

www.twynstragudde.nl

Onderzoek Projectmatig Werken

ir. J.S.A. Groen-Waterreus IPMA-B

drs. M.R.E. Ooster

Amersfoort, 15 november 2006

442270/MOS/LKL

Inhoudsopgave

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Onderzoeksmethode
- 1.3 Verantwoording en afbakening van het onderzoek
- 1.4 Leeswijzer

2 Projectbeschrijvingen

- 2.1 Emmelhage
- 2.2 Vrijkomende schoollocaties
- 2.3 Corridor Emmeloord Kuinderbos
- 2.4 Optimalisatie CODA
- 2.5 Kwaliteitszorg
- 2.6 Riolering
- 2.7 Nota Wonen, Zorg en Welzijn

3 Bevindingen

- 3.1 Algemene kenmerken
- 3.2 Verloop en start van het project
- 3.3 Projectorganisatie
- 3.4 Projectbeheersing: tijd en capaciteit
- 3.5 Projectbeheersing: financiën
- 3.6 Projectbeheersing: overige aspecten
- 3.7 Omgeving
- 3.8 Informatievoorziening aan College en Raad
- 3.9 Besluitvorming College en Raad

4 Beantwoording onderzoeksvragen

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Projectmatig Werken in relatie tot het handboek
- 4.3 Projectmatig Werken binnen de gemeente Noordoostpolder
- 4.4 Mogelijke verbeteringen ten aanzien van Projectmatig Werken

Bijlagen

1. Normenkader

1 Inleiding

De Rekenkamercommissie (RKC) Noordoostpolder doet onderzoek naar de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het beleid en beheer van de gemeente Noordoostpolder. Zij heeft besloten een onderzoek naar Projectmatig Werken uit te voeren, omdat de gemeente bij grotere projecten aanzienlijke risico's kan lopen. Daarnaast is het onderzoek bedoeld om het handboek Projectmatig Werken uit 2001, bijgesteld in 2005, te evalueren. Het handboek geeft richtlijnen en voorschriften voor Projectmatig Werken binnen de gemeente Noordoostpolder. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- procedure voor het instellen van een bestuurlijk of majeur project
- procedure voor het beëindigen van een traject.

1.1 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen luidde:

1. op welke wijze wordt vormgegeven aan Projectmatig Werken zoals in het handboek beschreven?
2. vorm een oordeel over de effectiviteit en efficiëntie van Projectmatig Werken in Noordoostpolder
3. breng mogelijke verbeteringen in kaart.

Bij de gemeente Noordoostpolder bestaan verschillende soorten projecten:

- bestuurlijke projecten, die door het college worden vastgesteld
- majeure projecten, die eenheidsoverschrijdend zijn en waarvoor een concreet lid van het Centraal Managementteam (CMT) als ambtelijke opdrachtgever is aangesteld
- trajecten, die binnen een eenheid worden uitgevoerd en waarvoor de eenheidsmanager als opdrachtgever fungeert.

Dit ligt vast in het handboek.

De keuze van de projecten voor dit onderzoek berustte bij de RKC. Toen bleek dat de beide bestuurlijke projecten dezelfde projectleider hadden, besloot de commissie een derde bestuurlijk project [u](#) toe te voegen. Vanwege het gevorderde stadium van het onderzoek en de vakantieperiode van de ambtelijk opdrachtgever van dit project, was het niet meer mogelijk deze te interviewen.

De RKC heeft voor dit onderzoek de volgende zeven projecten geselecteerd:

- Emmelhage (bestuurlijk project, dat wil zeggen: wordt door college vastgesteld)
- vrijkomende schoollocaties (idem)
- Corridor Emmeloord Kuinderbos (idem)

- optimalisatie Coda (majeur project, dat wil zeggen een CMT-lid is ambtelijk opdrachtgever)
- kwaliteitszorg (idem)
- riolering (traject, dat wil zeggen eenheidsmanager is opdrachtgever)
- nota Wonen, welzijn en zorg (idem).

1.2 Onderzoeksmethode

Wij baseerden ons onderzoek op de volgende uitgangspunten:

- zoveel als mogelijk uitgaan van verifieerbare feiten, afkomstig uit schriftelijke bronnen, met bronvermelding
- systematisch zoeken om feiten boven water te krijgen
- houden van interviews om 'witte vlekken' in te vullen, een beeld te krijgen van de projectcontext en van het gebruik van het handboek
- een helder normenkader hanteren als 'meetlat' voor de gevonden feiten
- begrip tonen voor de context en hoe dingen nu eenmaal gaan.

Het onderzoek doorliep de volgende stappen:

- doornemen projectdossiers
- houden van interviews met de projectleiders en de ambtelijk opdrachtgevers van de projecten
- wederhoor door de geïnterviewden over de overzichtsheets (deze bevatten informatie-elementen uit dossier en gesprekken)
- ambtelijk wederhoor over de feitelijke hoofdstukken (hoofdstukken 2 en 3)
- opstellen hoofdstuk conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 4).

Tijdens het onderzoek hebben wij verschillende malen overleg gevoerd met de RKC.

1.3 Verantwoording en afbakening van het onderzoek

De onderzoeksvraag betreft de effectiviteit en efficiëntie van Projectmatig Werken in Noordoostpolder. Wij doen hierover een uitspraak aan de hand van zeven projecten. Het onderzoek vond plaats aan de hand van een normenkader.

Dit is opgenomen in bijlage 1. Het normenkader beschrijft de *'algemene regelen der kunst'* van goed projectmanagement in Nederland. Daarbij staat het verloop van de projecten in procesmatige zin centraal, niet de inhoud ervan.

Voorbeeld: in het onderzoek toetsen we of er een risicoanalyse is opgesteld, niet of de kwaliteit ervan toereikend is. We kijken of er een raads krediet is gevraagd, niet of de aanvraag voldoende onderbouwd was.

Naast de *'algemene regelen der kunst'* van goed projectmanagement bevat het normenkader elementen uit het handboek Projectmatig Werken van de gemeente Noordoostpolder (versie 2.2, juli 2005). Wij hebben niet alle spelregels uit het handboek overgenomen, maar hebben de belangrijkste zaken geselecteerd.

Afbakening van het onderzoek:

- het is niet de bedoeling om de zeven projecten te beoordelen. Een dergelijk oordeel zou een diepgaander onderzoek vergen. Om te voorkomen dat de lezer van ons rapport onze bevindingen benut voor oordelende uitspraken, hebben wij onze bevindingen zoveel als mogelijk geanonimiseerd
- de aspecten uit het handboek die *niet* zijn meegenomen in het onderzoek:
 - besluitvorming over het projectjaarplan
 - financieel administratieve verwerking van projecten
 - afhandeling van het budget bij de beëindiging van een project
 - in hoeverre de relevante voortgangsinformatie de Gemeenteraad bereikt
- de verantwoordelijk portefeuillehouders van de bestuurlijke projecten hebben wij niet geïnterviewd
- de kwaliteit van de projectarchieven hebben wij niet getoetst.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit vier hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk zijn de onderzoeksvragen en onderzoeksmethode aangegeven. Hoofdstuk twee bevat een beschrijving van de projecten. Hoofdstuk drie bevat onze bevindingen over de projecten aan de hand van het normenkader (bijlage 1). In het laatste hoofdstuk geven wij ons professioneel oordeel en benoemen wij verbeterpunten.

2 Projectbeschrijvingen

In dit hoofdstuk wordt van alle onderzochte projecten een korte projectbeschrijving gegeven.

2.1 Emmelhage

Het bestuurlijke project Emmelhage betreft de voorbereiding en aanleg van een nieuwe woonwijk ten noorden van Emmeloord. Dit aanleg is urgent, omdat de laatste nieuwbouwwijk, De Erven, sneller is volgebouwd dan verwacht.

Emmelhage zal bestaan uit vier deelgebieden: Boswonen, Waterwonen, Polderwonen en Centrumvoorzieningen. De gemeente streeft naar een hoge stedenbouwkundige en architectonische kwaliteit.

Het project startte in 2001. Inmiddels is een bestemmingsplan voor het gehele gebied beschikbaar, evenals de uitgewerkte plannen voor het deelgebied Boswonen (fase 1), Centrumvoorzieningen en Waterwonen (fase 2). Werkzaamheden op dit moment zijn: het bouwrijp maken van de grond en de uitgifte ervan aan projectontwikkelaars en particulieren. De bouw van de woningen start naar verwachting in het voorjaar van 2007. De plannen voor Polderwonen (fase 3) moeten nog worden uitgewerkt.

De gemeente vroeg een externe projectleider het project te starten², om ervaring met projectmanagement binnen te halen. Een interne, stedenbouwkundige projectleider kon daardoor het vak leren en in 2004 het project overnemen. De rollen van projectwethouder en ambtelijk opdrachtgever zijn in de loop der jaren door verschillende mensen ingevuld.

De gemeenteraad heeft diverse besluiten over het project genomen: betreffende de voorbereidingskredieten, de structuurvisie, de grondverwerving, het bestemmingsplan, de milieueffectrapportage (mer), het welstandsbeleid en de exploitatieopzet van het oostelijk deel van Emmelhage.

De exploitatieopzet voor het oostelijk deel van Emmelhage (Boswonen, Waterwonen en Centrumvoorzieningen) heeft een totale waarde van ruim € 62 mln met een verwacht licht positief saldo. Deze is door de Gemeenteraad vastgesteld in januari 2006. Voor de proceskosten zijn voorbereidingskredieten verstrekt van in totaal € 3,2 mln³. Deze zijn opgenomen in de exploitatieopzet.

Voor het project is geen systematische risicoanalyse gemaakt. Wel zijn in de projectbegroting en maraps bepaalde risico's benoemd, zoals: beschikbaarheid capaciteit en middelen, verwerven gronden, vertraging als gevolg van teruglopende vraag naar woningen en onverwachte bezwarenprocedures.

2.2 Vrijkomende schoollocaties

Het bestuurlijke project Vrijkomende schoollocaties betrof de nieuwe invulling van een aantal Vrijkomende schoollocaties in Emmeloord. De gemeente wilde dat langdurige leegstand of in onbruik blijven van de terreinen voorkomen. Het gaat om vier locaties:

- Jansmalaan (Zuyderzee-College)
- Espelerlaan/Ellertsveld ('De Es', Emmelwerda-College en ROC Flevo Poort)
- Smeden/Nagelerstraat (ROC Flevo Poort)
- De Balkan (Groenhorst-College).

De herbestemming van deze locaties hield een wijziging van de bestemmingsplannen in, het opstellen van stedenbouwkundige plannen en waar nodig de sloop van gebouwen. Daarnaast omvatte het project een wijziging van het bestemmingsplan aan de oostzijde van de Espelerlaan voor de nieuwbouw van de ROC Flevo Poort (Friese Poort).

Het project startte in 2002. Inmiddels zijn de gronden overgedragen aan verschillende projectontwikkelaars ten behoeve van woningbouw (appartementen). Het project is begin 2006 gestopt. De lijnorganisatie rondt de laatste werkzaamheden af.

Het project werd geleid door een stedenbouwkundig projectleider. De rollen van projectwethouder en ambtelijk opdrachtgever zijn in de loop der jaren door verschillende mensen ingevuld.

De gemeenteraad heeft diverse besluiten over het project genomen: het beschikbaar stellen van een krediet voor voorbereidings- en sloopkosten en de vaststelling van verschillende bestemmingsplannen. Voor twee locaties is een grondexploitatie opgesteld. Hiervoor had de raad al in een eerder stadium een taakstelling opgegeven, zodat het college van B&W dit verder kon afhandelen.

Voor de herontwikkeling van De Es/Ellertsveld en de Jansmalaan en de kosten van de verplaatsing van de nieuwbouw van de ROC Flevo Poort (Friese Poort) is een gezamenlijk exploitatieopzet gemaakt. Deze exploitatieopzet met een totale waarde van bijna € 3,0 mln en een verwacht positief saldo is in mei 2006 door het college vastgesteld.

Voor de proceskosten heeft de gemeenteraad in april 2003 een voorbereidingskrediet verstrekt van € 329.400,00 onderverdeeld € 137.800,00 voor externe voorbereidingskosten en € 191.600,00 voor sloopkosten schoolgebouw Jansmalaan.

De proceskosten zijn deels opgenomen in bovengenoemde exploitatieopzet en deels verhaald op derden: bij Smeden/Nagelerstraat en De Balkan op de projectontwikkelaar via leges bouwvergunning, bij Nieuwbouw Friese Poort, bij de ROC via een overeenkomst over de kostenverdeling.

Voor het project is geen systematische risicoanalyse gemaakt. Wel is benoemd dat twee locaties financiële risico's hebben: Jansmalaan en De Es.

2.3 Corridor Emmeloord Kuinderbos

Het bestuurlijk project Corridor Emmeloord Kuinderbos betreft de voorbereiding en aanleg van een recreatiegebied van circa 250 ha ten oosten van Emmeloord. Het gebied moet voorzien in een tekort aan recreatief-toeristische voorzieningen en natuur voor (voornamelijk) eigen inwoners en toeristen. Het recreatiegebied zal uit de volgende elementen bestaan: bos, watergebied, recreatieplas, attractiepark, golfterrein, vestigingen van verschillende recreatief-toeristische ondernemingen en een fietsroute. Aan de noordzijde zal ook een aantal woonclusters worden gebouwd (100 à 160 woningen).

Het project kwam voort uit het provinciale gebiedsgerichte beleid Oostrand Noordoostpolder en startte in de loop van 2004. Inmiddels ligt er een voorlopig schetsplan en is een externe ontwikkelaar geselecteerd met wie het recreatiegebied tot ontwikkeling zal worden gebracht. De samenwerkingsovereenkomst met de ontwikkelaar moet februari 2007 klaar zijn. Verder zijn gesprekken gaande met grondeigenaren en recreatief-toeristische ondernemers.

Het project wordt geleid door een projectleider met een financiële achtergrond. Er is een coördinerend portefeuillehouder en de clustermanager ruimte is ambtelijk opdrachtgever.

De gemeenteraad heeft besluiten genomen over: de selectieprocedure van de ontwikkelaar, de uiteindelijke keuze ervan en over een voorbereidingskrediet.

De omvang van de grondexploitatie zal naar verwachting € 30 - 35 mln bedragen. Als de ontwikkeling van de woningen worden meegenomen, bedraagt de grondexploitatie ongeveer het dubbele. Voor de investering van de gemeente is € 3,0 mln gereserveerd. Het verstrekte voorbereidingskrediet bedraagt € 0,3 mln.

De risicoverdeling tussen de gemeente en de externe ontwikkelaar zal in de samenwerkingsovereenkomst worden uitgewerkt. Uitgangspunt is ontwikkeling voor gezamenlijke rekening en risico.

2.4 Optimalisatie CODA

Het majeure project CODA betrof de optimalisatie van het financiële informatiesysteem. Dit systeem is in 2001 binnen de gemeente ingevoerd. CODA is het management informatiesysteem en staat voor CODA Financials, Business Objects. Het projec

omvatte een aanpassing van het systeem aan de nieuwe inrichting van de organisatie en daarnaast enkele verbeteringen en uitbreidingen.

Het project startte in 2004. Inmiddels zit het project in de derde en laatste fase en zal naar verwachting eind 2006 worden afgerond.

Het project wordt geleid door een projectleider die tevens betrokken was bij de invoering van CODA. Zij is goed thuis in het systeem. De gemeentesecretaris is ambtelijk opdrachtgever.

Het project CODA vroeg geen aparte financiële middelen. De kosten van de nieuwere versie van CODA en enkele uitbreidingen hierop zijn betaald uit het reguliere budget voor software-investeringen en -aanpassingen. Het budgetbeheer hiervan ligt bij het cluster Informatie. Om de investeringen voor CODA te doen, heeft van te voren afstemming met de budgetbeheerder plaatsgevonden.

2.5 Kwaliteitszorg

Het majeure project Kwaliteitszorg betrof de invoering van integrale kwaliteitszorg binnen de gemeentelijke organisatie. De gemeente wilde daarmee de interne bedrijfsvoering verbeteren (Concernplan 2004). Het kwaliteitssysteem bestaat uit drie onderdelen:

- een concernhandboek met algemene 'kwaliteitsspelregels'
- beschrijven van alle interne processen (bijvoorbeeld het afgeven van een vergunning)
- instellen van audits om te toetsen of de organisatie daadwerkelijk volgens de spelregels werkt.

Hoewel het de bedoeling was de huidige situatie binnen de gemeente te beschrijven, zijn in de beschrijvingen uiteindelijk toch veel processen geoptimaliseerd en beter op elkaar afgestemd.

Het project startte in 2005. Inmiddels zijn vrijwel alle onderdelen van het kwaliteitssysteem klaar. Het project zal dit najaar formeel worden afgerond.

Het handboek en de procesbeschrijvingen zijn 'levende documenten', dat wil zeggen dat zij worden aangepast wanneer dat nodig is.

De clusters hebben zelf hun eigen processen beschreven. Daardoor ontstond draagvlak bij de medewerkers voor de nieuwe werkwijze. De controller coördineerde de werkzaamheden en ondersteunde de clusters. De gemeentesecretaris was ambtelijk opdrachtgever.

De externe kosten voor dit project bedroegen circa € 10.000,00. Deze kosten zijn uit reguliere budgetten betaald. Werkzaamheden en overleggen zijn zoveel mogelijk gecombineerd met regulier werk.

De risico's voor dit project betroffen: geen tijdige beschikbaarheid van de benodigde software (Protos), te lage prioriteit voor de procesbeschrijving en een moeizame overdracht van het projectresultaat aan de lijn.

2.6 Riolering

Het traject Riolering betrof de uitvoering van een serie rioleringswerkzaamheden in 2005. De gemeente streeft ernaar de kwaliteit van het rioleringsstelsel op peil te houden en daarnaast de capaciteit ervan te vergroten door de afvoer van regenwater los te koppelen van de vuilwaterriolering. Een en ander ligt vast in het Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP), dat elke vijf jaar wordt opgesteld. De rioleringswerkzaamheden die hierin staan, worden nader gespecificeerd in een uitvoeringsprogramma.

Het traject Riolering betrof de uitvoering van het programma 2005. Dit traject omvatte werkzaamheden in: Nagele, Schokland, Emmeloord-centrum (Acacialaan en omgeving) en de Pallas- en Saturnusstraat. De voorgenomen activiteiten in het GPR 2001-2005 zijn nog niet allemaal gerealiseerd. In het uitvoeringsprogramma 2006/2007 wordt een deel van deze achterstand weggewerkt.

Het GRP wordt voor een nadere te bepalen tijdsperiode ter vaststelling aan de raad voorgelegd inclusief een financiële vertaling. Het GRP bevat meer jaarschijven, per jaarschijf wordt aan de raad een uitvoeringskrediet gevraagd.

Voor de uit te voeren werkzaamheden in 2004-2005 was voor het GRP een krediet benodigd van € 5,0 mln.

De risico's, die zich voor konden doen, hadden de geïnterviewden binnen het cluster goed in beeld. Hieronder staan de belangrijkste risicomaatregelen die getroffen zijn:

- standaard overleg met het Nutsbedrijf
- kabels en leidingen zijn in kaart gebracht door middel van informatie van het kabels en Leidingen Informatie Centrum
- bij de start van de werkzaamheden werden eerst proefsleuven gemaakt
- politie, brandweer, ambulance en OV werden tijdig geïnformeerd over verkeersomleidingen ten gevolge van wegopbrekingen
- aannemer diende conform bestek een V&G-rapport [4](#) op te stellen en een V&G-coördinator aan te wijzen.

Het uitvoeringsprogramma werd opgesteld en gecoördineerd door een medewerker uit het cluster civiele techniek. In de lijn worden de verschillende werkzaamheden weggezet, zoals besteksvorbereiding en toezicht op de uitvoering. De manager van de eenheid realisatie en beheer was ambtelijk opdrachtgever.

2.7 Nota Wonen, Zorg en Welzijn

Het traject Wonen, Zorg en Welzijn (WZW) betrof de opstelling van een beleidsnota. Dit traject maakte deel uit van het Collegeprogramma 2002-2006.

De nota beoogt de beleidsdoelstellingen op het gebied van WZW te bundelen en in lijn te brengen met landelijke en provinciale ontwikkelingen.

Bij de opstelling van de nota zijn de relevante maatschappelijke partners binnen de gemeente betrokken.

Het traject startte medio 2005. Er was een behoorlijke tijdsdruk om de nota voor het einde van de collegeperiode aan de gemeenteraad aan te bieden. Dit is gelukt. De gemeenteraad stelde de nota Wonen, Zorg en Welzijn in maart 2006 vast.

Er zijn geen externe kosten gemaakt voor dit project.

Er is geen risicoanalyse uitgevoerd. De reden is dat de trajectleider en de portefeuillehouders dit proces te politiek gestuurd hiervoor vonden.

Een beleidsmedewerker zorg en welzijn trok het traject. De (waarnemend) clustermanager samenleving was ambtelijk opdrachtgever. De bestuurlijke verantwoordelijkheid lag bij drie portefeuillehouders.

3 Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen, per thema uit het normenkader, weergegeven⁵. Deze thema's zijn:

- algemene kenmerken
- verloop en start van het project
- projectorganisatie
- projectbeheersing
- overige aspecten van projectbeheersing
- omgeving
- verantwoording aan college en raad
- besluitvorming college en raad.

In de verschillende paragrafen zijn opmerkingen geplaatst ten aanzien van het gebruik van het handboek.

De bevindingen in dit hoofdstuk geven een feitenreconstructie van de onderzochte projecten en trajecten. In dit hoofdstuk wordt geen professioneel oordeel gegeven.

N.B. Het handboek Projectmatig Werken van de gemeente Noordoostpolder gaat uit van drie soorten projecten: bestuurlijke projecten, majeure projecten en trajecten. De spelregels zijn voor deze drie soorten verschillend. Als in de navolgende tekst wordt gesproken over projectleider of projectmedewerker, moet trajectleider en trajectmedewerker worden gelezen waar dat van toepassing is.

3.1 Algemene kenmerken

3.1.1 Normenkader

- het doel en de scope van het project en het projectresultaat zijn helder
- het project kent een einddatum en eisen ten aanzien van de oplevering
- het project voldoet aan de criteria voor zijn eigen categorie (bestuurlijk project, majeur project, traject) (handboek, inleiding).

3.1.2 Bevindingen

Doel, resultaat en scope

De doelstelling van een project geeft weer wat er wordt nagestreefd door de opdrachtgever en andere belanghebbenden. Het resultaat geeft weer wat er klaar is als het project klaar is. Met andere woorden: welke '(deel)producten' er uiteindelijk worden opgeleverd. De scope geeft aan wat er wel en wat er niet binnen het project valt.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat het doel, het resultaat en de scope van de onderzochte projecten en trajecten helder zijn omschreven. Voor één van de bestuurlijke projecten lijkt de projectorganisatie bij aanvang geen goed beeld te hebben van al tussenproducten die nodig zijn om te komen tot de daadwerkelijke bouw van woningen. Bij één van de majeure projecten is het resultaat wel helder omschreven, maar is het niet betrouwbaar⁶.

Einddatum en eisen ten aanzien van de oplevering

Bij projectmanagement staat het resultaat centraal. Aan het begin van het project is het belangrijk om aan te geven wanneer het resultaat moet worden opgeleverd (einddatum) en hoe het er min of meer moet uitzien (eisen oplevering).

Voor alle projecten is een einddatum vastgesteld, met uitzondering van één van de bestuurlijke projecten. Bij één van de andere bestuurlijke projecten lijkt de einddatum niet realistisch. Dit hangt samen met de bevinding in de vorige paragraaf dat de projectorganisatie bij aanvang van het project niet leek te overzien welke deelproducten opgeleverd moesten worden. Het derde bestuurlijke project geeft voor de einddatum een bandbreedte, afhankelijk van de ontwikkeling van de markt. De einddatum van beide majeure projecten is niet hard.

De eisen ten aanzien van de oplevering zijn voor alle projecten beschreven met uitzondering van één bestuurlijk project en één traject. Deze eisen zijn in de meeste gevallen in globale termen verwoord.

Criteria projecttypering

Binnen de gemeente Noordoostpolder bestaan verschillende soorten projecten:

- bestuurlijke projecten, die door het college worden vastgesteld
- majeure projecten, die eenheidsoverschrijdend zijn en waarvoor een concreet lid van het CMT als ambtelijk opdrachtgever is aangesteld
- trajecten, die binnen een eenheid worden uitgevoerd en waarvoor de eenheidsmanager als opdrachtgever fungeert.

Om te bepalen in welke categorie een project valt, benoemt het handboek Projectmatig Werken een aantal criteria.

Niet alle projecten voldoen aan de criteria behorend bij het soort project. Zo voldoen beide trajecten niet of slechts ten dele aan de criteria. Dit geldt ook voor één van de bestuurlijke projecten. Beide majeure projecten voldoen wel aan de criteria.

3.1.3 Conclusie

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat het doel, het resultaat en de scope van de onderzochte projecten en trajecten helder zijn omschreven. Vrijwel alle projecten hebben een vastgestelde einddatum. En meestal zijn de eisen ten aanzien van de oplevering beschreven, zij het in globale termen. Uit het onderzoek blijkt dat niet alle projecten voldoen aan de criteria behorende bij het soort project.

3.2 Verloop en start van het project

3.2.1 Normenkader

- de start van het project verloopt conform handboek
- de project(jaar)plannen danwel plan van aanpak zijn conform format
- de beëindiging van het project verloopt conform handboek.

3.2.2 Bevindingen

Start van het project

Binnen de gemeente moet voor aanvang van een project een startnotitie opgesteld te worden. Voor trajecten is dit facultatief.

Voor twee van de drie bestuurlijke projecten is een startnotitie opgesteld. Het derde bestuurlijke project vloeide voort uit een provinciaal programma, waarbinnen de uitgangspunten voor het project zijn vastgesteld. Beide majeure projecten kennen geen startnotitie conform het format uit het handboek. Wel is voor het ene project een Project Definition Workshop gehouden en voor het andere majeure project stonden de uitgangspunten voor het project in de nota kwaliteitszorg. Voor de trajecten zijn geen startnotities opgesteld.

Project(jaar)plan

Het handboek Projectmatig Werken schrijft voor dat de projectleider op basis van de startnotitie een projectplan of plan van aanpak schrijft. Elk jaar dient dit te worden geactualiseerd in een projectjaarplan (geldt niet voor de trajecten).

Het handboek bevat formats voor deze documenten.

Voor beide trajecten is geen plan van aanpak opgesteld. Voor één van de bestuurlijke projecten is geen projectplan opgesteld. Het werkplan van een ander bestuurlijk project voldoet niet aan het format uit het handboek. Voor de rest van de projecten zijn wel projectplannen opgesteld. Voor alle bestuurlijke en majeure projecten zijn projectjaarplannen gemaakt.

De projectplannen worden ter goedkeuring voorgelegd aan het CMT. Bij bestuurlijke projecten worden zij ook voorgelegd aan het college.

Beëindiging van het project

Bij de beëindiging van een project dient een eindrapportage opgesteld te worden. Het handboek schrijft voor welke elementen hierin opgenomen moeten worden.

Vier van de onderzochte projecten zijn nog niet afgesloten. Voor de projecten die wel zijn beëindigd, is geen eindrapportage gemaakt. Deze zijn dus ook niet besproken met de ambtelijk opdrachtgever, zoals staat voorgeschreven in het handboek.

3.2.3 Conclusie

Voor de projecten waarvoor dat verplicht is, zijn startnotities opgesteld. Deze volgen niet in alle gevallen het format in het handboek. Verder is voor een deel van de onderzochte projecten een projectplan/plan van aanpak opgesteld. Aan de projectjaarplanverplichtingen wordt voldaan. Bijna de helft van de onderzochte projecten is inmiddels beëindigd. Voor deze projecten zijn geen eindrapportages opgesteld.

3.3 Projectorganisatie

3.3.1 Normenkader

- het project heeft een bestuurlijk en een ambtelijk opdrachtgever. De bestuurlijke en ambtelijke aansturing van het project verlopen conform handboek
- het project heeft een projectleider. Diens benoeming verloopt conform handboek
- de projectleider beschikt over mandaten en specifieke bevoegdheden en gebruikt deze
- de projectleider richt een projectorganisatie in
- de projectmedewerkers komen hun verplichtingen na.

3.3.2 Bevindingen

Bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever

Aan het begin van een project moet helder zijn wie de rol van opdrachtgever gaat vervullen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de bestuurlijk opdrachtgever (een project- of coördinerend wethouder) en de ambtelijk opdrachtgever (hoogste ambtelijke verantwoordelijke voor het project). Het handboek geeft hier instructies voor.

Voor alle onderzochte projecten geldt dat bij aanvang helder was wie de ambtelijk opdrachtgever was en (waar dat van toepassing was) wie de bestuurlijk opdrachtgever. Vanwege de lange looptijd van de projecten kenden de bestuurlijke projecten veel wisselingen ten aanzien van de invulling van het opdrachtgeverschap.

De huidige ambtelijk opdrachtgevers van de zeven onderzochte projecten vervullen hun rol in het algemeen goed. De werkwijze van hun voorgangers hebben wij niet getoetst. Datzelfde geldt voor de rolinvulling van de bestuurlijk opdrachtgevers.

Bij één van de trajecten waren drie portefeuillehouders zeer nauw betrokken, maar is er geen projectwethouder benoemd. Eigenlijk behoeft een traject geen bestuurlijk opdrachtgever, maar gezien de aard van dit traject (het formuleren van een beleidskader) is het wel logisch.

Benoeming projectleider

In het handboek Projectmatig Werken is voorgeschreven dat in de startnotitie een beargumenteerd voorstel moet worden gedaan ten aanzien van het projectleiderschap. Eventueel kan worden gekozen voor een 'sollicitatieprocedure' met interne kandidaten.

Geen van de projecten heeft een sollicitatieprocedure gevolgd bij de aanstelling van de projectleider. De projectleiders zijn aangesteld door middel van het vaststellen van de startnotitie of het projectplan door het CMT. Voor één van de trajecten is er formeel geen trajectleider aangesteld, maar zijn de verantwoordelijkheden in de lijn weggezet.

Mandaten

In het handboek Projectmatig Werken staan de specifieke bevoegdheden beschreven voor projectleiders van bestuurlijke en majeure projecten.

Vrijwel geen van de projectleiders lijkt zich hiervan bewust. In de gesprekken verwijzen zij naar de reguliere bevoegdheden van lijnmedewerkers zoals deze gelden binnen de lijnorganisatie.

Inrichting projectorganisatie en projectmedewerkers

Het is gebruikelijk dat projectleiders de werkzaamheden ten behoeve van het project niet alleen uitvoeren, maar hiervoor andere medewerkers en eventueel externe partijen inschakelt. De projectleider organiseert dit door een projectorganisatie in te richten.

Voor alle onderzochte projecten geldt dat de projectleider een projectorganisatie heeft ingericht en dat de projectmedewerkers hun verplichtingen min of meer nakomen. Bij één van de majeure projecten staat in het projectplan dat er een projectorganisatie is ingericht, maar in de praktijk voerde de projectleider het project alleen uit.

3.3.3 Conclusie

Voor alle onderzochte projecten geldt dat bij aanvang helder was wie de ambtelijk opdrachtgever was en (waar dat van toepassing was) wie de bestuurlijk opdrachtgever was. De huidige ambtelijk opdrachtgevers van de onderzochte projecten vervullen hun rol het algemeen goed.

De projectleiders zijn over het algemeen aangesteld door middel van het vaststellen van de startnotitie of het projectplan door de CMT. In het handboek Projectmatig Werken staan de specifieke bevoegdheden beschreven voor projectleiders van bestuurlijke en majeure projecten. Vrijwel geen van de projectleiders lijkt zich hiervan bewust. Voor vrijwel alle onderzochte projecten geldt dat de projectleider een projectorganisatie heeft ingericht en dat de projectmedewerkers hun verplichtingen min of meer nakomen.

3.4 Projectbeheersing: tijd en capaciteit

3.4.1 Normenkader

- de projectleider stelt een projectplanning op en bewaakt de voortgang van het project
- de projectleider en de eenheids-/cluster managers stemmen af over de benodigde capaciteit
- in geval van (dreigende) vertragingen neemt de projectleider maatregelen en informeert de opdrachtgever.

3.4.2 Bevindingen

Om de einddatum van een project te halen, dient de projectleider een tijdsplanning te maken en de werkzaamheden conform de planning te sturen. Ook de inzet van projectmedewerkers (capaciteit) vergt planning en sturing. Het handboek geeft instructies over de wijze waarop de projectleider interne capaciteit kan verkrijgen.

Voor de meeste projecten is een tijdsplanning gemaakt, met uitzondering van twee bestuurlijke projecten. Voor het ene bestuurlijke project was geen einddatum gesteld, het andere bestuurlijke project werkt van mijlpaal naar mijlpaal. Bij de beide trajecten had de tijdsplanning een globaal karakter.

Van de onderzochte projecten is de helft vertraagd. Bij één van de bestuurlijke projecten komt dit mede doordat de einddatum niet realistisch is vastgesteld. Bij één van de majeure projecten omdat het projectresultaat niet echt betrouwbaar was. Bij één van de trajecten zijn niet alle geplande activiteiten gerealiseerd binnen de gestelde tijd.

Wat betreft de gang van zaken bij vertragingen kan in algemene zin worden gesteld, dat vertragingen aan de opdrachtgever worden 'medegedeeld'. Ze worden meestal niet proactief als keuze aan hem voorgelegd.

Capaciteit voor de projecten wordt over het algemeen geregeld in de projectjaarplannen en de jaarplannen van de betrokken clusters. Hier wordt pragmatisch mee omgegaan. Bij knelpunten stelt het CMT prioriteiten.

3.4.3 Conclusie

Voor de meeste projecten is een tijdsplanning gemaakt, met uitzondering van twee bestuurlijke projecten. De helft van de projecten is vertraagd. Vertragingen worden in het algemeen door de projectleider aan de opdrachtgever 'medegedeeld'. Er wordt hem meestal niet proactief een keuze voorgelegd.

Capaciteit voor de projecten wordt over het algemeen geregeld in de projectjaarplannen en de jaarplannen van de betrokken clusters. Bij knelpunten stelt het CMT prioriteiten.

3.5 Projectbeheersing: financiën

3.5.1 Normenkader

- er is een vastgesteld budget voor de realisatie van het project, de proceskosten en de te verwachten onderhoud- en beheerskosten
- de projectorganisatie gebruikt het financiële systeem (CODA) en het tijdregistratiesysteem. De projectleider bewaakt de financiën
- in geval van (dreigende) kostenoverschrijdingen neemt de projectleider maatregelen en informeert de opdrachtgever.

3.5.2 Bevindingen

Elk project krijgt een budget, waarmee alle kosten moeten worden betaald:

proceskosten (ambtelijke uren en inhuur adviseurs) en externe kosten (investeringen).

Dit vergt sturing van de projectleider.

Verder dient hij tijdens de uitvoering van het project de financiën te regelen voor onderhoud en beheer van het projectresultaat.

De ambtelijke uren worden bij alle onderzochte projecten wel min of meer bijgehouden (tijdschrijven), maar alleen bij de ruimtelijk ontwikkelingsprojecten² worden ze gekapitaliseerd. De proceskosten worden daar namelijk via de grondexploitatie (of via leges voor bouwvergunningen) 'terugverdiend'³.

Omdat het 'terugverdienen' pas na oplevering van de bouwrijpe grond plaatsvindt, is voorbereidingskrediet gevraagd bij de gemeenteraad. De budgetbewaking lijkt bij deze projecten overigens minimaal. Er wordt bij deze projecten vooral gestuurd op het saldo van de grondexploitatie.

Voor beide majeure projecten en één van de trajecten zijn de investeringskosten vrijwel nihil. Deze kosten worden betaald uit reguliere budgetten. Budgetbewaking is bij die projecten minder belangrijk. Eén van de trajecten heeft wel substantiële kosten, waarvoor krediet is gevraagd bij de Raad. Bij dit traject wordt expliciet aandacht besteed aan budgetbewaking.

De onderhouds- en beheerskosten krijgen bij de majeure projecten en de trajecten weinig specifieke aandacht. De projectleiders verwachten geen grote kosten en rekenen erop dat deze uit de reguliere budgetten kunnen worden bekostigd. Bij de ruimtelijke ontwikkelingsprojecten zijn onderhouds- en beheerskosten onduidelijk of nog niet actueel.

3.5.3 Conclusie

De ambtelijke uren worden bij alle onderzochte projecten wel min of meer bijgehouden (tijdschrijven), maar alleen bij de ruimtelijk ontwikkelingsprojecten worden ze gekapitaliseerd. De budgetbewaking bij deze projecten lijkt minimaal.

Er wordt vooral gestuurd op het saldo van de grondexploitatie.

Voor de overige onderzochte projecten zijn de investeringskosten vrijwel nihil.

Budgetbewaking is hier minder belangrijk. Eén van de trajecten heeft wel substantiële kosten, waarvoor krediet is gevraagd bij de Raad.

Bij dit traject wordt expliciet aandacht besteed aan budgetbewaking. Voor de onderhoud- en beheerskosten is bij de onderzochte projecten weinig specifieke aandacht.

3.6 Projectbeheersing: overige aspecten

3.6.1 Normenkader

- de projectleider zorgt ervoor dat het resultaat voldoet aan de kwaliteitseisen
- contractverlening vindt plaats conform de vigerende wet- en regelgeving op Europees, nationaal en gemeentelijk niveau
- na ondertekening wordt aan de contracten opvolging gegeven (contractmanagement)
- de projectleider richt een projectarchief in.

3.6.2 Bevindingen

Bewaking kwaliteitseisen

De projectleider dient ervoor te zorgen dat het projectresultaat zal voldoen aan de van tevoren gestelde kwaliteitseisen. Hij doet er door in de loop van het project de kwaliteit van tussen- of deelresultaten (bijvoorbeeld tekeningen) te toetsen.

In algemene zin kan gezegd worden dat er binnen de onderzochte projecten veel aandacht is voor de kwaliteit van het projectresultaat. De eisen worden goed vastgelegd, bijvoorbeeld in een beeldkwaliteitsplan (één van de bestuurlijke projecten), ISO-voorschriften (één van de majeure projecten) en een technische standaard (één van de trajecten).

De kwaliteit wordt ook getoetst, bijvoorbeeld door de welstandscommissie (één van de bestuurlijke projecten), door de projectleider zelf die specifieke deskundigheid bezit (één van de majeure projecten) of door de drie betrokken wethouders (één van de trajecten).

Projectarchivering

Bij de meeste onderzochte projecten is er aandacht voor de projectarchivering en versiebeheer. De door de projectleiders aangeleverde documentatie ten behoeve van het onderzoek was goed verzorgd en compleet. Uit de gesprekken komt naar voren dat de projectdocumentatie ook digitaal aan de projectmedewerkers beschikbaar wordt gesteld. De kwaliteit van de projectarchieven hebben wij niet getoetst.

3.6.3 Conclusie

In algemene zin kan gezegd worden dat er binnen de onderzochte projecten veel aandacht is voor de kwaliteit van het projectresultaat. De eisen worden goed vastgelegd en de kwaliteit wordt ook getoetst.

Bij de meeste onderzochte projecten is er aandacht voor de projectarchivering en versiebeheer. De kwaliteit van de projectarchieven hebben wij niet getoetst.

3.7 Omgeving

3.7.1 Normenkader

- de projectleider brengt de in- en externe omgeving van het project in kaart en pakt de communicatie met de omgeving planmatig aan
- de projectleider brengt afhankelijkheden met andere projecten in kaart en beheerst deze
- de projectleider voert bij aanvang van het project een risicoanalyse uit en actualiseert deze regelmatig
- de geïdentificeerde risico's worden beheerst. De belangrijkste risico's hebben een eigenaar.

3.7.2 Bevindingen

Communicatie met omgeving

Een project staat nooit op zichzelf, maar heeft vaak gevolgen voor mensen en groepen binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. De projectleider dient de communicatie met de omgeving op planmatige wijze in de uitvoering van zijn project te vervlechten.

De bestuurlijke projecten komen, op het gebied van communicatie, de planologische verplichtingen na. Voor het overige is de projectleider terughoudend met externe communicatie. Bij beide majeure projecten is de communicatie met de betrokken

medewerkers en organisatieonderdelen goed verzorgd. Ook beide trajecten organiseren op proactieve wijze de communicatie met de omgeving.

Afhankelijkheden en risicoanalyse

Projecten kunnen last of profijt hebben van ontwikkelingen en andere projecten in de omgeving. De projectleider behoort deze relaties in kaart te brengen (risicoanalyse) en hierop te sturen (risicomanagement).

In zijn algemeenheid kan over de onderzochte projecten worden gezegd dat (enkele) risico's worden benoemd in bijvoorbeeld projectplannen en voortgangsrapportages. Deze risico's worden niet structureel geanalyseerd en er wordt ook niet bewust op gestuurd.

De afhankelijkheden ten opzichte van andere projecten worden impliciet meegenomen, maar ook hier wordt niet structureel op gestuurd.

3.7.3 Conclusie

Bij de meeste onderzochte projecten is communicatie met de omgeving goed verzorgd. Bij de bestuurlijke projecten is sprake van terughoudende communicatie.

De afhankelijkheden met andere projecten worden impliciet meegenomen. Ook worden wel enkele risico's benoemd. De afhankelijkheden en risico's worden niet structureel geanalyseerd en er wordt ook niet bewust op gestuurd.

3.8 Informatievoorziening aan College en Raad

3.8.1 Normenkader

- de projectleider levert bijdragen aan managementrapportages, meerjarenbeleid, voor- en najaarsrapportages, begroting en/ of jaarrekening
- de ambtelijke organisatie informeert het college B&W periodiek en in geval van (dreigende) afwijkingen van het project(jaar) plan. In de rapportages wordt een risicoparagraaf opgenomen
- het college informeert de gemeenteraad periodiek en in geval van (dreigende) kostenoverschrijdingen.

3.8.2 Bevindingen

De projectleider hoort de bestuurlijk opdrachtgever regelmatig te informeren over de voortgang van het project en dreigende afwijkingen van het projectplan (bijvoorbeeld dreigende vertragingen of overschrijdingen). Het handboek schrijft voor welke rapportages de projectleider behoort te maken, c.q. aan welke rapportages hij een bijdrage moet leveren.

De periodieke informatievoorziening aan het college voor de majeure en bestuurlijke projecten door middel van het projectjaarplan is goed. De maraps worden redelijk trouw gemaakt. Eén majeur project vormt een uitzondering. De projectleider heeft over dit project wel regelmatig een mondelinge toelichting gegeven aan het CMT.

Bij de bestuurlijke projecten en bij één van de trajecten is regelmatig contact met de bestuurlijk opdrachtgever c.q. de verantwoordelijk wethouders. Bij de andere projecten is dat, gezien de aard van de projecten, niet nodig. Verder is ons gemeld dat de bestuurlijke projecten ook via de jaarrekening, voorjaars- en najaarsrapportage worden bijgestuurd.

In hoeverre de relevante voortgangsinformatie de gemeenteraad bereikt, hebben wij niet getoetst. Wij hebben de Raadsvoorstellen niet bestudeerd en hebben de bestuurlijk opdrachtgevers niet geïnterviewd.

3.8.3 Conclusie

De periodieke informatievoorziening door middel van projectjaarplannen, maraps, jaarrekening, voorjaars- en najaarsrapportage behoort goed. Bij de helft van de onderzochte projecten is regelmatig contact met de bestuurlijk opdrachtgever c.q. de verantwoordelijk wethouders.

In hoeverre de relevante voortgangsinformatie de gemeenteraad bereikt, hebben wij niet getoetst.

3.9 Besluitvorming college en raad

3.9.1 Normenkader

- de vaststelling van de project(jaar)plannen verloopt conform handboek
- de raad stelt benodigd budget ter beschikking op basis van een kredietvotingsvoorstel
- er is een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen college en raad ten aanzien van de besluitvorming over het project
- er worden stukken ter besluitvorming voorgelegd
- er vindt besluitvorming plaats.

3.9.2 Bevindingen

Elk project vergt besluiten: over start, projectplan, budget, vaststelling van (deel)resultaten, afwijkingen van het projectplan en de beëindiging van het project. Deze besluitvorming is in eerdere paragrafen al besproken. Alleen de vaststelling van (deel)resultaten is nog niet aan de orde geweest. Hierover geeft het handboek geen instructies.

Bij de onderzochte projecten stelt de gemeenteraad de kaderstellende en financiële zaken vast:

- kaderstellende zaken: bestemmingsplan en beeldkwaliteitsplan (bestuurlijke projecten), beleidsnota (het eindresultaat van een traject), uitvoeringsprogramma (het begin van een traject)
- financiële zaken: (voorbereiding)krediet, grondexploitatie en grondprijzen (bestuurlijke projecten), keuze ontwikkelaar (één van de bestuurlijke projecten), budget bij een uitvoeringsprogramma (één van de trajecten).

Dit is in lijn met de reguliere rolverdeling tussen college en raad in het duale bestel.

3.9.3 Conclusie

In de gemeente Noordoostpolder verloopt de besluitvorming over de projecten in lijn met de reguliere rolverdeling tussen college en raad in het duale bestel. De gemeenteraad stelt de kaderstellende en financiële zaken vast. Het college besluit over de start van de bestuurlijke projecten (startnotitie). Daarnaast stelt het natuurlijk alle raadsvoorstellen vast.

4 Beantwoording onderzoeksvragen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen:

- op welke wijze wordt vormgegeven aan Projectmatig Werken zoals in het handboek beschreven
- vorm een oordeel over de effectiviteit en efficiëntie van Projectmatig Werken in Noordoostpolder
- breng mogelijke verbeteringen in kaart.

Voor we specifiek op de drie onderzoeksvragen ingaan, willen we melden dat wij een positief beeld hebben van de wijze waarop er binnen de gemeente Noordoostpolder met Projectmatig Werken wordt omgegaan. Er is wel een aantal essentiële verbeterpunten, maar het algemene beeld, gezien de omvang van de gemeente en de zwaarte van de opgaven, is goed.

Het handboek Projectmatig Werken is een werkbaar instrument. Het maakt onderscheid tussen grotere en kleinere projecten. Da is goed: grotere projecten vergen meer spelregels dan kleinere. Verder regelt het handboek alleen die zaken die voor projecten specifiek geregeld behoren te worden. Zaken die volgens de reguliere werkwijze kunnen lopen (bijvoorbeeld besluitvorming in college en raad), ontbreken. Ook dat is goed. Je moet zo min mogelijk van de reguliere werkwijze afwijken, want alle betrokkener zijn daaraan gewend. In de praktijk wordt het handboek pragmatisch toegepast. Daardoor is er geen overdreven bureaucratie ontstaan.

Wij constateren dat de organisatie lerend is ingesteld. Het handboek is in de afgelopen jaren op basis van opgedane ervaringen een keer aangepast. En in de gesprekken met projectleiders en ambtelijk opdrachtgever proefden we vaak interesse in onze bevindingen en aanbevelingen.

4.2 Projectmatig Werken in relatie tot het handboek

Onderzoeksvraag

Op welke wijze wordt vormgegeven aan Projectmatig Werken zoals in het handboek beschreven?

Met betrekking tot het gebruik van het handboek kunnen wij concluderen dat het gebruik ervan pragmatisme domineert. De formats die het handboek verstrekt, worden redelijk goed gebruikt. Ten aanzien van het verloop van de projecten (mandaten, rapportage, besluitvorming) wordt veelal de reguliere lijn gevolgd.

Het handboek verdeelt de verschillende projecten in drie categorieën. Zij maakt onderscheid in bestuurlijke projecten, majeure projecten en trajecten. De bestuurlijke en majeure projecten passen over het algemeen het handboek beter toe dan de trajecten. Een van de CMT-leden geeft hiervoor als verklaring dat de gemeente Noordoostpolder bij de invoering van Projectmatig Werken de focus eerst heeft gelegd op de bestuurlijke projecten om vervolgens de majeure projecten en tot slot ook de trajecten op projectmatige wijze te laten verlopen.

Vooraf bij de trajecten rijst bij ons de vraag of dit wel 'echte' projecten zijn, die een voorgeschreven standaard-aanpak vergen. Veeleer lijken het klussen te zijn, die beter gewoon pragmatisch kunnen worden opgepakt.

Bij het opstellen van de startnotitie, het projectplan en de eindrapportage, volgens ons essentiële documenten, wordt het handboek niet door alle projecten gevolgd. Deze documenten vormen formele beslismomenten, die voorkomen dat de organisatie halsoverkop aan het werk gaat of (aan het eind) zijn aandacht weer op andere actualiteiten richt. De startnotitie beschrijft de problematiek, de redenen waarom het project opgestart moet worden en op welke termijn het probleem opgelost dient te zijn. Het projectplan helpt om te doordenken wat je gaat doen, hoeveel tijd, menskracht en middelen dat kost, wat de belangrijkste risico's zijn, etc. Eerst denken, dan doen. En de eindrapportage (inclusief financiële afrekening) zorgt voor een goede afhechting van het project.

Beantwoording onderzoeksvraag:

Het handboek Projectmatig Werken Noordoostpolder wordt op een pragmatische wijze toegepast. Drie onderdelen krijgen in de praktijk te weinig aandacht:

de startnotitie, het projectplan en de eindrapportage. Verder wordt het handboek bij trajecten nog weinig gebruikt.

4.3 Projectmatig Werken binnen de gemeente Noordoostpolder

Onderzoeksvraag:

Vorm een oordeel over de effectiviteit en efficiëntie van Projectmatig Werken in Noordoostpolder.

Effectiviteit

De effectiviteit van Projectmatig Werken betreft de mate waarin het projectresultaat wordt behaald en waarin het bijdraagt aan de doelstelling. Voor alle onderzochte projecten geldt dat de doelstelling en het resultaat helder zijn gedefinieerd. De projecten die afgesloten zijn, hebben het afgesproken projectresultaat opgeleverd. En, hoewel wij dat niet specifiek hebben onderzocht, lijken ze een goede bijdrage te leveren aan het gewenste effect. Dit is de indruk die wij gedurende ons onderzoek hebben opgedaan. Onder meer omdat de projectleiders veelal de gebruikers van het projectresultaat goed bij het project betrekken.

Efficiënt

De efficiëntie van Projectmatig Werken betreft de wijze waarop het project wordt beheerst. Het beheerst uitvoeren van een project wil zeggen: uitvoeren volgens vooraf vastgelegde normen ten aanzien van tijd (nakomen van de opleverdatum van het projectresultaat), geld (binnen het afgesproken budget), kwaliteit (het projectresultaat moet voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen), informatie (juistheid en beschikbaarheid van actuele informatie) en organisatie (heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden). Verder vergt goede projectbeheersing een proactieve sturing op risico's en externe afhankelijkheden.

Projectmatig Werken binnen de gemeente Noordoostpolder is behoorlijk effectief, maar in minder mate efficiënt. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de invulling van de rol van opdrachtgever, projectleider en projectmedewerker helder is. Vooral de rolinvulling van de ambtelijk opdrachtgevers is een sterk punt. In veel gemeenten zien wij dat het CMT zich sterk inhoudelijk met de projecten bemoeit en daarmee op de stoel van de bestuurlijk opdrachtgever gaat zitten. In de Noordoostpolder is dat niet het geval: het CMT faciliteert en stelt prioriteiten.

Wat wel opvalt, is dat de keuze van de projectleider wordt gemaakt op basis van inhoudelijke deskundigheid en niet op basis van projectmanagementvaardigheden. Het risico daarvan is dat de projectleider zijn aandacht vooral richt op het inhoudelijke werk en de managementkant van het project verwaarloost en dat gebeurt inderdaad binnen de onderzochte projecten. Er is veel aandacht voor de kwaliteit van het projectresultaat. Kwaliteitseisen worden vastgelegd en (tussen)resultaten worden daaraan getoetst. Dat is mooi, maar het is ook een valkuil.

Tegelijkertijd is er te weinig aandacht tijdsbeheersing, budgetbewaking en risicomanagement. Bij interne projecten, die weinig kosten met zich meebrengen, is dat niet zo erg. Anders ligt het bij de ruimtelijke ontwikkelingsprojecten, waar sprake is van forse (financiële) risico's. De kosten die de gemeente in de voorbereiding van dergelijke projecten maakt, moet zij enkele jaren later terugverdienen met de uitgifte van grond. Afhankelijk van het gedrag van de markt, zal de gemeente te zijner tijd quitte draaien of winst of verlies maken.

Efficiënt werken is bij de ruimtelijke ontwikkelingsprojecten dus essentieel. Uit ons onderzoek komt echter een negatief aspect naar voren. Bij de drie bestuurlijke projecten lijkt de projectorganisatie onvoldoende te overzien wat het project behelst. In twee van de drie gevallen is geen projectplan gemaakt. Er wordt hard gewerkt, maar er lijkt niet verder te worden gekeken dan de eerstvolgende mijlpaal. Van één project is niet eens een einddatum vastgelegd. De ambtelijke uren worden wel geregistreerd, maar de projectleider analyseert de geregistreerde uren niet en stuurt er niet op.

Ook de budgetbewaking krijgt onvoldoende aandacht. Vertragingen en overschrijdingen worden veelal als voldongen feit gepresenteerd. De bestuurlijk opdrachtgever krijgt niet in een vroeger stadium een keuzepunt voorgelegd. Verder wordt er niet gestructureerd omgegaan met risicoanalyse en risicomanagement.

Beantwoording onderzoeksvraag:

Projectmatig Werken binnen de gemeente Noordoostpolder is behoorlijk effectief, maar in minder mate efficiënt. Vooral de projectbeheersing (tijd, geld, risico's) van de ruimtelijk ontwikkelingsprojecten is een punt van zorg.

4.4 Mogelijke verbeteringen ten aanzien van Projectmatig Werken

Onderzoeksvraag

Breng mogelijke verbeteringen in kaart.

Hierna volgen onze verbeteringsuggesties in volgorde van prioriteit:

- maak bij alle bestuurlijke en majeure projecten een startnotitie, projectplan en eindrapportage en laat deze formeel vaststellen door CMT en college
- besteed meer aandacht aan tijdsbeheersing en budgetbewaking. Pas daarop het format voor de maraps aan:
 - actualisering tijdsplanning (in MS Project of Excel)
 - inschatting van de einddatum versus de afgesproken einddatum
 - gewerkte ambtelijke uren versus de begrote uren
 - uitgaven en verplichtingen versus budget.

Leer de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers plannings en financiële overzichten lezen, zodat zij naar aanleiding van elk marap een goed gesprek met de projectleider kunnen voeren over de voortgang.

Dit verbeterpunt heeft vooral betrekking op de bestuurlijke projecten

- introduceer risicomangement bij de ruimtelijke ontwikkelingsprojecten.
Dit vergt een bepaalde manier van denken en een zekere discipline. Zowel de projectleiders als het CMT hebben daarb een rol.
- investeer in de competenties van de projectleiders van de ruimtelijke ontwikkelingsprojecten. Niet alleen wat betreft projectmanagement, maar ook specifiek wat betreft de aanpak van en ontwikkelingen binnen ruimtelijke ontwikkelingsprojecten (procedures, grondexploitaties, contractvormen met projectontwikkelaars, omgaan met weerstar bij bewoners en belanghebbenden, etc). Denk daarbij bijvoorbeeld ook aan regelmatig uitwisseling van kennis en ervaringen tussen projectleiders onderling en wellicht meeliften met het trainingsprogramma van een grote gemeente (bijvoorbeeld Amsterdam)
- schrap de trajecten uit het handboek. De gemeentelijke organisatie is pragmatisch genoeg om voor dergelijke opgaven een verstandige werkwijze-op-maat te ontwikkelen.

Beantwoording onderzoeksvraag:

1. Bestuurlijke projecten moeten professioneler
2. Majeure projecten verlopen goed
3. Trajecten schrappen uit het handboek

Bijlagen

Bijlage 1

Normenkader

N.B. De spelregels in het handboek zijn verschillend voor de verschillende soorten projecten (bestuurlijke projecten, majeure projecten en trajecten).

Overal waar in dit normenkader wordt gesproken over projectleider of projectmedewerker moet trajectleider en trajectmedewerker worden gelezen waar dat van toepassing is.

Algemene opzet van het project

De kenmerken van het project

- Het doel van het project, de scope van het project en het projectresultaat is helder.
- Het project kent een einddatum en eisen ten aanzien van de oplevering.
- Het project voldoet aan de criteria voor zijn eigen categorie (bestuurlijk project, majeur project, traject) (handboek, inleiding).

Verloop

- De start van het project verloopt conform handboek (handboek, hfd. 1,11).
- De project(jaar)plannen danwel plan van aanpak zijn conform format (handboek, hfd. 2,12).
- De beëindiging van het project verloopt conform handboek (handboek, hfd. 10,17).

De projectorganisatie

- Het project heeft een bestuurlijk en een ambtelijk opdrachtgever. De bestuurlijke en ambtelijke aansturing van het project verlopen conform handboek (handboek, hfd. 4).
- Het project heeft een projectleider. Diens benoeming verloopt conform handboek (handboek, hfd. 5,11,14).
- De projectleider beschikt over mandaten en specifieke bevoegdheden en gebruikt deze (handboek, hfd. 6).
- De projectleider richt een projectorganisatie in.
- De projectmedewerkers komen hun verplichtingen na (handboek, hfd. 7,15).

Projectbeheersing

Tijd en capaciteit

- De projectleider stelt een projectplanning op en bewaakt de voortgang van het project.
- De projectleider en de eenheids-/cluster managers stemmen af over de benodigde capaciteit (handboek, hfd. 2,7,9).
- Ingeval van (dreigende) vertragingen neemt de projectleider maatregelen en informeert de opdrachtgever.

Financiën

- Er is een vastgesteld budget voor de realisatie van het project, de proceskosten en de te verwachten onderhoud- en beheerskosten.
- De projectorganisatie gebruikt het financiële systeem (CODA) en het tijdregistratiesysteem (handboek, hfd. 8,16). De projectleider bewaakt de financiën.
- Ingeval van (dreigende) kostenoverschrijdingen neemt de projectleider maatregelen en informeert de opdrachtgever.

Overige beheersaspecten

- De projectleider zorgt ervoor dat het resultaat voldoet aan de kwaliteitseisen.
- Contractverlening vindt plaats conform de vigerende wet- en regelgeving op Europees, nationaal en gemeentelijk niveau.
- Na ondertekening wordt aan de contracten opvolging gegeven (contractmanagement).
- De projectleider richt een projectarchief in.

De omgeving van het project

- De projectleider brengt de in- en externe omgeving van het project in kaart en pakt de communicatie met de omgeving planmatig aan.
- De projectleider brengt afhankelijkheden met andere projecten in kaart en beheerst deze.
- De projectleider voert bij aanvang van het project een risicoanalyse uit en actualiseert deze regelmatig.
- De geïdentificeerde risico's worden beheerst. De belangrijkste risico's hebben een eigenaar.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van college en raad

Informatievoorziening

- De projectleider levert bijdragen aan managementrapportages, meerjarenbeleid, voor- en najaarsrapportages, begroting en/ jaarrekening (handboek, hfd. 3,13)
- De ambtelijke organisatie informeert het college B&W periodiek en in geval van (dreigende) afwijkingen van het project(jaar) plan. In de rapportages wordt een risicoparagraaf opgenomen.
- Het college informeert de gemeenteraad periodiek en in geval van (dreigende) kostenoverschrijdingen.

Besluitvorming

- De vaststelling van de project(jaar)plannen verloopt conform handboek (handboek, hfd. 2).
- De Raad stelt benodigd budget ter beschikking op basis van een kredietvoeringsvoorstel (handboek, hfd. 8).
- Er is een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen college en raad ten aanzien van de besluitvorming over het project.
- Er worden stukken ter besluitvorming voorgelegd.
- Er vindt besluitvorming plaats.

Bijlage 2

Rekenkamercommissie Noordoostpolder
t.a.v. mevrouw E. Klap

Postbus 85203

3508 AE UTRECHT

Uw brief van	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Datum
16 november 2006		18647-ONTW-u	19 december 2006

Onderwerp	Bijlagen	Inlichtingen
bestuurlijke reactie rapport 'Projectmatig Werken'	geen	Sander Kastelein, (0527)63 32 10

Geachte mevrouw Klap,

Graag voldoen wij aan uw verzoek tot reageren, in het kader van hoor en wederhoor, op uw onderzoeksrapport over 'Projectmatig Werken'. In algemene zin willen wij, terugkijkend op het onderzoeksproces, opmerken dat wij waardering hebben voor de manier waarop het onderzoek zich voltrokken heeft, voor zover wij en onze medewerkers daarin betrokken zijn geweest.

Verheugend is het te constateren dat u een positief beeld heeft bij het projectmatig werken in onze gemeente. Wij zijn ook blij met uw rapport omdat het aanbevelingen geeft ter verdere verbetering (het kan altijd beter!). Projectmatig werken is een belangrijk

speerpunt van onze organisatieontwikkeling. In 2007 zullen wij de ontwikkeling van onze organisatie evalueren (mede naar aanleiding van de doorgevoerde reorganisatie d.d. 1 juni 2005); daarbij wordt ook grondig gekeken naar het projectmatig werken

Eerder heeft ons management al een "feiten-reactie" gegeven. Onderstaand treft u onze meer inhoudelijke reactie aan. Wij hebben gepoogd dit in enkele punten te bundelen.

- U schetst in paragraaf 1.2. de gehanteerde onderzoeksmethode. Wij vragen ons af waarom de bestuurlijk opdrachtgevers (projectportefeuillehouders) niet zijn betrokken in uw onderzoek. Zij hadden u wellicht, voor uw onderzoek waardevolle informatie van hun kant kunnen geven.
- In paragraaf 1.3. geeft u aan dat uw onderzoek heeft plaats gevonden aan de hand van een normenkader dat de '*algemene regelen der kunst*' beschrijft van goed projectmanagement in Nederland. Ook heeft u zich gebaseerd op ons eigen handboek Projectmatig Werken.

- 1 -

Geadresseerde: Rekenkamercommissie Noordoostpolder t.a.v. mevrouw E. Klap Postbus 85203 3508 AE UTRECHT	Ons kenmerk: 18647-ONTW-u	Datum: 19 december 2006	No. vervolgblad: 1
--	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------

Het normenkader met algemene regelen is echter geen normenkader geweest bij het opstarten van projectmatig werken in onze gemeente, en kan dus nu ook geen meetlat zijn. Daarbij, hoe normatief zijn die regelen, en door wie zijn die vastgesteld? Noordoostpolder heeft zich door de jaren heen door externe deskundigen laten adviseren. Eén van de resultaten hiervan is het handboek Projectmatig Werken geweest. Dit handboek is de leidraad geweest en aldus, in onze ogen, de enige meetlat voor een evaluatieproces nu.

- In paragraaf 3.1.3. concludeert u dat niet alle projecten voldoen aan de criteria behorende bij het soort project. Dit betwisten wij niet, maar roept tegelijk de vraag op of in alle gevallen alle criteria 1 op 1 en limitatief geldend moeten zijn alvorens een project wordt opgestart. Deze vraag zal bij onze eigen evaluatie zeker aan de orde komen.
- In paragraaf 3.3.3. concludeert u dat vrijwel geen van de projectleiders zich bewust lijkt van de *specifieke* bevoegdheden die het handboek aan projectleiders toeschrijft. Hierin schuilt wellicht een misverstand. Het handboek geeft aan: "De projectleiders kunnen naast de algemene bevoegdheden verzoeken indienen voor specifieke bevoegdheden". Projectleiders hebben dus geen specifieke bevoegdheden, maar kunnen daarom vragen (niet nader omschreven) indien gewenst.

- In paragraaf 3.4.3. stelt u dat de helft van de projecten vertraagd zijn. Hier merken wij op dat de werkelijkheid tijdens de uitvoering van een project er in principe altijd anders uitziet dan de planning vooraf. Daarom wordt er ook tijdens de uitvoerir periodiek bijgestuurd in projectjaarplannen en projectmanagementrapportages (zie ook hetgeen u schrijft in paragraaf 3.8.2.; Vertragingen - en versnellingen - horen als vanzelfsprekendheid bij het proces.
- In paragraaf 3.7.2. stelt u ten aanzien van het communicatie-aspect bij projecten: "De bestuurlijke projecten komen, op het gebied van communicatie, de planologische verplichtingen na. Voor het overige is de projectleider terughoudend met extern communicatie". Vooral met betrekking tot de bestuurlijke projecten Emmelhage en Vrijkomende Schoollocaties delen wij uw conclusie niet. In deze situaties is veelvuldig buiten het planologische kader om extern gecommuniceerd. Terughoudendheid in communicatie herkennen wij niet.

Uw opmerking wat betreft risicoanalyse en -management delen wij en zal een plek krijgen bij onze aanstaande evaluatie van projectmatig werken.

- Uw stelling in paragraaf 4.2. dat enkele onderdelen uit het handboek meer aandacht behoeven nemen wij ter harte. Met betrekking tot trajecten is reeds eerder aangegeven dat de ontwikkeling daarvan eerst in 2006 op gang is gekomen.
- In paragraaf 4.3. constateert u dat projectmatig werken in Noordoostpolder behoorlijk effectief is, maar in mindere mate efficiënt. Vooral de projectbeheersing is een punt van zorg. Met name ten aanzien van de beschikbaarheid op het juiste moment van de diverse werk/beslisdocumenten, en van risicoanalyse en

-management onderschrijven wij uw opmerkingen.

- 2 -

Geadresseerde:	Ons kenmerk:	Datum:	No. vervolgbld:
Rekenkamercommissie Noordoostpolder t.a.v. mevrouw E. Klap Postbus 85203 3508 AE UTRECHT	18647-ONTW-u	19 december 2006	2

U maakt een opmerking over de keuze van projectleiders op basis van inhoudelijke deskundigheid, in plaats van op basis van projectmanagementvaardigheden. Veel van de door u onderzochte projecten zijn enkele jaren geleden gestart toen onze gemeente een aanvang nam met de werkwijze 'projectmatig werken'. Op basis van senioriteit en link met vakinhoud zijn op diverse niveau's opleidingsprocessen gestart voor medewerkers, tegelijk met het opstarten van de projecten. Voorheen lag er du inderdaad bij de keuzes van projectleiders óók een relatie met de vakinhoud. Overigens ligt er o.i. altijd een gezonde spanning tussen de inhoudelijke kant en de managementkant bij projectmatig werken.

- In uw slotparagraaf 4.4. formuleert u mogelijke verbeteringen ten aanzien van projectmatig werken in onze organisatie. Wij verwelkomen deze suggesties omdat, zoals eerder al aangegeven, wijzelf in het kader van onze organisatieontwikkeling het "projectmatig werken" zullen evalueren binnenkort. Met name uw aanbevelingen ten aanzien van beslisdocumenten,

risicomanagement en verdere competentieontwikkeling zullen wij daarin meenemen. Uw suggestie om de projectvorm "trajecten" te schrappen uit het handboek onderschrijven wij vooralsnog niet. Een lichtere vorm van integraal, horizontaal samenwerken achten wij wel degelijk gewenst. Of dit in de vorm van een traject moet, of dat daar andere vormen voor mogelijk zijn, zullen wij nader onderzoeken.

Wij vertrouwen hiermee op correcte wijze te hebben gereageerd op de bevindingen en aanbevelingen in uw rapport.

Hoogachtend,

het college van burgemeester en wethouders van Noordoostpolder,
de secretaris, de burgemeester,

Aan: Gemeente Noordoostpolder
Ter attentie van het college van B&W
Postbus 155
8300 AD Emmeloord

Datum:	15 januari 2007	Contactpersoon:	Erika Klap
Uw kenmerk:	18647-ONTW-u	Doorkiesnummer:	030 670 12 36
Onderwerp:	reactie rkc op bestuurlijke reactie rapport projectmatig werken	E-mail:	klap@delokalerekenkamer.nl

Geacht college van burgemeester en wethouders,

We danken u voor uw reactie op het rekenkamerrapport 'Projectmatig werken'. Ook wij hebben de goede samenwerking met de gemeentelijke organisatie gewaardeerd. We zijn verheugd dat u met betrekking tot het rapport aangeeft verschillende aanbevelingen mee te nemen bij de evaluatie van het projectmatig werken in 2007.

In uw schrijven heeft u op verschillende aspecten van ons onderzoek gereageerd. Verschillende zaken nemen we voor kennisgeving aan en op andere zaken geven we hieronder een verdere toelichting.

Reactie College	Visie Rekenkamercommissie
------------------------	----------------------------------

U vraagt zich af waarom de bestuurlijke opdrachtgevers niet zijn betrokken bij het onderzoek.	Het gaat de rekenkamercommissie bij dit onderzoek om de procesgang. Het ging hierbij niet om de inhoud van de projecten en de rol van de opdrachtgever.
U geeft aan dat u het handboek 'Projectmatig werken' als leidraad en norm beschouwt en andere algemene normen geen meetlat kunnen zijn.	De rekenkamercommissie ziet het handboek van de gemeente Noordoostpolder niet als enige meetlat en blijft de gemeente aanraden ook andere, landelijk geaccepteerde, normen voor projectmatig werken te hanteren. Hiermee maakt de gemeente haar ambitie waar dat ze de organisatie wil blijven verbeteren en wil leren van anderen.
Niet alle projecten voldoen aan de criteria zoals deze in het handboek zijn opgenomen. U stelt hierbij de vraag in hoeverre het noodzaak is dat aan alle criteria voldaan wordt.	De rekenkamercommissie is van mening dat waar nodig afgeweken kan worden van de gestelde criteria, mits onderbouwd met goede argumenten.
U geeft een verdere uitleg over de toekenning van specifieke bevoegdheden aan projectleiders.	De rekenkamercommissie neemt dit ter kennisgeving aan.
U geeft aan dat vertragingen en versnellingen als een vanzelfsprekendheid gelden bij projecten.	De rekenkamercommissie is het met het College eens dat het te verwachten is dat projecten een ander tempo kunnen hebben dan in de planning voorzien. Uit het onderzoek is echter gebleken dat deze tempowisselingen niet proactief worden voorgelegd aan de bestuurlijk verantwoordelijken en, indien van kaderstellend karakter, aan de raad. In dit opzicht is een actieve houding van de organisatie wenselijk.
Communicatieaspecten	We constateren dat er een verschil van inzicht bestaat tussen het college en de rekenkamercommissie over de interpretatie van de wijze waarop de externe communicatie van bestuurlijke projecten plaatsvindt.
U geeft aan de stelling, dat enkele onderdelen uit het handboek meer aandacht behoeven, ter harte te nemen.	De rekenkamercommissie is verheugd dat het college deze aanbeveling overneemt en adviseert de raad hierover met het College een duidelijke afspraak te maken.
U geeft aan dat opleidingsprocessen voor projectleiders gestart zijn.	De rekenkamercommissie onderschrijft de positieve houding van het college ten opzichte van het leertraject rond projectleiderschap en kan de noodzaak hiervan ook onderschrijven.
U geeft aan de projectvorm trajecten vooralsnog niet te willen schrappen.	De rekenkamercommissie blijft bij haar standpunt dat het de efficiëntie ten goede zal komen als deze aparte projectvorm zal verdwijnen.

De rekenkamercommissie zal uw reactie op onze conclusies en aanbevelingen en onze reactie daarop aan het onderzoeksrapport toevoegen.

We danken u voor uw constructieve medewerking aan dit onderzoek en hopen dat ons rapport zal bijdragen aan een meer doelmatig en doeltreffend functioneren van de gemeentelijke organisatie.

Hoogachtend,
namens de rekenkamercommissie Noordoostpolder,

Dr. G.H. Hagelstein
voorzitter

Colofon

De rekenkamercommissie van de gemeente Noordoostpolder voert onderzoeken uit naar de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde beleid en bestuur. De rekenkamercommissie heeft een onafhankelijke positie binnen de gemeente. Het doel van de rekenkamercommissie is om de gemeenteraad een extra handvat te bieden om haar controlerende taak uit te voeren.

De rekenkamercommissie van de gemeente Noordoostpolder bestaat uit drie raadsleden en drie externe leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Voorzitter: de heer dr. G.H. Hagelstein
Externe leden: mevrouw mr. C. E. Wolf
de heer. drs. F. Tiemessen
Raadsleden: de heer J. W. Bakker
mevrouw M.T.B. Droog
de heer A. Poppe

Secretaris: mevrouw drs. E. Klap

Contact: Rekenkamercommissie Noordoostpolder
Postbus 155
8300 AD Emmeloord

Email: rekenkamercommissie@noordoostpolder.nl

Het onderzoek is in opdracht en onder regie van de rekenkamercommissie uitgevoerd door:

mevrouw Ir J.S.A. Groen en mevrouw M.R.E. Ooster Msc

Twijnstra Gudde

Stationsplein 1

Postbus 907

3800 AX Amersfoort

Telefoon (033) 467 77 77 _

www.twynstragudde.nl _

iwa@tg.nl _

mos@tg.nl

1) *Betreft Corridor Emmeloord Kuinderbos.*

2) *Alleen voor dit project is een externe projectleider aangetrokken.*

3) *Verstreckte voorbereidingskredieten voor Emmelhage: Dfl. 1.960.800,00 (31.05.01), € 850.000,00 (19.12.02) en circa € 400.000,00 (26.01.06 als onderdeel van de exploitatieopzet).*

4) *Veiligheid en gezondheid.*

5) *Zie bijlage 1 voor het normenkader.*

6) *Niet betrouwbaar houdt in dit geval in, dat de projectmanager het resultaat niet zelf kan afdwingen. Er is sprake van een inspanningsverplichting en geen resultaatsverplichting.*

7) *Grondexploitaties zijn een specifiek onderdeel van ruimtelijke ontwikkelingsprojecten. Dit zijn projecten die draaien om de bebouwing en inrichting van een bepaald gebied. In een grondexploitatie worden de uitgaven (proceskosten, bouwrijp maken, inrichting openbare ruimte) in balans gebracht met de inkomsten (uitgifte van grond). De drie onderzochte bestuurlijke projecten zijn toevallig alledrie ruimtelijke ontwikkelingsprojecten.*

8) *Bij het project Corridor Emmeloord Kuinderbos worden niet alle gemaakte proceskosten terugverdiend in de grondexploitatie. De ontwikkeling van een recreatiegebied levert namelijk minder opbrengsten op dan de ontwikkeling van een woongebied of een bedrijventerrein.*

[Home](#) > [Bestuur & organisatie](#) > [Rekenkamercommissie](#)