

Projectopdracht en resultaten

Aanleiding

De Commissie Hoekstra stelt in de evaluatie van de Wet veiligheidsregio's dat de vrijheid van regio's ten aanzien van kwaliteitszorg moet worden ingeperkt en dat landelijke sturing gewenst is als het gaat om het hanteren van een kwaliteitszorgsysteem. De visie hierachter is als volgt: "Een uniform kwaliteitszorgsysteem speelt een belangrijke rol in het vergroten van het inzicht in de kwaliteit van de regio's, het verbeteren van het lerend vermogen, het bevorderen van multidisciplinaire samenwerking en het vergroten van de onderlinge samenwerking tussen regio's." Ook het rapport van de algemene rekenkamer ondersteund deze visie. Het Veiligheidsberaad onderschrijft de conclusies en wil met het project Kwaliteit en Vergelijkbaarheid een impuls geven aan de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de regio's.

Inmiddels zijn er veel initiatieven die bijdragen aan kwaliteit en vergelijkbaarheid. Zo is er een kostenevaluatietool ontwikkeld die in 2014 in een aantal regio's als pilot is toegepast. In 2015 wordt dit verder uitgebreid en gaan nagenoeg alle regio's met de kostenevaluatietool werken. Daarnaast is een visitatiemethode ontwikkeld die in het najaar van 2014 is beproefd in de regio's Kennemerland en Zeeland. In 2015 en 2016 wordt een vervolg gegeven aan visitaties, waarvoor inmiddels een zestal regio's in de concept-visitatieplanning zijn opgenomen. Tevens is in 2014 een model voorbereid die helpt om invulling te geven aan een kwaliteitszorgsysteem en zijn er initiatieven op het vlak van informatiemanagement om informatie met elkaar te delen.

Er ontstaat nu behoefte om vanuit een gezamenlijk beeld van kwaliteit en vergelijkbaarheid een 'schil' om de verschillende lopende kwaliteits- en vergelijkbaarheidsinitiatieven te bouwen. Mede om samenhang aan te brengen tussen instrumenten, methoden en andere aan kwaliteit en vergelijkbaarheid gerelateerde projecten en activiteiten. Hierbij is het van belang om de verschillende invalshoeken van de betrokken belanghebbenden (Veiligheidsberaad, veiligheidsregio's, ministerie van VenJ, Inspectie en anderen) mee te nemen. Voor kwaliteit en vergelijkbaarheid wordt daarom zowel naar de organisatie- als naar de resultaatkant gekeken met aandacht voor het afleggen van verantwoording en voor leren/ontwikkelen en samenwerken. Hierbij wordt vooral ook gezocht naar de mogelijkheden om de verbinding hiertussen te leggen.

Projectdoel

Doel van het project is -zoals in de visie van Hoekstra is omschreven-: "het vergroten van het inzicht in de kwaliteit van de regio's, het verbeteren van het lerend vermogen, het bevorderen van multidisciplinaire samenwerking en het vergroten van de onderlinge samenwerking tussen regio's".

Projectopdracht

Op basis van de doelstelling is de volgende opdracht gedefinieerd:

"Kom tot het organiseren van integrale kwaliteitszorg, waarbij recht wordt gedaan aan de ontwikkelingen op het vlak van kwaliteit en vergelijkbaarheid in de regio's"

Projectresultaten

Het project leidt, voortvloeiend uit de doelstelling en de projectopdracht tot drie concrete resultaten:

1. Een gezamenlijk kader, één taal voor kwaliteit, kwaliteitszorg en vergelijkbaarheid
2. Een referentiemodel kwaliteit

3. Verdere vergelijking tussen regio's

Lopende initiatieven zoals visitatie, kostenevaluatie, prestatie-indicatoren, concept-referentiemodel kwaliteit, informatiescans worden benut in genoemde projectresultaten.

Aanpak in twee drijfveren

Kwaliteit en vergelijkbaarheid zijn brede begrippen, die bij een ieder in de veiligheidsregio; bestuur, management en uitvoering, veel beelden en gevoelens oproepen. Om helderheid te scheppen in de scope van het project, wordt uitgegaan van twee soorten drijfveren die regio's en belanghebbenden hebben ten aanzien van kwaliteit en vergelijkbaarheid:

Drijfveer 1: verantwoord	Drijfveer 2: leren en samenwerken
<p>Vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid van regio's voor de veiligheid in Nederland, wil het Veiligheidsberaad op enkele thema's meer landelijke sturing realiseren. Als veiligheidsregio's hebben wij maatschappelijke taken waarover we ons ook willen verantwoord. We zijn al enkele jaren bezig met verantwoord door middel van de staat van de rampenbestrijding, de systeemtest en binnenkort de landelijke kostenevaluatie. Daarnaast komt daarbij het hanteren van wettelijke eisen zoals opkomsttijden. Ook kent iedere regio zijn eigen verantwoordelijkheid richting het bestuur. Dit zijn allemaal harde verantwoordingslijnen en de resultaten die betrekking hebben op drijfveer 1 (verantwoorden) voor kwaliteit en vergelijkbaarheid kennen een bindend karakter.</p>	<p>De veiligheidsregio's hebben de intrinsieke motivatie om kwaliteit te leveren en om zich te blijven ontwikkelen. In het project wordt voor deze drijfveer verkend wat de behoeften van regio's voor leren en samenwerken zijn. Dit vraagt om een andere aanpak en insteek dan drijfveer 1 (verantwoorden) en om andere thema's en andere instrumenten (bijvoorbeeld visitatie). De schaal waarop je bijvoorbeeld vergelijken oppakt kan ook variëren; landelijk of slechts tussen enkele regio's. Een groeimodel is hier ook mogelijk: klein beginnen en steeds verder uitbreiden ('coalition of the willing'). Het gaat hier expliciet om een beweging uit de veiligheidsregio's zelf (bottom up) en de resultaten voor 'leren en samenwerken' kennen geen verplichtend karakter.</p>

Deze twee drijfveren vormen de twee hoofdlijnen in het project. Het onderscheid tussen 'verantwoorden' en 'leren en samenwerken' wordt steeds gemaakt. Maar deze drijfveren sluiten elkaar niet uit. Op veel vlakken versterken ze elkaar juist; verantwoord staat leren en samenwerken niet in de weg. Door bijvoorbeeld inzicht te krijgen in de risicobeoordeling, capaciteitsanalyse en kosten, kan een regio leren van andere regio's en de inzichten kunnen zelfs de samenwerking bevorderen. Anderzijds staan leren en samenwerken ook verantwoording niet in de weg; trajecten die vanuit deze drijfveer zijn gestart kunnen juist ook op landelijk niveau helpen bij de verantwoording.

Projectresultaten

Resultaat	Toelichting	Wanneer gereed
1. Een gezamenlijk kader, één taal voor kwaliteit, kwaliteitszorg en vergelijkbaarheid	Een gezamenlijk kader, taal en begrippen voor kwaliteit, kwaliteitszorg en vergelijkbaarheid is nodig om als veiligheidsregio's gezamenlijk door te ontwikkelen. Zowel om te kunnen verantwoord (waarover en aan wie?) als om van elkaar te leren en samen te werken (hebben we het wel over hetzelfde?). Dit kader vormt de basis voor het referentiemodel kwaliteit en de afspraken over vergelijken. Het gezamenlijke kader kent een bindend karakter; alle veiligheidsregio's gaan het hanteren.	<ul style="list-style-type: none"> • Beeld gehanteerde begrippen en ontwikkelingen mei 2015 • Schets kader juni 2015 • Kader september 2015

Resultaat	Toelichting	Wanneer gereed
2. Een referentiemodel kwaliteit	<p>Het referentiemodel kwaliteit beschrijft welke thema's/elementen in elk regionale kwaliteitszorgsysteem gevat moeten worden en welke onderwerpen een verplichtend karakter hebben. Het vormt in feite de landelijke 'inhoudsopgave' van elk kwaliteitszorgsysteem, waarbinnen regio's hun eigen systeem vorm kunnen geven.</p> <p>Het referentiemodel kwaliteit helpt regio's om hun regionale kwaliteitszorgsysteem zo professioneel mogelijk vorm te geven. Tegelijkertijd vindt via deze weg een harmonisatieslag plaats: (een deel van) de inhoud wordt uniform op landelijk niveau. Dat wil zeggen dat bepaalde onderwerpen in alle regionale systemen gevat worden, dit kent een verplichtend karakter. Dit helpt regio's om te voldoen aan de wettelijke eisen (een kwaliteitszorgsysteem is opgenomen in de Wet veiligheidsregio's). Deze uniformiteit helpt zo bij het verantwoorden. Maar ook bij het leren en samenwerken: hoe hebben andere regio's zich op deze onderwerpen georganiseerd en wat kan je daarvan leren? De reeds ontwikkelde schets vanuit de netwerken kwaliteit Brandweer en GHOR dient als input.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkeling schets referentiemodel; mei-juli 2015 • Referentiemodel; november 2015
3. Verdere vergelijking tussen regio's	<p>In 2015 worden de lopende initiatieven voor vergelijken (kostenevaluatie, informatiescans) en voor leren en samenwerken (visitaties) verder doorontwikkeld en toegepast</p> <p>Het project eindigt met een vastgesteld en beschreven proces, waarin staat hoe veiligheidsregio's de vergelijking organiseren en hoe tot meer vergelijkbaarheid gekomen wordt. Hierbij worden ook thema's voor de komende jaren benoemd en wordt bepaald welke instrumenten hiervoor ingezet worden. In ieder geval worden voor 2016 een aantal gezamenlijke thema's benoemd en toegepast.</p> <p>Drijfveer verantwoorden: Afspraken over vergelijken om te verantwoorden zijn bindend: ze gelden landelijk en voor alle regio's. De thema's waarop vergeleken wordt om te verantwoorden zullen veelal een wettelijke grondslag hebben. Dit betekent niet dat het hier enkel om kwantitatieve instrumenten zal gaan. Het kunnen ook meer ontwikkelgerichte, kwalitatieve instrumenten betreffen. Vergelijken met verantwoording als primaire focus kan dus nauw samen gaan met vergelijken om te leren en samen te werken.</p> <p>Drijfveer leren en samenwerken: Afspraken over vergelijken om te leren en samen te werken komen vanuit de regio's zelf en dienen een volledig ander doel; namelijk het vanuit de intrinsieke motivatie van professionele organisaties willen leren, ontwikkelen, verbeteren. Dit vraagt om het benoemen van thema's voor vergelijking waaraan in de regio's behoefte bestaat. Het instrumentarium kan ook verschillen en zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie bestaande vergelijking; juni 2015 • Doorontwikkeling bestaande vergelijkings- en ontwikkelmethoden (o.a. kostenevaluatie, informatiescan, visitatie); 2015 • Beeld noodzakelijke en wenselijke vergelijking; oktober 2015 • Benoemen vergelijkingsthema's voor 2016; november 2015 • Procesafspraken vergelijking; november 2015 • Instrumenten en methoden voor vergelijking; december 2015 • Vergelijking obv bestaande en nieuwe thema's; 2016

Voordelen voor de veiligheidsregio's

Wat levert dit project de veiligheidsregio's op?

- De projectresultaten geven het bestuur en management handvatten om te voldoen aan de wettelijke eisen en zo verantwoording af te leggen over de 'prestaties' van de veiligheidsregio: wat gaat er goed en waar is ruimte voor verbetering?

- Het project biedt handvatten om keuzes in de bedrijfsvoering te maken: wat doen we als regio, waarop investeren we, waarom en op welke manier? Dit inzichtelijk maken helpt bij het leren en ontwikkelen en bij de verantwoording, ook richting de maatschappij.
- De projectresultaten maken het mogelijk om samen invulling te geven aan de thema's waarop veiligheidsregio's zich graag willen ontwikkelen en die de samenwerking binnen regio's vergroten.
- Het project biedt handvatten om slimmer, effectiever en efficiënter te organiseren, door best practices van andere regio's inzichtelijk te maken.

Resultaatsgebieden strategische agenda

Hieronder staat aangeven op welke wijze wordt bijgedragen aan de vier resultaatsgebieden.

Resultaatsgebied strategische agenda	Invulling van dit project
Samenwerking:	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat 1: een gezamenlijk beeld en gezamenlijke taal bevorderen samenwerking. • Resultaat 2: door een gelijke indeling van het kwaliteitsmanagement, is samenwerking makkelijker. • Resultaat 3: elkaar vergelijken laat zien waar verbetermogelijkheden bestaan, waar men elkaar kan versterken, etc.
Kwaliteit en vergelijkbaarheid:	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat 1: een meer uniforme wijze van het organiseren en definiëren van kwaliteit • Resultaat 2: een meer uniforme wijze van het organiseren van kwaliteitszorg maakt informatie-uitwisseling en vergelijken makkelijker, wat kan leiden tot kwaliteitsverbetering. • Resultaat 3: door vergelijken en het adapteren van best practices kan de kwaliteit verbeteren.
Efficiency en effectiviteit:	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat 3: vergelijken biedt inzicht in hoe anderen organiseren. Dit maakt het mogelijk om effectieve en efficiënte best practices in de eigen organisatie te adapteren.
Leren:	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat 1: een gezamenlijke taal vergemakkelijkt het leren • Resultaat 2: het referentiemodel maakt het makkelijker om van elkaar te leren, omdat informatie-uitwisseling en vergelijken beter mogelijk is. • Resultaat 3: vergelijken heeft tot primair doel om van elkaar te leren (hoe kan het slimmer/beter/goedkoper/...)

Activiteiten en planning

Resultaat	Planning	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
		'15	'15	'15	'16	'16	'16	'16
1. Een gezamenlijk kader, één taal								
2. Een referentiemodel kwaliteit								
3. Verdere vergelijking tussen regio's: - Doorontwikkeling bestaande initiatieven - Afspraken over nieuwe thema's								

PROJECTRESULTAAT 1: KADER Activiteit	Beschrijving tussenresultaat
1. Inventariseren van reeds ontwikkelde kaders	Inzicht van in het land gehanteerde begrippen, definities en beelden van kwaliteit, kwaliteitszorg en vergelijkbaarheid.
2. Ontwikkelingen in kaart brengen, intern en extern	Inzicht in ontwikkelingen (intern en extern) die gevat moeten worden in het kader zoals visitatie, als methode om op strategisch niveau te leren en ontwikkelen.
3. Wegen en beoordelen	Eerste grove outline van het kader , inclusief uitgangspunten voor de toepassing.
4. Toetsen en verfijnen met stakeholders	Getoetst en gedeeld kader. Samen met interne en externe stakeholders, van strategisch, tactisch en operationeel niveau, bouwen we verder. Dit gebeurt op 1 dag en interactief. Vragen die centraal staan zijn: wordt het eerste concept herkend? Wat mist er nog? Is er draagvlak voor en waarin zit de toegevoegde waarde? Het doel van deze sessie is te komen tot aanscherping op inhoud, draagvlak en eigenaarschap.
5. Afronden kader	Kader dat bestuurlijk vastgesteld kan worden. Op basis van stap 4 wordt het kader gecompliceerd.
6. Besluitvorming	Een door het VB vastgesteld kader. Een gezamenlijk kader, incl. afspraken over implementatie, borging, beheer en doorontwikkeling, wordt op bestuurlijk niveau vastgesteld in het Veiligheidsberaad. De reguliere cyclus van advies en besluitvorming wordt doorlopen.

PROJECTRESULTAAT 2: MODEL Activiteit	Beschrijving tussenresultaat
1. Input referentiemodel spiegelen aan gezamenlijk kader (resultaat 1)	Eerste schets referentiemodel. De netwerken kwaliteit van Brandweer en GHOR werken aan een referentiemodel kwaliteit. Het reeds ontwikkelde materiaal vormt het startpunt voor het te ontwikkelen referentiemodel. Dit wordt gespiegeld aan het net opgeleverde kader (resultaat 1) en waar nodig aangepast/aangevuld/geactualiseerd.
2. Opstellen concept-referentiemodel	Concept-referentiemodel kwaliteit. Beoordeeld wordt welke elementen in het referentiemodel opgenomen worden en welke onderdelen een verplichtend karakter krijgen. Ook wordt bekeken welk detailleringniveau gewenst is. Resultaat is een conceptreferentiemodel kwaliteit.
3. Organiseren roadshow per regio	Landelijke kennismaking met concept-referentiemodel. Om het referentiemodel kwaliteit daadwerkelijk in de veiligheidsregio's te laten landen, is actieve kennisoverdracht en input nodig. Daarom wordt een roadshow georganiseerd waarin projectleden alle 25 veiligheidsregio's bezoeken. De medewerkers van de veiligheidsregio (afhankelijk van de

PROJECTRESULTAAT 2: MODEL Activiteit	Beschrijving tussenresultaat
	aard van de regio worden doelgroepen bepaald) maken via de roadshow actief kennis met het gezamenlijke kader (resultaat 1) en krijgen voorlichting over de opzet van het referentiemodel kwaliteit. Input uit deze roadshow wordt verwerkt in het conceptreferentiemodel.
4. Toetsen en verfijnen met stakeholders	Getoetst en gedeeld referentiemodel kwaliteit. Samen met interne en externe stakeholders, van strategisch, tactisch en operationeel niveau, bouwen we verder aan het referentiemodel. Dit gebeurt op 1 dag en interactief. Vragen die centraal staan zijn: wordt het eerste concept herkend? Wat mist er nog? Is er draagvlak voor en waarin zit de toegevoegde waarde? Het doel van deze sessie is te komen tot aanscherping op inhoud, het verkrijgen van draagvlak en het bewerkstelligen van eigenaarschap.
5. Afronden referentiemodel kwaliteit	Referentiemodel dat bestuurlijk vastgesteld kan worden. Op basis van stap 4 wordt het referentiemodel gecompliceerd.
6. Besluitvorming	Een door het VB vastgesteld referentiemodel kwaliteit. Een landelijk referentiemodel kwaliteit, incl. afspraken over implementatie, borging, beheer en doorontwikkeling, worden op bestuurlijk niveau vastgesteld in het Veiligheidsberaad. De reguliere cyclus van advies en besluitvorming wordt doorlopen.

PROJECTRESULTAAT 3: VERGELIJKING Activiteit	Beschrijving tussenresultaat
1. Inventariseren vraag en aanbod ten aanzien van vergelijkbaarheid	Overzicht van thema's waarop vergelijkbaarheid gerealiseerd wordt en inzicht in instrumenten voor vergelijken. Voor de twee drijfveren voor vergelijking, leren & samenwerken en verantwoorden, wordt geïnventariseerd wat de wenselijke thema's zijn om op te vergelijken. Voor 'verantwoorden' wordt in ieder geval naar de wettelijke eisen gekeken. Voor 'leren en samenwerken' wordt voorgesteld om in ieder geval te focussen op de vijf overige thema's uit de strategische agenda (Water en Evacuatie, Stralingsincidenten, Continuïteit van de samenleving, Versteken Bevolkingszorg en Samenwerking met Defensie). Ook wordt in deze fase geïnventariseerd welke instrumenten voor vergelijken al zijn ontwikkeld. De kostenevaluatie is in 2014 ontwikkeld en wordt in 2015 gebruikt en verder doorontwikkeld om van elkaar te leren en als benchmark te gebruiken. Het betreft in eerste instantie kern- en financiële gegevens van de regio. Het Ministerie van VenJ heeft aan de Tweede Kamer toegezegd (25 sept. 2014) dat in ieder geval een benchmark wordt gehouden over de onderwerpen overhead en staf. Deze onderwerpen worden eveneens in het traject meegenomen. Ook visitatie wordt doorontwikkeld evenals initiatieven op het vlak van informatiemanagement.

PROJECTRESULTAAT 3: VERGELIJKING Activiteit	Beschrijving tussenresultaat
2. Thema's koppelen aan instrumenten	<p>Toepassing van instrumenten waarmee regio's kunnen vergelijken. Nadat de thema's waarop vergeleken gaat worden (voor de twee sporen) zijn bepaald, wordt onderzocht of er reeds instrumenten bestaan die de beoogde vergelijking mogelijk maken (welk instrument kun/moet je hiervoor inzetten?). Indien er nog geen passend instrument bestaat voor een thema, dan kan dit ontwikkeld worden (dit valt echter buiten de scope van het project). Ook kan het nodig zijn om bestaande instrumenten te actualiseren.</p>
3. Opstellen procesontwerp	<p>Een proces voor vergelijken In het proces wordt beschreven hoe veiligheidsregio's zich met elkaar gaan vergelijken, zowel voor de drijfveer 'leren en samenwerken' als voor de drijfveer 'verantwoorden'. Het proces wordt binnen de projectgroep opgesteld en afgestemd met de stuurgroep.</p>
4. Toetsen en verfijnen	<p>Getoetste en gedeelde afspraken voor vergelijken. Samen met interne en externe stakeholders, van strategisch, tactisch en operationeel niveau, bouwen we verder aan het vergelijkingsproces, de thema's en instrumenten. Dit gebeurt op 1 dag en interactief (dezelfde dag als voor het referentiemodel). Vragen die centraal staan zijn: wordt het eerste concept herkend? Wat mist er nog? Is er draagvlak voor en waarin zit de toegevoegde waarde? Het doel van deze sessie is te komen tot aanscherping op inhoud, draagvlak en eigenaarschap.</p>
5. Afronden proces, thema's en instrumenten voor vergelijken	<p>Proces, thema's en instrumenten die bestuurlijk vastgesteld kunnen worden. Op basis van stap 4 wordt het geheel aan afspraken voor vergelijken gecompleteerd.</p>
6. Besluitvorming	<p>Door het VB vastgestelde afspraken voor vergelijken. De afspraken voor vergelijken (proces, thema's en instrumenten), incl. afspraken over implementatie, borging, beheer en doorontwikkeling, wordt op bestuurlijk niveau vastgesteld in het Veiligheidsberaad. De reguliere cyclus van advies en besluitvorming wordt doorlopen.</p>

Begroting

Begroting

Voor de uitvoering van het project Kwaliteit en Vergelijkbaarheid wordt de volgende begroting gehanteerd voor de periode april 2015 tot en met december 2016:

Nr.	Post	Toelichting	Begroot
1	2 stakeholderbijeenkomsten	Locatie en faciliteiten	€ 5.000
		Externe procesbegeleider	€ 5.000
2	Roadshow langs alle veiligheidsregio's	Faciliteiten en onkosten	€ 4.000
3	Communicatie	Communicatieplan opstellen	€ 10.000
		Productie communicatiemiddelen	
4	Projectorganisatie	Projectleider	om niet
		Projectsecretaris (1 dag p/w)	€ 70.000
		Projectmedewerkers	om niet
5	Onvoorzien		€ 5.000
Totaal			€ 99.000
Restant startbudget Kwaliteit en Vergelijkbaarheid			€ 37.900
Uitkering uit restant startbudget Strategische Agenda			€ 25.000
Nog te financieren voor uitvoering Kwaliteit en Vergelijkbaarheid			€ 36.100

Uitgangspunten voor deze begroting zijn:

- Personele capaciteit wordt, met uitzondering van de projectsecretaris, ingevuld via bestaande personele capaciteit in de regio's, bijvoorbeeld door netwerken, overleggenia, reeds op het thema actieve experts, et cetera;
- Er wordt voor vergaderingen gebruik gemaakt van locaties van de regio's en/of het IFV.

Financieringsvoorstel

Om bovenstaande begroting te financieren, wordt het volgende voorstel gedaan:

- Uit het startbudget voor Kwaliteit en Vergelijkbaarheid à € 50.000,-, dat is toegekend voor de ontwerpfase (opstellen en finaliseren van het projectplan), is nog € 37.900,- niet besteed. Voorgesteld wordt om dit over te hevelen naar de uitvoeringsfase;
- Het totale startbudget voor de Strategische Agenda is nog niet volledig uitgeput. Voorgesteld wordt om 1/6^e deel à € 25.000,- van dit restant aan te wenden voor Kwaliteit en Vergelijkbaarheid;
- Aan de veiligheidsregio's wordt een bijdrage van € 1.444,- per regio gevraagd.

Capaciteit veiligheidsregio's

Naast de hierboven gevraagde financiële bijdrage aan het project Kwaliteit en Vergelijkbaarheid, vraagt het realiseren van de projectresultaten ook de inzet van de medewerkers van de veiligheidsregio's. Concreet gaat het om de volgende medewerkers: kwaliteitsmedewerkers, medewerkers planning & control, beleids- en bestuursadviseurs, medewerkers informatiemanagement. We schatten op dit moment in dat het meedenken aan het project en het implementeren van de resultaten (vanaf 2016) een halve dag per week aan capaciteitsinspanning vraagt. Daarnaast wordt aan management en bestuurders op enkele momenten een bijdrage gevraagd in de vorm van het a) bijwonen van stakeholderbijeenkomsten en b) het voorbereiden van besluitvorming over de projectresultaten.