



## **Rapport 213a Onderzoek Projectmatig Werken (PMW)**

Doelmatigheids- en Doeltreffendheidsonderzoek PMW

26 maart 2019

Afdeling: Financiën & Control  
Ger Schook

# Samenvatting

## Conclusies

Uit de gehouden interviews blijkt dat men enthousiast is over PMW en wordt de methodiek door niemand ter discussie gesteld. Een meerwaarde voor de organisatie. Misschien wel de belangrijkste constatering uit het onderzoek is dat de implementatie van PMW positief heeft bijgedragen aan de samenwerking tussen de afdelingen Ruimte en Openbaar Gebied. Afgelopen jaren zijn er grote stappen gezet, maar, wordt door bijna alle betrokkenen aangegeven, in het nakomen en uitvoeren van de procedures en in het samenwerken is nog verbetering mogelijk.

## Doelmatig en doeltreffend?

In hoeverre is de "Schagense" methodiek van PMW doelmatig en doeltreffend? Hoewel er nog een vervolgtraject loopt blijkt uit dit onderzoek dat door de invoering van PMW er daadwerkelijk professioneler, doelmatiger en meer resultaatgericht gewerkt wordt. En daarmee doelmatig en doeltreffend is.

## Aanbevelingen

De eerder door Twijnstra Guddes gedane aanbevelingen zijn grotendeels opgenomen in het vervolgtraject Professionaliseren Projectmatig Werken 2018. Vanuit deze audit wil ik daar graag nog een drietal aanbevelingen aan toevoegen:

1. Standaardiseer de kostenramingen.
2. Voer het gebruik van een financiële projectadministratie in.
3. Definieer criteria om projecten in te delen in categorieën en pas de administratieve PMW-procedures hierop aan.

## Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Onderzoek naar PMW .....	4
3. Onderzoeksvraag en -aanpak .....	5
4. Opleiding PMW.....	6
5. Auditrapport PMW Twijnstra Gudde .....	7
6. Projectopdracht: Professionaliseren PMW 2018.....	8
7. Bevindingen .....	9
8. Conclusies.....	13
9. Aanbevelingen.....	14
Bijlage: Onderzoeksopdracht .....	15

# 1. Inleiding

## Achtergrond

Jaarlijks doet het college een onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid. In de begroting 2018 staat in de paragraaf bedrijfsvoering een onderzoek aangekondigd naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van PMW. Met dit onderzoek wordt daaraan invulling gegeven.

In 2015 is de gemeente Schagen gestart met het invoeren van projectmatig werken. Doelstelling hiervan was om professioneler, doelmatiger en meer resultaatgericht te werken aan projecten. In samenwerking met Twijnstra Gudde zijn de projectleiders in 2015 en 2016 getraind in de methode van projectmatig werken (PMW). Dit heeft geresulteerd in een set van afspraken, en de implementatie van een "Schagense" manier van PMW, vastgesteld door het MT.

## Onderzoek

Dit onderzoek heeft zich met name gericht op de vastgestelde set met afspraken, de verbeterpunten uit het auditrapport van Twijnstra Gudde en de Projectopdracht Professionaliseren PMW 2018. Onderzocht is of de vastgestelde methode van PMW binnen Schagen wordt toegepast. Het doel is om op basis van het huidige beeld een uitspraak te doen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van PMW.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 1 is de inleiding en in hoofdstuk 2 een korte toelichting met betrekking tot de inhoud van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksvraag en -aanpak behandeld. De hoofdstukken 4, 5 en 6 zijn een weergave van PMW ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden voorafgaand aan dit onderzoek. In hoofdstuk 7 worden de bevindingen gepresenteerd en in de hoofdstukken 8 en 9 de conclusies en aanbevelingen.

## 2. Onderzoek naar PMW

Kan er een uitspraak gedaan worden over doelmatigheid en doeltreffendheid van de "Schagense" manier van PMW als het traject nog volop in ontwikkeling is? Eigenlijk is dit onderzoek net als de audit van Twijnstra Gudde een tussenstand alleen dan en jaar later. Hoewel dit onderzoek gericht is op de doelmatigheid en doeltreffendheid van PMW en het rapport van Twijnstra Gudde gericht is op stand van zaken met betrekking tot PMW, zijn de overeenkomsten groot. Zo is de stand van zaken voor wat betreft de implementatie van PMW van invloed op de doelmatigheid en doeltreffendheid. Hierbij is het uitgangspunt dat verdere implementatie van PMW, zie Projectopdracht Professionaliseren PMW 2018, een positieve uitwerking heeft op de doelmatigheid (efficiënt) en doeltreffendheid (effectief).

### 3. Onderzoeksvraag en -aanpak

In de begroting 2018 is opgenomen dat het college van B&W onderzoek doet naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van PMW. Het college heeft de afdeling Financiën & Control de opdracht gegeven om dit onderzoek uit te voeren. De aanpak van het onderzoek bestond uit gesprekken/interviews en het raadplegen van beschikbare documenten. Het onderzoek betreft geen beoordeling van de gerealiseerde individuele projecten, maar gaat over de bedrijfsvoering en heeft zich voornamelijk gericht op de afdelingen Ruimte en Openbaar Gebied.

De gesprekken en interviews zijn gevoerd met:

Ambtelijk opdrachtgevers, teamleiders, projectleiders, coördinator, adviseur P&O, adviseur financiën, afdelingshoofden, asset managers, beheerders, projectplanner en concerncontroller.

Onderstaand de belangrijkste geraadpleegde documenten:

- Informatieboekje PMW gemeente Schagen, van Twijnstra Gudde.
- Afspraken Projectmatig Werken, opgesteld door projectleiders en opdrachtgevers, vastgesteld door het MT.
- Auditrapport PMW, van Twijnstra Gudde.
- Tussenrapportages 2018 (P&C-cyclus) en raadsinformatie overzichten mbt. voortgang projecten/werken.
- Projectopdracht Professionaliseren PMW 2018.
- Presentatie B&W, december 2018 van Cynthia Kootker en Hans Vendel.

## 4. Opleiding PMW

Binnen de gemeente was er behoefte aan meer structuur in de manier van werken op het gebied van projecten/werken. De rollen waren niet altijd even duidelijk, niet alle disciplines waren (tijdig) betrokken en de manier van werken werd als rommelig ervaren.

In 2015 en 2016 zijn ongeveer 100 medewerkers door Organisatiebureau Twijnstra Gudde getraind in PMW. Niet iedereen heeft dezelfde training gevolgd. Ongeveer de helft heeft de uitgebreide training gevolgd (3 dagen) en de andere helft een hoorcollege van 3 uur. De door Twijnstra Gudde gegeven training is door P&O als goed beoordeeld. De training voldeed aan de verwachtingen en de houding van de trainers was professioneel, kritisch en klantgericht. De belangrijkste onderwerpen in de training waren het verduidelijken van de rollen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers, werken met een goedgekeurde projectopdracht en afspraken met betrekking tot de administratieve procedures.

De training heeft geleid tot het opstellen van een set met afspraken, een "Schagense" manier van PMW met daarop volgend de implementatie van PMW. Deze manier van werken is voorgesteld door de eerste groep getrainde projectleiders en opdrachtgevers. De set met afspraken is vastgesteld door het MT. De "Schagense" manier van PMW bestaat hoofdzakelijk uit de methodiek van Twijnstra Gudde Projectmatig Werken die in veel organisaties in Nederland wordt toegepast, afgestemd op de situatie van Schagen.

## 5. Auditrapport PMW Twijnstra Gudde

In 2017 heeft Twijnstra Gudde de opdracht gekregen om een audit PMW uit te voeren. Het doel van de audit was:

- aan de hand van gesprekken en documentanalyse illustreren hoe het projectmatig werken nu in de organisatie van Schagen gaat en daarover een tussenstand beschrijven.
- verbeteracties formuleren die het projectmatig werken in Schagen verder kunnen brengen.

In november 2017 is het auditrapport opgeleverd. Hieronder samengevat de tussenstand en de verbeteracties.

### Tussenstand

"We stellen vast dat er in de afgelopen twee jaar vooruitgang is geboekt met betrekking tot een professionele aanpak van projecten in de gemeente Schagen. Er wordt samengewerkt aan duidelijke projectopdrachten en er wordt gewerkt vanuit de rollen van bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en projectleider. Er lopen weinig tot geen projecten mis en betrokkenen zijn tevreden over de ingevoerde werkwijze. Het is aan te raden om de risico's rond projecten te verminderen door snel door te pakken op het gebied van professionelere sturing en strakkere voortgangsbewaking."

### Verbeterpunten

- **risicomanagement** kan worden geprofessionaliseerd.
- de **geldbeheersing** in projecten kan worden geprofessionaliseerd.
- vastleggen van **rolverdeling** in de projecten aan het begin van de projecten is noodzakelijk.
- **voortgangsrapportages en verslaglegging** van tussentijdse afspraken zijn voor verbetering vatbaar. Binnen het team projecten zijn vorig jaar al intervisiegroepjes gestart.
- **planningen** moeten eenduidiger worden en minder persoonsafhankelijk.
- er is behoefte aan voorspelbaarheid van de projectenportefeuille (**portfoliomanagement**).
- er is nog weinig sprake van (structureel) **leren in en van de projecten**.
- de **overdracht** van ruimtelijke projecten aan beheerders moet beter.
- projectleiders kunnen hun werk verbeteren door het te spiegelen bij andere projectleiders. Er is behoefte aan een platform voor deze **Intervisie**.
- een aantal bestuurders en opdrachtgevers geeft aan dat er in Schagen nog te weinig projectleiders zijn voor het aantal projecten en opgaven dat zich aandient. We adviseren de gemeente om een **vlootshow** te doen van projectleiders in de organisatie.
- projectmedewerkers moeten vooraf beter worden geïnformeerd over hun rol in het project. Dit is primair een rol voor de projectleiders. Ook kan worden nagedacht over **een "standaard" instructie of rolbeschrijving voor projectleiders**.
- in de praktijk is het niet altijd duidelijk wanneer een project daadwerkelijk een project is.

Van bovenstaande wordt aangegeven dat een aantal punten zijn opgepakt en dat een aantal van deze punten nog actueel zijn. Met de vervolgoopdracht "Professionaliseren Projectmatig Werken 2018" wordt hier verder invulling aan gegeven.



## 6. Projectopdracht: Professionaliseren PMW 2018

Op dit moment wordt er hard gewerkt aan het vervolg van PMW. Hiervoor is een aanvullende projectopdracht opgesteld: Professionaliseren Projectmatig Werken 2018. In deze opdracht zijn een aantal zaken vanuit een zelf gehouden evaluatie en de meeste verbeterpunten uit het rapport van Twijnstra Gudde opgenomen. Uitgangspunt van de projectopdracht is het aanscherpen van de huidige werkwijze en het verbeteren/(door)ontwikkelen van de huidige afspraken en de tools. De opdracht voor het professionaliseren van het PMW richt zich op de optimalisatie van PMW bij gebiedsontwikkeling- en inrichtingsprojecten. Het resultaat en de deelproducten zijn mogelijk ook bruikbaar (te maken) voor samenlevings- of ICT-projecten en procedures die veelal projectmatig worden aangepakt.

In de opdracht zijn 2 te behalen hoofdresultaten benoemd:

### 1. Ontwikkelen van een tool.

De tool kan bijvoorbeeld online worden geraadpleegd en biedt informatie over PMW, diverse formats en standaard documenten op gebied van:

- Procedures
- Geldbeheersing
- Risicomanagement
- Rolverdeling

### 2. Leren in en van de projecten.

- Het organiseren van opleidingen waaronder intervisie en/of Projectervaringsleren, verzorgen van trainingen over de tool en de Schagense manier van PMW.
- Advies aan P&O over relevante opleidingen en trainingen.

Zoals aangegeven wordt er op dit moment hard gewerkt aan het vervolg van PMW. De voorbereidingsfase en realisatiefase zijn gepland t/m december 2019. Omdat de resultaten van de aanvullende projectopdracht nog niet beschikbaar zijn, zal pas op een later moment kunnen worden bepaald of de behaalde resultaten een bijdrage hebben geleverd aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van PMW.

## 7. Bevindingen

### Algemeen

Uit de gehouden interviews blijkt dat men enthousiast is over PMW. De PMW methodiek is een meerwaarde voor de organisatie. Misschien wel de belangrijkste constatering uit het onderzoek is dat de implementatie van PMW positief heeft bijgedragen aan de samenwerking tussen de afdelingen Ruimte en Openbaar Gebied. Hierdoor kan er veel efficiënter en effectiever worden gewerkt. PMW "dwingt" de opdrachtgever en de projectleider om bij de samenstelling van het projectteam na te denken over de benodigde expertise. Dit voorkomt verassingen achteraf. Afgelopen jaren zijn er grote stappen gezet, maar, wordt door bijna alle betrokkenen aangegeven, in het nakomen en uitvoeren van de procedures en in het samenwerken is nog verbetering mogelijk. Daarnaast is het van belang, blijkt uit de gehouden interviews, dat er geen aparte losse structuur bestaat naast PMW. Dit is tegenstrijdig met de uitgangspunten van PMW.

Begin 2016 zijn de afspraken met betrekking tot PMW vastgesteld. Inmiddels blijkt uit de geraadpleegde documenten en de gevoerde gesprekken dat er op onderdelen andere inzichten zijn ontstaan en heeft dit geleid tot aanpassingen in de werkwijze. Deze aanpassingen zijn nog niet formeel vastgelegd in een nieuwe of herziene versie van Afspraken Projectmatig Werken. Zo heeft het MT besloten om geen MT besluit meer te nemen bij het starten van een project. En bij de start van een nieuw project wordt er niet altijd op basis van de vastgestelde criteria (tijdelijke werkzaamheden, uniek of complex resultaat, grote impact, multidisciplinair binnen of buiten afdeling) bepaald of er daadwerkelijk sprake is van een project. De criteria laten ruimte voor interpretatie, maar dit biedt ook mogelijkheden en voordelen. In de gesprekken die zijn gehouden wordt PMW ook wel procesmatig – of professioneel werken genoemd, bedoeld om aan te geven dat zowel projecten als niet-projecten op een PMW-wijze worden uitgevoerd. Gevolg is wel dat de lijst met onderhanden projecten lang is en dat de term "Project" niet altijd eenduidig wordt gebruikt. Dit wordt overigens door het grootste gedeelte van de geïnterviewden niet als een probleem ervaren. Maar er wordt ook aangegeven dat het om onduidelijkheden te voorkomen en om efficiënt te kunnen (blijven)werken het verstandig kan zijn om onderscheid te maken in de projecten. De suggestie wordt gegeven om de projecten in te delen in categorieën. Bijvoorbeeld: complexe projecten, kleinere projecten, projecten met grote impact, projecten met kleinere impact. In de huidige systematiek van PMW moet voor elk project dezelfde (administratieve)procedures worden doorlopen.

### Projectopdracht

Conform de afspraken en al eerder geconstateerd, onder andere in de audit van Twijnstra Gudde, is dat er wordt gewerkt met getekende projectopdrachten. Dit geeft een positieve bijdrage aan de beheersing, de verwachtingen en het uiteindelijke projectresultaat. De projectopdrachten bestaan uit een beschrijving van de APDRA<sup>1</sup>, de activiteiten<sup>2</sup> en de beheersaspecten TGKIO<sup>3</sup>. Het beeld is bij dit onderzoek niet anders, wel is uit onderzoek gebleken dat nagenoeg alle projectopdrachten ontbreken in MyCorsa, ons postregistratie- en archiefsysteem. De projectopdrachten worden lokaal op de afdelingsschijf opgeslagen en zijn daarmee niet centraal beschikbaar. Er is een start gemaakt met het opnemen van de projectopdrachten bij de plannings in MS Project. Dit heeft zeker een toegevoegde waarde (compleetheid projectadministratie) en als dit consequent gebeurt zal dat de toegankelijkheid verbeteren.

Bij de interviews is aangegeven dat er behoefte is om de projectopdracht eerder, globaler en minder uitgebreid op te stellen, zodat bij de initiatiefase al duidelijk is met welke opgave een projectleider aan de slag gaat en de tijd kan nemen om een integrale afweging te maken alvorens het project SMART te definiëren in een projectopdracht. Deze behoefte ligt met name bij gebiedsontwikkelingsprojecten. In de praktijk blijkt namelijk dat het best complex is

<sup>1</sup> APDRA: **A**chtergrond, **P**robleemstelling, **D**oelen, **R**esultaat, **A**fbakening

<sup>2</sup> Activiteiten: Initiatiefase, Definitiefase, Ontwerpfase, Uitvoeringsfase, Gebruiksfase

<sup>3</sup> TGKIO: **T**ijd, **G**eld, **K**waliteit, **I**nformatie, **O**rganisatie

voordat er een goedgekeurde getekende projectopdracht ligt. Tot die tijd ligt het project formeel gezien stil terwijl er wel tijd geïnvesteerd wordt en antwoord moet worden gevonden op verschillende vragen. Om misverstanden en vertraging te voorkomen kan het een voordeel zijn om in een vroeg stadium formeel te starten met een soort van geformaliseerd vooronderzoek, in de vorm van bijvoorbeeld een projectidee. Tijdens de initiatiefase kan dan het projectteam worden samengesteld, zodat al in een vroegtijdig stadium de verschillende disciplines aan tafel zitten. Als er verschillende ideeën zijn met betrekking tot de (globale)opdracht, komt dit snel aan het licht en niet pas nadat de volledige projectopdracht geschreven en getekend is. Hierbij wordt gedacht aan een kort en bondig projectidee, waarbij in een later stadium de projectopdracht (APDRA, de activiteiten en de TGKIO) en het projectplan kan worden opgesteld.

#### Projectplan

In de afspraken is vastgelegd dat na de projectopdracht het plan van aanpak volgt in de vorm van een projectplan. In de praktijk blijkt dat het onderscheid tussen een projectopdracht en een projectplan in de meeste gevallen niet wordt gemaakt. Volgens de geïnterviewden is het onderscheid vaak niet nodig, omdat de benodigde informatie voor het schrijven van een projectplan vaak al nodig is om een goede projectopdracht te schrijven. Anderen geven weer aan dat bij de start van het project alleen globaal kan worden omschreven welke stappen worden doorlopen en dat in een later stadium een uitgebreider projectplan wel wenselijk is. Zoals eerder aangegeven is er meer behoefte aan een geformaliseerde voorfase (vooronderzoek) dan strikt een scheiding tussen projectopdracht en projectplan. Voor het opstellen van de projectopdrachten/projectplannen is een standaard format beschikbaar. De gelezen plannen zijn conform het format opgesteld en betreft een combinatie van projectopdracht en projectplan. Bij de gehouden interviews wordt aangegeven dat er op onderdelen verbetermogelijkheden zijn. Zoals het benoemen van duidelijke beslismomenten bij faseovergangen, benodigde capaciteit (bemensing project) in uren, geldbeheersing en risicomangement. Dit beeld wordt bevestigd na bestudering van de projectopdrachten. Bovengenoemde punten zijn overigens al onderdeel van de projectopdracht: Professionaliseren Projectmatig Werken 2018.

#### Planningstool (TGKIO)

Eind 2017 is besloten om te gaan werken met een planningstool (MS Project). Zowel in de interviews als in het auditrapport van Twijnstra Gudde bleek dat er behoefte was aan programmatuur om planningen te maken.

#### MS Project

In het overzicht "Projectplanning gefaseerd volgens PMW" zijn de planningen per project in detail per fase vastgelegd en is bedoeld om de voortgang te bespreken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In het Projectenoverzicht: "Voortgang op hoofdlijnen" wordt de voortgang van het project door middel van planningsbalken (in welke fase verkeert het project) weergegeven. En met behulp van een smiley wordt aangegeven of de doorlooptijd en het geld nog in de pas lopen met de planning. Dit overzicht is bedoeld als stuur-/managementinformatie voor het management/Regietafel (van deze laatste is overigens niet bij iedereen geheel duidelijk of deze nog actief is) en vervangt het Excel overzicht. Kanttekening hierbij is wel dat het zetten van de smiley bij tijd en geld een handmatige actie betreft. Er is (nog) geen automatische signaalfunctie beschikbaar. De smiley is niet gekoppeld aan eventuele afwijkingen op de planning en er worden geen financiële gegevens vastgelegd in MS Project. Het melden van afwijkingen wordt gezien als een verantwoordelijkheid van de projectleider. Daarnaast is voorlopig de keuze gemaakt om geen koppeling te realiseren tussen MS Project en Civision Middelen.

#### Rapportages

In het afsprakenkader is strak vastgelegd wat, wanneer en aan wie er gerapporteerd moet worden. Maar het is niet helemaal duidelijk wat er precies aan wie gerapporteerd moet worden. Over een aantal projecten wordt regelmatig schriftelijk gerapporteerd aan de raad. Door de geïnterviewden is aangegeven dat in het portefeuillehoudersoverleg bepaald wordt wat er aan de raad wordt gerapporteerd. Deze rapportage geeft beknopt de stand van

zaken weer per project, maar is niet gestandaardiseerd. In MS Project kunnen onder andere (standaard)rapportages gegenereerd worden die voldoen aan de vereisten; een volgende stap in de beheersing van projecten. In januari 2019 is de eerste rapportage uit MS Project met betrekking tot de voortgang opgeleverd aan de portefeuillehouders en de raad. Deze is inhoudelijk nog hetzelfde als voorheen, maar op een andere wijze tot stand gekomen. Moest er voorheen volgtijdelijk aan een Word document worden gewerkt om over de voortgang van een project te rapporteren kan dit nu gelijktijdig, centraal vastgelegd in MS Project. Deze werkwijze wordt als positief ervaren. Het idee is dat de rapportage nog kan worden aangevuld met gestandaardiseerde informatie, bijvoorbeeld over tijd, geld en organisatie. In de afspraken PMW is ook vastgelegd dat door de projectleider en de opdrachtgever 2 keer per jaar via de P&C-cyclus aan de raad gerapporteerd wordt. Vanuit Financiën wordt aangegeven dat er in de P&C-cyclus weinig aandacht wordt besteed aan de projecten.

#### Verplichtingenadministratie

In het rapport van Twijnstra Gudde wordt aangegeven dat er geen reguliere rol is van de afdeling Financiën voor de budgetbewaking. En er is ook geen verplichtingenadministratie ter ondersteuning van de budgetbewaking. In tegenstelling tot wat in het rapport is aangegeven is er wel een rol van Financiën voor de budgetbewaking en is er ook een verplichtingenadministratie beschikbaar. Alleen heeft de financieel adviseur formeel niet de rol van projectcontroller en wordt er organisatiebreed niet optimaal gebruik gemaakt van de overigens niet gebruiksvriendelijke verplichtingenadministratie. Maar terecht wordt door Twijnstra Gudde geconstateerd dat het budgetbeheer in de projecten nog verder kan worden geprofessionaliseerd. Bijv: De kostenramingen, deze zijn niet gestandaardiseerd en verschillen in mate van detail zo staat in het rapport vermeld. Overigens is er in het financiële systeem ook een module projectadministratie beschikbaar. Hiervan wordt op dit moment geen gebruik gemaakt.

#### Capaciteit

Een ander onderdeel van MS project is het plannen van de benodigde bemensing op de projecten. Alle projectmedewerkers kunnen aan een project worden gekoppeld met de daarbij benodigde uren. Op dit moment wordt deze functionaliteit ingericht. Als het systeem gevuld is ontstaat er inzicht in de benodigde capaciteit en de beschikbaarheid van mensen. Overigens is in het proces voor het vaststellen van projectopdrachten en projectplannen (nog) geen toets opgenomen van de beschikbaarheid van mensen. De toets kan redelijk eenvoudig plaatsvinden als de totaal beschikbare uren per medewerker en de geclaimde uren in MS Project zijn vastgelegd. Tijdens het opstellen van het rapport werd nog aangegeven dat dit laatste momenteel wordt opgezet.

#### Afsluiting/Overdracht

Feitelijk wordt door middel van het gebruik van MS Project administratief invulling gegeven aan de beheersaspecten TGKIO. De T,G,I en O zijn hierboven toegelicht. De K van kwaliteit is gekoppeld aan de fases in het project, de wijze waarop het een en ander met elkaar te maken heeft (in dit onderzoek is de kwaliteit ten aanzien van het werkelijke eindresultaat buiten beschouwing gelaten) en de wijze waarop dit wordt vastgelegd. In het document Afspraken Projectmatig Werken worden 6 fases genoemd en beschreven, van initiatiefase tot en met nazorg en dat elke fase wordt afgesloten met een gedocumenteerd besluit van de opdrachtgever. In de onderzochte projectopdrachten worden deze verschillende fases beschreven. In de praktijk de ene keer afgesloten met een vorm van een besluitvormingsdocument van de faseovergang en de andere keer niet. Door betrokkenen wordt aangegeven dat het te vrijblijvend is en dat hier meer aandacht voor moet komen. Het opstellen van een overdrachtsdocument kan hier bij helpen. Specifiek wordt er aandacht gevraagd voor de overgang van realisatie naar beheer. Voor de overdracht naar de beheersorganisatie is in het afsprakenkader vastgelegd dat er een overdrachtsdocument wordt opgesteld. Dit document wordt ondertekend door de opdrachtgever en de beheersorganisatie. Door de geïnterviewden wordt aangegeven dat er geen overdrachtsdocumenten worden opgesteld bij de overgang van realisatie naar beheer.

## Evaluatie

Als sluitstuk in het document Afspraken Projectmatig Werken is bepaald dat er na 1 jaar een evaluatie plaatsvindt geïnitieerd vanuit de projectleider met opdrachtgever, beheer en gebruikers. Kernvraag: Hoe is het project gelopen en hoe kan het nog beter in de toekomst? Door een aantal geïnterviewden wordt aangegeven dat dit niet structureel plaatsvindt. Met de toevoeging dat het belangrijk is om leerpunten te delen. Toekomstige projecten worden beter als er verslagen van evaluaties van afgeronde projecten beschikbaar zijn. Daarnaast kan het verstandig zijn om projecten zo nu en dan aan een audit te onderwerpen. Daarbij kan dan specifiek worden gekeken naar het hanteren van de afspraken zoals die onder andere zijn vastgelegd in het afsprakenkader en het projectplan.

## 8. Conclusies

In 2015 is de gemeente Schagen gestart met het invoeren van projectmatig werken. De doelstelling van de invoering van PMW was om professioneler, doelmatiger en meer resultaatgericht te werken. Zowel door geïnterviewden als in het auditrapport van Twijnstra Gudde wordt aangegeven dat er afgelopen jaren vooruitgang is geboekt met betrekking tot een professionele aanpak van projecten in de gemeente Schagen. In dit onderzoek is ook geconstateerd dat de "Schagense" wijze van PMW wordt toegepast en dat dit structuur en duidelijkheid schept. De aanschaf en het gebruik van MS Project is daarbij eveneens een grote stap voorwaarts in de beheersing van de projecten.

Uit de gehouden interviews blijkt dat men enthousiast is over PMW. De PMW methodiek is een meerwaarde voor de organisatie. Misschien wel de belangrijkste constatering uit het onderzoek is dat de implementatie van PMW positief heeft bijgedragen aan de samenwerking tussen de afdelingen Ruimte en Openbaar Gebied. Hierdoor kan er veel efficiënter en effectiever worden gewerkt. Afgelopen jaren zijn er grote stappen gezet, maar, wordt door bijna alle betrokkenen aangegeven, in het nakomen en uitvoeren van de procedures en in het samenwerken is nog verbetering mogelijk. Daarnaast is het van belang, blijkt uit de gehouden interviews, dat er geen aparte losse structuur bestaat naast PMW. Dit is tegenstrijdig met de uitgangspunten van PMW.

Bovenstaande is door de organisatie ook onderkend en er wordt hard gewerkt aan het vervolg van PMW. Hiervoor is een aanvullende projectopdracht opgesteld: Professionaliseren Projectmatig Werken 2018. In deze opdracht zijn een aantal zaken vanuit een zelf gehouden evaluatie en de meeste verbeterpunten uit het rapport van Twijnstra Gudde opgenomen.

In hoeverre is de "Schagense" methodiek van PMW doelmatig en doeltreffend? Hoewel er nog een vervolgtraject loopt blijkt uit dit onderzoek dat door de invoering van PMW er daadwerkelijk professioneler, doelmatiger en meer resultaatgericht gewerkt wordt. En daarmee doelmatig en doeltreffend is.

## 9. Aanbevelingen

De eerder door Twijnstra Guddes gedane aanbevelingen zijn grotendeels opgenomen in het vervolgttraject Professionaliseren Projectmatig Werken 2018. Vanuit deze audit wil ik daar graag nog een drietal aanbevelingen aan toevoegen:

1. Standaardiseer de kostenramingen.
2. Voer het gebruik van een financiële projectadministratie in.
3. Definieer criteria om projecten in te delen in categorieën en pas de administratieve PMW-procedures hierop aan.

## Bijlage: Onderzoeksopdracht

### 213a onderzoek Projectmatig Werken gemeente Schagen

#### Achtergrond

Jaarlijks doet het college een onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid. In de begroting 2018 staat in de paragraaf bedrijfsvoering een onderzoek aangekondigd naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van Projectmatig Werken (PMW).

#### Onderzoek naar

De totstandkoming, uitvoering, beheersing en resultaat van de projecten, gerelateerd aan de geïmplementeerde methode PMW.

#### Doel van het onderzoek

Is om vast te kunnen stellen in hoeverre PMW doelmatig (efficiënt) en doeltreffend (effectief) verloopt. Het uitgangspunt is leren en verbeteren.

#### Uitvoering onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd door Stafafdeling Control.

Onderstaand de aanpak.

- Interviews (aanleiding, doelstellingen, ontwikkeltraject)
  - Klaar van der Valk opleidingstraject professionaliseren PMW
  - Anton Noorman en Jos Schellevis afdelingshoofden Ruimte en Openbaar Gebied
  - Jan-Willem Evenhuis Teamleider Ruimte
  - Jacco Zutt Senior Projectleider
- Documenten onderzoek
  - Informatieboekje PMW gemeente Schagen, Twijnstra Gudde
  - Afspraken Projectmatig Werken (PowerPoint)
  - Auditrapport PMW, Twijnstra Gudde
  - Projectopdracht Professionaliseren PMW
  - Overzicht projecten
- Onderzoek naar diverse uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten
  - Tot stand komen van het project
  - Voldoen de projecten aan de criteria? (momenteel "veel" projecten)
  - Afspraken Projectmatig Werken (gericht op alle TGKIO aspecten)  
Specifieke aandacht voor:
    1. Besluitvorming (start, faseovergangen)
    2. Capaciteit (beschikbaarheid medewerkers)
    3. Geldbeheersing en vastlegging in de financiële administratie (verplichtingen, exploitatie/investering conform BBV)
    4. Contractbeheer (ook niet financiële aspecten zoals termijnbewaking)
    5. Gebruik systemen (Excel, MS project en Civision)
    6. Middelen medewerkers (inkoop, financiën, JZ en P&O)
    7. Risicomanagement
    8. Informatie (Voortgangrapportages, dossiers, archivering)
    9. Overdracht aan beheersorganisatie
    10. Decharge B&W
- Interviews ervaringen PMW
  - Opdrachtgevers
  - Opdrachtnemers
  - Projectmedewerkers
  - Financiën
- Onderzoek naar opvolging aanbevelingen audit PMW Twijnstra Gudde
- Onderzoek naar stand van zaken Projectopdracht Projectmatig Werken
- Resultaten, conclusies en aanbevelingen



**Afbakening**

Het onderzoek is gericht op hoe het projectmatig werken in de praktijk verloopt. Het omvat geen beoordeling van de methodiek zelf en richt zich niet op de organisatiestructuur/organisatorische aansturing van de projecten. Het functioneren van individuele medewerkers zal ook geen onderdeel uitmaken van dit onderzoek.