

Initiatief-raadsvoorstel

Onderwerp: Rekenkamerrapport De sturing op grote projecten

Datum vergadering rekenkamercommissie	14 december 2021	Ambtenaar	L. Klinkenberg - van den Berg
Zaaknummer		Telefoon	0255 567520
		E-mailadres	lklinkenberg@velsen.nl



Voorgesteld raadsbesluit

- De volgende aanbevelingen uit het Rekenkamerrapport 'De sturing op grote projecten' over te nemen:
 - Stel als raad vast wanneer sprake is van een 'groot project';
 - Spreek als raad met het college op hoofdlijnen spelregels af over de aanpak van grote projecten;
 - Pas als raad en college de spelregels toe bij de geselecteerde grote projecten. Vraag als raad aan het college om de spelregels organisatiebreed te implementeren. Reflecteer periodiek als raad met het college op de toepassing van de spelregels;
 - Evalueer als raad na een jaar in welke mate de aanbevelingen zijn opgevolgd en geïmplementeerd.
- Het college opdracht te geven een nadere uitwerking van de aanbevelingen na de verkiezingen 2022 ter bespreking voor te leggen aan de gemeenteraad.

Samenvatting

De rekenkamercommissie heeft een onderzoek uit laten voeren naar de sturing op grote projecten in de gemeente Velsen. Er is onder meer bekeken of er heldere, specifieke afspraken zijn gemaakt bij de start van een project, over hoe projecten worden uitgevoerd en hoe de gemeenteraad wordt geïnformeerd. Onderzocht is ook of geleerd is van de aanbevelingen vanuit een eerder rekenkameronderzoek naar de Oude Pontweg. In het onderzoeksrapport zijn conclusies en aanbevelingen opgenomen. De gemeenteraad wordt voorgesteld de aanbevelingen over te nemen om daarmee duidelijke afspraken te maken om afwijkingen en risico's bij grote projecten zoveel mogelijk te beperken en de gewenste resultaten van grote projecten op een efficiënte, doelmatige manier te behalen.

Inleiding

Het laten uitvoeren van een onderzoek naar de sturing op grote projecten stond al langere tijd op de groslijst van de rekenkamercommissie. Dit onderwerp heeft extra prioriteit gekregen door een motie waarbij de rekenkamercommissie verzocht werd een onderzoek uit te voeren naar het project BRAK! IJmuiden. Uiteindelijk is besloten om het onderzoek breder aan te pakken en ook een blik te werpen op de sturing van twee andere projecten: het project 'herinrichting Van den Vondellaan' en het transitieproject 'hulp bij huishouding'. Hierbij wordt gekeken naar de wijze waarop op projecten wordt gestuurd middels kaders, de praktijk van sturing en de rol van college en raad bij grote projecten.

Beoogd doel en effect van het besluit

De aanbevelingen leiden tot duidelijke afspraken om afwijkingen en risico's bij grote projecten zoveel mogelijk te beperken en de gewenste resultaten op een efficiënte, doelmatige te behalen.

Argumenten

Aanbeveling 1

Stel als raad vast wanneer sprake is van een 'groot project'.

De raad zou een project de status 'groot' kunnen toekennen als de raad vindt dat op basis van een projectrisicoprofiel de reguliere planning- en controlcyclus de benodigde sturingsinformatie voor de raad onvoldoende waarborgt. Dit gaat expliciet niet alleen om fysieke projecten. Juist ook projectmatige initiatieven in bijvoorbeeld het sociaal domein kunnen een groot project zijn. De volgende criteria kunnen gehanteerd worden om een project als 'groot' te kenmerken:

- Het project heeft bestuurlijke prioriteit
- Het project is politiek gevoelig
- Het project heeft een groot afbreukrisico in financieel, beleidsmatig en/of bestuurlijk opzicht
- Het project kent een grote betrokkenheid van externe partijen
- Het project is complex in inhoudelijk, organisatorisch en/of bestuurlijk opzicht
- Het project kan op (grote) maatschappelijke weerstand stuiten



Aanbeveling 2.

Spreek als raad met het college op hoofdlijnen spelregels af over de aanpak van grote projecten.

Onderdeel van de spelregels moeten in ieder geval zijn:

- Doel en reikwijdte van de spelregels, inclusief wat onder grote projecten wordt verstaan en hoe tot de keuze om een project als 'groot' te bestempelen, wordt gekomen
- Wat in de kaderstelling voor specifieke grote projecten moet terugkomen. In de kaderstelling voor het specifieke project komen veelal de aspecten geld, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit (inclusief inhoudelijke doelen, kaders en uitgangspunten) terug
- Hoofdlijnen van de aanpak van het risicomanagement. Hoe vindt op hoofdlijnen de risicobepaling plaats, welke beheersmaatregelen worden hieraan gekoppeld en hoe wordt de ontwikkeling van de risico's gemonitord
- Fasering van grote projecten die moet worden gevolgd (of waarvan bij de start van het project gemotiveerd wordt afgeweken in samenspraak met de raad).

Bij projecten werk je zo efficiënt mogelijk toe naar het realiseren van producten of resultaten. Dit doe je aan de hand van vier fasen: een initiatief-, definitie-, realisatie- en afrondingsfase (inclusief nazorg). Zo'n fasering structureert de werkzaamheden en zorgt voor ingebouwde mijlpalen en beslismomenten. Ook vergemakkelijkt de fasering het monitoren van de voortgang.



Beknopt betekenen deze fasen het volgende:

- Initiatiefase: het verkrijgen van een gelijk beeld van het project(resultaat) bij alle betrokkenen. Je legt dit vast in de startnotitie
- Definitiefase: het gedetailleerd uitwerken van het project uitmondend in het projectplan
- Realisatiefase: de uitvoering van het project en het realiseren van de projectresultaten
- Afrondingsfase: afronding van het project, borging van het resultaat, evaluatie en decharge van het projectteam. Het projectresultaat wordt overgedragen aan de opdrachtgever
- v. Betrokkenheid en informeren van de raad.

Elke fase heeft aan het eind een beslismoment waarop formeel wordt vastgesteld of er wordt overgegaan naar de volgende fase. Afsproken moet worden wat de betrokkenheid van de raad is bij deze momenten (informeren en besluitvormend). Ook moeten afspraken worden gemaakt over de informatievoorziening van de raad in de vorm van (beknopte) periodieke rapportages (naast de bestuursrapportage) en momenten waarop de raad tussentijds moet worden

geïnfomeerd, bijvoorbeeld wanneer de vastgestelde kaders voor het project overschreden dreigen te worden of bijstelling van de kaders nodig is.

De beslismomenten kunnen ook de vorm krijgen van piketpalen. De raad kan besluiten om aan het eind van een fase of bij een bepaald piketpaaltje (zoals het aanvragen van subsidies of na het besteden van een bepaald percentage van het budget) een beslismoment te plannen middels een raadsessie of raadsbijeenkomst. Ook kan op deze beslismomenten worden gereflecteerd op de gestelde doelen en kaders om inzichtelijk te maken in welke mate de doelen nog kunnen worden behaald of de mate waarin de kaders nog werkbaar zijn.

De rapportages hoeven geen “papieren tijgers” te zijn. Veel informatie kan ook met factsheets worden gedeeld waarbij de mogelijkheid bestaat voor de raad om andere informatie op te vragen of toegelicht te krijgen. Met zo'n factsheet kan worden aangesloten op de kaderstelling voor het specifieke project op de aspecten geld, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit. De figuur op de volgende pagina geeft een voorbeeld.



1. Project X
Wethouder: Ambtelijk opdrachtgever: Projectleider:
Aangewezen als <i>groot project</i> door gemeenteraad 1 januari 2020
Actuele voortgangsrapportage Tweede voortgangsrapportage Project X d.d. 11 oktober 2021 (2021-4556)
Doelstellingen, kaders en uitgangspunten
Besluitvorming en betrokkenheid gemeenteraad
Financiën <i>Verstrekt krediet:</i> <i>Actuele raming:</i>
Planning <i>Vastgestelde planning:</i> <i>Actuele planning:</i>
Communicatie en participatie <i>Externe communicatie over het project:</i> <i>Participatie burgers, bedrijven en maatschappelijke organisatie:</i>
Risico's en beheersmaatregelen

Voorbeeld voortgangsrapportage

Aanbeveling 3.

Pas als raad en college de spelregels toe bij de geselecteerde grote projecten. Vraag als raad aan het college om de spelregels organisatiebreed te implementeren. Reflecteer periodiek als raad met het college op de toepassing van de spelregels.

Voorkomen moet worden dat de aanpak leidt tot een checklist die puur afgevinkt wordt. De spelregels en de toepassing daarvan moeten juist helpen bij het voeren van het politiek-bestuurlijk gesprek tussen raad en college. Door te zien dat het in het project “onder de motorkap” op orde is, blijft de raad in control zonder dat raadsleden op de stoel van ambtenaren gaan zitten. De raad kan zich dan richten op de te maken strategische keuzes, het controleren van de uitvoering daarvan en het zo nodig komen tot bijsturing.



Aanbeveling 4.

Evalueer als raad na een jaar in welke mate de aanbevelingen zijn opgevolgd en geïmplementeerd
Aangezien uit het onderzoek naar voren komt dat niet alle aanbevelingen van het eerdere onderzoek (voldoende) zijn opgevolgd, is het aan te bevelen om als raad meer inzicht te krijgen in de mate waarin aanbevelingen worden opgevolgd en geïmplementeerd. Geef het college daartoe als raad de opdracht om na een jaar de aanbevelingen van dit onderzoek en de implementatie ervan in kaart te brengen. Dit kan plaats vinden via een aparte rapportage of via de bestuursrapportage. Op deze manier krijgt de raad meer inzicht in het lerend vermogen en kan hij strakker sturen op de opvolging van aanbevelingen.

Alternatieven

Het alternatief is om de aanbevelingen niet over te nemen. Het gevolg is dat de beoogde verbeteringen uitblijven, op een andere manier uitgewerkt moeten worden of vertraagd worden.

Risico's

Een nadere uitwerking van de aanbevelingen is nodig om de afspraken concreet te maken. Dit kan na de verkiezingen 2022 ter bespreking voorgelegd worden aan de gemeenteraad.

Programma

Gemeentebreed.

Participatie en inspraak

Het college en betrokken ambtenaren zijn uitgenodigd om in gesprek te gaan met een delegatie van de rekenkamercommissie en de onderzoekers. Tijdens het onderzoek zijn diverse ambtenaren, bestuurders en raadsleden geïnterviewd. Daarnaast heeft er, conform de verordening op de rekenkamercommissie, ambtelijk en bestuurlijk wederhoor plaatsgevonden op het concepteindrapport. Feitelijke onjuistheden die in het ambtelijk wederhoor zijn aangegeven zijn gewijzigd in het rapport. Het bestuurlijk wederhoor is integraal opgenomen.

Het initiatief-raadsvoorstel is conform art. 147 a lid 4 Gemeentewet voorgelegd aan het college met de vraag of er wensen of bedenkingen zijn bij het voorgestelde besluit.

Financiële consequenties

N.v.t.

Uitvoering van besluit

Het college legt een nadere uitwerking van de aanbevelingen na de verkiezingen 2022 ter bespreking voor aan de gemeenteraad om de nieuwe afspraken vast te leggen.

GEMEENTE VELSEN

Bijlagen – onderdeel uitmakend van het besluit

Rekenkamerrapport De sturing op grote projecten

Bijlagen – bijgevoegd als achtergrondinformatie

N.v.t.

De Rekenkamercommissie Velsen,

De secretaris,

De Voorzitter,



A.F.K Klinkenberg

J.E. van der Boon