

Rapportage Grote Projecten

Rekenkamer Maashorst

(Definitieve rapportage)

8 juni 2024

maashorst 

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Doel van het onderzoek	4
3. Aanpak	5
4. Antwoorden op de onderzoeksvraag	7
4.1 Het opvolgen van de aanbevelingen van het rapport van Partners+Pröpper	7
4.2 Het inzicht te geven in de wijze waarop na 1 januari 2022 het ontwikkeltraject verder is vorm gegeven.....	7
4.3 Het schetsen van de actuele situatie van het begroten en financieel afhandelen van grote projecten.....	9
4.4 De informatievoorziening aan de raad over de voortgang van het veranderproces	10
5. Belangrijkste bevindingen	11
6. Conclusies en aanbevelingen	12
6.1 Conclusies.....	12
6.2 Aanbevelingen.....	12
Bijlagen.....	14
Interviews:	14
Documenten:	14

1. Inleiding

De auditcommissie van de Gemeente Maashorst heeft in haar vergadering van november 2023 onlangs het besluit genomen om de Rekenkamer te vragen onderzoek te doen naar het begroten en financieel afhandelen van grote (majeure) projecten.

Aanleiding vormde het in 2020 op verzoek van de gemeenteraad van Uden door Bureau Partners+Pröpper verricht onderzoek naar de sturing en (financiële) verantwoording van grote projecten, waarbij een drietal projecten als onderzoeksobject zijn meegenomen, te weten De Land van Ravesteinstraat, Park Moleneind en Realisatie van sportzalen bij de nieuwbouw van het Udens College.

Het uitgebrachte rapport, daterend november 2020, geeft een analyse van de uitvoering en verantwoording van deze projecten alsmede een ontwikkelingsagenda met een ontwikkelingstraject. In de raadsvergadering van de gemeenteraad van de destijds Gemeente Uden op 17 december 2020, is het besluit genomen de aanbevelingen van het rapport over te nemen.

De opdracht van de gemeenteraad op 30 januari 2020 aan het onderzoeksbureau vraagt specifiek aandacht voor het traject na 1 januari 2022.

2. Doel van het onderzoek

Het onderzoek is gericht op:

-  het opvolgen van de aanbevelingen van het rapport van Partners+Pröpper;
-  het inzicht geven in de wijze waarop na 1 januari 2022 het ontwikkeltraject verder is vorm gegeven;
-  het schetsen van de actuele situatie van het begroten en financieel afhandelen van grote projecten;
-  de informatievoorziening aan de raad over de voortgang van het veranderproces.

Voor het onderzoek zijn de onderstaande onderzoeksvragen als uitgangspunt genomen.

De centrale vraag is :

Hoe doeltreffend en doelmatig zijn de processen met betrekking tot grote projecten momenteel ingericht?

Met als subvragen:

-  Is er een plan opgesteld waarmee aan de aanbevelingen uit het rapport van Partners+ Pröpper uitvoering wordt gegeven en hoe ziet dat eruit?
-  Zijn er in 2021 conform dit plan, of anderszins, veranderingen doorgevoerd ter verbetering van het proces van sturing en verantwoording van grote projecten?
-  Zijn er veranderingen doorgevoerd na 1 januari 2022 ter verbetering van het proces?
-  Is de gemeenteraad steeds betrokken bij het doorvoeren van de veranderingen?

3. Aanpak

In eerste instantie is op basis van de Burap-rapportage 2023 (december 2023) een keuze gemaakt voor de projecten die in het onderzoek zouden worden betrokken. In de Burap-rapportage (360 pagina's) is een onderdeel opgenomen, Voortgangs-rapportage Grote projecten. Dit hoofdstuk in de Burap-rapportage beslaat 66 pagina's waarin van projecten > € 500.000 een beeld geschetst wordt van drie aspecten (tijd, geld en risico's), gebruik makend van kleurindicatie Groen, Geel en Rood.

In de volgende fase zijn interviews gevoerd met de betrokken teammanagers en projectleiders en ook met andere bij projecten betrokken teammanagers (Financiën en HR) zijn gesprekken gevoerd en is relevante documentatie gedeeld en bestudeerd.

In het onderzoek zijn de volgende projecten betrokken:

Tabel 1 - Geselecteerde grote projecten

Programma	Project	Activiteit	Krediet	Status
Verkeer en Vervoer	Oude Maasstraat	Renovatie	€ 1.735.000	Afgerond
Verkeer en Vervoer	Rehabilitatie Vijfhuizerweg/Morel	Renovatie inclusief riolering	€ 2.075.000	Afgerond binnen budget
Verkeer en Vervoer	Rehabilitatie Violierstraat	Renovatie inclusief twee rotondes busstation en riolering	€ 5.696.679	Uitvoering in 2024
Economie en Toerisme	Bedrijventerrein Voederheil II	-	-	-
Economie en Toerisme	Gemeentewerf Schaijk	-	-	-
Onderwijs	IKC West	nieuwbouw voor twee basisscholen, kinder-, peuter- en buitenschoolse opvang en gymzaal	€ 10.105.255	Uitvoering in 2024, krediet lijkt voldoende
Sport, Cultuur, Recreatie en Natuur	Herinrichting Park Moleneind	herinrichting park en uithuizing honkbalclub Red Sox	€ 2.289.000	-
Sport, Cultuur, Recreatie en Natuur	Sporthal de Eeght	Renovatie en verduurzaming sporthal	€ 1.512.000	Afgerond in Q3 2023, binnen budget

Rapportage Grote Projecten

Sport, Cultuur, Recreatie en Natuur	Sport en Spel Reek	Realisatie van een multifunctionele sportaccommodatie	€ 6.700.000	-
Sport, Cultuur, Recreatie en Natuur	Dorpshuis sporthal Zeeland	-	€ 8.964.550	Afgerond

4. Antwoorden op de onderzoeksvraag

Het onderzoek is, vanuit de centrale onderzoeksvraag over de huidige mate van doelmatigheid en doeltreffendheid, gericht op vier invalshoeken. Deze worden door middel van de antwoorden op de in het onderzoeksplan genoemde subvragen, in dit hoofdstuk nader toegelicht.

4.1 Het opvolgen van de aanbevelingen van het rapport van Partners+Pröpper

Is er een plan opgesteld waarmee aan de aanbevelingen uit het rapport van Partners+Pröpper uitvoering wordt gegeven en hoe ziet dat eruit?

Het door het bureau Partners+Pröpper, in opdracht van de gemeenteraad van Uden, in november 2020 uitgebrachte rapport, “Samenwerken aan kwaliteit: leren van grote projecten” is niet concreet gevolgd door een plan van aanpak.

Het rapport noemde, op basis van drie onderzochte projecten, te weten De Land van Ravesteinstraat, Park Moleneind, alsmede Realisatie van sportzalen bij de nieuwbouw van het Udens College, als belangrijke maatstaven als richtpunt voor gewenste en benodigde kwaliteit een aantal punten om mee te beginnen. Deze punten betreffen het realiseren van maatschappelijke opgaven, veiligheid en vaardigheid, eigenaarschap, transparante afwegingen, goede samenwerking en een professionele basis. Een in te stellen “Regieteam” zou hier richting aan moeten geven om de geduide handreikingen in te gaan voeren. Dat team is gevormd en de manier waarop gewerkt zou gaan worden, is de “Udense Werkwijze” genoemd, vastgesteld in de bijeenkomst van het Regieteam van 17 mei 2021. Mede aan de hand van deze werkwijze is wel het voornemen uitgesproken om te streven naar een gemeentebrede uniforme systematiek voor aanpak en uitvoering van projecten, maar een concreet op te volgen Plan van aanpak voor een gemeentebrede invoering is niet opgesteld.

Zijn er in 2021 conform dit plan, of anderszins, veranderingen doorgevoerd ter verbetering van het proces van sturing en verantwoording van grote projecten?

Op 18 december 2021 is door “Transitieverstellers.nu” , als vervolg van het Partners+Pröpper-rapport, een rapport uitgebracht met als titel “De Udense werkwijze toegepast op twee projecten”. De projectleiders van twee projecten zijn met een derde projectleider bij deze rapportage betrokken, samen met het Regieteam. Het bureau gaf aan dat beide projecten (Uitkijktoren en IKC west) nog lang niet afgerond waren. En stelt verder dat het borgen van een uniforme werkwijze vraagt om verdere inspanningen, onder meer werden genoemd het aanhaken (en benoemen van een boegbeeld in de directie) van het directieteam en het opnemen in een scholingsprogramma, inclusief het opnemen van een format voor projectmatig werken.

4.2 Het inzicht te geven in de wijze waarop na 1 januari 2022 het ontwikkeltraject verder is vorm gegeven

Zijn er veranderingen doorgevoerd na 1 januari 2022 ter verbetering van het proces? Is de gemeenteraad steeds betrokken bij het doorvoeren van de veranderingen? En op welke wijze?

In de tweede helft van 2022 zijn binnen het domein Ruimte initiatieven gestart om, aan de hand van de binnen dit domein bekende ProjectMatigCreëren-methodiek, werkprocessen, formats etc. te inventariseren met de bedoeling die daarna bij de andere domeinen ook te doen invoeren. Voor Ruimte is het gehele traject in beeld gebracht, zijn de werkprocessen beschreven, formats van documenten verzameld etc. Hiermee is beoogd de basis te leggen voor een uniforme werkwijze bij projecten en op grond hiervan een voorstel voor verdere implementatie in de gehele organisatie op te stellen.

Het directieteam heeft op 15 februari 2023 dit voorstel vastgesteld waarbij ProjectMatig Creëren (PMC) als projectmanagementmethodiek gemeentebreed zou worden ingevoerd. Deze methodiek, min of meer een vertaling van de Udense Werkwijze, is eerder gehanteerd in beide vorige gemeenten, zonder dat er sprake is geweest van consequent toepassen en sturen van de methodiek. Om organisatiebreed uniformiteit te krijgen in de werkprocessen is het noodzakelijk dat niet alleen de medewerkers worden opgeleid maar dat de implementatie bestuurlijk wordt gemonitord. Het bureau Phaos heeft in februari 2023 een offerte voor de training van PMC uitgebracht van € 60.543 maar hier is de gemeente niet op ingegaan.

Onduidelijk is hoe in de periode februari 2023 – maart 2024 aan de invoering van PMC verder is gewerkt en hoe de voortgang is bewaakt. De implementatie van PMC als organisatiebrede systematiek is minder snel verlopen dan gewenst. Dat heeft volgens de organisatie meerdere redenen:

-  Allereerst heeft de organisatie na de herindeling de prioriteit gelegd bij de activiteiten behorend bij de start van een nieuwe organisatie, met name de harmonisatie van het beleid.
-  Daarnaast heeft de directie de keuze gemaakt om nadrukkelijk een relatie te leggen tussen PMC en het Programmatisch Werken waarvoor eerst handboeken geschreven zijn.
-  Er is dus sprake geweest van bewuste keuze om implementatie van PMC op te schuiven. Daarnaast heeft het vertrek van de projectleider ook voor enige vertraging gezorgd.

Ondanks de vertraging van de implementatie is binnen de teams waar de meeste (grote) projecten worden uitgevoerd de methodiek PMC echter wel zoveel als mogelijk gehanteerd en worden processen doeltreffend en doelmatig ingericht.

De huidige situatie is dat het bureau Nautus 17 januari 2024 een offerte heeft uitgebracht en momenteel ingeschakeld is om het selectieproces voor het juiste trainingsbureau mogelijk te maken, een keuze voor het trainingsbureau voor te stellen en de trainingen te doen plaatsvinden. Verwacht wordt dat zeker 200 medewerkers de opleiding moeten volgen. De kosten voor het trainingstraject zijn geraamd op € 86.000 met daarnaast de kosten voor de ondersteuning door het bureau Nautus die naar verwachting € 120.000 bedragen. De verwachte kosten van € 120.000 zijn, naar de mening van de organisatie, te verklaren omdat ervoor gekozen is een externe projectleider (Nautus) in te schakelen om de verdere uitrol van PMC op tempo binnen de gehele organisatie uit te voeren nadat de interne

projectleider is vertrokken. Daarnaast is een uitvoerige inventarisatie gemaakt onder de medewerkers om een inschatting te kunnen maken van het aantal die voorziet in training van veel meer medewerkers dan in eerste instantie het geval was.

Voor de bestuurlijke accenten met betrekking tot het gemeentebreed invoeren van PMC wordt nog opgemerkt dat er sprake is van een actiegerichte organisatie met groot commitment, maar dat er nog veel onduidelijkheden bestaan in de organisatieinrichting (wie gaat waarover en wie is waarop aanspreekbaar). Ook is de rolinvulling van leiderschap niet in lijn met de organisatiefilosofie en vormen samenspel tussen directie en teammanagers en samenspel binnen de directie een stevig aandachtspunt. Een thema dat voor de verdere invoering van PMC als organisatiebreed instrument voor het werken in en met projecten aandacht vereist.

4.3 Het schetsen van de actuele situatie van het begroten en financieel afhandelen van grote projecten

De huidige wijze van werken in projecten is in belangrijke mate gebaseerd op de kennis en ervaring van de projectleiders. Men werkt gestructureerd maar dan in belangrijke mate individueel dan wel binnen het eigen team. De werkzaamheden zoals het opstarten, plannen, uitvoeren, beheersen van en rapporteren over projecten worden momenteel binnen de teams besproken om meer uniform te gaan werken. Teammanagers rapporteren over hun projecten en leggen verantwoording af aan portefeuillehouders die het college op de hoogte kunnen stellen. Voor wat betreft financiële gegevens van de projecten zijn binnen de teams financiële adviseurs / planeconomen betrokken die de aansluiting met de afdeling financiën en bijbehorende P&C-producten verzorgen. Deze werkwijze is zodanig dat er geen afwijkende ontwikkelingen in projecten kunnen ontstaan zonder dat de teammanager daar zicht op heeft. Bovendien zijn teammanagers, zij het nog vooral binnen hun team, bezig om meer uniformiteit te realiseren.

De raad is betrokken als er voor individuele projecten toestemming nodig is (krediet-aanvraag, plan goedkeuring etc.) en in een enkele situatie via een raadsinformatieavond. Overzichtsrapportages waarbij de raad een overall-beeld van alle (of de belangrijke) projecten krijgt, zijn momenteel onderdeel van reguliere P&C-rapportages, zoals Burap-rapportage en Programmanrekening. Deze zijn echter nogal omvangrijk waardoor het gewenste overzicht voor de raad lastig is te krijgen.

Vermeld dient te worden dat er momenteel voor de definitie wanneer een project “majeur” is, alleen het eenduidige criterium “budget € 1 mln of meer” gehanteerd wordt. Andere criteria zoals “maatschappelijk relevant”, “politiek gevoelig” of “hoge risicograad” worden niet gehanteerd.

Zoals hiervoor reeds geduid is voor de organisatiebrede invoering de PMC-methodiek een implementatieplan opgesteld inclusief een training voor de betrokken medewerkers. Dit plan is gericht om in het najaar 2024 de training te laten plaatsvinden. Of op dit moment, naast de betreffende projectleiders en teammanagers, ook een optimale inbreng van andere organisatiefuncties zoals HRM is geborgd, is nog onduidelijk. Ook moet nog vastgesteld worden of alle attentiepunten die in de Partners+Pröpper-rapportage van 2021 zijn

genoemd, ook daadwerkelijk in de training aandacht krijgen. Integraal werken in de breedte en het tijdig aanhaken van andere disciplines bij projecten en inhoudelijke dossiers is op dit moment een belangrijk punt van aandacht, zo gaf de organisatie aan. De aanbevelingen van Partners+Pröpper ziet men daarbij als een goed handvat om met implementatie van de PMC-systematiek alle aandachtspunten uit het rapport te adresseren.

4.4 De informatievoorziening aan de raad over de voortgang van het veranderproces

Uit de raadsverslagen van de afgelopen jaren is niet vast te stellen dat of en, zo ja, wanneer de raad informatie heeft ontvangen over het veranderproces voor grote projecten. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid in de vele werkzaamheden rondom de herindeling zijn oorzaak vinden.

5. Belangrijkste bevindingen

Er is geen concreet stappenplan aangetroffen waarin de aanbevelingen van Partners+ Pröpper en van Transitieversnellers.nu zijn beschreven. De gewenste veranderingen waren wel onderwerp in het regieteam en na de herindeling ook bij het Directieteam. Een concrete eindverantwoordelijke voor het daadwerkelijk doen invoeren en daarover rapporteren is niet aangewezen.

De documentatie van de onderzochte projecten laat zien dat, hoewel er een gemeentebrede uniforme aanpak ontbreekt, er in de planning, uitvoering en beheersing geen bijzondere afwijkingen aan de orde zijn. De planning, het verloop van, alsook de uitvoering en beheersing van de projecten zijn momenteel in belangrijke mate gebaseerd op de ervaring van de betrokken projectleiders en teammanagers. Gesteld kan worden dat hiermee wel een praktische en gedegen aanpak bereikt wordt en zoals gesteld, geen bijzondere afwijkingen qua aanpak of in het verloop van de projecten te zien zijn. Als er al bijzonderheden bij een project zich voordoen, dan komt dat grotendeels door externe factoren waar de projectleider/team /organisatie geen directe invloed op hebben.

Er wordt geen heldere en eenduidige definitie voor “majeure projecten” gehanteerd, waaraan alle betrokkenen kunnen ontleenen volgens welke criteria een project als “ majeure “ gekend mag worden. Onlangs is in de op 4 maart 2024 vastgestelde Financiële Verordening van de gemeente bepaald : Artikel 1 Grote projecten zijn investeringen die groter zijn dan € 1.000.000. Nadere criteria voor het “majeur” vinden van projecten worden niet vermeld.

Hoewel er momenteel concrete voornemens zijn om projecten op een gemeentebrede uniforme wijze te laten verlopen, vraagt de bestuurlijke afhechting nog aandacht. Voor de teammanagers, in hun rol als 1e aanspreekpunt van de projecten, is het van belang dat er een eindverantwoordelijk directielid is aan wie ze verantwoording kunnen afleggen en ook om decharge kunnen krijgen voor uitgevoerde projecten. In het verlengde daarvan zijn College en Raad partij in het dragen van de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor projecten, zeker voor majeure projecten.

Een uniforme rapportage voor verantwoording en informatieverstrekking over grote projecten is voor de betrokken organisatieniveaus niet beschikbaar. De rapportages die nu gelden, zijn omvangrijk en niet consistent op de verschillende niveaus afgestemd.

6. Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek heeft geleid tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

6.1 Conclusies

De conclusie bij de centrale onderzoeksvraag “hoe doeltreffend en doelmatig zijn de processen voor grote projecten momenteel ingericht” is dat deze processen zo doeltreffend en doelmatig mogelijk zijn ingericht, maar dat dit is gebaseerd op de beschikbare kennis en ervaring van individuele projectleiders en teammanagers en niet op een gemeentebrede uniforme werkwijze. Als er gemeente breed volgens een uniforme wijze aan projecten gewerkt gaat worden, kunnen doeltreffendheid en doelmatigheid verder versterkt worden.

Er is als gevolg van de invoering van ProjectMatig Creëren (PMC) geen duidelijk beeld waargenomen dat het om een langer durend veranderproces gaat. Van belang is dat er meer stappen te onderkennen zijn. De training voor PMC is stap een, het opvolgen daarvan is stap twee en het rapporteren over de voortgang is stap drie.

Het betrekken van de teammanagers van alle domeinen is een aandachtspunt bij dit verander- en trainingstraject. Zij zijn namelijk direct verantwoordelijk voor de projectleiders die de verandering het meest zullen ervaren. Bovendien moet er voor gewaakt worden dat de oorspronkelijke opzet vanuit het domein Ruimte tijdig voorzien wordt van de specifieke zaken voor de andere domeinen.

Er is na de rapportage van Partners+Pröpper per in 2020 geen concreet plan van aanpak voor veranderingen gevraagd dan wel opgesteld.

De eindverantwoordelijkheid voor invoering van PMC is door het vertrek van een lid binnen de directie opnieuw te adresseren, want bij dit veranderproces dat de gehele organisatie raakt is een “probleemeigenaar” van belang.

Er is geen eenduidige definitie voor “grote, majeure” projecten. Voor de financiële grens is in maart 2024 het bedrag van € 1 mln. bepaald, maar andere criteria zoals “maatschappelijk relevant”, “politiek gevoelig”, “erg risicogevoelig” of “veel belanghebbenden” zijn daarnaast niet vastgesteld.

Voor de Raad bestaan de rapportages over projecten nu vooral uit de in huidige P&C-documenten opgenomen hoofdstukken c.q. paragrafen. Deze P&C-documenten (Burap, jaarrekening) zijn zeer omvangrijk, enkele honderden pagina's waarvan een relatief klein deel (ongeveer 50 tot 60 pagina's) over projecten gaan.

6.2 Aanbevelingen

De in de vorige paragraaf genoemde conclusies geven aanleiding tot de volgende aanbevelingen;

Aan de Raad

Laat je naast de P&C-documenten, informeren door middel van gerichte rapportage over de hoofdlijnen van de grote projecten. Hiervoor moeten geen extra systeemtechnische of andere werkzaamheden voor ingezet worden. Projectleiders / teammanagers zijn in staat

om de hoofdlijnen van hun projecten kort samen te vatten. Deze data is beschikbaar en kan de basis vormen voor een praktisch en compact maar ook volledig overzicht van alle grote projecten.

Vraag aan het College om voor het eind van het jaar om een terugkoppeling over de opvolging van de aanbevelingen van deze rapportage.

Aan het College

Vraag de teammanagers om op korte termijn een definitie op te stellen voor “grote projecten” met ook andere criteria dan alleen het criterium “< 1 mln” en laat deze voorlopig de basis vormen voor “grote projecten”

Benoem op directieniveau de eindverantwoordelijkheid voor het veranderproces “PMC organisatiebreed invoeren” opdat de organisatie een duidelijke aansturing naar alle domeinen heeft met een verantwoording gedurende het jaar. De talrijke ontwikkelingen in de organisatie maken het gewenst dat de organisatie op de hoogte is van aansturing van dit veranderproces.

Betrek de afdeling HRM bij het veranderproces opdat de betekenis van dit proces voor de medewerkers op juiste waarde gevolgd kan worden. Dit is van belang gelet op de overige ontwikkelingen en veranderingen waar medewerkers mee geconfronteerd worden.

Laat projectleiders en teammanagers een compacte rapportage over hoofdlijnen van grote projecten vormgeven. Laat dit gebaseerd zijn op beschikbare data en betrek bij deze rapportage de afdelingen Financiën voor de noodzakelijke afstemming over financiële gegevens.

Bijlagen

Interviews:

Geïnterviewde medewerkers:

-  Projectleiders van in onderzoek betrokken projecten
-  Teammanagers Vastgoed, accommodaties en facilitair
-  Teammanager HR
-  Teammanager Financiën
-  Teammanager Civiele Techniek
-  Teammanager Groene leefomgeving
-  Directeur Sociaal Domein
-  Gemeentesecretaris

Documenten:

-  Functieboek-incl-formatie (1).pdf - algemeen
-  1e-financiële-afwijkingenrapportage.pdf
-  20221115 raadsvoorstel 2e Bestuursrapportage 2022 Maashorst.pdf
-  2e Bestuursrapportage 2022 Maashorst.pdf
-  Bijlage 1 - Bestuursrapportage 2023.pdf
-  Bijlage 1. Programmarekening 2022 (pdf versie).pdf
-  Financiële verordening art 212 Maashorst
-  Richtlijnen handleiding voor het opstellen van Programmarekening 2023 - def (1)
-  Visie huisvesting bibliotheek Zeeland
-  E-mail Chris Remmen publieksbijeenkomst
-  Brief aan gemeenteraad mbt accommodatiebeleid Zeeland
-  Ingekomen stuk voor Raad 7-7-2016 (2016/4663-2015:073497)
-  E-mail Chris Remmen Raadsvoorstel
-  Convenant ontmoetingshuis Zeeland
-  Ingekomen stuk voor Raad 7-7-2016 (4663-2015)
-  Brief aan gemeenteraad mbt beleidsprogramma (4663-2015)
-  Raadsbesluit
-  Motie raadsbesluit Accommodatiebeleid Zeeland
-  Brief aan gebruikers van accommodaties Zeeland
-  Projectbundel met planningsoverzicht
-  20200220 Projectplan IKC West - 20.022972.pdf
-  20200303 Collegebesluit projectplan IKC West - 20.022975.pdf
-  20231001 IKC West overzicht wet- en regelgeving, documentatie.pdf
-  Collegeadvies Projectplan update IKC West - akkoord - 21.090285.pdf
-  Projectplan update IKC West - 21.078769.pdf

Rapportage Grote Projecten

-  20150901 Projectstatus Nieuwbouw UC Schepenhoek (1).pdf
-  Verslag klankbordgroep Violierstraat 29-6-2021 - 21.091771
-  Verslag klankbordgroep Violierstraat 13-10-2021 - 21.130541
-  20211013 presentatie kbg 2
-  20210629 presentatie kbg 1
-  Memo stand van Zaken
-  Presentatie P< 2024
-  Projectopdracht
-  Projectplan
-  221004_VH_projectplan_v4
-  240514_VH_raming plankosten grex
-  20240201 verslag projectgroep Voederheil
-  20240122 verslag overleg projectgroep gemeentewerf Schaijk
-  230203_GS_projectplan
-  230202_GS_planning op hoofdlijnen voor projectplan
-  20211103 Besluitenlijst regieteam Udense Werkwijze 3 november 2021
-  Gemeente Uden - Rapportage en advies - Leren van grote projecten in Uden - 10 november 2020
-  20211218 Eindrapport Evaluatie De Udense Werkwijze def.pdf - algemeen
-  Persoonlijke bundel
-  Projectplan Projectmatig Creëren – Gemeente Maashorst
-  20210617 Notitie Udense Werkwijze conform bespreking commissie 3 juni.pdf