

Uw brief van: 23 februari 2021
Uw kenmerk:
Ons kenmerk: Z/25/153070
Documentnr: D/25/218680
Inlichtingen: Thijs Van Pol
Telefoonnr: 0475 - 85 25 00
Onderwerp: Rekenkamerrapport: Van
Startnotitie tot oplevering -
vervolg
Datum: 6 november 2025
Verzenddatum: 6 november 2025
Bijlage: 1

Rekenkamercommissie gemeente Roerdalen en
gemeente Maasgouw
Postbus 6099
6077ZH SINT ODILIÉNBURG



Beste Rekenkamer,

In uw onderzoeksrapport “*Van startnotitie tot oplevering*” heeft u aanbevelingen gedaan ten aanzien van projectmatig werken binnen de gemeente Maasgouw. Om te beoordelen in hoeverre deze aanbevelingen toepasbaar zijn binnen het projectmatig werken, hebben wij aangegeven dat wij hiervoor de tijd nemen om dit zorgvuldig te overwegen met de verantwoordelijke organisatieonderdelen. In deze brief lichten wij eerst toe waar wij staan ten aanzien van projectmatig werken en geven vervolgens een reactie op uw resterende aanbevelingen.

Projectmatig werken

Het actuele handboek *Projectmatig Werken 3.0* is in 2015 vastgesteld door het college en inmiddels tien jaar oud. Vanuit de ambtelijke organisatie bestond de behoefte om het handboek te actualiseren. Bij deze actualisatieronde zijn ook uw aanbevelingen nadrukkelijk meegewogen in de doorontwikkeling naar het handboek *Projectmatig Werken 4.0*.

In de afgelopen tien jaar zijn de mogelijkheden op het gebied van ICT aanzienlijk toegenomen. Informatie en kennis zijn beter vindbaar en toegankelijk (bijvoorbeeld via Join voor intern gebruik), en ook AI biedt nieuwe kansen die we nu nog maar deels kunnen overzien. De kern van projectmatig werken blijft echter gelijk: een unieke combinatie van doelstellingen, mensen en middelen die in de tijd verandert. Dit vraagt om werken in fasen en het toewerken naar beslismomenten.

Het nieuwe handboek biedt een compacte en heldere beschrijving van de verschillende projectfasen, waarbij de nadruk ligt op de rol van de projectleider en ambtelijk opdrachtgever als deskundige professionals. Projectspectifieke elementen, zoals een afwijkende governancestructuur, onderbouwing van het projectbudget of aanvullende procesafspraken, worden opgenomen in het projectplan zelf.

Resterende aanbevelingen

De aanbevelingen onder 1 (controle naleving), 2 (samenwerking betrokkenen), 3 (afspraken betrokkenen) en 5 (post onvoorzien) zijn nadrukkelijk afgewogen bij het opstellen van het nieuwe handboek. Sinds de introductie van handboek 3.0 en ook na het verschijnen van uw onderzoeksrapport zijn de ICT-hulpmiddelen en werkprocessen aanzienlijk verbeterd. Join is inmiddels breed ingeburgerd en met de invoering van de verplichtingenadministratie in Unit4 zijn grote stappen gezet. Een juiste inrichting van het project vooraf - zowel administratief als financieel - is daarmee geborgd. Dit vormt de basis voor een goede controle op naleving, en is organisatiebreed verankerd, niet uitsluitend binnen projectmatig werken.

De aansturing van projecten, oftewel de governancestructuur, is in het handboek grafisch uitgewerkt en overzichtelijk in tabelvorm uitgeschreven. In het projectplan zelf wordt vervolgens een verdiepende stap gezet richting planning en benodigde capaciteit. Wanneer een project vraagt om een afwijkende governancestructuur (zoals bij een majeur project als de vernieuwbouw van het gemeentehuis), wordt dit opgenomen in het betreffende projectplan. Zo biedt het handboek een solide basis waar dat nodig is, en tegelijkertijd ruimte voor maatwerk.

Door deze werkwijze worden afspraken met betrokkenen helder vastgelegd, hetzij in het handboek, hetzij in het projectspecifieke projectplan of de governancestructuur.

Ten aanzien van aanbeveling 5 (post onvoorzien) delen wij u mede dat wij bewust hebben gekozen om geen generieke omschrijving of vaste berekeningswijze op te nemen in het handboek *Projectmatig Werken*. De post onvoorzien is namelijk sterk afhankelijk van de aard, omvang en complexiteit van het project, evenals van de gekozen ramingsmethodiek. Een uniforme benadering zou onvoldoende recht doen aan deze variatie en kan zelfs leiden tot een schijnzekerheid in de begroting.

Voor projecten met een repeterend karakter bieden eerdere vergelijkbare projecten een waardevolle benchmark. Bij unieke projecten ontbreekt deze referentie, waardoor maatwerk noodzakelijk is. In de initiële fase van een project wordt gewerkt met kengetallen om snel tot een globale raming te komen. Naarmate het project vordert, wordt deze raming verfijnd op basis van concrete gegevens zoals producten, materialen en manuren.

De bepaling van de post onvoorzien vindt plaats op basis van ervaring, nacalculatie en inzichten uit eerdere projecten. Daarnaast toont literatuuronderzoek aan dat in de praktijk gewerkt wordt met vuistregels en bandbreedtes, afhankelijk van de complexiteit en risico's van het project. Deze benadering sluit aan bij professionele standaarden en biedt voldoende houvast voor een realistische inschatting.

Tot slot merken wij op dat het bepalen van de hoogte van de post onvoorzien niet exclusief speelt binnen projectmatig werken, maar een bredere gemeentelijke verantwoordelijkheid betreft. Binnen onze organisatie is dit onderwerp dan ook integraal belegd en geborgd in de bredere financiële P&C cyclus.

Uw aanbevelingen hebben ons geholpen om scherpe afwegingen te maken bij het actualiseren van het handboek *Projectmatig Werken*. Graag bieden wij u dit nieuwe handboek aan bij deze brief. Het handboek is een dynamisch document dat door het Managementteam periodiek geactualiseerd kan worden om blijvend aan te sluiten op de actuele praktijk en inzichten.

Burgemeester en wethouders,
De secretaris

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C.M. Keersmaekers'.

C.M. Keersmaekers

De burgemeester

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D.W.J. Schneider'.

D.W.J. Schneider

Bijlagen:
1. Handboek Projectmatig Werken 4.0