



Rekenkamercommissie

Een goed begin is het halve werk

**Onderzoek naar projectmatig werken
binnen de ontwikkeling naar een
innovatieve netwerkgemeente**

Juni 2017

Rekenkamercommissie gemeente Waalre

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

Drs. M.A. Koster RA, lid

J.M. van Berlo, lid

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Vooraf	4
1.2	Wijzigingen in de opzet van het onderzoek.....	4
2	Doelstelling, opzet, normenkader en aanpak	5
2.1	Doelstelling en opzet.....	5
2.2	Normenkader.....	5
2.3	Aanpak	5
3	De lessen uit het onderzoek uit 2012.....	7
3.1	Belangrijkste conclusies en aanbevelingen	7
3.2	Opvolging overgenomen aanbevelingen	7
3.3	Conclusies	8
4	De lessen uit de onderzochte cases	9
4.1	Centrumvisie Waalre dorp.....	9
4.2	Duurzame afvalinzameling	10
4.3	Zaakgericht werken	12
4.4	Lessen uit de onderzochte cases.....	13
4.5	Afstemming met het project 'het nieuwe samenwerken'	14
4.6	Conclusies	14
5	Conclusies en aanbevelingen	16
5.1	Conclusies	16
5.2	Aanbevelingen	16
5.3	Toelichting op de aanbevelingen	17
6	Reactie van het college en nawoord van de RKC	19
6.1	Reactie college.....	19
6.2	Nawoord rekenkamercommissie	22
	Bijlagen	23
	Bijlage 1 – Geïnterviewde personen.....	24
	Bijlage 2 – Project canvas	25

1 Inleiding

1.1 Vooraf

In het onderzoeksprogramma 2015-2016 van de Rekenkamercommissie Waalre is het doorwerkingsonderzoek 'Projectonderzoek de Groene Rand' aangekondigd.

In mei 2012 bracht Rekenkamercommissie de Groene Rand het onderzoeksrapport "Grip op grote projecten in Waalre" uit. In dit rapport is ingezoomd op casuïstiek van twee gerealiseerde projecten in de gemeente Waalre. Op basis van die twee dossiers zijn aanbevelingen gedaan aan raad en college over projectmatig werken.

Bij de inventarisatie van onderzoeksonderwerpen in het najaar van 2015 kwam projectmatig werken bij meerdere door de raad aangedragen onderwerpen terug als aandachtspunt. De vraag diende zich dan ook aan in welke mate de aanbevelingen vanuit het onderzoek van de Groene Rand hebben geleid tot verbeteringen.

1.2 Wijzigingen in de opzet van het onderzoek

Uit een eerste oriëntatie en overleg met de gemeentesecretaris is naar voren gekomen dat de doorwerkingsvraag snel is te beantwoorden: het onderzoek is niet opgepakt ter uitvoering van de aanbevelingen. Noch door de raad, noch door de ambtelijke organisatie en het college. Doorwerking van de aanbevelingen heeft dus niet plaatsgevonden als direct gevolg van het onderzoeksrapport van de Groene Rand en er is ook geen sprake van bewaking en borging van aanbevelingen van de rekenkamercommissie. Wat we hiervan kunnen leren is uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Bij het zoeken naar de wijze waarop in de gemeente op dit moment projectmatig wordt gewerkt is vervolgens een relatie gelegd met lopende of in gang te zetten ontwikkelingsprogramma's in de lijn van de 'Kracht van Waalre'. De 'Kracht van Waalre' is de centrale filosofie in het handelen van de gemeente Waalre. Het is goed om met onderzoek aansluiting te zoeken bij een dergelijke strategische koers. Daarom is het onderzoek sterker in dat strategisch perspectief geplaatst. Op die manier kan werk met werk worden gemaakt en verbeteringsenergie worden gebundeld.

De aangepaste doelstelling, aanpak en normenkader zijn in het volgende hoofdstuk opgenomen.

2 Doelstelling, opzet, normenkader en aanpak

2.1 Doelstelling en opzet

Om aansluiting te houden met de beweging die Waalre doormaakt met de doorontwikkeling van regiegemeente naar innovatieve netwerkgemeente is de gewijzigde doelstelling van het onderzoek:

"het verschaffen van inzicht op welke wijze invulling wordt gegeven aan planmatig en projectmatig werken, waarbij resultaatgerichtheid voorop staat en er ruimte is voor innovatie en verschillende belangen, en het geven van tips voor verbeteringen".

Het inzicht wordt opgedaan door aan de hand van enkele cases te toetsen op welke wijze op dit moment inhoud wordt gegeven aan het 'planmatig en projectmatig werken, met het oog op resultaatgerichtheid'. Met dit inzicht kunnen eventuele verbetertips worden opgesteld.

2.2 Normenkader

Bij de toetsing van de cases zoeken we aansluiting bij de centrale filosofie van de gemeente Waalre, zoals vastgelegd in de 'Kracht van Waalre'. Dit vormt een belangrijke informatiebron voor het normenkader voor dit onderzoek. De andere manier van werken om de visie op de samenleving waar te maken richten zich in Waalre op:

- regionaal: actief aanwezig in onze netwerken en weten wie wij zelf zijn en wat we willen inbrengen;
- lokaal: als gelijkwaardig deelnemer actief en stimulerend inspelen op initiatieven uit de lokale gemeenschap;
- raad en bestuur: naast burgerparticipatie steeds meer invulling geven aan overheidsparticipatie;
- organisatie: naast het zichtbaar maken en meenemen van het perspectief van de burger meer samenwerken met de inwoner als partner in plaats van hem bedienen als klant.

Naast deze uitgangspunten hanteren we normen, die in het algemeen gelden voor planmatig en projectmatig werken, zoals:

- er is sprake van een voorbereidingsfase, met onder andere een beschrijving van de beoogde resultaten, die uitmondt in een duidelijke opdracht of concreet startpunt;
- de rollen en verantwoordelijkheden voor de verschillende betrokkenen zijn vastgelegd;
- de randvoorwaarden zijn in beeld gebracht;
- er is een heldere planning en fasering;
- de risico's zijn in beeld gebracht en er zijn afspraken over controle, evaluatie en verantwoording;
- participatie, communicatie en informatie zijn georganiseerd;
- er wordt conform deze afspraken gewerkt.

2.3 Aanpak

Het onderzoek is gestart met een verkennend gesprek met de gemeentesecretaris. De behandeling van het rapport van de vorige rekenkamercommissie uit 2012 is kort geanalyseerd. De aangedragen cases voor de uitvoering van het aangepaste onderzoek zijn in een voorgesprek verkend en vervolgens is door de rekenkamercommissie een keuze gemaakt uit de cases op basis van de beste aansluiting bij de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens heeft een verdiepend onderzoek plaatsgevonden op de geselecteerde cases op basis van gesprekken en dossieronderzoek.

De resultaten uit de documentenanalyse en de gesprekken zijn getoetst door de toepasbaarheid van verbeterpunten binnen het project "het nieuwe samenwerken" samen met de organisatie te verkennen.

De uitkomsten hiervan zijn opgenomen in de concept rapportage. Daarna is de procedure voor hoor en wederhoor gevolgd, waarna de definitieve rapportage is opgemaakt en aan de raad aangeboden.

De rekenkamercommissie heeft het onderzoek zelf uitgevoerd in de periode november 2016 t/m april 2017.

3 De lessen uit het onderzoek uit 2012

3.1 Belangrijkste conclusies en aanbevelingen

Het onderzoeksrapport "Grip op grote projecten in Waalre" van Rekenkamercommissie de Groene Rand is in september 2012 in de raad behandeld. De belangrijkste conclusies waren dat binnen de onderzochte projecten:

- er geen vastgesteld beleid was met betrekking tot projectmatig werken;
- de informatievoorziening aan de raad ongestructureerd en op ad hoc basis plaatsvindt;
- kaderstelling door de raad vanaf de voorkant onvoldoende duidelijk plaatsvindt;
- de organisatie van projecten sterk te wensen overlaat.

De belangrijkste aanbevelingen aan de raad hadden betrekking op:

- kaderstelling;
- afspraken over samenwerken tussen raad en college;
- meer aandacht voor de voorkant van een project (plan van aanpak/startnotitie);
- de raad meer bij de start van een project betrekken;
- evaluaties van projecten;
- het halen van informatie indien dit niet vanzelf gaat.

De belangrijkste aanbevelingen aan het college hadden betrekking op:

- beleid ontwikkelen inzake projectmanagement;
- aandacht voor fasering en tijdspad;
- goede en continue projectleiding;
- een adequate projectorganisatie met een duidelijke rol en positie van alle betrokkenen zoals bestuurders, gebruikers, omwonenden en de verschillende disciplines binnen de gemeentelijke organisatie;

De aan de raad gerichte aanbevelingen zijn door de raad overgenomen en voor de aan het college gerichte aanbevelingen is het college verzocht dit ook te doen.

3.2 Opvolging overgenomen aanbevelingen

Uit het verslag van de raadsvergadering van 18 september 2012 blijkt dat aan de borging van de aanbevelingen belang gehecht wordt en dat hiervoor om een plan van aanpak gevraagd wordt voor de aanbevelingen op het niveau van de raad en die op het niveau van het college, rekening houdend met de ontwikkelingen rondom de omvorming tot een regiegemeente. Dit plan van aanpak is toegezegd en heeft als voorstel begin 2013 twee keer op de agenda van het presidium gestaan. Het voorstel is besproken en zou in een volgend overleg van het presidium nog een keer terugkomen, maar in de rest van de bijeenkomsten van het presidium in het eerste half jaar van 2013 komt het niet meer terug.

De kern van het voorstel Plan van aanpak grootschalige projecten is dat alle aanbevelingen van de rekenkamercommissie en de daarin genoemde documenten, meegenomen worden in het ontwerp besturingsconcept Regiegemeente. Uit overleg met de gemeentesecretaris is naar voren gekomen dat het onderzoek verder niet is opgepakt ter uitvoering van de aanbevelingen en dat er op dit moment geen beleid is rondom projectmatig werken. De conclusie is dan ook dat het plan van aanpak grootschalige projecten in het proces van de organisatieontwikkeling uit beeld is geraakt.

Leerpunt hieruit is dat het van belang is om als raad de opvolging en borging van de overgenomen aanbevelingen goed in de gaten te houden.

In de Verordening Rekenkamercommissie gemeente Waalre 2015 is voor het volgen van de uitvoering van de aanbevelingen een rol neergelegd voor de rekenkamercommissie:

De Rekenkamercommissie volgt de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen, de toezeggingen van het college en de besluiten van de gemeenteraad met betrekking tot en

de doorwerking van eerdere onderzoeken. Van deze nazorg wordt verslag gedaan in het jaarverslag van de Rekenkamercommissie en wordt eens in de vier jaar een rapportage met conclusies en aanbevelingen opgesteld.

Maar alleen het (laten) volgen van de uitvoering van de aanbevelingen is nog geen garantie voor het realiseren van doorwerking van onderzoek en het bereiken van resultaten en effecten. Daarvoor moeten aanbevelingen goed geadresseerd worden, zodat er eigenaarschap ontstaat, moet er informatie verstrekt worden over de voortgang en verantwoording worden afgelegd over het bereikte resultaat.

De manier waarop de raad de aanbevelingen uit ons vorige onderzoek naar het sociaal domein heeft opgepakt zijn overigens veelbelovend in relatie tot het noodzakelijke eigenaarschap.

3.3 Conclusies

De belangrijkste conclusies uit het voorafgaande zijn dat:

- het onderzoek naar grote projecten uit 2012 geen doorwerking heeft gekregen;
- er op dit moment geen beleid is op basis waarvan projectmatig werken wordt toegepast;
- er tot het vaststellen van de Verordening Rekenkamercommissie gemeente Waalre 2015 geen systematische bewaking van de opvolging van de aanbevelingen van plaatsvond en dat dit nu in de verordening is geregeld.

4 De lessen uit de onderzochte cases

De huidige organisatie is gericht op resultaatafspraken, samenwerking en flexibiliteit. Indien nodig wordt de leiding van grote projecten uitbesteed, zodat daarvoor het projectmatig werken wordt geborgd. Het onderzoek van de cases richt er zich daarom met name op hoe binnen de huidige manier van resultaatgericht werken door de eigen organisatie toch aan de normen van projectmatig werken wordt voldaan.

Op verzoek van de rekenkamercommissie heeft het managementteam projecten aangedragen die we bij dit onderzoek konden betrekken. Daaruit heeft de rekenkamercommissie de volgende selectie gemaakt:

- centrumvisie Waalre dorp;
- duurzame afvalinzameling;
- zaakgericht werken.

Bij de selectie van deze cases is rekening gehouden met spreiding over de beleidsvelden en de raakvlakken met innovatie en samenwerken.

De cases zijn onderzocht naar de wijze waarop op dit moment inhoud wordt gegeven aan het 'planmatig en projectmatig werken, met het oog op resultaatgerichtheid'. Bij de uitwerking hiervan is de structuur van het normenkader gehanteerd.

De uitkomsten van de casestudies zijn in relatie gebracht met het project 'Het nieuwe samenwerken', waarin de acties zijn opgenomen om te komen tot een innovatieve netwerkgemeente.

4.1 Centrumvisie Waalre dorp

Normen voor planmatig en projectmatig werken

Vorbereiding/start

In de startnotitie Integrale Structuurvisie Waalre (oktober 2010) is opgenomen om, vooruitlopend op de structuurvisie, over te gaan tot het ontwikkelen van een centrumvisie, in brede zin, op het gebied in en om het centrum van Waalre-dorp. Deze visie moet een samenhangend beeld geven van de ontwikkelingen die spelen en zullen gaan spelen in het centrum van Waalre op het gebied van bijvoorbeeld woningbouw, detailhandel, recreatie en toerisme, etc. Deze visie moet ten aanzien van Waalre-dorp een belangrijk kader zijn voor de structuurvisie.

Door het instemmen van de raad met de in de startnotitie aangegeven richting van het proces voor het opstellen van een integrale structuurvisie is er sprake van een concreet startpunt, waarbij de boogde resultaten helder zijn.

Rollen en verantwoordelijkheden

In de opdrachtverlening aan het externe adviesbureau en in de door hen gehanteerde aanpak is duidelijk aandacht voor interne en externe belanghebbenden, college en raad en zijn de rollen en verantwoordelijkheden en de verwachte bijdragen uitgewerkt.

Randvoorwaarden

De ruimtelijke randvoorwaarden voor de visie zijn concreet in beeld gebracht in de startnotitie Integrale Structuurvisie Waalre. De financiële randvoorwaarden voor het tot stand komen van de visie zijn iets minder concreet, omdat dit onderdeel uitmaakt van het totale budget voor totstandkoming van de structuurvisie. De inzet van de eigen ambtelijke capaciteit voor dit project is niet expliciet gemaakt en ook niet in het budget verwerkt.

Planning en fasering

In de startnotitie Integrale Structuurvisie Waalre is opgenomen dat het uiteindelijke proces om te komen tot een vastgestelde integrale structuurvisie naar verwachting zo'n 1,5 tot 2 jaar in beslag zou nemen. De centrumvisie Waalre-dorp is vastgesteld in juni 2012, de structuurvisie zelf in september 2013. De oorspronkelijke planning is dus niet gehaald.

Na vaststelling van de visie bleek het aantal initiatieven dat van de grond kwam lager dan gehoopt en verwacht en ontstond in 2014 de behoefte aan aanscherping van de visie. In januari 2016 is deze aanscherping van de visie door de raad vastgesteld, waarbij de oorspronkelijke 9 profielen zijn teruggebracht naar 3 thema's.

Risico's, controle, evaluatie en verantwoording

Bij de risico's van het project is vooraf niet uitgebreid stilgestaan. Qua controle, evaluatie en verantwoording heeft dit project, als onderdeel van het programma Ruimtelijke Domein, een plaats gekregen in de planning- en controlecyclus (kadernota, begroting, 8 tussenrapportages en jaarverslag). In deze cyclus wordt voor dit project uitgebreid stilgestaan bij de doelen, wat ervoor wordt gedaan en wat er is bereikt.

Participatie, communicatie en informatie

Er zijn interviews en bewonersavonden gehouden, er is een klankbordgroep met belanghebbenden (inwoners, ondernemers, stichtingen) ingesteld en ook de raad heeft gedurende het proces inbreng gehad.

Uitgangspunten van de 'Kracht van Waalre'

- Regionaal actief aanwezig zijn
- Lokaal inspelen op initiatieven
- Als raad en bestuur meer invulling geven aan overheidsparticipatie
- Als organisatie vanuit het perspectief van de burger samenwerken als partner

Het traject om te komen tot de Centrumvisie Waalre-dorp is een proces waar je als gemeente een visie wilt ontwikkelen, maar daarbij sterk beïnvloed wordt door de samenwerking met burgers en marktpartijen met hun eigen belangen. Dit zijn processen die niet van a tot z te plannen zijn en die niet strak te sturen zijn, maar die wel binnen bepaalde tijd en budget samen met betrokkenen tot een gedragen resultaat moeten leiden. De doorontwikkeling naar een innovatieve netwerkgemeente biedt een goede basis om hierop in te spelen.

De visie is ontwikkeld om bestaande initiatieven en uitdagingen, zowel lokaal als vanuit de gemeente, aan elkaar te koppelen en te stimuleren. Hierbij is uitgebreid gebruik gemaakt van participatie van bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties en er is samengewerkt om de visie vorm te geven. In die zin was er nog meer sprake van burgerparticipatie dan van overheidsparticipatie. Het bijstellen van de visie geeft blijk van het goed volgen van de ontwikkelingen en het bieden van ruimte om initiatieven mogelijk te maken. Dit is een goede basis om meer invulling te gaan geven aan het begrip overheidsparticipatie.

Het actief aanwezig zijn in regionale netwerken is bij dit project niet van toepassing.

4.2 Duurzame afvalinzameling

Normen voor planmatig en projectmatig werken

Vorbereiding/start

Aanleiding voor het project is het regionale manifest van 2012 voor realisatie van maximaal 5% restafval per inwoner in 2020. Waalre heeft dit manifest mede tot stand gebracht en als een van de eerste gemeenten concreet opgepakt. In eerste instantie is in 2013 de beleidsnotitie duurzame afvalinzameling opgesteld. Met het vaststellen daarvan gaf de

raad het college opdracht om de afvalinzameling aan te passen aan het nieuwe beleid en de uitvoering ervan op te pakken (ambitie vastgesteld op 80% herwinning van al het huishoudelijk afval, uiterlijk in 2020). Het raadsvoorstel hiervoor kan als startnotitie worden gezien. Het beleid is vervolgens in november 2013 concreet uitgewerkt in het uitvoeringsplan duurzame afvalinzameling.

Rollen en verantwoordelijkheden

Rollen en verantwoordelijkheden zijn in het uitvoeringsplan uitgewerkt. Binnen de projectorganisatie (stuurgroep, projectgroep en werkgroepen) is rekening gehouden met interne en externe belanghebbenden en deskundigen. De verwachte bijdragen van de inwoners en ketenpartners zijn vanuit de omgevingsanalyse gedefinieerd: kennis delen en gebruikmaken van de ervaringen uit de praktijk.

In de projectplannen wordt veelvuldig aandacht besteed aan de ketenpartners, waarmee het project uitgevoerd wordt. In het communicatieplan staat beschreven wie de stakeholders zijn, en op welke wijze zij invloed hebben of beïnvloed worden door het project. Deze stakeholders zijn ingedeeld in de groepen samenwerken, tevreden houden, informeren en monitoren om de relatie met het project vast te stellen. Hieruit is duidelijk op te maken dat met het project regionale en lokale deelnemers worden ingezet en betrokken om het doel te gebruiken.

Randvoorwaarden

De financiële kaders van de afvalstoffenheffing, de bereidheid van de inwoners om mee te werken aan vermindering van restafval en de wettelijke zorgplicht van de gemeente vormen de randvoorwaarden om de ambitie tot beperking van restafval te realiseren. Deze onderdelen komen steeds terug in beleid, startnotitie en deelprojectplannen. Voor fase 2 is een subsidie aangevraagd en hiervoor is ook de benodigde ambtelijke voor dit project in beeld gebracht om als cofinanciering in te kunnen zetten.

Planning en fasering

Het project kent een duidelijke fasering met een overall planning:

- Fase 1: snelle slag verbeteringen
- Fase 2: innovatieve proef
- Fase 3: uitrol van verbeteringen uit fase 2
- Fase 4: inbedden in reguliere afvalinzameling

Per fase wordt een projectplan opgesteld met een eigen planning. Begin 2017 loopt fase 2 nog, de innovatieve proef met de afvalfiets. Deze fase is later gestart door de benodigde tijd voor het ontwikkelen van de fiets en de tijd die nodig is om deelnemers zorgvuldig te informeren. Over de afwijking van de planning wordt duidelijk gecommuniceerd met de raad.

Risico's, controle, evaluatie en verantwoording

Omdat elke fase afhankelijk is van de resultaten van de vorige fase wordt ruim aandacht gegeven aan monitoring van resultaten, kwaliteit, kosten en ervaringen van gebruikers. In het uitvoeringsplan wordt kort stilgestaan bij de risico's van het plan, maar deze worden niet verder geanalyseerd en er zijn geen beheersmaatregelen beschreven.

Participatie, communicatie en informatie

In het uitvoeringsplan staan op hoofdlijnen de middelen en frequentie van de communicatie beschreven. Tijdens fase 1 zijn kritische inwoners gevraagd zitting te nemen in een klankbordgroep om vervolgens actief mee te denken over werkbare oplossingen die in fase 2 beproefd kunnen worden. Naast het projectplan is voor fase 2 een uitgebreid communicatieplan uitgewerkt dat past bij de afhankelijkheid van het project van de input van alle betrokkenen en de acceptatiegraad van de resultaten.

Via raadsinformatiebrieven is de raad op de hoogte gehouden van de vorderingen in het project. Voorbeelden hiervan zijn de raadsinformatiebrief van september 2016 waarmee de raad is geïnformeerd over de start en voorbereiding van de pilot 'hoogfrequent inzamelen van Materiaalstromen (fase 2 van het project)'. De resultaten met de raad gedeeld in december 2016. Via een klankbordpanel zijn de reacties van de bewoners opgehaald en de bewoners zijn tevens via een brief in december geïnformeerd over de uitkomsten van de pilot. Dit laat zien dat zowel de raad als de inwoners regelmatig worden geïnformeerd over de voortgang van het project.

Uitgangspunten van de 'Kracht van Waalre'

- Regionaal actief aanwezig zijn
- Lokaal inspelen op initiatieven
- Als raad en bestuur meer invulling geven aan overheidsparticipatie
- Als organisatie vanuit het perspectief van de burger samenwerken als partner

Het regionaal actief aanwezig zijn uit zich bij dit project zowel aan de voorkant door het gezamenlijk vastleggen van een regionale ambitie voor het beperken van afval als gedurende het project door het betrekken van ketenpartners. Het bedrijfsleven levert kennis en techniek en werkt mee aan pilots en samenwerkingspartners in de regio als Kringloop de Kempen en Ergon zorgen voor uitvoering en verwerking.

Het project drijft op burgerparticipatie, waarbij nieuwe ideeën komen van mensen die eerst heel kritisch waren en waar samen met burgers gewerkt wordt aan oplossingen waarvoor gedurende het project draagvlak ontstaat.

4.3 Zaakgericht werken

Normen voor planmatig en projectmatig werken

Vorbereiding/start

De aanloop om zaakgericht werken in te voeren begint in 2009. Na het huidige zaakstysteem in 2013 ingevoerd te hebben krijgt het organisatiebreed zaakgericht werken een versnelling doordat het contract in 2017 afloopt en er een nieuwe aanbesteding moet worden gedaan. De projectmatige aanpak start bij de aanbesteding, die begeleid wordt door een adviesbureau, maar het project richt zich ook nadrukkelijk op de implementatie. De voorbereiding resulteert in een concreet startmoment wanneer de raad besluit om een jaarlijks budget hiervoor beschikbaar te stellen.

Rollen en verantwoordelijkheden

In de plannen van aanpak voor de aanbesteding en de implementatie is ruim aandacht voor de rollen opdrachtgever en opdrachtnemer, projectleider en werkgroepleden, inclusief beschrijving van de sturing en de projectorganisaties. Per product of projectresultaat dat wordt opgeleverd is een verantwoordelijke aangewezen. Samen met een duidelijk uitgewerkte benodigde capaciteit en projectorganisatie zijn de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk.

Randvoorwaarden

De randvoorwaarden om na de aanbesteding tot gunning over te kunnen gaan binnen de gestelde termijnen zijn vooraf in het plan van aanpak beschreven. De effecten van de randvoorwaarden op de te behalen resultaten zijn duidelijk beschreven. De randvoorwaarden waarbij stil wordt gestaan zijn bijvoorbeeld het budget, de capaciteit binnen de organisatie en de sturing vanuit het management.

Planning en fasering

Voor de aanbesteding is vooraf een strakke planning opgezet. Onderdeel hiervan is de proof of concept van de leverancier (proefopstelling in de toekomstige productieomgeving). Hierbij is gebruik gemaakt van de scrum-methode, waarbij het eindresultaat in een product

backlog is opgeknapt, waarbij in korte sprints voortgang wordt geboekt. Dit is een methode van projectmatig werken om sneller veranderingen te kunnen doorvoeren. Bijvoorbeeld door:

- Een kortere planningshorizon gericht op de eerstvolgende prioriteiten. Geen uitgebreide projectstudies en dikke projectplannen.
- Kortere en snellere implementaties met minimale documentatie. Geen 'waterval' met uitgebreide goedkeuring (o.a. door het management) van diverse deliverables, maar een klein team dat direct oplossingen realiseert en ter goedkeuring voorlegt.
- Zo min mogelijk parallelle projecten, maar uitvoering o.b.v. prioriteitsvolgorde. Hiermee wordt de behoefte aan coördinatie verminderd en kunnen medewerkers zich richten op bepaalde taken.
- Kortere rapportagelijnen en eenvoudiger rapportage over de voortgang met minder aandacht voor verantwoording en meer focus op eerstvolgende iteratie(s).

Risico's, controle, evaluatie en verantwoording

Risico's met weging, risicoprofiel en beheersingsmaatregelen zijn verwerkt in het implementatieplan.

Participatie, communicatie en informatie

Voor de communicatie in dit project wordt gebruik gemaakt van de Factor C methodiek (methodiek voor beleids- en (overheids)communicatieprocessen). Met behulp van deze methodiek zijn alle betrokkenen en wat er bij hen leeft rondom het thema zaakgericht werken in beeld gebracht, meerdere keren gedurende de voorbereidings-, invoerings- en nazorgfase. Hiervoor is een afzonderlijk communicatieplan opgesteld.

Uitgangspunten van de 'Kracht van Waalre'

- Regionaal actief aanwezig zijn
- Lokaal inspelen op initiatieven
- Als raad en bestuur meer invulling geven aan overheidsparticipatie
- Als organisatie vanuit het perspectief van de burger samenwerken als partner

Zaakgericht werken is bedoeld om vanuit het perspectief van de klant de processen zodanig in te richten dat voor iedereen duidelijk is wat zijn of haar bijdrage is in het geheel en de statusinformatie hiervan eenduidig vast te leggen en te ontsluiten. Toch is de link met de uitgangspunten van de 'Kracht van Waalre' met dit project gering omdat het project voornamelijk gericht is op de bedrijfsvoering.

4.4 Lessen uit de onderzochte cases

De bevindingen uit de onderzochte cases staan enigszins in contrast met de eerste signalen die we in de beginfase van het onderzoek opvingen. Uit de eerste gesprekken merkten we een sterke waakzaamheid op voor een mogelijk (te) strak keurslijf van formats wanneer projectmatig werken toegepast zou moeten worden. In de praktijk wordt echter al heel gestructureerd gewerkt en worden de beginselen van projectmatig werken op verschillende onderdelen toegepast, binnen elk project op een eigen manier.

- Bij de totstandkoming van de Centrumvisie Waalre-dorp is zorgvuldig gewerkt en is het vooraf bepaalde resultaat behaald. De financiële randvoorwaarden voor het tot stand komen van de visie zijn iets minder concreet, omdat dit onderdeel uitmaakt van het totale budget voor totstandkoming van de structuurvisie. De inzet van de eigen ambtelijke capaciteit voor dit project is niet expliciet gemaakt en ook niet in het budget verwerkt. De doorlooptijd was langer dan gepland. De tussentijdse informatievoorziening is op orde. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe de methode van projectmatig werken die bij het zaakgericht werken is toegepast wellicht tot snellere (tussen)resultaten zou kunnen leiden.
- De afvaltransitie is een redelijk gestructureerd project dat goed als leerproject kan dienen hoe projectmatig werken in een innovatieve setting met verschillende belangen en verschillende partijen kan werken. Hier zijn de kosten voor de ambtelijke capaciteit

wel in beeld gebracht. Weliswaar met als belangrijkste drijfveer de provinciale subsidie, maar het biedt mogelijkheden tot expliciete afweging tussen resultaten en kosten vooraf en planning- sturingsmogelijkheden bij simultaan lopende projecten en beperkt beschikbare capaciteit.

- Zaakgericht werken is strak projectmatig ingericht. De vervolgstap is om de grip te houden op het project en de dit strak te blijven organiseren. Het is interessant als leerproject en voorbeeld voor nieuwe projecten binnen de organisatie. Bij het opstarten van het project werd het afbakenen van het project als een beknelling ervaren en dit heeft in het begin een remmende werking op de voortgang van het project. Na verloop van tijd kwam de meerwaarde hiervan wel naar boven en werden de voordelen van projectmatig werken zichtbaar: de resultaten zijn binnen de planning en het budget gerealiseerd en tot tevredenheid van de gebruikers.

Uit de projecten komen verder geen belangrijke omissies naar voren. Aan de algemene normen voor planmatig en projectmatig werken wordt voldaan. Aandachtspunt is wel het vooraf goed in kaart brengen van inzet van de ambtelijke capaciteit en het vastleggen van de budgetten. Dit wordt in de onderzochte cases gedurende c.q. in de loop het project geregeld. Dit vooraf vastleggen geeft duidelijkheid en kan versnellend werken, zoals bij zaakgericht werken, waar de projectmatige voorbereiding de onderbouwing vormde om structureel geld beschikbaar te maken in de meerjarenbegroting.

4.5 Afstemming met het project 'het nieuwe samenwerken'

Naar dit project is geen onderzoek gedaan omdat in het voorgesprek al werd aangegeven dat er geen sprake was van een projectmatige aanpak. Er was nog geen budget en de inzet (tijd) van betrokken medewerkers was nog niet in beeld gebracht. Nog niet alle acties waren in de planning opgenomen en er zaten ook acties in het project die eigenlijk regulier werk zijn. Daarnaast was er bewust voor gekozen om niet te strak projectmatig te werken, dus zonder uitgebreide plannen en projectstructuren.

Het doel van dit project: 'het zorgen voor de gewenste gedragsverandering die hoort bij de innovatieve netwerkgemeente' hangt nauw samen met dit onderzoek. Daarom zijn de uitkomsten van de casestudies besproken met de projectleider van dit project. Het belangrijkste doel hiervan was om de leerpunten uit de cases te toetsen aan de ervaringen binnen het ontwikkelingsproject.

In het licht van het voorgesprek was de uitkomst van deze toets verrassend. Binnen de doorlooptijd van het onderzoek (enkele maanden) was het door ervaringen binnen het project duidelijk geworden dat:

- het nodig was geworden om met een capaciteitsplanning te gaan werken;
- er behoefte was om afbakening aan te brengen en duidelijkheid te scheppen: wat hoort wel en wat hoort niet bij het project en welke opdracht hoort bij welke projectgroep;
- een projectstructuur aangebracht moest worden om voorspelbaarheid in het proces aan te brengen, met een raads werkgroep, een stuurgroep, projectgroepen en een beschrijving van de activiteiten binnen het project.

4.6 Conclusies

De belangrijkste conclusies uit het voorafgaande zijn dat:

- voor grote projecten de projectleiding wordt uitbesteed, waardoor veelal het projectmatig werken wordt geborgd;
- er binnen de onderzochte cases goede voorbeelden zijn van het toepassen van de normen, die in het algemeen gelden voor planmatig en projectmatig werken;
- dit ook prima gecombineerd kan worden met de centrale filosofie van de gemeente Waalre, zoals vastgelegd in de 'Kracht van Waalre';
- er juist bij complexe projecten, zoals de implementatie van 'het nieuwe samenwerken' is gebleken dat projectmatig werken nodig is om:
 - de inzet van de ambtelijke capaciteit te bewaken;

- duidelijkheid te krijgen over het resultaat wat verwacht kan worden en dit goed af te bakenen;
- de verschillende bij het proces betrokken actoren een goede positie te geven in het project;
- uit de onderzochte cases blijkt dat ontwikkelpunten zijn:
 - het vooraf goed in beeld krijgen van de planning, ook bij projecten die niet strak te sturen zijn, ten behoeve van sturing bij simultaan lopende projecten en beperkt beschikbare capaciteit;
 - budget expliciet in beeld brengen (inclusief ambtelijke inzet), ten behoeve de afweging tussen resultaten en kosten vooraf.

Ook kan de conclusie getrokken worden dat, ondanks dat doorwerking van de aanbevelingen als direct gevolg van het onderzoeksrapport van de Groene Rand uit 2012 niet heeft plaatsgevonden, de organisatie van de onderzochte projecten wel is verbeterd ten opzichte van de onderzochte projecten in 2012. In dat opzicht is dus ook de kwaliteit van planmatig en projectmatig werken verbeterd, ondanks dat een beleidsmatige basis daarvoor ontbreekt. De aandachts- en verbeterpunten worden binnen de organisatie herkend en binnen het project 'het nieuwe samenwerken' zijn trainingen opgenomen voor resultaatgericht planmatig/projectmatig werken.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek, die hiervoor per hoofdstuk zijn getrokken, zijn dat:

- het onderzoek naar grote projecten uit 2012 geen doorwerking heeft gekregen;
- er op dit moment geen beleid is op basis waarvan projectmatig werken wordt toegepast;
- er tot het vaststellen van de Verordening Rekenkamercommissie gemeente Waalre 2015 geen systematische bewaking van de opvolging van de aanbevelingen van plaatsvond en dat dit nu in de verordening is geregeld;
- voor grote projecten de projectleiding wordt uitbesteed, waardoor veelal het projectmatig werken wordt geborgd;
- er binnen de onderzochte cases goede voorbeelden zijn van het toepassen van de normen, die in het algemeen gelden voor planmatig en projectmatig werken;
- dit ook prima gecombineerd kan worden met de centrale filosofie van de gemeente Waalre, zoals vastgelegd in de 'Kracht van Waalre';
- er juist bij complexe projecten, zoals de implementatie van 'het nieuwe samenwerken' is gebleken dat projectmatig werken nodig is om:
 - de inzet van de ambtelijke capaciteit te bewaken;
 - duidelijkheid te krijgen over het resultaat wat verwacht kan worden en dit goed af te bakenen;
 - de verschillende bij het proces betrokken actoren een goede positie te geven in het project;
- uit de onderzochte cases blijkt dat ontwikkelpunten zijn:
 - het vooraf goed in beeld krijgen van de planning, ook bij projecten die niet strak te sturen zijn, ten behoeve van sturing bij simultaan lopende projecten en beperkt beschikbare capaciteit;
 - budget expliciet in beeld brengen (inclusief ambtelijke inzet), ten behoeve de afweging tussen resultaten en kosten vooraf.

Ook kan de conclusie getrokken worden dat, ondanks dat doorwerking van de aanbevelingen als direct gevolg van het onderzoeksrapport van de Groene Rand uit 2012 niet heeft plaatsgevonden, de organisatie van de onderzochte projecten wel is verbeterd ten opzichte van de onderzochte projecten in 2012. In dat opzicht is dus ook de kwaliteit van planmatig en projectmatig werken verbeterd, ondanks dat een beleidsmatige basis daarvoor ontbreekt. De aandachts- en verbeterpunten worden binnen de organisatie herkend en binnen het project 'het nieuwe samenwerken' zijn trainingen opgenomen voor resultaatgericht planmatig/projectmatig werken.

Toch werd het onderwerp projectmatig werken bij de inventarisatie van onderzoeksonderwerpen door verschillende fracties genoemd. Blijkbaar zijn de ingezette verbeteringen nog onvoldoende zichtbaar bij de momenten waarop de raad in beeld is:

- bij de start van een project (of een proces dat op basis van overheidsparticipatie met de samenleving gezamenlijk wordt doorlopen), als het gaat om keuzes, bepaling van de te bereiken resultaten en de toekenning van budgetten;
- bij de monitoring van de voortgang van het project/proces;
- bij de afronding van het project/proces en de evaluatie van de bereikte resultaten.

Om hier een impuls aan te geven worden hierna enkele aanbevelingen gedaan.

5.2 Aanbevelingen

Bij het formuleren van de aanbevelingen is er rekening mee gehouden dat de manier van werken, projectmatig of niet, vooral een verantwoordelijkheid is van het college. De raad richt zich op het wat en het college op het hoe. De raad is wel in beeld wanneer er verbetermogelijkheden zijn bij de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de uitvoering. In dat licht moeten de aanbevelingen dan ook worden gelezen.

1. Raad: zorg bij het overnemen van aanbevelingen uit rapporten van de rekenkamercommissie voor een duidelijke opdracht aan uzelf, het college/de ambtelijke organisatie en andere organisaties, zodat het eigenaarschap goed belegd is en laat u informeren over de voortgang, de resultaten en de bereikte effecten.
2. College: maak planmatig en projectmatig werken nadrukkelijker onderdeel van de ontwikkeling van de organisatie naar een innovatieve netwerkgemeente, als hulpmiddel en impuls om resultaatgerichtheid te borgen.
3. College: sluit met de implementatie van planmatig en projectmatig werken aan bij de ontwikkeling van 'belief' en 'behaviour' binnen het project 'het nieuwe samenwerken'.
4. Raad: stel bij de voorbereiding van besluiten over belangrijke plannen, processen en projecten vooraf kaders vast voor de:
 - o beoogde resultaten;
 - o rollen en verantwoordelijkheden;
 - o randvoorwaarden;
 - o planning en fasering;
 - o risico's, controle, evaluatie en verantwoording;
 - o participatie, communicatie en informatie.
5. College: breng de raad goed in stelling om kaders te stellen voor belangrijke plannen, processen en projecten door de onderdelen van aanbeveling 4 consequent toe te passen en te verwerken in startnotities of bestuursopdrachten.

5.3 Toelichting op de aanbevelingen

Tijdens het onderzoek kwam sterk het risico naar voren dat medewerkers zich kunnen verliezen in formats die bij projectmatig werken gebruikt worden en dat daarmee het zicht op het resultaat verloren kan worden. Dit terwijl projectmatig werken juist bedoeld is als hulpmiddel om de juiste resultaten te behalen binnen de randvoorwaarden kwaliteit, tijd en geld.

Projectmatig werken is vooral een werkwijze voor vraagstukken die veel nieuwe elementen bevatten, waarbij niet of nauwelijks op eerdere ervaringen (routine) kan worden teruggevalen. Om deze tot een goed einde te brengen, is de inbreng nodig van mensen die normaal in andere werkprocessen participeren. Per project moet er dan ook een passende werkwijze gezocht worden, in plaats dat de gebaande paden bewandeld kunnen worden. De link tussen projectmatig werken en de "Kracht van Waalre" is op basis van deze definitie snel gelegd en dit vormt dan ook de basis voor onze aanbeveling om planmatig en projectmatig werken nadrukkelijker onderdeel te maken van de ontwikkeling van de organisatie naar een innovatieve netwerkgemeente.

Maar hoe doe je dat, zonder dat de formats belangrijker worden dan het resultaat? Daar is geen eenduidig antwoord op te geven en de manier waarop moet ook passen bij de ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt. Daarom is dan ook de aanbeveling geformuleerd om bij de implementatie vooral aan te sluiten bij de ontwikkeling van houding, gedrag en manier van werken binnen het project 'het nieuwe samenwerken'.

Door adviesbureau TwijnstraGudde wordt binnen hun kennisbank als eerste principe van projectmatig werken benoemd: eerst denken, dan doen*. Hier komt ook de titel van ons onderzoek vandaan: een goed begin is het halve werk. De focus ligt op de start van het project. Een investering aan de voorkant verdient zich later in het project terug. En wanneer mensen er van overtuigd zijn dat een goede voorbereiding leidt tot meer resultaatgerichtheid, dan kunnen bepaalde formats een goed hulpmiddel zijn in plaats van een belemmering. Bijvoorbeeld het Project Canvas dat TwijnstraGudde heeft ontwikkeld en is opgenomen in bijlage 2. Een van de belangrijkste vuistregels voor het gebruik van het Project Canvas is dat je niet ernaar streeft om compleet te zijn, maar dat je het project terugbrengt tot zijn kern. Die kern bestaat uit korte antwoorden op de vragen:

* <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/projectmanagement>

1. Wat? (Achtergrond, Probleem/Uitdaging, Doelen, Resultaat, Afbakening)
2. Wie? (Opdrachtgever, Belanghebbenden, Projectteam)
3. Hoe? (Aanpak, Risico's, Afhankelijkheden)
4. Waarbinnen? (Randvoorwaarden, Kwaliteit)
5. Waarmee? (Tijd, Geld).

Door een dergelijk format te hanteren bij de start van plannen, processen en projecten kan een manier van werken waarbij een goede voorbereiding centraal staat en kan de raad bij de voorbereiding van besluiten hierover vaststellen dat aan de principes van planmatig en projectmatig werken wordt voldaan op basis van de antwoorden op deze vragen.

6 Reactie van het college en nawoord van de RKC

6.1 Reactie college

Op de volgende pagina's is de reactie van het college opgenomen.

Rekenkamercommissie Gemeente Waalre
t.a.v. J.M. van Berlo
Postbus 10.000
5580 Waalre

Uw brief van
23 april 2017

Uw kenmerk

Afdeling/Ambtenaar
Bedrijfsvoering/S.Cannemeijer

Onderwerp
Rekenkamerrapport "Een goed
begin is het halve werk"

Ons kenmerk
369217

Datum
30-05-2017

Geachte leden van de Rekenkamercommissie,

Met belangstelling hebben wij uw rapport "Een goed begin is het halve werk gelezen".

Allereerst waarderen wij uw flexibiliteit in de opzet van het onderzoek, nadat is gebleken dat er geen doorverwerking heeft plaatsgevonden van de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport "Grip op grote projecten" uit 2012.

Onder normale omstandigheden had dit nooit het geval mogen zijn. In dit geval hechten we er aan de achtergrond te schetsen hoe dit toch mogelijk is geweest. Het rapport is aan de raad aangeboden in mei 2012. In juli van dat jaar is het gemeentehuis afgebrand en de eerste maanden daarna stonden in het teken van weer operationeel worden. In 2013 waren er vervolgens wisselingen van coalitie, college, gemeentesecretaris, MT-leden en griffier. In die hectische tijd is het rapport uit het oog verloren. Wat ons betreft geen geldige reden, wel een verklaring. Intern hebben wij naar aanleiding van uw rapport dan ook ons interne werkproces in die zin aangepast dat de aanbevelingen uit uw rapporten standaard op de lijst worden geplaatst van moties van de raad en toezeggingen van het college aan de raad. Deze lijst komt wekelijks terug in onze collegevergadering. De zaken op deze lijst (met afdoeningstermijn) worden afgevoerd indien gereed. Hiermee voorkomen we in de toekomst onder elke omstandigheid dat aanbevelingen van uw Commissie onvoldoende in beeld zijn en blijven.

De relatie die u in de veranderende opzet heeft gelegd met lopende ontwikkelingsprogramma's in de lijn van "De Kracht van Waalre", achten wij van belangrijke toegevoegde waarde.

Wij zijn blij met uw bevindingen uit de onderzochte cases dat heel gestructureerd gewerkt wordt en de beginselen van projectmatig werken op verschillende

onderdelen worden toegepast, binnen elk project op een eigen manier. Dat is, in het licht van De Kracht van Waalre, ook precies de lijn die we voorstaan. Niet vanuit een strak keurslijf, maar flexibel en toch planmatig en resultaatgericht. De schaal van onze organisatie maakt dit mogelijk, omdat we via hele korte (vaak ook informele) lijnen binnen ons netwerk snel kunnen schakelen en flexibel kunnen werken. Dat zien we ook als onze kracht.

In grote lijnen kunnen wij ons vinden in uw conclusies en aanbevelingen. Enkele opmerkingen willen we hier nog wel bij maken.

Het ontbreken van beleid op basis waarvan projectmatig werken wordt toegepast zien wij niet als belemmering om op een goede wijze projectmatig te werken. Wij werken projectmatig en willen deze werkwijze juist flexibel inzetten en op een wijze die bij de betreffende opgave past. In onze ogen is daarvoor geen beleid noodzakelijk, wel goed getrainde medewerkers die het instrument projectmatig werken op het juiste moment in kunnen inzetten om planmatig en resultaatgericht te werken. Dit specifieke aspect zullen wij aandacht geven bij de ontwikkeling van houding, gedrag en manier van werken als onderdeel van de doorontwikkeling naar een innovatieve netwerkgemeente in zijn algemeenheid en 'het nieuwe samenwerken' in het bijzonder.

Verder is een conclusie dat voor grote projecten de projectleiding wordt uitbesteed, waardoor veelal het projectmatig werken wordt geborgd. Dit is inderdaad vaak het geval, maar soms ook niet. Er zijn grote projecten (geweest), waarbij om verschillende redenen bewust gekozen is voor een eigen projectleider met bijvoorbeeld ondersteuning door externe adviseurs. Wat ons betreft is een externe projectleider op grote projecten vaak een goede keuze, maar geen vast gegeven. Per project wordt bezien hoe het projectleiderschap het beste ingevuld kan worden. Het vertrouwen is er dat ook met eigen projectleiders de principes van projectmatig werken worden gehanteerd. Dit wordt ons inziens juist ook aangetoond bij de drie onderzochte projecten waar is gewerkt met eigen projectleiders met externe adviseurs.

Ten aanzien van de conclusie dat de ingezette verbeteringen kennelijk nog onvoldoende zichtbaar zijn op momenten waarop de raad in beeld is, kunnen wij alleen maar aangeven dat wij daar juist bijzonder alert op zijn en het idee hebben dat in de vorm van startnotities en raadsinformatieavonden de raad in een zo vroeg mogelijk stadium zo uitgebreid mogelijk op relevante onderwerpen wordt geïnformeerd en in stelling wordt gebracht. Met uw conclusie zullen wij trachten hier nog meer aan te sluiten bij de behoefte van de raad.

Hoogachtend,

BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN WAALRE,

de secretaris,

drs. J.W.F. Compagne

de burgemeester,

drs. J.W. Brenninkmeijer

6.2 Nawoord rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie dankt het college voor zijn reactie op het conceptrapport. Het is goed om te constateren dat het college zich kan vinden in onze conclusies en aanbevelingen. De reactie heeft niet geleid tot aanpassingen in het rapport. Ten aanzien van de geplaatste opmerkingen volgt hierna een korte reactie.

Geen doorwerking rapport uit 2012

Naast de bijzondere omstandigheden na het uitbrengen van het rapport in 2012, die de verklaring vormen voor het ontbreken van directe doorwerking, geldt dat de raad het volgen van de uitvoering van de aanbevelingen inmiddels heeft geborgd door hiervoor in de Verordening Rekenkamercommissie gemeente Waalre 2015 een rol aan de rekenkamercommissie toe te kennen. De aanpassing van het werkproces, zodat het college de opvolging van aanbevelingen gedurende het proces expliciet kan volgen, geeft een nog verdere positieve bijdrage aan de doorwerking van rekenkameronderzoek.

Het ontbreken van beleid

We hebben in ons onderzoek geconstateerd dat er op dit moment geen beleid is rondom projectmatig werken. Het is een bewuste keuze geweest om deze constatering niet te laten volgen door een aanbeveling om dit beleid op te gaan stellen. De redenen daarvoor liggen in lijn met de opmerking die het college hierover maakt.

Inhuur externe projectleiders

Bij de selectie van de te onderzoeken projecten heeft meegespeeld dat er bij die projecten is gekozen om de projectleiding door eigen medewerkers uit te laten voeren. De beweegredenen voor de keuze om de projectleiding wel of niet uit te besteden hebben we niet in het onderzoek betrokken. De conclusie over uitbesteding hebben we getrokken op basis wat ons hierover in de verschillende gesprekken is verteld. De opmerking van het college kan hierop als aanvulling worden gezien.

Zichtbaarheid ingezette verbeteringen

Een belangrijke conclusie uit ons onderzoek is dat de kwaliteit van planmatig en projectmatig werken is verbeterd. Onze aanbevelingen zijn er mede op gericht om aan de zichtbaarheid daarvan een positieve impuls te geven. We vertrouwen erop dat het gesprek hierover met de raad inzicht geeft in de specifieke behoeftes en de rolopvatting in de verschillende fases van een project en dat de opvolging van de aanbevelingen leidt tot verdere verbetering.

Tenslotte wil de Rekenkamercommissie iedereen danken die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. Bij de gesprekken en de informatie-uitwisseling was er bij iedereen steeds sprake van een open en constructieve houding. Een dergelijke open en constructieve houding biedt goede kansen voor de verdere doorwerking en uitvoering van de aanbevelingen.

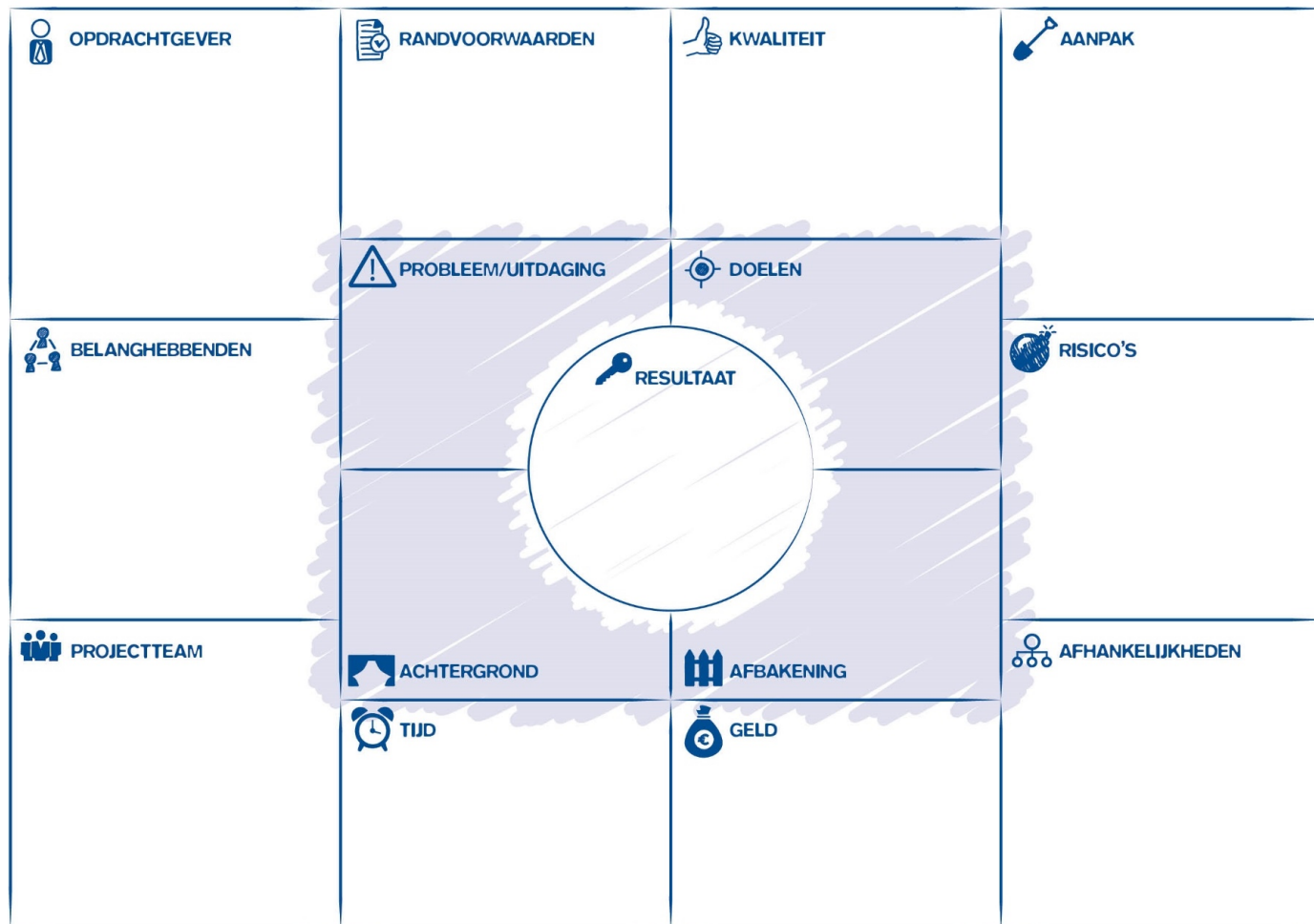
Bijlagen

Bijlage 1 – Geïnterviewde personen

Met de volgende personen van de gemeente Waalre zijn gesprekken gevoerd:

- Freek Compagne, gemeentesecretaris
- Jacqueline Heerkens, manager bedrijfsvoering
- Dirk Dings, manager ruimtelijke ontwikkeling
- Jan Thomassen, manager openbare ruimte
- Janine Ficheroux, I&A-coördinator
- Koen de Jong, projectleider/beleidsadviseur ruimtelijke ontwikkeling
- Albert Burggraaff, beleidsadviseur milieu en duurzaamheid

Bijlage 2 – Project canvas



Herkomst en nadere toelichting: <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/projectmanagement>