Gemeente Bergen op Zoom

Aan de leden en duoburgerleden
van de gemeenteraad
van Bergen op Zoom

22 MAART 2012

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U12-003502	Datum	13-3-2012
Uw brief		Beh. door	F.P. de Vos	Doorkiesnr.	0164-277384
Onderwerp:	eindrapportage werkgroep Bergse Haven	Afdeling	Griffie	Bijlage(n)	

Geachte dames en heren,

Hierbij ontvangt u de eindrapportage van de werkgroep Doorlichting plan Bergse Haven, met als titel 'Vinger aan de pols', waarin we in gaan op de ontwikkeling van het beleidsinstrumentarium, de volgsystemen en de bestuurscultuur.
De werkgroep geeft u in overweging om aan de hand van deze rapportage stil te staan bij diverse aandachtspunten die we hebben geduid als opdrachten voor de raad:

- Maak gebruik van je eigen kwaliteit, en kies heel bewust je externe adviseurs uit. Zorg ervoor dat deze werkwijze wordt geborgd.
- Zie er op toe dat het college aandacht blijft besteden aan kwaliteitsverbetering en borging van de sturing in grote projecten, zowel voor het college zelf, als voor de gemeenteraad. Leg dit toezicht weg bij de auditcommissie.
- Let er op dat de presentatie van het informatiesysteem niet verzandt in technocratisch jargon. De kwaliteit van de bestuurlijke informatie wordt sterker door eenvoudig en overzichtelijk taalgebruik en informatiemateriaal.
- Zie er op toe dat risicomanagement in het besluitvormingsproces standaard geïntegreerd wordt. Leg dit toezicht weg bij de auditcommissie.
- De commissie Voortgang grote projecten evalueert periodiek of de rapportages voldoen aan de verwachtingen om tot goede oordeelsvorming over de voortgang van grote projecten te komen.
- Zie er op toe dat het college met voortvarendheid de invoering van concerncontrol op de agenda plaatst.
- Het is van belang dat de rol en (onafhankelijke) positie van projectcontrol en concerncontrol goed is geborgd. De auditcommissie voert de discussie daarover met het college aan de hand van een notitie van het college over de invulling van de functie concerncontrol.
- Het presidium betrekt de raad periodiek bij het verbeterproces van de bestuurscultuur van de raad. Daarmee worden de randvoorwaarden geborgd voor een politieke discussie op basis van goede informatievoorziening.
- Vinger aan de pols; blijf kritisch kijken naar uw eigen functioneren. Nu we met elkaar op de goede weg zijn, is het van belang om de voortgang van de implementatie goed te bewaken. We moeten voorkomen dat en dergelijk verbeterproces door de waan van de dag uit de aandacht raakt.

Met deze rapportage rond de werkgroep zijn werkzaamheden af. De werkgroep kijkt terug op een leerzaam en vruchtbaar werkproces, dat heeft bijgedragen aan versterking van inzicht in het functioneren van onze gemeenteraad.

Met vriendelijke groet,
De werkgroep Doorlichting plan Bergse Haven,

De griffier,

F.P. de Vos

De voorzitter,

P.A. van den Ouden

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
E stadskantoor@bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 97 24
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Gemeente Bergen op Zoom

Werkgroep Doorlichting plan Bergse Haven

VINGER AAN DE POLS

Werken aan onze eigen kwaliteit

Bergen op Zoom, 13 maart 2012

Indeling

I. Inleiding
II. Verantwoording werkwijze
III. Versterking van het kritisch vermogen van de raad
IV. Bestuurlijke informatievoorziening.
V. Risicomanagement en control bij de ontwikkeling en aansturing grote projecten
VI. Projectcontrol
VII. Bestuurscultuur
VIII. Afronding

Bijlagen

brief van het college van 25 november 2011, 'Implementatie risicomanagement en Positionering projectcontroller.
brief van het college van 22 december 2011, 'Eindrapportage sturing grote projecten'
brief van het college van 20 januari 2012, 'Nulmeting monitor grote projecten
brief van het college van 9 maart 2012, 'Nulmeting monitor grote projecten'

I. Inleiding

Op 10 mei 2011 heeft de raad ingestemd met de adviezen van de werkgroep Doorlichting plan Bergse Haven, zoals neergelegd in de nota 'Terugblik en Vooruitzien, Lessen voor aansturing en controle van grote projecten'. De raad heeft toen ook besloten om de werkgroep Doorlichting plan Bergse Haven te laten voortbestaan tot 1 mei 2012 met als opdracht:

a. advisering over de aangekondigde notitie over risicomanagement.
b. advisering over de voortgang van de invoering van projectcontrol; de werkgroep voert daartoe· overleg met het college en adviseert de raad.
c. tussentijdse evaluatie van de door het college aangedragen formats.
d. volgen of de gemaakte procesafspraken worden geïmplementeerd.

In deze nota legt de werkgroep verantwoording af over de ondernomen acties en wordt ingegaan op de ontwikkelingen met betrekking tot:

- Versterking van het kritisch vermogen van de raad.
- Het verbeterproces van de bestuurlijke informatievoorziening.
- Risicomanagement en control bij de ontwikkeling en aansturing grote projecten.
- Bestuurscultuur.

II. Verantwoording werkwijze

Bij de invulling van de vervolgopdracht heeft de werkgroep zich opnieuw laten ondersteunen en begeleiden door de heer Bandell. De werkgroep is hem dank verschuldigd.
De werkgroep heeft het college gevraagd om tijdens het proces de nodige informatie te verstrekken. De werkgroep is door het college uitgebreid geïnformeerd. Er zijn gesprekken gevoerd met de wethouder Middelen, de directie en de projectcontroller. De werkgroep heeft waardering voor de open gesprekken.
Daarnaast heeft het college de nodige documentatie gestuurd. De volgende brieven/rapportages worden als bijlagen toegevoegd aan deze rapportage:
Brief college van 29 september 2011: sturing grote projecten.
Brief college van 25 november 2011: implementatie risicomanagement en positionering projectcontrol.
Brief college 22 december 2011: eindrapportage sturing grote projecten.
Brief college 20 januari 2012: nulmeting monitor grote projecten.

III. Versterking van het kritisch vermogen van de raad

De vraag is of het 'kritisch vermogen' van de raad inmiddels daadwerkelijk is versterkt. Neemt de gemeenteraad zijn eigen verantwoordelijkheid bij het stellen van randvoorwaarden voor goede kaderstelling en controle? Is de raad voldoende alert om op het juiste moment externe ondersteuning in te schakelen, wanneer het binnen de raad ontbreekt aan specifieke inhoudelijke expertise bij de aansturing van grote gebiedsontwikkeling- projecten?
In de nota 'Terugblik en vooruitzien' noemde de werkgroep als een van de belangrijkste conclusies dat de raad haar controlerende taak alleen kan waarmaken als kennis, en vooral het kritisch vermogen, in voldoende mate aanwezig is en de raad adequaat wordt geïnformeerd. De raad moet kunnen rekenen op de vereiste kwaliteit van de ambtelijke organisatie en het college. Van de raad moet worden verwacht dat deze zijn informatiebehoefte helder bepaalt en collectief communiceert, zonder de scheidslijn coalitie-oppositie. De raad moet bij zichzelf te rade gaan of de kracht aanwezig is om als collectief te opereren waar het gaat om het formuleren van verwachtingen ten aanzien van informatievoorziening. Door goede informatievoorziening wordt de randvoorwaarde gecreëerd voor de goede politieke discussie.

Die situatie wordt in belangrijke mate veroorzaakt door het ontbreken van specifieke inhoudelijke expertise binnen de raad bij de aansturing van grote gebiedsontwikkelingsprojecten. De raad is onvoldoende alert om op het juiste moment externe ondersteuning in te schakelen.
De ervaring heeft inmiddels geleerd dat de raad zeer bewust lessen heeft geleerd en toegepast. Goede voorbeelden zijn de wijze waarop de raad de discussie is aangegaan over de verwerking van de afronding Bergse Haven in de jaarrekening 2010, maar nadrukkelijk ook de wijze waarop de raad het raadsbesluit over Schelde Veste heeft behandeld. De raad heeft bewust de tijd genomen om uitvoerig gebruik te maken van de adviesrol van de accountant, en heeft zich door extra bijeenkomsten te laten informeren door de externe deskundigen die eerder door het college waren geïnformeerd. Bij de evaluatie van dit besluitvormingsproces kon worden vastgesteld dat, ondanks het verschil in beoordeling van het besluit, de raad in volle omgang waardering had over het niveau van voorbereiding van de besluitvorming.
Opdracht voor de raad:

- Maak gebruik van je eigen kwaliteit, en kies heel bewust je externe adviseurs uit.
- Zorg ervoor dat deze werkwijze wordt geborgd.

IV. Bestuurlijke informatievoorziening.

De werkgroep constateerde in de nota 'Terugblik en Vooruitzien' dat binnen onze gemeente de kwaliteit van het bestuurlijk informatieproces bij grote projecten en aansturing van verbonden partijen onvoldoende is. Alle voor een goede informatievoorziening noodzakelijke gegevens zijn weliswaar aanwezig, maar het lukt de organisatie niet goed de beschikbare gegevens om te zetten in adequate stuurinformatie voor zowel college als gemeenteraad; de informatiepiramide is niet goed ingericht als het om grote projecten gaat; de diverse spelers beschikken niet over de juiste stuurinformatie.
Het college heeft eerder aangegeven dat er voor de verbetering van de bestuurlijke informatievoorziening eerst duidelijkheid en overeenstemming dient te bestaan over de informatiebehoefte. Wat is voor de diverse gremia (raad, college, portefeuillehouder, afdelingsmanager en projectleider) de behoefte aan informatievoorziening bij grote projecten. Waarover wil men geïnformeerd worden, op welke wijze en met welke periodiciteit? Het college streeft ernaar om dit onderdeel te zijner tijd af te ronden met een vast te stellen informatiematrix voor grote projecten.
Voor de ambtelijke organisatie werden in de nota van de werkgroep ook de nodige knelpunten benoemd als het gaat om het aanpakken van grote projecten. De informatiepiramide was niet goed ingericht als het om grote projecten gaat. Er was onvoldoende aandacht voor goede risicoanalyses en goed risicomanagement. Geconstateerd werd dat binnen de ambtelijke organisatie de kwaliteit van projectcontrol niet voldoende beschikbaar was.
De werkgroep kan constateren dat college en ambtelijke organisatie op indringende wijze een verbeterprogramma hebben opgesteld.
In de brief van het college van 22 december 2011, 'eindrapportage sturing grote projecten', geeft het college inzicht in de voortgang van de geïmplementeerde activiteiten binnen de gemeentelijke organisatie en het bestuur aan de hand van de gedane aanbevelingen van de werkgroep. Bovendien geeft het college een doorkijk naar het jaar 2012 en de te ondernemen vervolgacties.
De werkgroep stelt vast dat college en organisatie indringend aan de slag zijn gegaan met de door de raad overgenomen aanbevelingen van de werkgroep. Het college geeft aan dat voor de komende jaren

kwaliteitsverbetering en borging van de sturing in projecten onderdeel van de verandering in de bedrijfsvoering is. De eindrapportage betekent dus niet een einde van de activiteiten.
Bijzonder aandachtspunt bij de kwaliteitsverbetering van de informatiepiramide is de bestuurlijke informatievoorziening richting de raad. Met het college onderschrijft de werkgroep dat het proces van verbetering van het bestuurlijk informatieproces een doorlopend proces is.
Opdracht voor de raad:

- Zie er op toe dat het college aandacht blijft besteden aan kwaliteitsverbetering en borging van de sturing in grote projecten, zowel voor het college zelf, als voor de gemeenteraad
- Laat de auditcommissie dit verbeterproces, in goede samenspraak met college en accountant, periodiek op de agenda plaatsen en de raad informeren over de bevindingen.

V. Risicomanagement en control bij de ontwikkeling en aansturing grote projecten

De werkgroep heeft in het eindrapport aangegeven dat er onvoldoende aandacht is voor goede risicoanalyses en goed risicomanagement; binnen de ambtelijke organisatie is de kwaliteit van projectcontrol niet voldoende beschikbaar. De werkgroep is indringend geïnformeerd over dit knelpunt.
Bij brief van 25 november 2011 heeft het college de werkgroep geïnformeerd over de implementatie van het risicomanagement en invulling van de functie van projectcontroller. Op 29 november 2011 heeft overleg plaatsgevonden tussen de werkgroep, college en directie. De werkgroep heeft vastgesteld dat risicomanagement en control de aandacht krijgen die het verdient. De noodzaak voor het voeren van een goede regie op de implementatie van de in de notitie verwoorde verbeterpunten is in dat overleg door de werkgroep benadrukt.
Belangrijk aandachtspunt vanuit de werkgroep is dat de informatie richting de gemeenteraad in de basis vooral dient te bestaan uit bestuurlijke informatie op hoofdlijnen met waar nodig de mogelijkheid van een verdiepingsslag. Bij risicomanagement gaat het in de eerste plaats niet zozeer om het systeem, maar om het zodanig managen van risico' s, dat doelen worden gehaald. Dat betekent dat risicomanagement in de genen moet zitten van de organisatie. Hier ligt, zoals het college aangeeft, de belangrijkste ontwikkeldoelstelling voor de gemeente. Daarnaast is er ook een cultuuraspect: transparantie en risico's durven te benoemen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, en een open communicatie daarover.
Het college stelt terecht dat het niet mogelijk is om het risicomanagement van vandaag op morgen tussen de oren te krijgen bij alle (project)managers en medewerkers binnen de organisatie, de directie het college en de raad. Daarom is het gewenst en zinvol om gefaseerd en gestructureerd stappen te zetten om een goed risicomanagement te bewerkstelligen. Medio 2012 zal worden besproken voor welke systematiek wordt gekozen. De werkgroep is van mening dat het een goede notitie is en is blij dat dit onderwerp de aandacht krijgt die het verdient.
De werkgroep meent dat het college bij de rapportages en raadsvoorstellen cq. mededelingen het voor de raad inzichtelijk dient te maken in hoeverre risicomanagement invloed heeft op het proces en het besluitvormingsproces.

De werkgroep neemt waar dat een interne ambtelijke werkgroep indringend bezig is met de implementatie en coördinatie van de diverse instrumenten op het terrein van het risicomanagement. De werkgroep geeft als advies mee dat het duidelijk moet zijn wie de ambtelijke eindverantwoordelijkheid heeft.

Medio 2012 zal worden besproken voor welke systematiek wordt gekozen. De procesbewaking rondom de implementatie nota risicomanagement zal plaatsvinden in de Auditcommissie.
Opdracht voor de raad:

- Nu we met elkaar op de goede weg zijn, is het van belang om de voortgang van de implementatie goed te bewaken. We moeten voorkomen dat en dergelijk verbeterproces door de waan van de dag uit de aandacht raakt.
- Let er op dat de presentatie van het informatiesysteem niet verzandt in technocratisch jargon. De kwaliteit van de bestuurlijke informatie wordt sterker door eenvoudig en overzichtelijk taalgebruik en informatiemateriaal.
- Zie er op toe dat risicomanagement in het besluitvormingsproces standaard geïntegreerd wordt.
- Laat de auditcommissie dit verbeterproces in goede samenspraak met college en accountant periodiek op de agenda plaatsen en de raad informeren over de bevindingen.
- De commissie Voortgang grote projecten evalueert periodiek of de rapportages voldoen aan de verwachtingen om tot goede oordeelsvorming over de voortgang van grote projecten te komen.

VI. Projectcontrol

- In de brief van 25 november 2011 beschrijft het college de rol van de projectcontroller als volgt:

'De projectcontroller ondersteunt het college gevraagd en ongevraagd bij de rechtmatige, efficiënte en effectieve beheersing van grote projecten op alle bedrijfsvoeringaspecten. De projectcontroller is onafhankelijk in zijn oordeel maar betrokken bij de projecten'.
In het overleg met college en directie heeft de werkgroep kanttekeningen geplaatst bij de onafhankelijke positie van de projectcontroller. Van de zijde van het college is aangegeven dat, hoewel deze functioneel is gepositioneerd bij de afdeling Middelen, de projectcontroller rechtstreeks en zonder tussenkomst, kan rapporteren aan de Algemeen Directeur en het College. De positionering van de projectcontroller bij de Afdeling Middelen is gekozen omwille van praktische redenen. De onafhankelijke positie van de projectcontroller zal door het college worden geborgd in de organisatieregeling.
Daarnaast is afgesproken dat het College in de beslisdocumenten gemotiveerd aangeeft indien van adviezen van de projectcontroller wordt afgeweken. Indien daartoe aanleiding is kan de projectcontroller door de raad worden uitgenodigd in een raadscommissie (bijv. Commissie ad hoc grote projecten).
De werkgroep komt tot de conclusie om voorlopig positief te adviseren over de gekozen positionering van de projectcontroller. Overweging daarbij is de rechtstreekse lijn, die er kan zijn tussen projectcontroller en college. Aan de hand van het voorstel van het college over de invulling van de functie van concerncontroller, naar verwachting in de eerste helft van 2012, kan een herijking van de rol en positionering van de projectcontroller en wijze van rapporteren worden overwogen. Hierover zal het college door middel van een notitie communiceren met de auditcommissie.

- Bij brief van 9 maart 2012, 'Nulmeting monitor grote projecten' (bijlage), geeft het college een integraal overzicht van het instrumentarium voor het volgen van grote projecten. Het college geeft daarbij per soort document inzicht in het doel van het document, de doelgroep waarvoor het is geschreven, de frequentie en de wijze van informatieverstrekking. Het schema is als volgt:

Bestuurlijke voortgangsrapportage Schelde Veste

Doel	
Doelgroep	Gemeenteraad.
Frequentie	3 keer per jaar.
Wijze van informatieverstrekking	Actief. Het college van burgemeester en wethouders zorgt voor toezending van de bestuurlijke voortgangsrapportage aan de gemeenteraad.

Concernberichten, jaarverslag

Doel	Informatie op programmaniveau over de beleidsmatige voortgang en financiële stand van zaken van grote projecten.
Doelgroep	Gemeenteraad.
Frequentie	2 keer, lopende het jaar, in de concernberichten en daarnaast na afloop van het jaar in het jaarverslag.
Wijze van informatieverstrekking	Actief. Het college van burgemeester en wethouders zorgt voor toezending van de concernberichten en het jaarverslag aan de gemeenteraad.

Monitor grote projecten

Doel	De projectcontroller informeert het college van burgemeester en wethouders met de monitor over de voortgang van de projectbeheersing van de grote projecten. Van het instrument gaat een signalerende werking uit. Het signaal dat de monitor afgeeft is de mate waarin het systeem, dat gehanteerd wordt om sturing te geven aan (grote) projecten, werkt. Op basis van deze monitor kunnen geen inhoudelijke uitspraken worden gedaan over individuele projecten of hun onderlinge samenhang.
Doelgroep	Primair het college van burgemeester en wethouders. Secundair de auditcommissie. Vanwege de organisatorische en meer interne gerichte onderwerpen die in de monitor vermeld staan, wordt deze secundair niet aangeboden aan de gemeenteraad, maar aan de auditcommissie.
Frequentie	2 keer, lopende het jaar, separaat bij de concernberichten.
Wijze van informatieverstrekking	Actief. Het college van burgemeester en wethouders zorgt voor toezending van de monitor aan de auditcommissie. Na bespreking in de auditcommissie gaat het stuk ter kennisneming naar de commissie voortgang grote projecten.*

Reviews

Doel	De projectcontroller geeft een onafhankelijk advies aan het college over de beheersingsaspecten (GROKIT) in

	beslisdocumenten betreffende de grote projecten.
Doelgroep	Primair het college van burgemeester en wethouders.
Frequentie	Bij beslisdocumenten betreffende grote projecten die beheersingsaspecten in zich hebben.
Wijze van informatieverstrekking	Passief. In de openbare besluitenlijst van de vergaderingen van het college van burgemeester en wethouders worden de reviews vermeld. De gemeenteraad kan de betreffende rapportages, op aanvraag, inzien.

Audits

Doel	De projectcontroller geeft een onafhankelijk advies aan het college over de beheersingsaspecten (GROKIT) in één of meerdere specifieke grote projecten aan de hand van een doorlichting van het project los van beslisdocumenten.
Doelgroep	Primair het college van burgemeester en wethouders.
Frequentie	Gedurende het project op ad hoc basis.
Wijze van informatieverstrekking	Passief. In de openbare besluitenlijst van de vergaderingen van het college van burgemeester en wethouders worden de audits vermeld. De gemeenteraad kan de betreffende rapportages, op aanvraag, inzien.

De werkgroep constateert dat hiermee op een goede wijze inzicht wordt gegeven op welke wijze het college de raad gaat informeren. *De werkgroep adviseert in te stemmen met dit overzicht, met de kanttekening dat de Monitor grote projecten na inhoudelijke bespreking in de auditcommissie ter kennisneming aan de commissie voortgang grote projecten wordt aangeboden.

Opdracht voor de raad:

- Het is van belang dat de rol en (onafhankelijke) positie van projectcontrol en concerncontrol goed is geborgd.
- De auditcommissie wordt gevraagd om de discussie daarover te voeren met het college aan de hand van een notitie van het college over de invulling van de functie concerncontrol.
- Zie er op toe dat het college met voortvarendheid de invoering van concerncontrol op de agenda plaatst.

VII. Bestuurscultuur

In mei 2011 heeft de werkgroep aangegeven dat de bestuurskracht van onze gemeente is gediend met een goed samenspel tussen raad en college. Voor het oplossen van de problematiek, zoals de Bergse Haven, wordt een bestuurscultuur vereist waarin wordt gewerkt vanuit een *gedeeld* besef van uitdagingen en verantwoordelijkheden. Om de politieke discussie en besluitvorming goed te kunnen voeren, is het nodig dat de raad, - als collectief orgaan en dwars door coalitie- en oppositielijnen heen -, overeenstemming heeft over de randvoorwaarden voor goede politiek-bestuurlijke informatievoorziening. De raad heeft aan de fractievoorzitters de opdracht gegeven om het initiatief te nemen om voorstellen te doen voor versterking van de bestuurskracht

gericht op een bestuurscultuur waarin gewerkt vanuit een gedeeld besef van uitdagingen en verantwoordelijkheden.
Het presidium heeft eind november 2011 in een eerste bijeenkomst stil gestaan bij dit onderwerp. Aan de hand van de volgende stellingen werd gediscussieerd over verbeterstrategieën:

- de behandeling van het raadsvoorstel Schelde Veste leert dat de raad, als collectief orgaan, in staat is om vanuit een gedeeld besef van verantwoordelijkheden te komen tot een goede inhoudelijke behandeling van een belangwekkend raadsvoorstel.
- om deze goede ontwikkeling vast te houden moet de raad/ het presidium proactieve sturing krijgen op de raadsagenda. Een goed agendabeheer/ jaarkalender versterkt de mogelijkheid om tot goede werkafspraken te komen.
- het presidium zal moeten leren om de organisatie van het raadswerk te toetsen aan de afgesproken jaarkalender. Valkuil: de waan van de dag doorkruist de goede bedoelingen om meer te sturen.
- een verbetertraject moet in samenspraak met het college (synergie), maar het presidium moet eigen regie voeren. De raadsvoorzitter en de griffier moeten het presidium in dit proces ondersteunen.

Op basis van deze discussie krijgen twee verbeterpunten voorrang:

- verbeteringen/veranderingen van ons vergaderstelsel, gericht op
  - meer interactie met de burgers bereiken (maatwerk per onderwerp)
  - meer regie op de eigen vergaderagenda voeren.
  - de driedeling informatievoorziening, meningvorming en besluitvorming blijkt goed te werken.
  - voorlopig geen ingrijpende structuurveranderingen.
- meer regie op de eigen vergaderagenda voeren. Inmiddels heeft het presidium uitgangspunten vastgesteld voor het opstellen van een goede jaarkalender voor de raad:
  - Om te kunnen bepalen bij welke strategische onderwerpen de raad aan de voorkant indringend wil worden betrokken, moet worden uitgaan van onderwerpen waar nog keuzes zijn te maken. Waar kan de raad aan de knoppen draaien?
  - De planning geschiedt op basis van de volgende criteria:
    - Politieke relevantie
    - Inzicht in de kaderstellende elementen van de onderwerpen.
    - Helderheid over de vraag of de raad moet worden betrokken bij de keuze voor de vormgeving van de uitvoering.

Opdracht voor de raad:

- Het presidium verzoeken om de raad periodiek te betrekken bij het verbeterproces van de bestuurscultuur van de raad.

VIII. Afronding

Met deze rapportage komt de werkgroep tot een afronding van zijn werkzaamheden.
De werkgroep heeft op 30 september 2010 de opdracht gekregen om een kadernota voor te bereiden met randvoorwaarden en uitgangspunten om de kaderstellende en controlerende taak van de gemeenteraad, en de voorbereidende en uitvoerende taak van het college bij voortzetting van het plan Bergse Haven en andere toekomstige majeure projecten, te waarborgen.
In drie stappen heeft de werkgroep zijn werkzaamheden vervuld:

- Tussenrapportage 1 december 2010

  In de tussenrapportage van 1 december 2010 lag het accent indringend bij verbeterpunten in de richting van het college en de ambtelijke organisatie: verbetering bestuurlijke informatievoorziening, randvoorwaarden voor een goede projectorganisatie bij grote projecten, verbeterpunten opgesteld t.a.v. contractvorming en –beheer, risicomanagement, projectsturing / governance, financiële control grondexploitatie, en dossiervorming.

  Ten aanzien van de raad richtte de aandacht zich op het collectief opereren van de raad bij het formuleren van randvoorwaarden voor goede informatie.

- Eindadvies 19 april 2011: 'Terugblik en vooruitzien', lessen voor aansturing en controle van grote projecten

  In dit eindadvies werd aandacht besteed aan de vraag hoe de raad werkt aan een krachtige positionering; is de raad, en zijn raadsleden, bereid om daarin te investeren? Is de raad bereid om te investeren in 'het stellen van de goede vragen', en te werken aan kennisvermeerdering.

- Aanvullende rapportage 13 maart 2012: Afronding werkzaamheden werkgroep

  In deze rapportage is aandacht besteed aan de ontwikkeling van beleidsinstrumentarium/volgsystemen en bestuurscultuur.

De werkgroep kijkt met tevredenheid terug op de wijze waarop de werkgroep zijn werkzaamheden heeft kunnen verrichten en de wijze waarop de conclusies en aanbevelingen zijn opgevolgd.
Van de raad moet worden verwacht dat we werken aan de kwaliteit om, onafhankelijk van politieke visies, samen kritisch te kijken naar het eigen functioneren en verbeterpunten te formuleren.
Opdracht voor de raad:

- Vinger aan de pols; blijf kritisch kijken naar het eigen functioneren van de gemeenteraad.

Gemeente Bergen op Zoom

Aan de werkgroep 'Doorlichting plan Bergse Haven'

In afschrift aan de leden en duoburgerleden
van de gemeenteraad van Bergen op Zoom
In afschrift aan de heer drs. R.M.J. van Vugt RA (Deloitte)

25 NOV. 2011

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U11-026638	Datum	24-11-2011
Uw brief		Beh. door	J. Rutten	Doorkiesnr	0164-277460
Onderwerp	Implementatie risicomanagement en Positionering projectcontroller	Afdeling	Middelen, Financiën & Audits	Bijlage(n)	2

Geachte leden van de werkgroep,

Bijgevoegd treft u ter informatie en bespreking een 2-tal notities aan. Dit betreft:

- Implementatie risicomanagement
- Positionering projectcontroller

Wij zijn voornemens beide notities vast te stellen, maar betrekken daarbij graag uw mening en adviezen hierover. Daartoe maken wij graag gebruik van uw uitnodiging hierover in uw volgende bijeenkomst met de algemeen directeur/gemeentesecretaris en de portefeuillehouder Financiën/P&O van gedachten te wisselen. Deze bijeenkomst staat gepland op 29 november a.s. Wij stellen voor dat deze bijeenkomst ook wordt benut om kennis te maken met de projectcontroller.

Na reactie vanuit uw werkgroep over beide onderwerpen zullen wij deze, rekening houdend met uw opmerkingen, definitief vaststellen. Vooruitlopend daarop zal de verdere implementatie van risicomanagement reeds ter hand worden genomen, zoals in de notitie uiteengezet.

Wij vertrouwen erop u hiermee op dit moment voldoende te hebben geïnformeerd en zien uit naar uw reactie.

Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,

Mevr. mr. A.C. Spindler

burgemeester,

Drs. J.M.M. Polman

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
E stadskantoor@bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 97 24
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Gemeente Bergen op Zoom

Memo

Datum	22 november 2011	Toestel	
Van	College van Burgemeester en Wethouders	Aan	**Werkgroep 'Doorlichting plan Bergse Haven'**
Afdeling	N.v.t.	Cc	Ambtelijke werkgroep grote projecten, MT, J. Rutten, L.M.E.C. Lommers, Accountant
Onderwerp	Implementatie risicomanagement		

Geachte leden van de werkgroep,

Mede naar aanleiding van de raadsevaluatie van het project Bergse Haven en de adviezen en leerpunten daaruit is begin april jl. in het college gesproken over de sturing van grote projecten (zie BW11-00502). In het betreffende memo is over risicomanagement o.a. het volgende opgenomen:
"Risicomanagement is voor de gehele gemeentelijke organisatie een onderwerp dat verbetering behoeft. Overigens is het niet zo dat er in het geheel geen sprake is van risicomanagement binnen de organisatie. Veelal impliciet krijgt dit wel degelijk aandacht. Daarnaast hebben we natuurlijk nog het systeem waarbij we met behulp van inventarisatie van de risico's 2 keer per jaar het weerstandsvermogen en bijbehorende ratio berekenen (t.b.v. begroting en jaarrekening). Registratie is 1, maar managen is 2. Overigens betreft risicomanagement ook een cultuuraspect: transparantie en risico's durven te benoemen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, en daarnaast ook open communicatie hierover."
"Volledigheidshalve merken wij op dat bij de uitwerking van risicomanagement tevens de risicobeheersing van de grondexploitatie zal worden betrokken."

In dit memo wordt een aanzet gegeven voor de verdere implementatie van risicomanagement.

1. Wat is risicomanagement?



"ondernemen is risico lopen"

Risicomanagement is een onderdeel van de gemeentelijke bedrijfsvoering waarbij gestructureerd alle risico's worden verkend, waar nodig beheersingsmaatregelen worden doorgevoerd en vervolgens gestuurd wordt op deze risico's.

Een risico is een mogelijke gebeurtenis/omstandigheid waardoor de kans bestaat dat een bepaald doel niet bereikt wordt. In principe kan dit zowel negatief als positief zijn (het meer bereiken als oorspronkelijk bedoeld is ook niet wenselijk, vooral niet in gevallen dat er te veel middelen zijn ingezet.) Het streven is een redelijke zekerheid dat doelen worden gehaald, absolute zekerheid is onmogelijk.

Een risico kent in principe 4 beheersingsmogelijkheden:

1) Accepteren (risico beoordelen en vaststellen dat de gevolgen gedragen kunnen worden)
2) Delen (verzekeren)
3) Mijden (activiteit/project niet uitvoeren om het risico te vermijden)
4) Terugdringen (maatregelen treffen waardoor de kans of impact beperkt wordt)

Een gangbare manier om risico's te kwantificeren is het beoordelen van de kans dat het risico zich voordoet en deze kans te vermenigvuldigen met de (financiële) impact. Dan hebben we het echter alleen over de kwantificering, en dus niet over de kwalificering en nog helemaal niet over het managen van de risico's.
Bij activiteiten en voorstellen, bijvoorbeeld bij projecten, zal integraal een afweging gemaakt moeten worden welke risico's wel / niet acceptabel zijn. Om dit te bewerkstelligen zal een risicoprofiel opgesteld kunnen worden, zodat richting college en – afhankelijk van het onderwerp en de impact ook aan de gemeenteraad – kan worden aangegeven welke risico's worden geïdentificeerd en welke wel / niet acceptabel zijn. Deze beoordeling dient in de bestuurlijke afweging meegenomen te worden. Acceptabele risico's zijn doorgaans risico's die zonder veel problemen opgevangen kunnen worden binnen de huidige begroting en / of voor beperkt maatschappelijke impact zullen zorgen. Dit wil niet zeggen dat hier geen beheersing tegenover hoeft te staan.

2. De huidige situatie in Bergen op Zoom



'berekenen van risico's, in plaats van managen'

Zoals reeds in de inleiding is gesteld, is het zeker niet zo dat er in het geheel geen sprake is van risicomanagement binnen de gemeente Bergen op Zoom. Zo worden bij de start van een project en bij bestuurlijke besluiten de risico's zeker betrokken, al is dit in de meeste gevallen niet expliciet zichtbaar. Datzelfde geldt voor de risicobeheersing, het managen van de risico's. Uit de dagelijkse praktijk blijkt dat het zeker wel gebeurt, maar ook nu vaak niet of beperkt zichtbaar en gestructureerd.
Op allerlei onderdelen binnen de gemeente worden vormen van risicomanagement uitgevoerd. Denk aan de P&C-cyclus, de uitvoering van het Interne Controleplan, veiligheidstesten door brandweer, financiële en andere verbijzonderde controles etc. Deze onderdelen zijn niet integraal voorzien in een systeem van gemeentebreed risicomanagement.
Dat er binnen de gemeentelijke organisatie aandacht is voor risico's blijkt ook uit de diverse systemen/methoden die worden gehanteerd. Zo kunnen worden genoemd:

- Het berekenen van het risicobedrag voor de grondexploitaties
  Een aantal jaren is gerekend met algemene percentages. Ten behoeve van het actuele MPG en de Begroting 2012 is een aangepaste IFLO-methode gehanteerd, waardoor nog meer maatwerk ontstond. Deze benadering geeft al een meer reëel beeld van de inschatting van de risico's.
- De Risman-methode
  Deze methode is recent toegepast in het ontwikkelplan Schelde Veste. Met deze methode worden alle mogelijke risico's binnen het plan geïnventariseerd en door middel van een Monte-Carlo-simulatie berekend in een bedrag. In afwijking van de andere grondexploitaties is het aldus berekende risicobedrag vervolgens in de betreffende grondexploitatie voorzien door het opnemen van een raming voor onvoorzien.
- GROKIT
  Projectmatig werken is de afgelopen periode binnen de gemeente verder gestandaardiseerd en ingevoerd. De aanpak voorziet onder meer in een aantal standaarddocumenten. Één van die documenten is het GROKIT-formulier, waarin op een gestructureerde manier wordt gerapporteerd over de voortgang van projecten. Achtereenvolgens komen dan aan de orde: Geld, Risico's, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd. Voorheen was dit het GOKIT-formulier, maar de recente toevoeging van de Risico's geeft aan dat dit aspect – in opzet – ook bij de voortgang van projecten aandacht krijgt. Overigens blijkt uit onderzoek van het cluster Audits dat het gebruik van de GROKIT-formulieren nog geen gemeengoed is binnen de gemeente.
- NARIS
  Dit huidige meest zichtbare "risicomanagement" beperkt zich nadrukkelijk tot de zogenaamde restrisico's. Deze worden vertaald in geld en vastgelegd in het NARIS-pakket. In dit pakket worden de gesignaleerde risico's systematisch vastgelegd (met kans en impact). Op basis van deze gegevens vindt een (statistische kans)berekening plaats van het benodigde weerstandsvermogen uitgedrukt in een ratio. De gemeenteraad heeft deze ratio's bepaald. In tegenstelling tot wat de naam suggereert, wordt hier niets mee gemanaged, maar wordt er slechts een vangnet berekend en daar een weerstandsvermogen mee vergeleken.

- Adviesnota's college
  In de huidige standaardopzet van de adviesnota's van het college kan in het onderdeel "Kanttekeningen" aandacht worden besteed aan risico's. In de dagelijkse praktijk zal echter bij dit onderdeel niet vanzelfsprekend een associatie met risico's worden gelegd alhoewel dit wel bij dit onderdeel als toelichting bij de format is opgenomen.

Het benoemen, berekenen en managen van de risico's geschiedt derhalve op diverse plaatsen, momenten en manieren binnen de gemeentelijke organisatie, maar voor een belangrijk deel meer im- dan expliciet. In ieder geval worden risico's vooraf niet systematisch benoemd en op die manier niet (zichtbaar) in bestuurlijke afwegingen betrokken. En omdat risico's niet systematisch worden benoemd, kunnen deze ook maar moeilijk systematisch worden gemanaged.
M.a.w.. Op dit moment wordt het risicomanagement niet integraal toegepast en dat moet het wel worden!

3. Implementatie risicomanagement in Bergen op Zoom

3.1. Algemeen



'doelstellingen en risico's in balans'

Uiteindelijk is het ideaal beeld dat we als organisatie "in control" zijn, waar risicomanagement onderdeel van uit maakt. Concreet betekent dit dat risicomanagement op de agenda staat van de raad, het college, de directie en het overige management en de medewerkers, dat er bewust al dan niet beheersmaatregelen worden genomen en dat er transparant verantwoording wordt afgelegd naar analogie van de P&C-cyclus.

Bij risicomanagement gaat het dus in de eerste plaats niet zozeer om het systeem, maar om het zodanig managen van de risico' s dat doelen worden gehaald. Dat betekent dat risicomanagement in de genen moet zitten van de organisatie. **Hier ligt de belangrijkste ontwikkeldoelstelling voor de gemeente!**
Daarnaast is er ook een cultuuraspect: transparantie en risico's durven te benoemen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, en daarnaast ook open communicatie daarover.

Het is niet mogelijk om het risicomanagement van vandaag op morgen tussen de oren te krijgen bij alle (project)managers en medewerkers binnen de organisatie, de directie het college en de raad. Daarom is het gewenst en zinvol om gefaseerd en gestructureerd stappen te zetten om een goed risicomanagement te bewerkstelligen.

3.2. Profiel en spelregels

a. Profiel
Voordat gestart wordt met de verdere implementatie van risico's is het goed in te kaderen over welke risico's we het hebben M.a.w.: Over welke risico-onderdelen hebben we het, wat is het risicoprofiel?

Risico-onderdelen	Laag	Neutraal	Hoog
1. Realiseren maatschappelijke effecten			
2. Politiek-bestuurlijk en draagvlak			
3. Imago gemeente			
4. Algemene en externe omgeving			
5. Veiligheid			
6. Financiën			
7. Juridisch			
8. Planning			
9. Kwaliteit uitvoering			
10. Capaciteit organisatie en samenwerking partners			

PS: het bovenstaande profiel kan visueel / grafisch worden geoptimaliseerd, bijvoorbeeld aan de hand van kleuren of het gebruik van emoticons.

Op dit moment zijn binnen de gemeente (nog) geen harde criteria ontwikkeld aangaande de inschatting laag, neutraal of hoog. Het bewust inschatten van en omgaan met de risico-onderdelen in het risicoprofiel achten wij momenteel belangrijker dan harde criteria. Wij stellen voor eerst ervaring op te doen met een dergelijke risico-inschatting en de hieronder opgeno-

men spelregels. Indien daartoe behoefte bestaat, zullen de criteria op basis van deze ervaring en al werkende weg worden ontwikkeld. Ook de wensen vanuit de gemeenteraad c.q. de 'Werkgroep doorlichting plan Bergse Haven' achten wij daarbij relevant.

b. Spelregels

Daarnaast is het goed een aantal basisregels af te spreken:

a) Risico's worden gedefinieerd in termen als laag, neutraal en hoog (dus 3 niveaus). In theorie zijn meer niveaus mogelijk. Echter het betreft vaak een kwalitatieve inschatting van het risico, het is dus geen exacte wetenschap. In die zin wordt een eenvoudige gradatie van de risico's voorgesteld. Indien een risico als niet van toepassing wordt ingezet, wordt in het schema "laag" ingevuld (evt. m.b.v. afwijkende notatie);
b) Hoge risico's worden per onderdeel geconcretiseerd;
c) In de - daarvoor in aanmerking komende – projectplannen en bestuurlijke voorstellen (zie verderop) zal het profiel opgenomen moeten worden waarbij zo concreet mogelijk een aanvullende toelichting moet worden verstrekt bij risico's die hoog zijn ingeschat;
d) Tevens dient daarbij per hoog risico te worden opgenomen hoe het betreffende risico beheerst zal gaan worden;
e) Tussentijds zal bij de P&C-momenten verantwoording worden afgelegd over de beheersing van de risico's. Daar waar de risico's zijn gewijzigd, als gevolg van de uitvoering van projecten / voorstellen zal het college en indien noodzakelijk de raad worden geïnformeerd; bij hoge risico's voorzien van aanvullende toelichting en dito beheersmaatregelen en mogelijke heroverweging;
f) Na afloop van het project vindt evaluatie plaats (in het kader van plan-do-check-act), hierbij zal de projectevaluatie worden gespiegeld aan het vastgestelde risicoprofiel. Bestaan en werking van risicomanagement wordt daarmee ook geëvalueerd.

Door deze permanente, c.q. terugkerende aandacht voor de risico's krijgen deze haast als vanzelfsprekend de noodzakelijke aandacht van de verantwoordelijke (project)manager. Hij/zij is immers verantwoordelijk voor een adequate beheersing en periodieke rapportage hierover.

3.3. Bewustwording en afweging

Risicomanagement begint op de eerste plaats met bewustwording. Deze bewustwording is tevens onderdeel van het afwegingsproces, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Daarom wordt voorgesteld m.i.v. 1 januari 2012:

- In alle nieuwe projectplannen voortaan verplicht aandacht te besteden aan het risicoprofiel conform de spelregels zoals in paragraaf 3.2 is opgenomen. Tevens dient dit voortaan bij herzieningen van projectplannen te geschieden. In de standaarddocumenten, die in het kader van projectmatig werken worden gebruikt, wordt mede naar aanleiding van de raadsevaluatie Bergse Haven en de adviezen die daaruit voortvloeiden, inmiddels aandacht gevraagd voor de risico's. Nu volgt nog een meer specifiekere aanpassing die aansluit aan risicoprofiel en spelregels uit paragraaf 3.2. Aan het cluster Organisatie-ontwikkeling en Projecten het verzoek de documenten aan te passen.
- Mede om de bestuurlijke bewustwording te bevorderen zal voortaan ook in alle adviesnota's voor het college en in de raadsvoorstellen verplicht aandacht worden besteed aan het onderdeel "risico's". Dit wordt een afzonderlijk en dus verplicht voorgeschreven hoofdstuk in zowel het sjabloon van de adviesnota's als van de raadsvoorstellen. Wanneer dit traject verder wordt gedigitaliseerd kan dit mogelijk technisch dusdanig worden uitgewerkt dat verplicht aandacht moet worden besteed een dit onderdeel.
  Verzoek aan de Concernstaf om dit in te voeren, waarbij het opnemen van eerdergenoemd risicoprofiel voor de hand ligt. Aanpassing van de sjablonen zal plaatsvinden in december, zodat de nieuwe werkwijze vanaf 1 januari 2012 kan worden ingevoerd.

3.4. Invoering bij grote projecten

Voor de implementatie van risicomanagement wordt nadrukkelijk gekozen voor een ingroeitraject. Dat betekent dat – naast de voorgeschreven aandacht voor risico's in alle adviesnota's, raadsvoorstellen en nieuwe projectplannen – zo spoedig mogelijk op basis van bovenstaande spelregels een risicoprofiel met toelichting wordt bepaald voor de grote projecten. Vaststelling van deze risicoprofielen dient plaats te vinden door het college, waarna overwogen kan worden informatie hierover te verstrekken aan de gemeenteraad.
Voorgesteld wordt deze inhaalslag (het bepalen en laten vaststellen van een risicoprofiel voor alle grote projecten) af te ronden uiterlijk einde 1e kwartaal 2012. De coördinatie van deze inhaalslag ligt bij de ambtelijke werkgroep grote projecten.

3.5. Bepalen methode berekening risico's

Alhoewel het betrekken van de risico's in de besluitvorming, gevolgd door het managen van de risico's, belangrijker is dan het berekenen ervan, kan ook dit laatste aspect niet onderbelicht blijven; zeker in verband met de huidige financiële positie van de gemeente en de relevantie van de weerstandsratio.

Voorgesteld wordt de ontwikkeling van een methode om de risico's te berekenen verder uit te werken in een werkgroep, die bestaat uit de projectcontroller, de teammanager F&A, de gemeentelijke beheerder van NARIS en een vertegenwoordiger uit de harde en uit de zachte sector. De werkgroep brengt met het oog op de begroting 2013 uiterlijk medio 2012 advies uit aan de AWGP en vervolgens aan het MT en college.
Op dit moment wordt aan de werkgroep reeds meegegeven dat maatwerk per project/onderdeel een belangrijk uitgangspunt moet zijn. Mogelijk zal er zelfs geen sprake zijn van een eenduidige methode. Risicomanagement (en berekening) op maat dus.
Daarnaast dient de werkgroep te onderzoeken en adviseren of en hoe het NARIS-pakket ook na de verdere implementatie van risicomanagement kan worden gebruikt.

3.6. Registratie, bewaking en verantwoording

Aan het team Financiën & Audits de opdracht na te gaan hoe de hoge risico's centraal worden geregistreerd, centraal bewaakt (de betreffende budgethouder blijft primair verantwoordelijk) en verantwoord in de P&C-producten. Ook over dit actiepunt dient medio 2012 duidelijkheid te zijn, zodat zowel in het 2e concernbericht als in de begroting 2013 een compleet overzicht basis is voor de verantwoording en raming.

4. Wat betekent dit concreet?



'samen aan de slag om de risico's te beheersen'

Zeker in een tijd van schaarse middelen, maar vooral ook door de huidige slechte vermogenspositie van de gemeente, dient risicomanagement een belangrijk onderdeel van de afwegingsprocessen en van de reguliere bedrijfsvoering te zijn. De afdelingsmanagers zijn als budgethouder primair verantwoordelijk voor het benoemen, beheersen en verantwoorden van de risico's van de projecten en processen van hun afdeling.
Er is een pragmatische invoering voorgesteld. Die bestaat op de eerste plaats uit:

- op een gestructureerde wijze aandacht voor risico's in projectplannen, adviesnota's en raadsvoorstellen, en alsmede verantwoording van de beheersing;
- zo spoedig mogelijk voor de huidige 11 grote projecten een risicoprofiel met toelichting opstellen.

In het 1e halfjaar 2012 zal vervolgens aandacht worden besteed aan:

- het bepalen van de methode hoe voor de gemeente zoveel mogelijk eenduidig de risico's zijn te berekenen;
- de registratie, bewaking en verantwoording van de risico's.

Op deze manier ontstaat een ingroeitraject en over enige tijd is risicomanagement voor alle bestuurlijke afwegingen en projecten een regulier onderdeel van afweging, beheersing en verantwoording.

Qua planning ziet de verdere implementatie van risicomanagement er als volgt uit:

Onderdeel	nov.	dec.	jan.	febr.	mrt.	apr.	mei	juni
Vaststellen risicoprofiel								
Vaststellen basisregels								
Aanpassen standaarddocumenten								
Aanpassen sjabloon adviesnota en raadsvoorstel								
Risicoprofiel grote projecten								
Ontwikkelen methode berekenen risico's								
Ontwikkelen centrale registratie en verantwoording P&C-producten								

Met de voorgestelde implementatie van risicomanagement wordt verder bijgedragen aan de (financiële) beheersing van de gemeente Bergen op Zoom.

Gemeente Bergen op Zoom

Memo

Datum	22 november 2011	Toestel	
Van	College van Burgemeester en Wethouders	Aan	**Werkgroep 'Doorlichting plan Bergse Haven'**
Afdeling	N.v.t.	Cc	Ambtelijke werkgroep grote projecten, MT, J. Rutten, L.M.E.C. Lommers, Accountant
Onderwerp	Positionering projectcontroller		

Geachte leden van de werkgroep,

De aanstelling van de projectcontroller behoorde tot de aanbevelingen van de Bestuurlijke Werkgroep Bergse Haven. Door deze bestuurlijke werkgroep is de rol van de projectcontroller omschreven. Deze luidt: *"De projectcontroller adviseert budgethouder en toetst het 'in control' zijn van het project. De projectcontroller heeft specifieke aandacht voor de integrale informatievoorziening voor sturing op grote projecten."* Daarnaast is in de handleiding projectmatig en programmatisch werken van de gemeente Bergen op Zoom een definitie opgenomen van de rol van de projectcontroller. Deze luidt: *"De projectcontroller is de sparringpartner van de projectleider bij de bewaking van doelen, tijd, capaciteit, budget, externe financiering, risicomanagement en planning-control (gedurende het project, van start tot afronding)."* Er bestaat een discrepantie tussen beide definities. De rol van de projectcontroller is nieuw voor de gemeente Bergen op Zoom. Het is van belang om duidelijkheid te verkrijgen over de rol en positie van de projectcontroller binnen de organisatie. In dit memo is het resultaat te lezen van de discussie die eerder heeft plaatsgevonden in de ambtelijke werkgroep grote projecten.

Dilemma 1: Ondersteunt de projectcontroller de Raad of het College?

Raad ◆——————————————————◆ College

Projectcontroller maakt geen deel uit van de ambtelijke organisatie en staat op grote afstand van de projecten.

Projectcontroller ondersteunt direct bij de actieve projectbeheersing.

De vraag is waar de projectcontroller wordt ondergebracht in de organisatie. Wanneer gekozen wordt dat de projectcontroller de Raad ondersteunt dan moet hij worden ondergebracht bij de griffie. Wanneer de projectcontroller het College ondersteunt zijn er de volgende mogelijkheden:

- Concernstaf waarbij het vertrekpunt vooral is ingegeven vanuit beleidscontrol
- Afdeling Middelen waarbij het vertrekpunt vooral is ingegeven vanuit financiële control

De volgende overwegingen hebben de discussie bepaald:

- Projectbeheersing is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van het College;
- Financiële control is het vertrekpunt voor de projectcontroller;
- De projectcontroller moet op efficiënte en effectieve wijze toegang hebben tot benodigde gegevens;
- De projectcontroller richt zich primair op de projecten die door het College zijn benoemd als groot project;
- De activiteiten van de projectcontroller moeten transparant zijn en vooraf bekend.

Op basis van de overwegingen wordt de volgende keuze voorgesteld:

- De projectcontroller ondersteunt het College;
- de projectcontroller stelt jaarlijks een werkprogramma op, gehoord hebbende de projectmanagers, budgethouders, MT/DT en College;
- De projectcontroller is in de organisatiestructuur ondergebracht bij de afdeling Middelen.

Dilemma 2: Is de inhoudelijke focus van de projectcontroller generiek of specifiek?

Generiek ◆——————————————————————◆ Specifiek

De projectcontroller beziet projecten vanuit een integrale blik

De focus van de projectcontroller is ingegeven vanuit een specifieke invalshoek, bijvoorbeeld financiën, juridisch of beleid

De volgende overwegingen hebben de discussie bepaald:

- De projectcontroller heeft aandacht voor aspecten van bedrijfsvoering in plaats van alleen bijvoorbeeld financiële control;
- De specialistsche advisering en control zijn reeds geborgd bij de ondersteunende afdelingen;
- De projectcontroller borgt de beheersing van het project vanuit het perspectief van bedrijfsvoering;
- De projectcontroller borgt de kwaliteit van (bestuurlijke) informatiestromen (betrouwbaarheid);
- De projectcontroller borgt de afstemming van het projectbelang versus organisatiebelangen;
- De projectcontroller moet kunnen schakelen tussen een helicopterview en beheersaspecten op operationeel niveau.

Op basis van de overwegingen wordt de volgende keuze voorgesteld:

- De projectcontroller ondersteunt bij de rechtmatige, efficiënte en effectieve beheersing van grote projecten op alle bedrijfsvoeringsaspecten.

Dilemma 3: Is de projectcontroller onafhankelijk of betrokken?

Onafhankelijk ◆——————————————————————◆ Betrokken

De projectcontroller staat buiten het project en controleert vooral achteraf.

De projectcontroller maakt deel uit van de projectgroep en werkt mee aan de beheersing van het project.

De volgende overwegingen hebben de discussie bepaald:

- Onafhankelijkheid is een belangrijke factor; niet alleen in de positie van de controller maar vooral in de houding;
- Wachten tot controle achteraf is te laat en heeft slechts een beperkte toegevoegde waarde;
- De projectcontroller handelt vanuit zorgvuldigheid en objectiviteit;
- De projectcontroller laat zich niet weerhouden om vervelende boodschappen expliciet te formuleren;
- De projectcontroller heeft commitment met het projectresultaten (versterken van het project door control);
- Indien daar aanleiding voor is kan de projectcontroller zich direct richten tot het MT/DT en College.

Op basis van de overwegingen wordt de volgende keuze voorgesteld:

- De projectcontroller geeft gevraagd en ongevraagd een review over alles wat direct of indirect met de projectbeheersing te maken heeft (onafhankelijkheid);
- De projectcontroller toetst of het feitelijk functioneren in overeenstemming is met geformuleerde normen/ gemaakte afspraken en maakt de consequenties inzichtelijk;
- De projectcontroller past hoor en wederhoor toe;
- De projectcontroller treedt tijdens de voorbereiding van besluitvormings- en voortgangsdocumenten op als sparringpartner van de projectmanager;
- De projectcontroller geeft een review op besluitvormingsdocumenten en voortgangsrapportages;
- De projectcontroller is geen lid van het projectteam; wel onderdeel van de projectorganisatie;
- De projectcontroller is onafhankelijk in zijn oordeel maar betrokken bij de projecten;
- De review van de projectcontroller is nevengeschikt aan het gereviewde voorstel en eventueel andere adviezen.

Wat betekent dit concreet?

De rol van de projectcontroller luidt als volgt:

De projectcontroller ondersteunt het college gevraagd en ongevraagd bij de rechtmatige, efficiënte en effectieve beheersing van grote projecten op alle bedrijfsvoeringsaspecten. De projectcontroller is onafhankelijk in zijn oordeel maar betrokken bij de projecten.

Daarnaast zijn een aantal concrete afspraken gemaakt voor de uitoefening van de rol van de projectcontroller.
De projectcontroller:

- Is in de organisatiestructuur ondergebracht bij de afdeling Middelen
- Past ambtelijk hoor- en wederhoor toe
- Treedt tijdens de voorbereiding van besluitvormings- en voortgangsdocumenten op als sparringpartner van de projectmanager
- Geeft een review op documenten die ter besluitvorming worden aangeboden en voortgangsrapportages
- Toetst of het feitelijk functioneren in overeenstemming is met de gestelde normen/ gemaakte afspraken en maakt de consequenties in zichtelijk
- Stelt jaarlijks een werkprogramma op, gehoord hebbende de projectmanagers, budgethouders, MT/DT en College

Daarnaast zijn er een tweetal randvoorwaarden geformuleerd:

- De ureninzet van de projectcontroller wordt toegerekend aan de projecten waarvoor de controller zijn activiteiten verricht
- De uitvoering vindt plaats conform het jaarlijks werkprogramma van de projectcontroller. De projectcontroller richt zich op de projecten die door het College aangewezen zijn als groot project. In de zomer van 2011 zijn elf projecten geselecteerd als groot project. Er dienen nog nadere afspraken gemaakt te worden hoe nieuwe projecten hieraan worden toegevoegd.

Gemeente Bergen op Zoom

Aan de werkgroep "Doorlichting plan Bergse Haven"

In kopie aan de leden en duoburgerleden
van de gemeenteraad
van Bergen op Zoom

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U11-026728	Datum	22 DEC 2011
Uw brief		Beh. door	D.J.C. van Gool	Doorkiesnr.	0164-277504
Onderwerp:	Eindrapportage sturing grote projecten	Afdeling	Concernstaf,	Bijlage(n)	1

Geachte leden van de werkgroep,

Bijgaand zenden wij u de eindrapportage over "de implementatie van de verbeterpunten sturing grote projecten". De eindrapportage is gedaan aan de hand van de vastgestelde project formats. In het afgelopen jaar zijn we voortvarend aan de slag gegaan met de door u geformuleerde punten en het daarop door ons vastgestelde plan van aanpak. In deze eindrapportage vindt u daarvan het resultaat. Ook voor de komende jaren is een kwaliteitsverbetering en borging van de sturing in projecten onderdeel van de verandering in onze bedrijfsvoering. De eindrapportage betekent dus niet een einde van de activiteiten.

Graag treden wij met u in overleg over de eindrapportage, inclusief de genoemde activiteiten die voor het jaar 2012 voor ons liggen. Een goede afstemming tussen uw werkgroep, de commissie voortgang grote projecten en ons college is noodzakelijk. Hiertoe willen wij graag vasthouden aan het periodiek overleg vanuit het college met uw werkgroep tot in ieder geval 1 mei 2012.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Mocht u over deze brief nog vragen of opmerkingen hebben dan kunt u contact opnemen met de heer J. Sengers, afdelingsmanager Concernstaf, bereikbaar via telefoonnummer 0164 – 277 773.

Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,

[redacted] mr. A.C. Spuij[redacted]
Th. J M[redacted] MPA
Loco-sec[redacted]

burgemeester,

Drs. J.M.M. Polman

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
E stadskantoor@bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 97 24
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

© BERGEN OP ZOOM

Projecteindrapport

Sturing grote projecten

Projectleider	J. Sengers/D. van Gool
(Gedelegeerd) opdrachtgever:	L. Spindler
Paraaf goedkeuring opdrachtgever:	Datum

1. Inleiding

"Het beheersen van projecten is zonder enige twijfel één van de grootste uitdagingen voor gemeenten. Zeker nu, tijdens de economische crisis, en mede als gevolg hiervan, de noodzakelijk te realiseren bezuinigingen. Projectbeheersing en -sturing zijn dan ook cruciaal. Dat is de basis voor goed bestuur."

Deze openingszinnen zijn afkomstig uit de begeleidende brief van accountantskantoor Deloitte & Touche bij het rapport Gemeente Governance – Projecten in Control. Dit rapport heeft zij in juni 2011 aan de gemeenteraad Bergen op Zoom aangeboden.

Het rapport is opgesteld voor gemeenten die in deze economische tijden steeds meer moeite ondervinden om projecten te beheersen en te sturen. Een krimpende begroting, er komt minder geld van het rijk naar de gemeente toe, een krimpend ambtenarenapparaat en een toenemend takenpakket bemoeilijken de dagelijkse praktijk. De risico's en valkuilen voor het wel of niet laten slagen van projecten, zijn in deze sterk wisselende omstandigheden elke dag anders. Dit vraagt flexibiliteit maar ook een andere aanpak.

De belangrijkste problemen kunnen niet worden opgelost binnen
hetzelfde kader waarin ze gecreëerd zijn."
(*Albert Einstein*)



Andere aanpak noodzakelijk

De noodzaak tot een andere aanpak bij sturing van projecten is bevestigd door de bevindingen van de werkgroep Doorlichting plan Bergse Haven, hierna te noemen: uw werkgroep. De gemeenteraad heeft op 30 september 2010 besloten over te gaan tot het instellen van deze werkgroep. Belangrijkste reden was dat er lering getrokken moet worden uit het verleden.

Bij onze inwoners bestaat ook grote zorg over de financiële problemen waarmee onze gemeente wordt geconfronteerd. Zij verwachten van het gemeentebestuur dat verantwoorde oplossingen worden gevonden en een goed toekomstperspectief wordt geboden.

In het eindadvies van uw werkgroep zijn negen aanbevelingen opgenomen. Deze aanbevelingen zijn door het college van B& W vertaald naar een plan van aanpak waarmee in 2011 direct aan de slag is gegaan. Over de stand van zaken is in de tussenrapportage van 21 juli 2011 een doorkijk gegeven.

Voor u ligt nu de eindrapportage waarin aan bod komen:

1. De geïmplementeerde activiteiten binnen de gemeentelijke organisatie en het bestuur aan de hand van de gedane aanbevelingen.
2. Een doorkijk naar het jaar 2012 en de te ondernemen vervolgacties.

Leeswijzer rapportage

De rapportage is geschreven vanuit de activiteiten en instrumenten die door ons college binnen de ambtelijke organisatie zijn ontplooid en ontwikkeld aan de hand van de gedane aanbevelingen. De aanbevelingen bevatten echter ook elementen van ontwikkeling binnen uw raad. Het college ondersteunt en geeft waar mogelijk adviezen over deze ontwikkeling, maar daarmee wordt niet uitputtend op de aanbevelingen gereageerd.

2. Projectresultaten

Vertrekpunt voor de eindrapportage vormen de aanbevelingen vanuit de werkgroep. Centraal staat de vraag: welke activiteiten en acties zijn uitgezet die aan deze aanbevelingen gevolg geven? De aanbeveling wordt, in ingekorte vorm herhaald, en direct voorzien van een rapportage.

Aanbeveling 1

1.(...) De burger moet van raad en college kunnen verwachten dat de politieke besluitvorming is gebaseerd op goed onderbouwde voorstellen; de bewaking van de voortgang van projecten moet aan goede kwaliteitseisen voldoen. De burger moet op de juiste wijze periodiek worden geïnformeerd.

Rapportage 1

Een goede besluitvorming is gebaat bij een goede voorbereiding. Een goede besluitvorming binnen uw raad is onlosmakelijk verbonden met een goede besluitvorming binnen ons college. Onze besluitvorming vormt immers de voorbereiding voor uw besluitvorming. In dit kader is het B&W proces tegen het licht gehouden. De vraag of een voorstel besluitrijp is, dient altijd met 'ja' te worden beantwoord, voordat dit wordt voorgelegd aan het bestuur. Het B&W voorstel is nu vanuit de argumentatie opgebouwd. Dit betekent dat een collegevoorstel gebaseerd is op voors en tegens, inclusief risico's die aan het voorstel kleven. Ook is een financiële en communicatie paragraaf opgenomen. Gelet op deze nieuwe opbouw is ook besloten de informerende raadsmededeling af te schaffen en uw raad te informeren via de uitgebreide openbare besluitenlijst. Voor het jaar 2012 vindt een doorontwikkeling plaats waarbij het gehele B&W proces wordt gedigitaliseerd. Onder andere wordt verplicht bij ieder besluit (zowel college als raad) nadrukkelijk een risicoafweging te betrekken. Ook wordt uitgezocht waar de bestuurlijke besluitvorming (inclusief besluitvorming in de raad) nog kan worden verbeterd en aan kan sluiten bij deze digitalisering.

Het inrichten van een goed systeem voor het bewaken van projecten, kan op diverse manieren. Een project controller is aangesteld. De (planning en control) P&C cyclus is aangepast: over de grote projecten wordt hierin gerapporteerd. Vanuit de raad is een ad hoc commissie 'voortgang grote projecten ingesteld'. In deze commissie is de brede control functie aan de orde. Aan de hand van de rapportages van ons college beoordeelt de commissie de voortgang van de benoemde grote projecten.

Het direct betrekken bij en informeren van de burgers sluit aan bij een gemeente die haar burgers serieus neemt en staat voor het maatschappelijk belang. Dit betekent dat de burger actief wordt gevraagd mee te denken en te participeren. Om deze actieve participatie handen en voeten te geven is het project burgerparticipatie gestart. Om betrokkenheid te voeden moeten burgers kunnen beschikken over de juiste informatie.

Informatie moet laagdrempelig te verkrijgen zijn en makkelijk te begrijpen. Om dit mogelijk te maken wordt gekozen voor meerdere communicatie middelen. Zo wordt specifiek geïnformeerd over grote projecten op de gemeentelijke voorlichtingspagina en de gemeentelijke website. Via het raadsinformatiesysteem vindt ook informatievoorziening plaats. Informatie moet daarbij door de burger nog altijd zelf worden gehaald. Daarom wordt ook ingespeeld op de laatste trend van social media om zo een breed publiek aan te spreken.

Bij ieder (groot) project wordt een communicatieplan opgesteld waarbij rekening wordt gehouden met alle betrokkenen. De door het college vastgestelde projectformats voorzien in een model voor het opstellen van zo'n plan.

Aanbeveling 2

2. De bestuurskracht van onze gemeente is gediend met een goed samenspel tussen raad en college. Voor het oplossen van de problematiek Bergse Haven wordt een bestuurscultuur vereist waarin gewerkt vanuit een gedeeld besef van uitdagingen en verantwoordelijkheden. Om de politieke discussie en besluitvorming goed te kunnen voeren, is het nodig dat de raad, - als collectief orgaan en dwars door coalitie- en oppositielijnen heen -, overeenstemming heeft over de randvoorwaarden voor goede politiek-bestuurlijke informatievoorziening.

Rapportage 2
Het college van B&W ziet het als haar taak de gemeenteraad te ondersteunen in het kunnen vastleggen van de randvoorwaarden benodigd voor goede politiek-bestuurlijke informatievoorziening. Met de nota boedelscheiding is al een kwaliteitsslag gemaakt.
De uitgangspunten van deze nota zijn:

- kaderstelling is het geven van politieke sturing waarbij het moet gaan over politiek relevante onderwerpen
- de raad zet de politieke lijnen uit en controleert (het college)
- het college bestuurt en voert uit

Deze uitgangspunten zijn vertaald in werkafspraken. Deze omvatten o.a. het hanteren IMB[1]-model, het duaal schrijven van stukken, het informeren (over uitvoering) geschiedt zoveel mogelijk via de beleidscyclus en het college informeert actief bij afwijkingen, risico's en integriteitkwesties. Een evaluatie van de implementatie van de nota boedelscheiding vindt medio 2012 plaats. Een beleidsplanning 2012 waarin de te behandelen onderwerpen binnen uw raad worden ingepland, wordt opgesteld vanuit de driehoek burgemeester, griffier, gemeentesecretaris.

Aanbeveling 3
3. Bij aansturing van grote projecten zijn de belangrijkste verbeterpunten:

- *het beter aangeven van de te realiseren doelstellingen bij grote projecten,*
- *het beter invullen van de gewenste kaderstellende en controlerende rol van de raad in grote projecten,*
- *het risicomanagement, het daadwerkelijk toepassen van het beschikbare theoretische instrumentarium in de praktijk.*

Rapportage 3
Het vertrekpunt van projectmatig werken is duidelijkheid vooraf over de te bereiken doelstellingen. De training, de formats en de handleiding projectmatig werken voorzien in het helder krijgen van deze doelstellingen. En daarbij de toets van deze doelstellingen aan de lijn die door uw raad is uitgezet. Kortom sluit het beoogde resultaat van het project aan bij datgene dat het bestuur wilt bereiken.

Het addendum bij het project Schelde Veste vormt hiervoor een mooi praktijkvoorbeeld. Vanuit de drie W-vragen, wat willen we bereiken, wat mag het kosten en wat zijn de risico's, is de informatie voor uw raad samengesteld. Hierdoor wordt uw raad beter in staat gesteld uw kaderstellende en controlerende rol in te vullen.

Een instrument als "projectmatig werken" is belangrijk om verbeterpunten in de werkwijze te realiseren. De vruchten van deze werkwijze zijn te oogsten indien deze ook daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast. Middelen hebben louter waarde als ze ook daadwerkelijk worden gebruikt. Het borgen van het goed kunnen en ook doen toepassen van de ontwikkelde instrumenten is dan ook een specifiek aandachtspunt in de organisatie.

Projectmatig werken omvat het beheersen van een project in fasen. Een tussentijds controlesysteem en bewustwording of de juiste koers nog wordt gevaren, is noodzakelijk. Voor de genoemde verbeterpunten zijn de volgende instrumenten ontwikkeld: een handleiding projectmatig werken en formats voor iedere fase van een project. Deze zijn te raadplegen via de digitale systemen. Een notitie risicomanagement (evenals de notitie positionering projectcontrol) is besproken met en akkoord bevonden door uw werkgroep op 29 november jl. De noodzaak voor het voeren van een goede regie op de implementatie van de in de notitie verwoorde verbeterpunten is in dat overleg door de werkgroep benadrukt.

[1] Informatieverstrekking, meningvorming, besluitvorming

Maar hoe is het gebruik van deze instrumenten te borgen? Enerzijds is de toepassing hiervan verplicht gesteld, anderzijds wordt deze toepassing ingebed in het concernplan en de separate afdelingsplannen 2012. Een inbedding in de gesprekken met de medewerkers maakt sturing vanuit de afdelingsmanager mogelijk.
Een training projectmatig werken waarin deze aspecten zowel door externe als interne trainers worden getraind, maakt vast onderdeel uit van het opleidingsprogramma.

Aanbeveling 4
4. De gemeenteraad moet meer zijn eigen verantwoordelijkheid nemen bij het stellen van randvoorwaarden voor goede kaderstelling en controle. Politieke keuzes worden gebaseerd op goede informatievoorziening en kritische doorlichting daarvan. De raad verplicht zich bij besluitvorming over de grote projecten de juiste stappen in juiste volgorde te zetten.

Rapportage 4
Het nemen van de juiste stappen in de juiste volgorde sluit aan bij de principes van het projectmatig werken. Het kunnen zetten van deze stappen hangt een op een samen met het verkrijgen van de juiste informatie en een goed samenspel tussen organisatie en bestuur. Vanuit die optiek is bestuurlijke informatievoorziening opgenomen als speerpunt van de organisatie voor het jaar 2012. Het doel is om te komen tot een juiste wijze van aanbieden van de informatie zodat deze behapbaar en toegankelijk is. Hiervoor wordt in 2012 een project digitalisering projectdossier uitgevoerd. Een systeem waarbij met één A4tje een overview wordt gegeven van de projecten en koppeling naar onderliggende documentatie, is daarbij uitgangspunt.

Daarnaast is in de P&C cyclus voorzien in de rapportage over grote projecten. Gelijktijdig aan deze rapportage stelt de aangestelde projectcontroller twee keer per jaar een monitor op over de voortgang van de grote projecten. Deze zal aan uw raad ter beschikking worden gesteld. De afzonderlijke reviews van de projectcontroller op de benoemde grote projecten zijn, indien gewenst, op te vragen. Daar waar in raadstukken over grote projecten wordt afgeweken van de visie van de projectcontroller wordt dit expliciet, onder motivering van de afwijking, gemeld.

Aanbeveling 5
5. Het college moet de randvoorwaarden om te sturen bij grote projecten optimaliseren. Het verbetertraject om te komen tot goede randvoorwaarden voor een goede projectorganisatie bij grote projecten is in gang gezet. Versterken van het risicomanagement en de juiste invulling van de rol en positie van de projectcontroller moet voortvarend worden opgepakt.

Rapportage 5
Dit sluit aan bij hetgeen hiervoor onder aanbeveling vier is opgenomen. In lijn daarmee is een notitie voor de positionering van projectcontrol en een notitie risicomanagement aan uw werkgroep voorgelegd en besproken. Zoals hiervoor reeds aangegeven over risicomanagement is met deze notities ingestemd. Naast het benoemde aandachtspunt bij risicomanagement (regie op implementatie) is voor projectcontrol aandacht gevraagd voor de koppeling aan de invoering van een brede controlfunctie. Dit zal in het jaar 2012 verder door ons college worden opgepakt.

Met de aanstelling van de projectcontroller en de introductie van risicomanagement als onderdeel van projectmatig werken is een belangrijke verdere stap gezet. Verdere implementatie is nodig om daadwerkelijk de effecten te gaan merken. Deze implementatie is te lezen in de genoemde notities die met uw werkgroep zijn gedeeld. De projectcontroller is inmiddels aan de slag gegaan met de door het college voorgedragen grote projecten.

Aanbeveling 6
6. De projectcontroller speelt een belangrijke rol. Hij kan de rol van luis in de pels spelen. Binnen de ambtelijke organisatie is deze kwaliteit niet voldoende beschikbaar. Dit moet snel veranderen, waarbij ook zo spoedig mogelijk duidelijkheid moet worden verschaft over de (onafhankelijke) plaats in de organisatie.

Rapportage 6
Door de werkgroep is kennis gemaakt met de aangestelde projectcontroller. In de notitie projectcontrol is nadrukkelijk stilgestaan bij de keuzes die er zijn voor de rol, de invulling van deze rol en de positionering.
De projectcontroller ondersteunt het college gevraagd en ongevraagd bij de rechtmatige, efficiënte en effectieve beheersing van grote projecten op alle bedrijfsvoeringaspecten. De projectcontroller is onafhankelijk in haar oordeel. Daarbij is vooralsnog gekozen voor het onderbrengen van de functie bij de afdeling Middelen.

Daarbij is vanuit uw werkgroep aangegeven dat zij kan instemmen met de voorgestelde rol, invulling en positionering, mits:

- bij de invoering van de brede controlfunctie de positionering en relatie met de projectcontrol nadrukkelijk wordt betrokken;
- binnen de organisatie wordt geborgd dat de project controller een directe lijn met ons college onderhoudt.

De bevindingen en invloed van de projectcontroller komen tot uiting in de monitor die twee keer per jaar wordt opgesteld. Deze monitor wordt ter beschikking gesteld aan uw raad/uw ad hoc commissie. Zo gewenst kan de projectcontroller worden uitgenodigd tot een nadere persoonlijke toelichting. De afzonderlijke reviews op de project documenten worden aangeboden aan ons college, deze zijn door u op te vragen. Uiteraard staat het de raad daarbij vrij op eigen verzoek een visie van de projectcontroller, op onderdelen, te vragen. Nogmaals benadrukt ons college dat afwijkingen van het advies van de projectcontroller in raadstukken expliciet worden gemeld en gemotiveerd.

Aanbeveling 7
7. De ambtelijke organisatie moet komen tot verbetering van de kwaliteit en borging van het bestuurlijk informatie proces bij grote projecten en aansturing van verbonden partijen. Het doorontwikkelen van projectmatig werken is noodzakelijk. Belangrijk aandachtspunt is de borging van de integraliteit van het project.

Rapportage 7
Een integrale aanpak van een project betekent niet alleen een aanpak waarbij met alle aspecten van het project (de integrale inhoud) wordt rekening gehouden maar ook is voorzien in een integraal proces. Daarnaast betekent integraliteit dat datgene dat invloed kan hebben op het uiteindelijk te bereiken resultaat, duidelijk is. Deze invloeden zijn zowel in – als extern.

De doorontwikkeling van de inbedding van projectmatig werken binnen de ambtelijke organisatie kent juist deze integraliteit. Enerzijds wordt gestuurd op de inzet van de juiste instrumenten anderzijds op de ontwikkeling van vaardigheden om deze integraliteit te borgen. De handleiding projectmatig werken en opgestelde formats geven daarbij een uitleg en handvat hoe verder te kijken dan de eigen projectgrenzen, het kunnen bezien van de raakvlakken met andere projecten en ontwikkelingen en het samenstellen van een integraal projectteam. Het college benadrukt dat de uitgangspunten van het projectmatig werken niet beperkt blijven tot de projecten maar worden ingebed in het dagelijkse werk. Zo dient ook de aansturing van de verbonden partijen vanuit de systematiek van projectmatig werken te geschieden.

Door de inrichting van een digitaal projectdossier wordt het mogelijk de effecten van het project op andere projecten (en vice versa) goed te monitoren.

Aanbeveling 8
8. Formats voor goede standaardrapportages zijn onontbeerlijk en worden ingevoerd. De werking van deze formats is mede afhankelijk van de bestuurscultuur en een goed samenspel van alle spelers op het bestuurlijke veld.

Rapportage 8
Onderdeel van de bewustwording van de organisatie is de rol van het rapporteren. Rapporteren is niet het doorgeven van informatie. Rapporteren is communiceren. Het vergt een vaardigheid tot het kunnen verstrekken van die informatie die nodig is op dat moment voor de doelgroep. En die ook begrijpbaar is. Het in compactere en betere

vorm overbrengen van deze informatie aan de juiste stake holders is een uitdaging en vraagt inlevingsvermogen in de mensen aan wie je rapporteert.

Door de introductie van een rapportage systeem in de P&C cylcus, die door de project controller wordt gemonitord wordt hieraan bijvoorbeeld voldaan. Echter, het tussen de oren zitten van de verplichte formats en de basisprincipes van het projectmatig werken is net zo belangrijk. Als ook het al genoemde inlevingsvermogen. Sturing vanuit het management is hiervoor noodzakelijk. Via het opnemen van de uitgangspunten in het concernplan en het maken van het projectmatig werken tot onderdeel van de gesprekken met medewerkers, wordt sturing gegeven. Het inbedden van projectmatig werken in het opleidingsprogramma geeft ondersteuning aan de ontwikkeling van de benodigde vaardigheden. Daarnaast is een belangrijke rol weggelegd voor het management om best practises te delen. Kennis was macht, kennis delen is kracht.

Aanbeveling 9

9. De kaderstellende voorstellen over grote projecten worden behandeld in de reguliere commissie: Stad en Ruimte. Er komt, ter vervanging van de commissie 'Voortgang Project Bergse Haven', een commissie adhoc 'voortgang grote projecten'. In deze commissie is de brede control functie aan de orde.

Rapportage 9

Het begrip control is niet statisch. Wat hieronder wordt verstaan en hoe hieraan invulling wordt gegeven is onderhevig aan de omstandigheden en behoeften van een organisatie. Daar waar in het verleden control werd gezien als een vorm van repressief toezicht is de invulling van de controllerfunctie de afgelopen decennia meer ontwikkeld in de richting van managementactiviteiten of te wel de brede control functie. Control moet daarbij waarde toevoegen aan de bedrijfsvoering, aandacht hebben voor financiële dan wel niet-financiële prestatiemaatstaven, een rol hebben in processen van verandermanagement en zowel vooruitkijken dan wel terugkijken.

De rol die de projectcontroller vervult maakt onderdeel uit van de inrichting van een brede control functie. Zoals aangegeven; de projectcontroller ondersteunt het college gevraagd en ongevraagd bij de rechtmatige, efficiënte en effectieve beheersing van grote projecten op alle bedrijfsvoeringsaspecten. Echter, de nieuwe invulling van het begrip brede control kan niet louter en alleen door de project controller geschieden. De project controller is daarbij afhankelijk van de control functies, conform de ruime interpretatie, die binnen de organisatie aanwezig zijn. Het kunnen voorzien in brede control betekent een nauw samenspel tussen projectcontroller en adviseurs werkzaam bij de afdeling Middelen en Concernstaf. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol van juridisch control.
Brede control dient zich niet te beperken tot projecten en kent een grotere scope. Vanuit het college is dan ook opdracht gegeven aan de ambtelijke organisatie om begin 2012 de inbedding van de brede control functie in een voorstel te presenteren waarna afstemming met uw raad hierover kan plaatsvinden. De door uw werkgroep gedane aanbeveling (koppeling positionering/rol projectcontroller) wordt daarin meegenomen.

3. Doorkijk 2012

Een eindrapportage over de aanbevelingen kent feitelijk geen eind. Zoals eerder aangeven betreft het hier met name bewustwording en kwaliteitsverbetering. Beide aspecten van organisatieontwikkeling zijn nimmer "af". Immers, de invulling en implementatie van de verbeterpunten sluit aan bij verandermanagement dat op haar beurt weer gekoppeld is aan de omstandigheden en behoeften van een organisatie op dat moment. Wat nu als uitgangspunt geldt kan onder gewijzigde omstandigheden juist moeten worden losgelaten.

In de rapportage is op meerdere momenten verwezen naar verdere acties die in het jaar 2012 in opdracht van het bestuur binnen de ambtelijke organisatie worden opgepakt. Samenvattend gaat het daarbij onder andere om:

- Het borgen van projectmatig werken binnen de organisatie (zorgen dat het beklijft).
- De implementatie van de acties voortvloeiend uit de notitie risicomanagement. Op een gestructureerde wijze wordt aandacht gegeven aan risico's en de beheersing daarvan in projectplannen, adviesnota's en raadsvoorstellen. Zo spoedig mogelijk wordt voor de huidige 11 grote projecten een risicoprofiel met toelichting opgesteld. In het 1e halfjaar 2012 zal vervolgens aandacht worden besteed aan: het bepalen van de methode hoe voor de gemeente zoveel mogelijk eenduidig de risico's zijn te berekenen en de registratie, bewaking en verantwoording van de risico's.
- De introductie van een digitaal projectdossier waarmee ook wordt voorzien in een juiste bestuurlijke informatievoorziening. Een projectvoorstel ligt hiervoor ter goedkeuring voor aan het managementteam.
- Het monitoren en evalueren van de invulling van de rol en positionering van projectcontrol.
- De inrichting van de brede control functie, waarbij stap één wordt gezet in het 1e kwartaal.

Bij de uitwerking van deze activiteiten wordt gewerkt volgens de principes van projectmatig werken. Zitten we nog op koers, is het doel helder, is het doel realistisch en sluit dit aan bij de behoeften? Een voortdurend proces van plannen, uitvoeren, controleren en aanpassen ligt voor ons.

4. Slot

In 2011 heeft het samenspel tussen de werkgroep doorlichting plan Bergse Haven en de organisatie ervoor gezorgd dat belangrijke stappen voorwaarts zijn gezet voor een goede sturing van, grote, projecten. Het is zaak nu vast te houden aan de ingeslagen weg en aanpak vanuit zowel het bestuur als de organisatie.

De werkgroep doorlichting plan Bergse Haven blijft in elk geval in stand tot 1 mei 2012. Een aantal belangrijke onderwerpen als, de projectenformats, het digitale projectdossier, risicomanagement, worden in ieder geval in 2012 besproken met de werkgroep. Ook zal projectcontrol onderwerp van gesprek zijn wanneer het advies over de brede controlfunctie beschikbaar is.

Vanuit het college is aan de ambtelijke organisatie opdracht gegeven de verdere implementatie van de diverse activiteiten doorlopend te blijven coördineren. De afstemming tussen bestuur en organisatie blijft daarbij van groot belang. In goed samenspel vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid werken aan verbeteringen voor Bergen op Zoom blijft het streven.

"Als er al een geheim voor succes is, dan is dat het vermogen om dingen te bekijken vanuit zowel het oogpunt van iemand anders als dat van zichzelf."
(Henry Ford)



Gemeente Bergen op Zoom

U12-001191

Aan de leden van de Bestuurlijke Werkgroep Doorlichting
Plan Bergse Haven van de gemeente Bergen op Zoom
T.a.v. de griffie

2 0 JAN. 2012

Uw kenmerk		Ons kenmerk		Datum	
Uw brief d.d.		Beh. door	L.M.E.C. Lommers	Doorkiesnr.	
Onderwerp	Nulmeting monitor grote projecten	Afdeling	Middelen	Bijlage(n)	1

Geachte leden van de Bestuurlijke Werkgroep Doorlichting Plan Bergse Haven,

Bijgaand ontvangt u – zoals afgesproken – de opzet van de monitor grote projecten. Twee maal per jaar zal de projectcontroller ons - bij het Concernbericht - middels de monitor grote projecten informeren over de voortgang van de projectbeheersing van de grote projecten. De voor de Raad relevante informatie zullen wij in het Concernbericht verwerken. In dit kader heeft de projectcontroller een nulmeting verricht die tevens is bedoeld om vast te stellen of de opzet van de monitor aan de verwachtingen voldoet.

Wij hebben elf projecten geselecteerd als groot project. Vier van deze projecten zijn in een afrondende fase, twee projecten zijn in uitvoering en vijf projecten bevinden zich in een voorbereidende fase. Mede naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van de Bestuurlijke Werkgroep Doorlichting Plan Bergse Haven zijn sinds 2011 activiteiten ondernomen richting meer projectmatig werken door de gemeente Bergen op Zoom. De projecten in een afrondende en uitvoerende fase zijn gestart voorafgaand aan deze activiteiten. Zij volgen daardoor niet geheel het kader voor projectmatig en programmatisch werken zoal dat medio 2011 is vastgesteld. In de bijgevoegde nulmeting treft u een overkoepelende rapportage aan over de projecten, die op het totale niveau aangeeft waar kansen, uitdagingen en risico's optreden voor het projectmatig en programmatisch werken door de gemeente Bergen op Zoom. Van deze monitor gaat een signalerende werking uit. Halverwege 2011 is een handleiding projectmatig en programmatisch werken vastgesteld met de bijbehorende formats. Deze worden steeds vaker toegepast in projecten. Ten aanzien van projectmatig en programmatisch werken is de gemeente Bergen op Zoom een leertraject ingegaan. Deze nulmeting moet gezien worden in het licht van dit leertraject. Een onderdeel van leren is het bieden van inzicht in de huidige situatie. Op basis van dit inzicht kunnen plannen gemaakt worden op welke wijze op de huidige situatie gereageerd wordt. De volgende stap is het evalueren (ook tussentijds) van de resultaten in het licht van het gemaakte plan. De evaluatie kan aanleiding zijn om het plan bij te stellen.

Met het model dat aan de monitor ten grondslag ligt kan tevens inzicht verkregen worden in de ontwikkeling van de beheersing van de individuele projecten. In bijlage 1 van de nulmeting is een fictief voorbeeld opgenomen hoe de rapportage op het niveau van de individuele projecten plaats zal vinden. De informatie die per project zal worden opgenomen wordt vooraf geverifieerd bij de projectleiders en ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers. De nulmeting per project is reeds ambtelijk geverifieerd. De bestuurlijke verificatie vindt op dit moment plaats. De vraag is hierbij aan de orde of de constateringen ten aanzien van het project feitelijk juist en volledig zijn weergegeven. De monitor grote projecten is geen vervanging van de voortgangsrapportages die door de projectmanager worden opgesteld en desgevraagd worden aangeboden aan de Raad.

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
E stadskantoor@bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 97 24
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Graag ontvangen wij uw reactie op de opzet en het gebruik van de monitor.

Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,

Mevr. mr. A.C. Spindler

Th. J.M. Wingens MPA
Loco-secretaris

burgemeester,

Drs. J.M.M. Polman

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
E stadskantoor@bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 97 24
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Projectcontroller
Gemeente Bergen op Zoom

Liselore Lommers
Kamer 1.09
Telefoon: 0164-277893
Email: l.m.e.c.lommers@bergenopzoom.nl

MONITOR GROTE PROJECTEN

Nulmeting december 2011

Inleiding

Historie en toelichting op de methode

HISTORIE

De monitor grote projecten is ontwikkeld naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van de Bestuurlijke Werkgroep Doorlichting Plan Bergse Haven. Deze werkgroep heeft zich gericht op de sturing van grote projecten door de gemeente Bergen op Zoom. Tot de aanbevelingen van de bestuurlijke werkgroep behoorden de aanstelling van een projectcontroller en meer grip krijgen op de sturing van grote projecten. In 2011 zijn acties ondernomen om de grip op grote projecten te versterken, bijvoorbeeld door het opstellen van een handboek projectmatig en programmatisch werken, het verwerken van voortgangsinformatie over grote projecten in jaarcyclusproducten en het aanstellen van een projectcontroller. Om grote projecten adequaat te kunnen aansturen en beheersen is deze projectenmonitor ontwikkeld. Aan de hand van deze monitor informeert de projectcontroller – in opdracht van de directie – het College over de projectbeheersing van de grote projecten. Van het instrument gaat vooral een signalerende werking uit. Het signaal dat de monitor afgeeft is de mate waarin het systeem, dat de gemeente Bergen op Zoom hanteert om sturing te geven aan (grote) projecten, werkt.

CRITERIA VOOR OPNAME GROTE PROJECTEN

De monitor grote projecten verschijnt twee keer per jaar bij het concernbericht en omvat projecten met een looptijd langer dan twee jaar, een omvang groter dan € 2 miljoen en/of die gepaard gaan met gemeentelijke grondinbreng. Verder geldt als voorwaarde dat het project direct gericht is op het functioneren van de gemeente, multidisciplinair is, een hoge mate van complexiteit kent en/of gekenmerkt wordt door een bijzonder financieel, juridisch of organisatorisch risicoprofiel. Tot slot wordt als voorwaarde gesteld dat het project innovatief/ bijzonder/uniek van aard is, specifieke projectmanagementvaardigheden vereist en een hoge mate van politieke gevoeligheid kent. Het College besluit of een project wordt aangemerkt als groot project.

DASHBOARD

In de monitor wordt aangesloten bij de volgende vragen:

- Wat willen we bereiken? (Resultaat & Kwaliteit)
- Wat hebben we daarvoor gedaan? (Organisatie, Informatie, Tijd)
- Wat hebben we daarvoor over gehad? (Geld)
- In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar? (Risico)

Deze vragen sluiten aan bij de sturings- en beheersingscategorieën uit het handboek projectmatig en programmatisch werken van de gemeente Bergen op Zoom die ingericht is volgens de systematiek van GROKIT[1]. Om de monitor grote projecten overzichtelijk te houden is het dashboardmodel gehanteerd. Door middel van kleuren wordt aangegeven of een project – op de indicatoren Geld, Risico, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd – volgens plan verloopt (groen), niet volgens plan verloopt maar er reeds afspraken gemaakt zijn om bij te sturen (oranje/groen), niet volgens plan verloopt maar bijsturing mogelijk is (oranje) of niet volgens plan verloopt en bijsturing niet mogelijk is (rood). De indeling in vier categorieën geeft een grove indeling en moet daarom vooral gelezen worden als een indicatie van de stand van zaken van het project. De toelichting geeft de mogelijkheid om een meer genuanceerd beeld te schetsen. Voor

1 GROKIT: Geld, Risico, Organisatie, Kwaliteit, Informatie, Tijd

de voortgangsbewaking van het Collegeprogramma wordt momenteel een digitaal dashboard ontwikkeld. Het streven is om met ingang van het eerste concernbericht 2012 de monitor grote projecten toe te voegen aan dit digitale dashboard.

ONTWIKKELMODEL EN NULMETING

De grote projecten die door het College zijn aangewezen hebben elk hun eigen stadium, ontwikkeling en voortgang. In deze monitor zijn alle projecten bekeken vanuit hun eigen context. Het uitgangspunt daarbij is de projectbeheersing. Beheersing betekent dat de projectleider, opdrachtgever en College grip hebben op het project. Er zijn diverse modellen die kunnen worden toegepast om grip te hebben en te houden op een project. Deze modellen delen dat projectbeheersing een cyclisch proces is. De basisprincipes van dit cyclisch proces zijn zichtbaar gemaakt in figuur 1, de kwaliteitscirkel van Deming.

Figuur 1: Kwaliteitscirkel van Deming



De rapportage die nu voorligt moet worden beschouwd als een probleemanalyse (specify), die op het totale niveau aangeeft waar kansen, uitdagingen en risico's optreden voor het projectmatig en programmatisch werken door de gemeente Bergen op Zoom. Het is nu aan het College en de ambtelijke organisatie om de resultaten van deze probleemanalyse te beoordelen en een plan te maken hoe invulling gegeven kan worden aan deze kansen, uitdagingen en risico's (plan). Het is aan de organisatie respectievelijk projectleider om uitvoering te geven aan dit plan (do), vervolgens te evalueren (check) wat de resultaten zijn en op basis van de resultaten eventueel bij te sturen (act). De projectcontroller monitort op welke wijze deze cyclus wordt gevolgd en wat de consequenties daarvan zijn. Deze inzichten kunnen aanleiding zijn voor de organisatie om het plan bij te stellen. De projectcontroller wil daarmee een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van Bergen op Zoom als lerende organisatie.

Met het model dat aan de monitor ten grondslag ligt kan tevens inzicht verkregen worden in de ontwikkeling van de beheersing van de individuele grote projecten. In bijlage 1 is een voorbeeld opgenomen hoe de rapportage op het niveau van de individuele projecten plaats zal vinden. De informatie die daarin opgenomen zal worden over de projecten wordt vooraf geverifieerd bij de projectleiders, ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers. Bij de verificatie is de vraag aan de orde of de constateringen ten aanzien van de projecten feitelijk juist en volledig zijn. Op projectniveau geeft de monitor het signaal af in welke mate het systeem, dat de gemeente Bergen op Zoom hanteert om sturing te geven, werkt in het individuele project. Op basis van deze monitor kunnen geen inhoudelijke uitspraken worden over de individuele projecten of hun onderlinge samenhang. De projectleiders rapportern zelf aan het College, en desgevraagd aan de Raad, over de voortgang van hun project. De nulmeting per project is reeds ambtelijk geverifieerd. De bestuurlijke verificatie vindt op dit moment plaats.

LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk worden per indicator de constateringen van de projectcontroller weergegeven. Deze constateringen hebben niet specifiek betrekking op één individueel project. Deze constateringen hebben betrekking op de huidige praktijk rond projectmatig werken. Per indicator wordt wel aangegeven hoeveel projecten op "groen, oranje/groen, oranje of rood" staan. In deze rapportage is dit nog een voorbeeld. De kleuren hebben de volgende betekenis:

- Het project is op dit onderdeel in control; het verloopt volgens plan. Bij projecten in de voorbereidende fase wordt met groen aangegeven dat de randvoorwaarden voor projectmatig werken op dit moment al voldoende geborgd zijn.
- Het project heeft op dit onderdeel extra aandacht nodig om in control te komen en hier zijn ook reeds afspraken over gemaakt. Bij de projecten in de voorbereidende fase wordt met oranje/groen aangegeven dat de randvoorwaarden voor projectmatig werken nog niet geheel geborgd zijn maar dat er wel afspraken zijn gemaakt om de deze in te vullen.
- voorbereidende fase wordt met oranje aangegeven dat de randvoorwaarden voor

projectmatig werken nog niet geheel geborgd zijn maar dat men zich wel bewust is dat deze moeten worden ingevuld.

Er is directe actie vereist om in control te komen; het verloopt niet volgens plan en bijsturing is niet mogelijk. Bij de projecten in de voorbereidende fase wordt met rood aangegeven dat er in het project nog geen aandacht is om de randvoorwaarden voor projectmatig werken in te vullen.

Bijvoorbeeld, als reeds in een project is onderkend dat er een financieel tekort wordt verwacht en hiervoor adequate beheersingsmaatregelen getroffen zijn dan kan de indicator geld op groen staan. Daarnaast zijn de indicatoren beschouwd in hun context. De indicator risico is hier een voorbeeld van. Op dit moment is het beleid ten aanzien van risicomanagement in ontwikkeling. Risicomanagement als beheersingsaspect is in veel projecten een nieuw element. Met de indicator risico wordt daarom in deze monitor aangegeven of er in het project aandacht is voor risicomanagement (groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken en hier ook al afspraken over zijn gemaakt (oranje/groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken (oranje) of er geen aandacht is voor risicomanagement (rood).

Inzicht in de projecten

Algemene beschrijving van de projecten

DE PROJECTEN EN HUN FASE

In totaal zijn er elf projecten geselecteerd door het College met de noemer groot project. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de grote projecten op dit moment.

Tabel 1 Overzicht grote projecten

In afronding:	- Markiezaats Containerterminal - Belastingsamenwerking West-Brabant - Intergemeentelijke Sociale Dienst - Ombuigingen
In uitvoering:	- Schelde Veste - Markiezaten
In voorbereiding:	- Herstructurering Gageldonk - Nautische verbindingen - KCC Bergen op Zoom - Decentralisatie rijkstaken - Wet Werken naar Vermogen

Het College heeft op dit moment voor deze elf projecten gekozen. Vier projecten bevinden zich in een afrondende fase en twee projecten in de uitvoerende fase. Deze projecten zijn opgestart voor 2011 en volgen daardoor niet volledig het kader van projectmatig en programmatisch werken zoals dit medio 2011 is vastgesteld. Het project "Decentralisatie rijkstaken" omvat echter een tweetal afzonderlijke projecten. Dit zijn de decentralisatie AWBZ en de transitie jeugdzorg. De projecten delen dat ze een decentralisatie betreffen. Verder doorlopen de projecten een eigen planning, inhoud, aanpak, risicoprofiel en financiering. Daarom stelt de projectcontroller voor om het project "Decentralisatie rijkstaken" te splitsen in twee aparte grote projecten. Het project "KCC Bergen op Zoom" heeft primair betrekking op het dienstverleningsproject van Bergen op Zoom en staat in directe relatie met de vorming van het gezamenlijk klant contact centrum (KCC) van de BER-gemeenten. Daarom stelt de projectcontroller voor de naam van het project te wijzigen in "Dienstverlening Bergen op Zoom". Het project "Nautische verbindingen" heeft betrekking op de renovatie van de oevers in de Theodorushaven. De term nautische verbindingen blijkt verwarring op te roepen binnen de ambtelijke organisatie. Daarom stelt de projectcontroller voor de naam van dit project te wijzigen in "Oevers Theodorushaven".

Het College heeft gekozen de projecten zoals opgenomen in tabel 1 te volgen als een groot project. Gezien de criteria die het College hanteert voor het bepalen of een project aangemerkt moet worden als groot project zouden ook andere projecten van de gemeente Bergen op Zoom hiervoor in aanmerking kunnen komen. Te denken valt aan de Floriade[2], de vorming van de RUD, samenwerking op het terrein van leerplicht en Landschap van Allure. De vraag of het College in een project expliciete aandacht wil geven aan de projectbeheersing wordt niet gesteld. Het blijft daarom een punt van aandacht op wiens initiatief en op welke wijze wordt gesignaleerd of een project aangemerkt moet worden als groot project.

---

[2] Inmiddels is het project Floriade om bekende redenen stopgezet. Het project voldeed echter aan de criteria voor een groot project.

VOORBEELD: ALGEMEEN BEELD GROTE PROJECTEN

In deze paragraaf wordt een voorbeeld gegeven hoe een samenvattend beeld wordt gepresenteerd in de monitor over de grote projecten.

Met het opstellen van deze monitor ontstaat een diffuus beeld ten aanzien van grote projecten. In tabel 2 wordt inzicht gegeven in de stand van zaken van de beheersingsfactoren van de grote projecten per 31 december 2011.

Tabel 2 Algemeen beeld grote projecten

Wat willen we bereiken?	
- Resultaat & Kwaliteit	
Wat hebben we daarvoor gedaan?	
- Tijd	
- Organisatie & Informatie	
Wat hadden we daarvoor over?	
- Geld	
In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?	
- Risico	

Uit tabel 2 blijkt dat de grote projecten overwegend op "oranje" of "oranje/groen" staan. Bij de indicatoren Resultaat & Kwaliteit, Geld en Risico staan ook een aantal projecten op "rood". Hier kan uit worden afgeleid dat met name in de kaderstelling vooraf, de financiële paragraaf en risicomanagement expliciete aandacht nodig is. Echter, enkele positieve krachten in deze organisatie zorgen ervoor dat het tot op heden eigenlijk altijd "wel goed gaat". Medewerkers zijn loyaal aan de organisatie. Daar komt bij dat de organisatie in staat is in een crisissituatie tot resultaat te komen. Er wordt op dat moment vanuit een flexibele houding gezocht naar een praktische en pragmatische oplossing gegeven de omstandigheden. Aan deze grondhouding zit een keerzijde, namelijk dat de grootste kracht tevens een valkuil wordt. Daarnaast blijkt dat bij diverse van de projecten die nu in voorbereiding zijn afspraken gemaakt zijn om de randvoorwaarden voor projectbeheersing te borgen.

Uitgelicht: Projecten in een afrondende fase

Met name bij projecten die zich in een afrondende fase bevinden staan indicatoren op rood. Hiermee wordt aangegeven dat de projecten op die indicatoren niet in control zijn. Het treffen van maatregelen op dit moment zal naar verwachting geen effect hebben. Het beschrijven van beoogde maatschappelijke effecten of het uitvoeren van een risico-inventarisatie is in deze fase van de projecten niet nodig. De projecten in de afrondende fase zijn opgestart voor 2011 en volgen daardoor niet volledig het kader van projectmatig en programmatisch werken zoals dit medio 2011 is vastgesteld. Naar deze projecten zal in het eerste kwartaal een eindaudit worden verricht. Deze zal resulteren in inzicht in kansen, uitdagingen en risico's die zich bij grote projecten voor kunnen doen, wat de consequenties daarvan zijn en hoe er mee omgegaan is en kan worden.

Uitgelicht: Projecten in een uitvoerende fase

De projecten in de uitvoerende fase zijn opgestart voor 2011 en volgen daardoor niet volledig het kader van projectmatig en programmatisch werken zoals dit medio 2011 is vastgesteld. Beide projecten zijn een gebiedsontwikkeling waar grote financiële risico's aan verbonden zijn. Het project Schelde Veste staat onder grote aandacht van de Raad waarbij aanvullende afspraken zijn gemaakt bijvoorbeeld over de wijze van risicomanagement en voortgangsrapportages. Over de Markiezaten wordt gerapporteerd in de reguliere planning & controlcyclus.

Uitgelicht: Projecten in een voorbereidende fase

Vijf projecten bevinden zich in een voorbereidende fase. Deze fase kenmerkt zich door het maken van plannen en het uitvoeren van oriëntaties wat er in het project moet gaan gebeuren en hoe het project zal gaan verlopen. In deze fase wordt het project nader geconcretiseerd. Het "in control" zijn van het project is daardoor lastig te beoordelen. Vanuit het oogpunt van projectbeheersing wordt in deze fase gekeken naar de mate waarin de randvoorwaarden om "in control" te kunnen zijn op een afdoende manier worden ingevuld.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Voorbeeld: Resultaat & Kwaliteit



De indicator Resultaat & Kwaliteit heeft betrekking op het bij de start van het project stellen van expliciete en duidelijke kaders. Gedurende het project kan er aanleiding zijn om deze kaders bij te stellen. Deze kaders hebben niet alleen betrekking op de prestatie die in het project geleverd moet worden zoals het bouwen van 1.600 woningen of de vorming van een gemeenschappelijke sociale dienst. De kaders hebben vooral betrekking op het maatschappelijke effect dat met het project beoogd wordt en de relatie met het gemeentelijk beleid. Kortom, het plaatsen van het project binnen de context van een politieke en maatschappelijke omgeving. Voor de beheersing van het project is het van belang dat deze kaders zo concreet mogelijk worden geformuleerd en bij voorkeur in SMART+C-termen[3]. Wanneer deze kaders expliciet gemaakt zijn ontstaat de mogelijkheid om te beoordelen in hoeverre een project doelmatig en doeltreffend is en hierop sturing te geven.

Voorbeeld: Sturing op prestatie of maatschappelijk effect

De gemeente wil de dienstverlening aan haar burgers verbeteren. Samen met twee andere gemeenten ontstaat het initiatief om gezamenlijk een KCC te ontwikkelen. Wat is voor de gemeente nu belangrijker, het vormen van het KCC of de dienstverlening aan haar burgers op een hoger kwaliteitsniveau tillen? Het eerste heeft tot gevolg dat er ongeacht de context of omstandigheden een gezamenlijk KCC wordt gevormd. Sturing is erop gericht om het KCC te realiseren. Het tweede heeft tot gevolg dat bepaald wordt wat dit kwaliteitsniveau betekent, gezocht wordt naar de best passende instrumenten om de dienstverlening op dit kwaliteitsniveau te brengen en dat deze vervolgens worden ingezet. Sturing is erop gericht om de dienstverlening naar het gewenste kwaliteitsniveau te brengen.

Het stellen van expliciete en duidelijke kaders blijkt bij de grote projecten een lastige opgave. In een projectopdracht, projectvoorstel of plan van aanpak worden kaders overwegend impliciet en abstract geformuleerd. Het projectresultaat (de prestatie die geleverd moet worden) is in de meeste projecten te herleiden. Het beoogd maatschappelijk effect of de politieke en maatschappelijke context is in de projecten niet of in afgeleide bewoordingen geformuleerd. In enkele projecten zijn go/no-go beslissingen gemarkeerd. Uit het oogpunt van projectbeheersing is dit een moment van herijking; een moment waarop de keuze gemaakt kan worden of het project voortgezet moet worden, al dan niet in gewijzigde vorm, dan wel moet worden stopgezet. Hier is een punt van aandacht. Indien in een project – en bij voorkeur bij de start – onvoldoende expliciet gemaakt wordt wat de kaders zijn, kan bij een go/no-go beslissing eigenlijk geen onderbouwde afweging gemaakt worden, omdat het lastig is de gewijzigde omstandigheden te vertalen naar de consequenties voor het project.

WAT HEBBEN WE DAARVOOR OVER GEHAD?

Voorbeeld: Tijd



Met betrekking tot het tijdsaspect wordt de kracht van de organisatie zichtbaar. Bij de beheersing van projecten worden mijlpalen in de besluitvorming ervaren als een bepalende factor. Tijdens de ontwikkeling en uitvoering van het project kan vertraging worden opgelopen. Deze vertraging wordt echter aan het einde veelal ingelopen door inspanningen op het laatste moment. De praktijk leert dat grote projecten over het algemeen "onder stoom en grote druk" tot stand komen. Wanneer projecten en besluitvormingsdocumenten onder druk en in korte tijd stand gebracht moeten worden is het lastig om de kwaliteit van de informatievoorziening te waarborgen. Zie hiervoor ook de indicator Organisatie & Informatie.

Voorbeeld: Tijd als bepalende factor

Aan de Raad is toegezegd dat zij op 1 september met elkaar kunnen spreken over de voortgang van een project. Op 15 augustus blijkt dat nog niet alle informatie beschikbaar is om een kwalitatief goed product te kunnen leveren. De afweging die op dat moment gemaakt lijkt te worden is "wat kunnen we de komende twee weken nog doen zodat de Raad op 1 september

[3] SMART+C: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden en Consistent

over de voortgang van het project te kunnen spreken?" De afweging lijkt niet te worden gemaakt "welke informatie hebben we nodig om een kwalitatief goed product te kunnen leveren, hoeveel tijd hebben we nodig om de benodigde gegevens hiervoor te verzamelen en hoeveel tijd hebben we nodig om die gegevens om te zetten in bestuurlijke informatie?" De eerste afweging heeft tot gevolg dat de toezegging wordt nagekomen maar dat de vraag is of de raad wel het juiste gesprek kan voeren. De tweede afweging heeft tot gevolg dat de toezegging mogelijk moet worden bijgesteld maar dat de raad wel het juiste gesprek kan voeren.

Voorbeeld: Organisatie en Informatie 

Organisatie heeft betrekking op het volgen van onder andere gemeentelijke voorschriften en interne afspraken (vastgestelde procedures) en de inrichting van de projectorganisatie. Een onderdeel is bijvoorbeeld de inzet van de intern beschikbare expertise. Informatie heeft betrekking op de kwaliteit van informatievoorziening en communicatie maar ook op aspecten als dossiervorming en archivering. Bij deze indicator zijn diverse aandachtspunten en ontwikkelingsmogelijkheden:

Organisatie: Het tijdig inzetten van de expertise die in de organisatie beschikbaar is.
Het bewustzijn van het nut en de noodzaak van gemeentelijke voorschriften en interne afspraken.
Het expliciet maken van de toedeling van taken en verantwoordelijkheden naar de betrokkenen bij het project.
Het expliciet maken van onderlinge verhoudingen en overlegvormen.

Voorbeeld: Tijdige inzet eigen expertise

Eén van de onderdelen in het project is het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst. Hier zijn zowel juridische als financiële aspecten en consequenties aan verbonden. De projectleider zoekt via internet een voorbeeld van een – volgens hem – vergelijkbare situatie, past deze aan met de gegevens van het project en legt dit concept vervolgens voor aan de juridisch adviseur. Uit het gesprek met de juridisch adviseur blijkt dat het gekozen voorbeeld uit juridisch oogpunt onvoldoende recht doet aan hetgeen de gemeente Bergen op Zoom feitelijk wil bereiken met de samenwerkingsovereenkomst. Er ontstaat in deze tweede fase een dialoog tussen projectleider en juridisch adviseur om tot een passende samenwerkingsovereenkomst te komen. Op het moment dat deze ter besluitvorming wordt aangeboden blijkt dat de financiële consequenties van de samenwerkingsovereenkomst niet volledig in beeld gebracht zijn voor de gemeente Bergen op Zoom terwijl hier een extern advies over in is gewonnen. De tijdige inzet van eigen expertise heeft in dit geval de toegevoegde waarde dat het specifiek gemeentelijk belang meegenomen wordt in de overwegingen.

Het is een verantwoordelijkheid van zowel de projectleider als de adviseurs om ervoor te zorgen dat de kennis en expertise die binnen de organisatie aanwezig is tijdig en van kwalitatief hoog niveau wordt ingezet. Belangrijke randvoorwaarden zijn hierbij:

- De projectleider is bekend met de expertise die in de organisatie aanwezig is
- De adviseur is bekend met het project en voelt zich hierbij betrokken
- Heldere wederzijdse verwachtingen
- Wederzijds vertrouwen in zowel de vraag die gesteld wordt als het advies dat wordt verstrekt

Informatie: Centraal toegankelijke archivering en dossiervorming. Dit blijft nu gedurende het project vaak geconcentreerd bij de projectleider.
Een concreet beeld vormen van de informatiebehoefte van zowel de Raad als het College.

Voorbeeld: Kwaliteit informatievoorziening

De projectleider is een plan van aanpak aan het schrijven voor zijn nieuwe project. De projectleider wil zowel de Raad als het College zo volledig mogelijk informeren. Hij besluit om alle gegevens waar hij de beschikking over heeft ook aan te bieden aan de Raad en het College. Er komen tal van detailvragen terug die vrijwel geen betrekking hebben op de essentie van het

gevraagde besluit. De projectleider vraagt zich af hoe dit mogelijk is omdat hij alles heeft verstrekt en vragen tevens betrekking hebben op informatie die hij reeds verstrekt heeft.

De Raad en het College adequaat informeren betekent dat je als projectleider bepaalt welke boodschap je over wil brengen en een inschatting maakt welke informatie het bestuur nodig heeft om een besluit te kunnen nemen; wat de hoofd- en bijzaken zijn. Een randvoorwaarde daarbij is dat de informatie die wordt verstrekt transparant, eenduidig en consistent is.

WAT HADDEN WE DAARVOOR OVER?



Voorbeeld: Geld

Bij diverse projecten lijkt het bewustzijn van de financiële kant van het project beperkt. Het gaat daarbij zowel om de benodigde middelen als om de dekking van het voorstel. In sommige projecten blijkt het voor de projectleider lastig om een inschatting te maken van de benodigde middelen, dan wel hoe uitgaven gedekt moeten worden. En bovendien kan het de vraag zijn wanneer en door wie besloten is om middelen beschikbaar te stellen voor het project. Uit besluitvorming kan in een aantal gevallen niet worden afgeleid dat de Raad een budget heeft toegekend. Gedurende het project wordt dit gesignaleerd en gecorrigeerd zodat de rechtmatigheid voldoende geborgd kan blijven.

Voorbeeld: Inzicht in de financiële consequenties van een project

In de businesscase die ten behoeve van een project is opgesteld is een investeringsbegroting opgenomen. Bij de investeringsbegroting staat dat de financiële consequenties worden verwerkt in het concernbericht. De businesscase wordt aangeboden aan de Raad met het beslispunt om kennis te nemen van de businesscase. Voor de projectleider is het feit dat de Raad kennis heeft genomen van de businesscase aanleiding om aan te nemen dat de Raad ook heeft ingestemd met de investeringsbegroting. Bij het eerstvolgende concernbericht wordt de investeringsbegroting verwerkt. Er wordt geen specifieke besluitvorming voorgesteld over de investeringsbegroting bij het project. De Raad stemt in met het concernbericht. Hiermee is weliswaar de rechtmatigheid voldoende geborgd. De Raad heeft echter niet expliciet ingestemd met de investeringsbegroting.

Ten aanzien van de grote projecten is het risico op financieel gebied niet beperkt tot de vraag of het gevraagde krediet toereikend is dan wel of er voldoende middelen beschikbaar zijn binnen de gemeente. Binnen de organisatie wordt getwijfeld aan de juistheid, betrouwbaarheid en volledigheid van de basisinformatie, en met name het financiële systeem. Afdelingen organiseren zelf hetgeen in hun ogen ontbreekt. De discussie gaat daardoor niet zozeer over de vraag of de gevraagde krediet toereikend is maar of alle kosten en opbrengsten wel op de juiste manier verwerkt zijn in het systeem.

IN HOEVERRE IS HET RISICOPROFIEL AANVAARDBAAR?



Voorbeeld: Risico

Risicomanagement is in ontwikkeling binnen de gemeente Bergen op Zoom. Met de indicator risico wordt daarom in deze monitor aangegeven of er in het project aandacht is voor risicomanagement (groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken en hier ook al afspraken over zijn gemaakt (oranje/groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken (oranje) of er geen aandacht is voor risicomanagement (rood).

Voorbeeld: Onbewust risicomanagement

Op de vraag wat de risico's in een project zijn antwoordt de projectleider dat hij zich daar niet bewust van is. Het project staat echter onder tijdsdruk. Er is een bestuurlijk bindende afspraak gemaakt dat het project op 1 juli afgerond moet zijn. Voor die tijd moet de ambitie nog worden geconcretiseerd en een inkooptraject worden doorlopen. Het project betreft een samenwerking en het draagvlak bij de bestuurlijke partners lijkt beperkt te zijn. Al pratende geeft de projectleider een redelijk volledige risico-inventarisatie en op welke manier hij wil reageren op eventuele gebeurtenissen. Wanneer je echter meer bewust bezig bent met eventuele risico's die op kunnen treden ontstaat een gevoel van meer grip op de projecten.

BIJLAGE 1

Fictief voorbeeld

*Dit voorbeeld is **niet** gebaseerd op één van de grote projecten*

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Het projectresultaat is concreet en specifiek geformuleerd. De maatschappelijke effecten zijn voor zover bekend enkel summier en in kwalitatieve termen geformuleerd.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

Aan het einde van het project zijn de afgesproken mijlpalen gerealiseerd. Echter, de besluitvormingsdocumenten komen onder hoge tijdsdruk (onder stoom) tot stand. Bij de belangrijkste besluitvormingsmomenten is afgeweken van de standaardprocedures om aan de gemaakte afspraken te voldoen. Inmiddels zijn tussen ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever afspraken gemaakt om deze situatie in het vervolg te voorkomen.

Organisatie & Informatie

De afgelopen maanden is de projectleider uitgevallen wegens ziekte. Het vooruitzicht is dat deze persoon langdurig afwezig zal zijn. Er zijn geen afspraken gemaakt hoe deze periode wordt opgevangen. Daarnaast blijkt dat er onduidelijkheid bestaat over de invulling van de projectstructuur, onderlinge verhoudingen en verantwoordelijkheden. Het projectdossier is enkel ondergebracht bij de projectleider en is momenteel niet toegankelijk.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Bij de start van het project is een investeringsbegroting vastgesteld door de Raad en het bijbehorende krediet is toegekend. Vooralsnog wordt het project uitgevoerd binnen de gestelde financiële kaders.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Bij de start van het project is er geen risicoanalyse uitgevoerd. Inmiddels hebben betrokkenen bij het project gesignaleerd dat dit wel moet gebeuren. Er zijn echter nog geen afspraken over gemaakt.

Algemene opmerkingen

N.v.t.

Gemeente Bergen op Zoom

U12-003875

Aan de leden van de Bestuurlijke Werkgroep Doorlichting
Plan Bergse Haven van de gemeente Bergen op Zoom
T.a.v. de griffie

Uw kenmerk		Ons kenmerk		Datum	- 9 MAART 2012
Uw brief d.d.		Beh. door	L.M.E.C. Lommers	Doorkiesnr.	
Onderwerp	Nulmeting monitor grote projecten	Afdeling	Middelen	Bijlage(n)	2

Geachte leden van de Bestuurlijke Werkgroep,

Hierbij bieden wij u de nulmeting aan van de monitor grote projecten. De opzet van de monitor is op 25 januari 2012 met u besproken. U heeft aangegeven dat de opzet voldoet aan de informatiebehoefte van uw Gemeenteraad. De monitor wordt in het vervolg twee maal per jaar aangeboden bij het Concernbericht. De volgende versie van de monitor wordt aangeboden bij het eerste Concernbericht 2012. Wij adviseren u de nulmeting en volgende versies van de monitor te behandelen in de auditcommissie.

De projectcontroller informeert ons met de monitor over de voortgang van de projectbeheersing van de grote projecten. Van het instrument gaat een signalerende werking uit. Het signaal dat de monitor afgeeft is de mate waarin het systeem, dat wij hanteren om sturing te geven aan (grote) projecten, werkt. Op basis van deze monitor kunnen dan ook geen inhoudelijke uitspraken worden gedaan over individuele projecten of hun onderlinge samenhang. De projectleiders rapporteren zelf aan ons College, en het College desgevraagd aan uw Raad, over de voortgang van het project. De bestuurlijke voortgangsrapportage Schelde Veste bijvoorbeeld blijft gewoon bestaan, evenals de andere afspraken over de decentralisatieprojecten (AWBZ, Jeugdzorg en Wet Werken naar Vermogen). Voor de overige grote projecten verloopt de informatievoorziening aan uw Raad conform de reguliere afspraken uit de planning & controlcyclus. In de tweede bijlage is een overzicht opgenomen van het instrumentarium voor het volgen van de grote projecten.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,

Mevr. mr. A.C. Spierdijk
Th. J.M. Wingens MPA
Loco-secretaris

burgemeester,

Drs. J.M.M. Polman

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
E stadskantoor@bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 97 24
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Bijlage overzicht instrumentarium voor het volgen van grote projecten.

Bestuurlijke voortgangsrapportage Schelde Veste

Doel	Informatie over de voortgang van het project Schelde Veste met bijzondere aandacht voor het risicoprofiel. Op hoofdlijnen wordt de voortgang in de realisatie van de gebiedsontwikkeling Schelde Veste (terug- en vooruitblik) geschetst. Op basis van de beheersaspecten Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit wordt de algehele voortgang beschreven. Hierbij wordt ook ingezoomd op de diverse deelgebieden. Onderdeel van deze voortgangsrapportage is een risicomonitor.
Doelgroep	Gemeenteraad.
Frequentie	3 keer per jaar.
Wijze van informatieverstrekking	Actief . Het college van burgemeester en wethouders zorgt voor toezending van de bestuurlijke voortgangsrapportage aan de gemeenteraad.

Concernberichten, jaarverslag

Doel	Informatie op programmaniveau over de beleidsmatige voortgang en financiële stand van zaken van grote projecten.
Doelgroep	Gemeenteraad.
Frequentie	2 keer, lopende het jaar, in de concernberichten en daarnaast na afloop van het jaar in het jaarverslag.
Wijze van informatieverstrekking	Actief. Het college van burgemeester en wethouders zorgt voor toezending van de concernberichten en het jaarverslag aan de gemeenteraad.

Monitor grote projecten

Doel	De projectcontroller informeert het college van burgemeester en wethouders met de monitor over de voortgang van de projectbeheersing van de grote projecten. Van het instrument gaat een signalerende werking uit. Het signaal dat de monitor afgeeft is de mate waarin het systeem, dat gehanteerd wordt om sturing te geven aan (grote) projecten, werkt. Op basis van deze monitor kunnen geen inhoudelijke uitspraken worden gedaan over individuele projecten of hun onderlinge samenhang.
Doelgroep	Primair het college van burgemeester en wethouders. Secundair de auditcommissie. Vanwege de organisatorische en meer interne gerichte onderwerpen die in de monitor vermeld staan, wordt deze secundair niet aangeboden aan de gemeenteraad, maar aan de auditcommissie.
Frequentie	2 keer, lopende het jaar, separaat bij de concernberichten.
Wijze van informatieverstrekking	Actief. Het college van burgemeester en wethouders zorgt voor toezending van de monitor aan de auditcommissie.

Reviews

Doel	De projectcontroller geeft een onafhankelijk advies aan het college over de beheersingsaspecten (GROKIT) in beslisdocumenten betreffende de grote projecten.
Doelgroep	Primair het college van burgemeester en wethouders.
Frequentie	Bij beslisdocumenten betreffende grote projecten die beheersingsaspecten in zich hebben.
Wijze van informatieverstrekking	Passief. In de openbare besluitenlijst van de vergaderingen van het college van burgemeester en wethouders worden de reviews vermeld. De gemeenteraad kan de betreffende rapportages, op aanvraag, inzien.

Audits

Doel	De projectcontroller geeft een onafhankelijk advies aan het college over de beheersingsaspecten (GROKIT) in één of meerdere specifieke grote projecten aan de hand van een doorlichting van het project los van beslisdocumenten.
Doelgroep	Primair het college van burgemeester en wethouders.
Frequentie	Gedurende het project op ad hoc basis.
Wijze van informatieverstrekking	Passief. In de openbare besluitenlijst van de vergaderingen van het college van burgemeester en wethouders worden de audits vermeld. De gemeenteraad kan de betreffende rapportages, op aanvraag, inzien.

Projectcontroller
Gemeente Bergen op Zoom

Liselore Lommers
Kamer 1.09
Telefoon: 0164-277893
Email: l.m.e.c.lommers@bergenopzoom.nl

MONITOR GROTE PROJECTEN

Nulmeting december 2011

Inleiding

Historie en toelichting op de methode

HISTORIE

De monitor grote projecten is ontwikkeld naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van de Bestuurlijke Werkgroep Doorlichting Plan Bergse Haven. Deze werkgroep heeft zich gericht op de sturing van grote projecten door de gemeente Bergen op Zoom. Tot de aanbevelingen van de bestuurlijke werkgroep behoorden de aanstelling van een projectcontroller en meer grip krijgen op de sturing van grote projecten. In 2011 zijn acties ondernomen om de grip op grote projecten te versterken, bijvoorbeeld door het opstellen van een handboek projectmatig en programmatisch werken, het verwerken van voortgangsinformatie over grote projecten in jaarcyclusproducten en het aanstellen van een projectcontroller. Om grote projecten adequaat te kunnen aansturen en beheersen is deze projectenmonitor ontwikkeld. Aan de hand van deze monitor informeert de projectcontroller – in opdracht van de directie – het College over de projectbeheersing van de grote projecten. Van het instrument gaat vooral een signalerende werking uit. Het signaal dat de monitor afgeeft is de mate waarin het systeem, dat de gemeente Bergen op Zoom hanteert om sturing te geven aan (grote) projecten, werkt.

CRITERIA VOOR OPNAME GROTE PROJECTEN

De monitor grote projecten verschijnt twee keer per jaar bij het concernbericht en omvat projecten met een looptijd langer dan twee jaar, een omvang groter dan € 2 miljoen en/of die gepaard gaan met gemeentelijke grondinbreng. Verder geldt als voorwaarde dat het project direct gericht is op het functioneren van de gemeente, multidisciplinair is, een hoge mate van complexiteit kent en/of gekenmerkt wordt door een bijzonder financieel, juridisch of organisatorisch risicoprofiel. Tot slot wordt als voorwaarde gesteld dat het project innovatief/ bijzonder/uniek van aard is, specifieke projectmanagementvaardigheden vereist en een hoge mate van politieke gevoeligheid kent.

Het College heeft deze criteria in 2011 vastgesteld. De criteria moeten vooral gezien worden als richtlijn. Op dit moment is nog niet uitgewerkt op welke wijze de portefeuille van de projectcontroller wordt samengesteld en hoe mutaties hierin worden doorgevoerd. Het MT komt met een voorstel hierover. De Raad kan het College natuurlijk ook attenderen om een project aan te merken als groot project. Het College besluit of een project wordt aangemerkt als groot project.

DASHBOARD

In de monitor wordt aangesloten bij de volgende vragen:

- Wat willen we bereiken? (Resultaat & Kwaliteit)
- Wat hebben we daarvoor gedaan? (Organisatie, Informatie, Tijd)
- Wat hebben we daarvoor over gehad? (Geld)
- In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar? (Risico)

Deze vragen sluiten aan bij de sturings- en beheersingscategorieën uit het handboek projectmatig en programmatisch werken van de gemeente Bergen op Zoom die ingericht is volgens de systematiek van GROKIT[1]. Om de monitor grote projecten overzichtelijk te houden is het dashboardmodel gehanteerd. Door middel van kleuren wordt aangegeven of een project – op

---

1 GROKIT: Geld, Risico, Organisatie, Kwaliteit, Informatie, Tijd

de indicatoren Geld, Risico, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd – volgens plan verloopt (groen), niet volgens plan verloopt maar er reeds afspraken gemaakt zijn om bij te sturen (oranje/groen), niet volgens plan verloopt maar bijsturing mogelijk is (oranje) of niet volgens plan verloopt en bijsturing niet mogelijk is (rood). De indeling in vier categorieën geeft een grove indeling en moet daarom vooral gelezen worden als een indicatie van de stand van zaken van het project. De toelichting geeft de mogelijkheid om een meer genuanceerd beeld te schetsen. Voor de voortgangsbewaking van het Collegeprogramma wordt momenteel een digitaal dashboard ontwikkeld. Het streven is om met ingang van het eerste concernbericht 2012 de monitor grote projecten toe te voegen aan dit digitale dashboard.

ONTWIKKELMODEL EN NULMETING

De grote projecten die door het College zijn aangewezen hebben elk hun eigen stadium, ontwikkeling en voortgang. In deze monitor zijn alle projecten bekeken vanuit hun eigen context. Het uitgangspunt daarbij is de projectbeheersing. Beheersing betekent dat de projectleider, opdrachtgever en College grip hebben op het project. Er zijn diverse modellen die kunnen worden toegepast om grip te hebben en te houden op een project. Deze modellen delen dat projectbeheersing een cyclisch proces is. De basisprincipes van dit cyclisch proces zijn zichtbaar gemaakt in figuur 1, de kwaliteitscirkel van Deming.

Figuur 1: Kwaliteitscirkel van Deming



De rapportage die nu voorligt moet worden beschouwd als een probleemanalyse (specify), die op het totale niveau aangeeft waar kansen, uitdagingen en risico's optreden voor het projectmatig en programmatisch werken door de gemeente Bergen op Zoom. Het is nu aan het College en de ambtelijke organisatie om de resultaten van deze probleemanalyse te beoordelen en een plan te maken hoe invulling gegeven kan worden aan deze kansen, uitdagingen en risico's (plan). Het is aan de organisatie respectievelijk projectleider om uitvoering te geven aan dit plan (do), vervolgens te evalueren (check) wat de resultaten zijn en op basis van de resultaten eventueel bij te sturen (act). De projectcontroller monitort op welke wijze deze cyclus wordt gevolgd en wat de consequenties daarvan zijn. Deze inzichten kunnen aanleiding zijn voor de organisatie om het plan bij te stellen. De projectcontroller wil daarmee een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van Bergen op Zoom als lerende organisatie.

Met het model dat aan de monitor ten grondslag ligt kan tevens inzicht verkregen worden in de ontwikkeling van de beheersing van de individuele grote projecten. In de bijlage de rapportage op het niveau van de individuele projecten opgenomen. De informatie die daarin is opgenomen over de projecten is vooraf geverifieerd bij de projectleiders, ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers. Bij de verificatie is de vraag aan de orde of de constateringen ten aanzien van de projecten feitelijk juist en volledig zijn. Op projectniveau geeft de monitor het signaal af in welke mate het systeem, dat de gemeente Bergen op Zoom hanteert om sturing te geven, werkt in het individuele project. Op basis van deze monitor kunnen geen inhoudelijke uitspraken worden over de individuele projecten of hun onderlinge samenhang. De projectleiders rapporteren zelf aan het College, en desgevraagd aan de Raad, over de voortgang van hun project.

LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk worden per indicator de constateringen van de projectcontroller weergegeven. Deze constateringen hebben niet specifiek betrekking op één individueel project. Deze constateringen hebben betrekking op de huidige praktijk rond projectmatig werken. Per indicator wordt wel aangegeven hoeveel projecten op "groen, oranje/groen, oranje of rood" staan. In deze rapportage is dit nog een voorbeeld.

De kleuren hebben de volgende betekenis:

- Het project is op dit onderdeel in control; het verloopt volgens plan. Bij projecten in de voorbereidende fase wordt met groen aangegeven dat de randvoorwaarden voor projectmatig werken op dit moment al voldoende geborgd zijn.
- Het project heeft op dit onderdeel extra aandacht nodig om in control te komen en hier zijn ook reeds afspraken over gemaakt. Bij de projecten in de voorbereidende fase wordt met oranje/groen aangegeven dat de randvoorwaarden voor projectmatig werken nog niet geheel geborgd zijn maar dat er wel afspraken zijn gemaakt om de deze in te vullen.
- voorbereidende fase wordt met oranje aangegeven dat de randvoorwaarden voor projectmatig werken nog niet geheel geborgd zijn maar dat men zich wel bewust is dat deze moeten worden ingevuld.
- Er is directe actie vereist om in control te komen; het verloopt niet volgens plan en bijsturing is niet mogelijk. Bij de projecten in de voorbereidende fase wordt met rood aangegeven dat er in het project nog geen aandacht is om de randvoorwaarden voor projectmatig werken in te vullen.

Bijvoorbeeld, als reeds in een project is onderkend dat er een financieel tekort wordt verwacht en hiervoor adequate beheersingsmaatregelen getroffen zijn dan kan de indicator geld op groen staan. Daarnaast zijn de indicatoren beschouwd in hun context. De indicator risico is hier een voorbeeld van. Op dit moment is het beleid ten aanzien van risicomanagement in ontwikkeling. Risicomanagement als beheersingsaspect is in veel projecten een nieuw element. Met de indicator risico wordt daarom in deze monitor aangegeven of er in het project aandacht is voor risicomanagement (groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken en hier ook al afspraken over zijn gemaakt (oranje/groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken (oranje) of er geen aandacht is voor risicomanagement (rood).

Inzicht in de projecten

Algemene beschrijving van de projecten

DE PROJECTEN EN HUN FASE

In totaal zijn er elf projecten geselecteerd door het College met de noemer groot project. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de grote projecten op dit moment.

Tabel 1 Overzicht grote projecten

In afronding:	- Markiezaats Containerterminal - Belastingsamenwerking West-Brabant - Intergemeentelijke Sociale Dienst - Ombuigingen
In uitvoering:	- Schelde Veste - Markiezaten
In voorbereiding:	- Herstructurering Gageldonk - Nautische verbindingen - KCC Bergen op Zoom - Decentralisatie rijkstaken - Wet Werken naar Vermogen

Het College heeft op dit moment voor deze elf projecten gekozen. Vier projecten bevinden zich in een afrondende fase en twee projecten in de uitvoerende fase. Deze projecten zijn opgestart voor 2011 en volgen daardoor niet volledig het kader van projectmatig en programmatisch werken zoals dit medio 2011 is vastgesteld. Het project "Decentralisatie rijkstaken" omvat twee afzonderlijke projecten. Dit zijn de decentralisatie AWBZ en de transitie jeugdzorg. De projecten delen dat ze een decentralisatie betreffen. Verder doorlopen de projecten een eigen planning, inhoud, aanpak, risicoprofiel en financiering. Daarom stelt de projectcontroller voor om het project "Decentralisatie rijkstaken" te splitsen in twee aparte grote projecten. Het project "KCC Bergen op Zoom" heeft primair betrekking op het dienstverleningsproject van Bergen op Zoom en staat in directe relatie met de vorming van het gezamenlijk klant contact centrum (KCC) van de BER-gemeenten. Daarom stelt de projectcontroller voor de naam van het project te wijzigen in "Dienstverlening Bergen op Zoom". Het project "Nautische verbindingen" heeft betrekking op de renovatie van de oevers in de Theodorushaven. De term nautische verbindingen blijkt verwarring op te roepen binnen de ambtelijke organisatie. Daarom stelt de projectcontroller voor de naam van dit project te wijzigen in "Theodorushaven fase 2".

Het College heeft gekozen de projecten zoals opgenomen in tabel 1 te volgen als een groot project. Gezien de criteria die het College hanteert voor het bepalen of een project aangemerkt moet worden als groot project zouden ook andere projecten van de gemeente Bergen op Zoom hiervoor in aanmerking kunnen komen. Te denken valt aan de Floriade[2], de vorming van de RUD, samenwerking op het terrein van leerplicht en Landschap van Allure.

---

[2] Inmiddels is het project Floriade om bekende redenen stopgezet. Het project voldeed echter aan de criteria voor een groot project.

ALGEMEEN BEELD GROTE PROJECTEN

In deze paragraaf wordt een voorbeeld gegeven hoe een samenvattend beeld wordt gepresenteerd in de monitor over de grote projecten.

Met het opstellen van deze monitor ontstaat een diffuus beeld ten aanzien van grote projecten. In tabel 2 wordt inzicht gegeven in de stand van zaken van de beheersingsfactoren van de grote projecten per 31 december 2011.

Tabel 2 Algemeen beeld grote projecten

Wat willen we bereiken?				
- Resultaat & Kwaliteit	1	3	5	2
Wat hebben we daarvoor gedaan?				
- Tijd	4	1	6	0
- Organisatie & Informatie	3	5	3	0
Wat hadden we daarvoor over?				
- Geld	4	2	4	1
In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?				
- Risico	3	1	4	3

Uit tabel 2 blijkt dat de grote projecten overwegend op "oranje" of "oranje/groen" staan. Bij de indicatoren Resultaat & Kwaliteit, Geld en Risico staan ook een aantal projecten op "rood". Hier kan uit worden afgeleid dat met name in de kaderstelling vooraf, de financiële paragraaf en risicomanagement expliciete aandacht nodig is. Echter, enkele positieve krachten in deze organisatie zorgen ervoor dat het tot op heden eigenlijk altijd "wel goed gaat". Medewerkers zijn loyaal aan de organisatie. Daar komt bij dat de organisatie in staat is in een crisissituatie tot resultaat te komen. Er wordt op dat moment vanuit een flexibele houding gezocht naar een praktische en pragmatische oplossing gegeven de omstandigheden. Aan deze grondhouding zit een keerzijde, namelijk dat de grootste kracht tevens een valkuil wordt. Daarnaast blijkt dat bij diverse van de projecten die nu in voorbereiding zijn afspraken gemaakt zijn om de randvoorwaarden voor projectbeheersing te borgen.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?

Resultaat & Kwaliteit 1 3 5 2

De indicator Resultaat & Kwaliteit heeft betrekking op het bij de start van het project stellen van expliciete en duidelijke kaders. Gedurende het project kan er aanleiding zijn om deze kaders bij te stellen. Deze kaders hebben niet alleen betrekking op de prestatie die in het project geleverd moet worden zoals het bouwen van 1.600 woningen of de vorming van een gemeenschappelijke sociale dienst. De kaders hebben vooral betrekking op het maatschappelijke effect dat met het project beoogd wordt en de relatie met het gemeentelijk beleid. Kortom, het plaatsen van het project binnen de context van een politieke en maatschappelijke omgeving. Voor de beheersing van het project is het van belang dat deze kaders zo concreet mogelijk worden geformuleerd en bij voorkeur in SMART+C-termen[3]. Wanneer deze kaders expliciet gemaakt zijn ontstaat de mogelijkheid om te beoordelen in hoeverre een project doelmatig en doeltreffend is en hierop sturing te geven.

Voorbeeld: Sturing op prestatie of maatschappelijk effect

De gemeente wil de dienstverlening aan haar burgers verbeteren. Samen met twee andere gemeenten ontstaat het initiatief om gezamenlijk een KCC te ontwikkelen. Wat is voor de gemeente nu belangrijker, het vormen van het KCC of de dienstverlening aan haar burgers op een hoger kwaliteitsniveau tillen? Het eerste heeft tot gevolg dat er ongeacht de context of omstandigheden een gezamenlijk KCC wordt gevormd. Sturing is erop gericht om het KCC te realiseren. Het tweede heeft tot gevolg dat bepaald wordt wat dit kwaliteitsniveau betekent, gezocht wordt naar de best passende instrumenten om de dienstverlening op dit kwaliteitsniveau te brengen en dat deze vervolgens worden ingezet. Sturing is erop gericht om de dienstverlening naar het gewenste kwaliteitsniveau te brengen.

[3] SMART+C: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden en Consistent

Het stellen van expliciete en duidelijke kaders blijkt bij de grote projecten een lastige opgave. In een projectopdracht, projectvoorstel of plan van aanpak worden kaders overwegend impliciet en abstract geformuleerd. Het projectresultaat (de prestatie die geleverd moet worden) is in de meeste projecten te herleiden. Het beoogd maatschappelijk effect of de politieke en maatschappelijke context is in de projecten niet of in afgeleide bewoordingen geformuleerd. In enkele projecten zijn go/no-go beslissingen gemarkeerd. Uit het oogpunt van projectbeheersing is dit een moment van herijking; een moment waarop de keuze gemaakt kan worden of het project voortgezet moet worden, al dan niet in gewijzigde vorm, dan wel moet worden stopgezet. Hier is een punt van aandacht. Indien in een project – en bij voorkeur bij de start – onvoldoende expliciet gemaakt wordt wat de kaders zijn, kan bij een go/no-go beslissing eigenlijk geen onderbouwde afweging gemaakt worden, omdat het lastig is de gewijzigde omstandigheden te vertalen naar de consequenties voor het project.

WAT HEBBEN WE DAARVOOR OVER GEHAD?

Tijd  4 1 6 0

Met betrekking tot het tijdsaspect wordt de kracht van de organisatie zichtbaar. Bij de beheersing van projecten worden mijlpalen in de besluitvorming ervaren als een bepalende factor. Tijdens de ontwikkeling en uitvoering van het project kan vertraging worden opgelopen. Deze vertraging wordt echter aan het einde veelal ingelopen door inspanningen op het laatste moment. De praktijk leert dat grote projecten over het algemeen "onder stoom en grote druk" tot stand komen. Wanneer projecten en besluitvormingsdocumenten onder druk en in korte tijd stand gebracht moeten worden is het lastig om de kwaliteit van de informatievoorziening te waarborgen. Zie hiervoor ook de indicator Organisatie & Informatie.

Voorbeeld: Tijd als bepalende factor

Aan de Raad is toegezegd dat zij op 1 september met elkaar kunnen spreken over de voortgang van een project. Op 15 augustus blijkt dat nog niet alle informatie beschikbaar is om een kwalitatief goed product te kunnen leveren. De afweging die op dat moment gemaakt lijkt te worden is "wat kunnen we de komende twee weken nog doen zodat de Raad op 1 september over de voortgang van het project te kunnen spreken?" De afweging lijkt niet te worden gemaakt "welke informatie hebben we nodig om een kwalitatief goed product te kunnen leveren, hoeveel tijd hebben we nodig om de benodigde gegevens hiervoor te verzamelen en hoeveel tijd hebben we nodig om die gegevens om te zetten in bestuurlijke informatie?" De eerste afweging heeft tot gevolg dat de toezegging wordt nagekomen maar dat de vraag is of de raad wel het juiste gesprek kan voeren. De tweede afweging heeft tot gevolg dat de toezegging mogelijk moet worden bijgesteld maar dat de raad wel het juiste gesprek kan voeren.

Organisatie en Informatie  3 5 3 0

Organisatie heeft betrekking op het volgen van onder andere gemeentelijke voorschriften en interne afspraken (vastgestelde procedures) en de inrichting van de projectorganisatie. Een onderdeel is bijvoorbeeld de inzet van de intern beschikbare expertise. Informatie heeft betrekking op de kwaliteit van informatievoorziening en communicatie maar ook op aspecten als dossiervorming en archivering. Bij deze indicator zijn diverse aandachtspunten en ontwikkelingsmogelijkheden:

Organisatie: Het tijdig inzetten van de expertise die in de organisatie beschikbaar is.
Het bewustzijn van het nut en de noodzaak van gemeentelijke voorschriften en interne afspraken.
Het expliciet maken van de toedeling van taken en verantwoordelijkheden naar de betrokkenen bij het project.
Het expliciet maken van onderlinge verhoudingen en overlegvormen.

Voorbeeld: Tijdige inzet eigen expertise

Eén van de onderdelen in het project is het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst. Hier zijn zowel juridische als financiële aspecten en consequenties aan verbonden. De projectleider zoekt via internet een voorbeeld van een – volgens hem – vergelijkbare situatie, past deze aan met de gegevens van het project en legt dit concept vervolgens voor aan de juridisch adviseur. Uit het gesprek met de juridisch adviseur blijkt dat het gekozen voorbeeld uit juridisch oogpunt onvoldoende recht doet aan hetgeen de gemeente Bergen op Zoom feitelijk wil bereiken met de samenwerkingsovereenkomst. Er ontstaat in deze tweede fase een dialoog tussen projectleider en juridisch adviseur om tot een passende samenwerkingsovereenkomst te komen. Op het moment dat deze ter besluitvorming wordt aangeboden blijkt dat de financiële consequenties van de samenwerkingsovereenkomst niet volledig in beeld gebracht zijn voor de gemeente Bergen op Zoom terwijl hier een extern advies over in is gewonnen. De tijdige inzet van eigen expertise heeft in dit geval de toegevoegde waarde dat het specifiek gemeentelijk belang meegenomen wordt in de overwegingen.

Het is een verantwoordelijkheid van zowel de projectleider als de adviseurs om ervoor te zorgen dat de kennis en expertise die binnen de organisatie aanwezig is tijdig en van kwalitatief hoog niveau wordt ingezet. Belangrijke randvoorwaarden zijn hierbij:

- De projectleider is bekend met de expertise die in de organisatie aanwezig is
- De adviseur is bekend met het project en voelt zich hierbij betrokken
- Heldere wederzijdse verwachtingen
- Wederzijds vertrouwen in zowel de vraag die gesteld wordt als het advies dat wordt verstrekt

Informatie: Centraal toegankelijke archivering en dossiervorming. Dit blijft nu gedurende het project vaak geconcentreerd bij de projectleider.
Een concreet beeld vormen van de informatiebehoefte van zowel de Raad als het College.

Voorbeeld: Kwaliteit informatievoorziening

De projectleider is een plan van aanpak aan het schrijven voor zijn nieuwe project. De projectleider wil zowel de Raad als het College zo volledig mogelijk informeren. Hij besluit om alle gegevens waar hij de beschikking over heeft ook aan te bieden aan de Raad en het College. Er komen tal van detailvragen terug die vrijwel geen betrekking hebben op de essentie van het gevraagde besluit. De projectleider vraagt zich af hoe dit mogelijk is omdat hij alles heeft verstrekt en vragen tevens betrekking hebben op informatie die hij reeds verstrekt heeft.

De Raad en het College adequaat informeren betekent dat je als projectleider bepaalt welke boodschap je over wil brengen en een inschatting maakt welke informatie het bestuur nodig heeft om een besluit te kunnen nemen; wat de hoofd- en bijzaken zijn. Een randvoorwaarde daarbij is dat de informatie die wordt verstrekt transparant, eenduidig en consistent is.

WAT HADDEN WE DAARVOOR OVER?

Geld  4 2 4 1

Bij diverse projecten lijkt het bewustzijn van de financiële kant van het project beperkt. Het gaat daarbij zowel om de benodigde middelen als om de dekking van het voorstel. In sommige projecten blijkt het voor de projectleider lastig om een inschatting te maken van de benodigde middelen, dan wel hoe uitgaven gedekt moeten worden. En bovendien kan het de vraag zijn wanneer en door wie besloten is om middelen beschikbaar te stellen voor het project. Uit besluitvorming kan in een aantal gevallen niet worden afgeleid dat de Raad een budget heeft toegekend. Gedurende het project wordt dit gesignaleerd en gecorrigeerd zodat de rechtmatigheid voldoende geborgd kan blijven.

Voorbeeld: Inzicht in de financiële consequenties van een project

In de businesscase die ten behoeve van een project is opgesteld is een investeringsbegroting opgenomen. Bij de investeringsbegroting staat dat de financiële consequenties worden verwerkt in het concernbericht. De businesscase wordt aangeboden aan de Raad met het beslispunt om kennis te nemen van de businesscase. Voor de projectleider is het feit dat de Raad kennis heeft genomen van de businesscase aanleiding om aan te nemen dat de Raad ook heeft ingestemd met de investeringsbegroting. Bij het eerstvolgende concernbericht wordt de investeringsbegroting verwerkt. Er wordt geen specifieke besluitvorming voorgesteld over de investeringsbegroting bij het project. De Raad stemt in met het concernbericht. Hiermee is weliswaar de rechtmatigheid voldoende geborgd. De Raad heeft echter niet expliciet ingestemd met de investeringsbegroting.

Ten aanzien van de grote projecten is het risico op financieel gebied niet beperkt tot de vraag of het gevraagde krediet toereikend is dan wel of er voldoende middelen beschikbaar zijn binnen de gemeente. Binnen de organisatie wordt getwijfeld aan de juistheid, betrouwbaarheid en volledigheid van de basisinformatie, en met name het financiële systeem. Afdelingen organiseren zelf hetgeen in hun ogen ontbreekt. De discussie gaat daardoor niet zozeer over de vraag of de gevraagde krediet toereikend is maar of alle kosten en opbrengsten wel op de juiste manier verwerkt zijn in het systeem.

IN HOEVERRE IS HET RISICOPROFIEL AANVAARDBAAR?

Risico  **3** **1** **4** **3**

Risicomanagement is in ontwikkeling binnen de gemeente Bergen op Zoom. Met de indicator risico wordt daarom in deze monitor aangegeven of er in het project aandacht is voor risicomanagement (groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken en hier ook al afspraken over zijn gemaakt (oranje/groen), het voornemen tot risicomanagement is uitgesproken (oranje) of er geen aandacht is voor risicomanagement (rood).

Voorbeeld: Onbewust risicomanagement

Op de vraag wat de risico's in een project zijn antwoordt de projectleider dat hij zich daar niet bewust van is. Het project staat echter onder tijdsdruk. Er is een bestuurlijk bindende afspraak gemaakt dat het project op 1 juli afgerond moet zijn. Voor die tijd moet de ambitie nog worden geconcretiseerd en een inkooptraject worden doorlopen. Het project betreft een samenwerking en het draagvlak bij de bestuurlijke partners lijkt beperkt te zijn. Al pratende geeft de projectleider een redelijk volledige risico-inventarisatie en op welke manier hij wil reageren op eventuele gebeurtenissen. Wanneer je echter meer bewust bezig bent met eventuele risico's die op kunnen treden ontstaat een gevoel van meer grip op de projecten.

De individuele projecten

Fact sheet per project

De fact sheets zijn verdeeld in drie categorieën; de fase waarin het desbetreffende project zich bevindt.

1. Projecten in afronding:
    a. Belastingsamenwerking West-Brabant
    b. Intergemeentelijke Sociale Dienst
    c. Markiezaats Containerterminal
    d. Ombuigingen
2. Projecten in uitvoering:
    a. Markiezaten
    b. Schelde Veste
3. Projecten in voorbereiding:
    a. Decentralisatie rijkstaken
    b. Herstructurering Gageldonk
    c. KCC Bergen op Zoom
    d. Nautische Verbindingen
    e. Wet Werken naar Vermogen

PROJECTEN IN AFRONDING

Met name bij projecten die zich in een afrondende fase bevinden staan indicatoren op rood. Hiermee wordt aangegeven dat de projecten op die indicatoren niet in control zijn. Het treffen van maatregelen op dit moment zal naar verwachting geen effect hebben. Het beschrijven van beoogde maatschappelijke effecten of het uitvoeren van een risico-inventarisatie is in deze fase van de projecten niet nodig. De projecten in de afrondende fase zijn opgestart voor 2011 en volgen daardoor niet volledig het kader van projectmatig en programmatisch werken zoals dit medio 2011 is vastgesteld. Naar deze projecten zal in het eerste kwartaal een eindaudit worden verricht. Deze zal resulteren in inzicht in kansen, uitdagingen en risico's die zich bij grote projecten voor kunnen doen, wat de consequenties daarvan zijn en hoe er mee omgegaan is en kan worden.

In alfabetische volgorde komen de volgende projecten aan de orde:

- Belastingsamenwerking West-Brabant
- Intergemeentelijke Sociale Dienst
- Markiezaats Containerterminal
- Ombuigingen

PROJECT: BELASTINGSAMENWERKING WEST-BRABANT

Fase: Afronding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Het gewenste resultaat in termen van prestaties en maatschappelijke effecten is voor zover bekend enkel summier en in kwalitatieve termen geformuleerd.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

Aan het einde van het project zijn de afgesproken mijlpalen gerealiseerd. Echter, er staan nog acties open waarvan vooraf aangenomen is dat deze gerealiseerd zouden zijn voordat de belastingsamenwerking formeel van start zou gaan.

Organisatie & Informatie

Tijdens het project is binnen Bergen op Zoom onduidelijkheid ontstaan over de invulling van de rol van de projectleider. In de laatste paar maanden blijken er nog veel aspecten te moeten worden geregeld, zoals bevoegdhedentoedeling, onderlinge verhoudingen tussen gemeente en belastingsamenwerking, interne kostentoerekening, invulling van de regierol. Dossiers zijn opgevraagd bij documentaire informatievoorziening. De indruk bestaat dat deze onvolledig zijn.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Een expliciete kredietaanvraag voor de belastingsamenwerking heb ik niet aangetroffen. Dat geldt ook voor het plan van aanpak. Er is wel een begroting gemaakt met periodieke voortgangsrapportages. Naar verwachting zijn de kosten gefinancierd vanuit de reguliere belastingbegrotingen van de deelnemende partners. Een indicatie van het budget en de bestedingen moet blijken uit de eindaudit. In de eindaudit zal expliciete aandacht zijn voor de verwerking van de desintegratiekosten van deze samenwerking.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Voor zover bekend is er geen risicoprofiel opgesteld voor dit project. Dit is ook niet alsnog gebeurd tijdens het project.

Algemene opmerkingen

Het project bevindt zich in een afrondende fase. In het eerste kwartaal van 2012 zal door de projectcontroller een eindaudit worden uitgevoerd naar dit project. Hierbij zullen positieve en negatieve leerervaringen uit het project worden afgeleid en de kansen en bedreigingen voor de beheerfase van het project.

PROJECT: INTERGEMEENTELIJKE SOCIALE DIENST

Fase: **Afronding**

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Het resultaat is omschreven in termen van het te realiseren eindproduct. Er is geen omschrijving gegeven van het gewenst maatschappelijk effect. Op dit moment wordt gewerkt aan de jaarlijkse opdrachtovereenkomst en de wijze waarop de regierol door de gemeenten wordt ingevuld. Hierbij komt ook de visie op de ISD aan de orde. Deze visie kan in termen van beoogde maatschappelijke effecten worden geformuleerd. Tijdens het project zijn reeds twee belangrijke toetsstenen geformuleerd ten aanzien van de dienstverlening, zijnde doorlooptijden en klanttevredenheid.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

De aanvankelijke planning was dat de ISD op 1 januari 2011 van start zou kunnen gaan. Gedurende het project (najaar 2010) is echter gekozen voor een gewijzigde aanpak waardoor vertraging is ontstaan. Er is een nieuwe planning gemaakt waarbij de einddatum is ingezet op 1 januari 2012. De Gemeenschappelijke Regeling treedt per 1 januari 2012 in werking. De feitelijke overdracht vindt plaats in de laatste week van januari 2012.

Organisatie & Informatie

De huidige projectorganisatie is uitgebreider dan aanvankelijk gedacht bij de bestuursopdracht. Onder de projectgroep zijn een aantal werkgroepen gepositioneerd die werken aan de hand van een concrete opdracht. Er wordt aan de hand van voortgangsrapportages aan de projectleider gerapporteerd (met name op tijd en prestatie). Het projectplan is niet vastgesteld door College of Raad. Implementatie heeft plaatsgevonden aan de hand van de businesscase die door de Raad is vastgesteld. Momenteel is het projectdossier nog ondergebracht bij de projectleider. Er zijn reeds afspraken gemaakt met documentaire informatievoorziening voor de archivering.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Aan de businesscase was een investeringsbegroting toegevoegd met de opmerking dat deze in het tweede concernbericht 2011 verwerkt zou worden. Deze verwerking heeft inmiddels plaatsgevonden. Het project is – in zijn huidige vorm – gestart in het najaar van 2010. Het projectbudget is pas bij het tweede concernbericht 2011 (november 2011) geborgd.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Bij de start van dit project is geen risicoprofiel opgesteld. Dit is ook niet in een later stadium gebeurd. In onderling overleg met de projectcontroller zijn wel een aantal risico's geïdentificeerd zoals het projectbudget en de juridische borging van de ISD. Hier is actie op ondernomen.

Algemene opmerkingen

Het project bevindt zich in een afrondende fase. In het eerste kwartaal van 2012 zal door de projectcontroller een eindaudit worden uitgevoerd naar dit project. Hierbij zullen positieve en negatieve leerervaringen uit het project worden afgeleid en de kansen en bedreigingen voor de beheerfase van het project.

PROJECT: MARKIEZAATS CONTAINERTERMINAL

Fase: Afronding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Bij de start van het project zijn het eindresultaat en beoogde maatschappelijke effecten niet geformuleerd. Duidelijk was echter dat het ging om de renovatie van de laad- en loswal.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

De aanvankelijke planning was om in 2011 het project af te ronden in verband met de subsidie die op dit project is ontvangen vanuit de provincie. Door onjuist uitgevoerde werkzaamheden door de aannemer is de definitieve opleveringdatum uitgesteld naar het voorjaar van 2012.

Organisatie & Informatie

Het project valt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling economie. De uitvoering is verricht door openbare ruimte (fase 1 en 2) en vastgoed (fase 3). De projectleider heeft tweewekelijkse voortgangsgesprekken gevoerd met de uitvoerder. De voortgang is niet gedocumenteerd. Er is opdracht verstrekt aan een externe partij voor de feitelijke realisatie. Hiervoor is een inkooptraject doorlopen. In het eerste kwartaal van 2012 wordt de eindaudit verricht op dit project. Dan moet blijken in hoeverre het proces conform geldende voorschriften en procedures is doorlopen. Er is een projectdossier beschikbaar waarin de aanbesteding is gearchiveerd. In september 2008 is aan het College gevraagd in stemmen met het uitvoeren van het project. Hier is geen projectplan aan toegevoegd. Er zijn geen besluiten genomen over de inrichting van de projectorganisatie en planning van het project.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Voor fase 1 en 2 was een krediet beschikbaar van € 2.514.067. Bij de bepaling van het krediet was rekening gehouden met de ontvangst van een rijkssubsidie als onderdeel van de dekking. Deze subsidie is ontvangen en moet nog definitief worden afgerekend bij de afrekening van het totale project. De verwachting is dat van dit krediet ca. € 100.000,- niet is besteed. Voor fase 3 is een krediet beschikbaar gesteld van € 530.000,-.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Bij de start van dit project is geen risicoprofiel opgesteld. Dit is ook niet in een later stadium gebeurd.

Algemene opmerkingen

Het project bevindt zich in een afrondende fase. In het eerste kwartaal van 2012 zal door de projectcontroller een eindaudit worden uitgevoerd naar dit project. Hierbij zullen positieve en negatieve leerervaringen uit het project worden afgeleid en de kansen en bedreigingen voor de beheerfase van het project. Er bestaat bij dit project een directe relatie met het project containerterminal buitenhaven. De projectcontroller geeft het College in overweging om de reikwijdte van het project "Markiezaats Containerterminal" uit te breiden zodat hierin ook de containerterminal buitenhaven is opgenomen.

PROJECT: OMBUIGINGEN

Fase: Afronding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Vooraf is het resultaat in termen van ombuigingsopgave expliciet gemaakt. Het Collegeprogramma is hierbij als uitgangspunt gehanteerd. Hier is ook aandacht geweest voor de beoogde maatschappelijke effecten.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

Aanvankelijk was de planning om de ombuigingen bij de programmabegroting 2011 gerealiseerd te hebben. De planning is bijgesteld toen duidelijk werd dat de ombuigingsopgave aanzienlijk groter bleek. Daardoor is de programmabegroting 2011 noodgedwongen incidenteel sluitend is gemaakt. De vernieuwde planning om bij het beleidskader 2012 de voorstellen te doen en deze aangevuld met nieuwe voorstellen te verwerken in een sluitende meerjarenbegroting 2012 – 2015 is behaald.

Organisatie & Informatie

Er heeft een uitgebreid communicatietraject plaatsgevonden zowel intern als extern. Volgens de opgezette projectstructuur was het de bedoeling dat de afdelingen zelf werkgroepen zouden vormen en met voorstellen zouden komen voor de ombuigingen. Dit traject is moeizaam verlopen, waardoor veelal via college en MT, een stevige sturing noodzakelijk was.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

In het plan van aanpak is aangegeven dat het project gefinancierd wordt vanuit de uren die de medewerkers erin steken. Deze opzet is ook doorgevoerd. Echter, de (externe) projectmanager is ingezet vanuit de vacatureruimte binnen de afdeling Middelen (team Financiën & Audits). Doordat de ombuigingsopgave onverwacht groter bleek en daardoor de looptijd van het project moest worden verlengd, werd de projectmanager langer ingezet. In de loop van het project is de projectmanager ook ingezet als teammanager Financiën & Audits. Het is nog niet bekend wat het effect is geweest van de grotere ombuigingsopgave op de financiële consequenties van het project.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Aan het werkplan is een risicoparagraaf toegevoegd. Deze is weliswaar kwalitatief maar wel voorzien van mogelijke beheersmaatregelen.

Algemene opmerkingen

Het project Ombuigingen is afgerond voor zover het betrekking heeft op het verwerken van de bezuinigingsopgave in de meerjarenbegroting. Het onderwerp blijft in ieder geval in 2012 op de lijst van grote projecten om de voortgang te volgen op welke wijze de ombuigingsvoorstellen nader worden geconcretiseerd en geïmplementeerd.

PROJECTEN IN UITVOERING

De projecten in de uitvoerende fase zijn opgestart voor 2011 en volgen daardoor niet volledig het kader van projectmatig en programmatisch werken zoals dit medio 2011 is vastgesteld. Beide projecten zijn een gebiedsontwikkeling waar grote financiële risico's aan verbonden zijn. Het project Schelde Veste staat onder grote aandacht van de Raad waarbij aanvullende afspraken zijn gemaakt bijvoorbeeld over de wijze van risicomanagement en voortgangsrapportages. Over de Markiezaten wordt gerapporteerd in de reguliere planning & controlcyclus.

In alfabetische volgorde komen de volgende projecten aan de orde:

- Markiezaten
- Schelde Veste

PROJECT: **MARKIEZATEN**

Fase: **Uitvoering**

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Het beoogde eindresultaat is opgenomen in het bestemmingsplan Zuidelijke Stadsrand (Augustapolder), de daarbij behorende grex (financieel resultaat) en de latere uitwerkingsplannen. Dit resultaat is geformuleerd in termen van te leveren producten zoals de afzet van woningen. Met de diverse samenwerkingsovereenkomsten zijn uitvoeringsafspraken gemaakt (in termen van fasering, afzet en opbrengsten). Deze afzet wordt jaarlijks via de actualisatie van de grex de woningbouwmatrix gemonitord. Op dit moment is voor de projectcontroller nog onvoldoende inzichtelijk in hoeverre de beoogde maatschappelijke effecten geconcretiseerd zijn. Daarom is deze indicator op dit moment nog "oranje/groen" gekleurd.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

Mede als gevolg van de huidige economische situatie en het effect daarvan op de woningmarkt loopt het project het risico om vertraging op te lopen. Uit de projectaudit moet blijken welke beheersmaatregelen getroffen worden.

Organisatie & Informatie

De projectorganisatie is bij de start van het project gevormd en kent nog steeds dezelfde systematiek, weliswaar in afgeslankte vorm. Voortgangsbewaking vindt plaats met de jaarlijkse actualisatie van de grex. Ten aanzien van de projectbeheersing wordt op enkele deelprojecten gerapporteerd en niet op het totale project. Er zijn inmiddels afspraken gemaakt om meer grip te krijgen op de beheersingsaspecten van het project.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Uit de kredietrapportage blijkt dat het totaalkrediet voldoende is om de nog te maken kosten te dekken. Veel van de kosten zijn reeds voorgefinancierd en moeten nog worden "terugverdiend" uit de verkopen. Op basis van de geactualiseerde grex is hiervoor een periode tot ten minste 2022 nodig. Deze opbrengsten liggen voor een deel nog niet vast in contracten en zijn daarom ook in de tijd niet altijd hard gegarandeerd. Dit brengt een financieel risico met zich mee.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Op dit moment is er geen expliciet risicoprofiel voor de Markiezaten. In het voorjaar van 2012 moet de grondexploitatie worden geactualiseerd. Het vertrekpunt hiervoor zal een nog op te stellen risicoprofiel zijn.

Algemene opmerkingen

Het project is op dit moment onderwerp van een projectaudit. In 2011 en 2012 zal voor elk project een audit worden uitgevoerd. De Markiezaten is de eerste. Bij het opstellen van deze monitor waren diverse gegevens nog onduidelijk. In de projectaudit moet hier duidelijkheid over komen.

PROJECT: SCHELDE VESTE

Fase: Uitvoering

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

In het addendum bij het Ontwikkelplan zijn expliciet de prestaties inzichtelijk gemaakt die het project moet opleveren (aantal woningen, oppervlakte bedrijfsterrein). De beoogde maatschappelijke effecten zijn in kwalitatieve termen geformuleerd in onder andere de uitgangspunten bij het plan. Op dit moment is voor de projectcontroller nog onvoldoende inzichtelijk in hoeverre de beoogde maatschappelijke effecten geconcretiseerd zijn. Daarom is deze indicator op dit moment nog "oranje/groen" gekleurd.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

Tot nu toe verloopt het project volgens de planning. Echter, de besluitvormingsdocumenten komen onder hoge tijdsdruk (onder stoom) tot stand. Bij de belangrijkste besluitvormingsmomenten is afgeweken van de standaardprocedures om aan de gemaakte afspraken te voldoen.

Organisatie & Informatie

In september 2011 heeft de projectcontroller een review gedaan op het handboek administratieve organisatie. Hierbij is geconstateerd dat verbetering aangebracht moet worden in de projectorganisatie (onderlinge verhoudingen, taken en verantwoordelijkheden) en het financieel beheer. Het handboek wordt op dit moment geactualiseerd waarbij de opmerkingen van de projectcontroller worden meegenomen. Hierover bestaat reeds afstemming. Drie maal per jaar moet de Raad geïnformeerd worden over de voortgang van het project. In 2011 is dit twee maal gebeurd. De projectcontroller en projectmanager zullen in januari 2012 een format ontwikkelen voor deze voortgangsrapportage. Voor het overkoepelende project worden de dossiers beheerd door de projectsecretaris en op de deelprojecten door de deelprojectleiders. Er wordt gebruik gemaakt van het digitaal systeem Project Place. Digitale archivering in de gemeentelijke systemen is een aandachtspunt. In dit project komt echter expliciet aan de orde dat het financiële systeem zoals dat in de gemeente Bergen op Zoom is ingericht geen directe aansluiting heeft met het voeren van een projectadministratie. Dit probleem is onderkend en er wordt momenteel gewerkt aan een oplossing.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Inmiddels zijn is het krediet gevoteerd voor de periode tot en met 2013. Jaarlijks zal bij de voortgangsrapportage (parallel aan de programmabegroting) een voorstel worden gedaan voor de votering van het krediet voor het volgende jaar. Uit de bestuurlijke voortgangsrapportage (standlijn 1 oktober 2011) blijkt dat het project binnen de financiële kaders blijft zoals deze door de Raad zijn gesteld.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Bij de grondexploitatie Schelde Veste is een risicoprofiel opgenomen. Deze wordt bij de bestuurlijke voortgangsrapportages en aanvullende besluitvorming geactualiseerd. Inhoudelijk gezien is Schelde Veste een project waar grote risico's aan verbonden zijn, niet in de laatste plaats financiële risico's. Echter, deze risico's zijn verwerkt in het risicoprofiel, worden gevolgd en er worden maatregelen op genomen.

Algemene opmerkingen

N.v.t.

PROJECTEN IN VOORBEREIDING

Vijf projecten bevinden zich in een voorbereidende fase. Deze fase kenmerkt zich door het maken van plannen en het uitvoeren van oriëntaties wat er in het project moet gaan gebeuren en hoe het project zal gaan verlopen. In deze fase wordt het project nader geconcretiseerd. Het "in control" zijn van het project is daardoor lastig te beoordelen. Vanuit het oogpunt van projectbeheersing wordt in deze fase gekeken naar de mate waarin de randvoorwaarden om "in control" te kunnen zijn op een afdoende manier worden ingevuld.

In alfabetische volgorde komen de volgende projecten aan de orde:

- Decentralisatie rijkstaken
- Herstructurering Gageldonk
- KCC Bergen op Zoom
- Nautische verbindingen
- Wet Werken naar Vermogen

PROJECT: DECENTRALISATIE RIJKSTAKEN

Fase: Voorbereiding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

In beide projecten (decentralisatie AWBZ en transitie jeugdzorg) worden de te behalen resultaten in de zin van prestaties geformuleerd. De beoogde maatschappelijke effecten worden niet gedefinieerd.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

Beide projecten zijn gebonden aan de vaste einddatum vanwege de invoering van de wetgeving. De planningen zijn erop gericht om deze data te halen. Hoewel er sprake is van een strakke planning worden in de projecten voldoende waarborgen gesteld om die data te halen. Bij de decentralisatie AWBZ is dit al meer expliciet gemaakt dan bij de transitie jeugdzorg. Bij de transitie jeugdzorg is sprake van een gefaseerde invoering. Met ingang van 1 januari 2014 worden de eerste taken overgedragen aan de gemeente. Mogelijk wordt door het Rijk afgestapt van de gefaseerde invoering. De jeugdzorgtaken worden in dat geval in één keer overgedragen met ingang van 1 januari 2015. Vooralsnog wordt de oorspronkelijke planning aangehouden.

Organisatie & Informatie

In beide projecten moet aandacht zijn voor de dossiervorming en archiefbeheer. Beide projectleiders zijn hierover in gesprek met documentaire informatievoorziening. Bij beide projecten is expliciete aandacht voor de betrokkenheid van de verschillende disciplines en expertise binnen de organisatie. De projectorganisatie bij de transitie jeugdzorg moet nog wel meer vorm krijgen. Er is een voorstel in voorbereiding om eind 2012 een uitgewerkt plan van aanpak ten behoeve van de transitie jeugdzorg vast te kunnen stellen.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Voor beide projecten geldt het uitgangspunt dat deze budgetneutraal moeten plaatsvinden voor de gemeente. Hierbij zal nadere aandacht en advisering vanuit financiën nodig zijn om het uitgangspunt mede te waarborgen. In de decentralisatie van de AWBZ is de financiële paragraaf vanuit dit uitgangspunt opgesteld. Voor de transitie van de jeugdzorg zal dit nog moeten worden verwerkt in het plan van aanpak.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Voor de decentralisatie van de AWBZ is in het plan van aanpak een kwalitatief risicoprofiel opgesteld. Dit kan nog nader gekwantificeerd worden maar is wel een goede eerste aanzet. In het project transitie jeugdzorg wordt in januari aan het College gevraagd om de bestuursopdracht te verstrekken. Bij de bestuursopdracht worden impliciet reeds risico's genoemd. Bij het plan van aanpak moet nog een risicoprofiel worden opgesteld.

Algemene opmerkingen

Dit groot project is samengesteld uit twee projecten: decentralisatie AWBZ en transitie jeugdzorg. Beide projecten doorlopen hun eigen planning, ambitie en methodiek. Inhoudelijk zijn de projecten ook moeilijk te vergelijken. Daarom wordt voorgesteld om het groot project decentralisatie rijkstaken te vervangen door de twee losse projecten decentralisatie AWBZ en transitie jeugdzorg.

PROJECT: HERSTRUCTURERING GAGELDONK

Fase: Voorbereiding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

In kwalitatieve termen zijn resultaten geformuleerd ten aanzien van zowel de prestatie als een maatschappelijke visie op de wijk. Deze formuleringen zijn onvoldoende specifiek en meetbaar.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

In februari 2008 is de projectdefinitie vastgesteld (wijkontwikkelingsvisie) en in september 2009 het projectenboek. Veel van de daarin beschreven ontwikkelingen zouden in de periode tot uiterlijk 2014 gerealiseerd moeten worden. Dit betreffen grotendeels welzijnsprojecten. Onduidelijk blijft echter wat de planning voor de realisatie zal zijn voor het civieltechnische deel van het project. In de samenwerkingsovereenkomst met Stadlander die momenteel wordt voorbereid worden hier wel uitspraken over gedaan.

Organisatie & Informatie

In de projectdefinitie worden uitspraken gedaan over de projectstructuur. Onduidelijk is hoe de onderlinge verhoudingen zijn tussen de overlegstructuur van het project en de staande overlegstructuur van de gemeente Bergen op Zoom. De projectdefinitie kan worden gezien als projectvoorstel. Hierin wordt slechts globaal een uitspraak gedaan over bijvoorbeeld kosten, capaciteit en tijd. Er worden op dit moment nadere uitwerkingen gedaan. De besluitvormingsdocumenten zijn digitaal gearchiveerd. Het volledige projectdossier is ondergebracht bij de projectleider.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

Het project is onderdeel van het meerjaren ontwikkelingsprogramma en wordt gefinancierd vanuit ISV-gelden en middelen vanuit het beheer openbare ruimte. Bij de uitwerking van de samenwerkingsovereenkomst met Stadlander moet ook opgenomen worden wat de financiële consequenties zijn voor de gemeente en de ISV-gelden.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Tot op heden is er nog geen risicoparagraaf opgesteld. Naar verwachting is in het besluitvormingsdocument (waar ook de samenwerkingsovereenkomst wordt aangeboden) tevens een risicoparagraaf toegevoegd.

Algemene opmerkingen

Dit project bevindt zich momenteel in de fase waarin afspraken gemaakt worden met de woningcorporatie en hierover een overeenkomst gesloten moet worden. In termen van projectmatig en programmatisch werken kan deze fase worden gezien als het opstellen van het plan van aanpak om over te kunnen gaan tot de realisatie. Veel informatie hiervoor is reeds beschikbaar maar nog niet verwerkt in een rapportage aan het College en de Raad.

PROJECT: KCC BERGEN OP ZOOM

Fase: Voorbereiding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Er is een businesscase opgesteld. Daarnaast is in december de bestuursopdracht voor besluitvorming aangeboden. Deze bestuursopdracht heeft betrekking op de vorming van een gezamenlijk KCC voor de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal. Het groot project zoals het College heeft geselecteerd heeft echter betrekking op de dienstverlening van de gemeente Bergen op Zoom. Het project dienstverlening Bergen op Zoom is verwerkt in de businesscase en heeft betrekking op het efficiënt inrichten van de dienstverleningsprocessen. De beoogde maatschappelijke effecten worden impliciet genoemd in de businesscase.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

De bestuursopdracht waarin de gezamenlijke directies opdracht hebben gekregen tot het inrichten van een gezamenlijk KCC als Frontoffice is in december door de colleges vastgesteld. In de bestuursopdracht is de planning op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt. Parallel hieraan moet het Programmaplan Dienstverlening Bergen op Zoom worden opgesteld en geïmplementeerd. Dit project dienstverlening (het project waar hier feitelijk over geïnformeerd moet worden) is een noodzakelijke voorwaarde voor een efficiënte en effectieve inrichting van een gezamenlijk KCC. Gezien alle werkzaamheden die moeten plaatsvinden en keuzes die gemaakt moeten worden is de planning in de bestuursopdracht ambitieus.

Organisatie & Informatie

Er is een projectstructuur voorgesteld bij de bestuursopdracht. Hierin wordt een structuur neergezet voor de vorming van een gezamenlijk KCC. Het dienstverleningsproject Bergen op Zoom maakt hier onderdeel van uit. De projectstructuur heeft momenteel nog een te hoog abstractieniveau. In het plan van aanpak moet dit meer expliciet gemaakt worden. Dat geldt ook voor de inzet van intern adviseurs, de opdracht voor de externe ondersteuning, omschrijving van het proces en taken en verantwoordelijkheden.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

In de bestuursopdracht (december 2011) is een financiële paragraaf opgenomen. Hieruit blijkt dat investeringen nog onduidelijk zijn maar dat er vanuit verschillende hoeken wel mogelijkheden zijn voor dekking. In het plan van aanpak moet een expliciete financiële paragraaf worden toegevoegd met dekkingsvoorstel. Op dit moment is de financiële informatie nog onduidelijk.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Aan de businesscase is een risico-inventarisatie toegevoegd. Deze moet nog nader worden toegespitst op Bergen op Zoom. Het risicoprofiel zal opgenomen worden in het plan van aanpak.

Algemene opmerkingen

Voorgesteld wordt de naam van dit project te wijzigen in Dienstverlening Bergen op Zoom.

PROJECT: NAUTISCHE VERBINDINGEN

Fase: Voorbereiding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat

Het project bevindt zich in de fase dat het projectplan opgesteld gaat worden voor fase 2. Voor de eerste fase van het project (Herstel schade Caron en Vierlinghweg) zijn het projectresultaat en de gewenste maatschappelijke effecten onvoldoende SMART+C geformuleerd.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd

Fase 1 is in 2011 gerealiseerd conform de planning. Voor fase 2 was de afspraak dat het plan van aanpak voorbereid wordt zodra de Raad de programmabegroting 2012 heeft vastgesteld. In december 2011 is gestart met het opstellen van het plan van aanpak.

Organisatie & Informatie

De projectorganisatie, onderlinge verhoudingen, etc. moeten bij het projectplan duidelijk worden gemaakt.

Wat hadden we daarvoor over?

Geld

In de programmabegroting is er rekening mee gehouden dat er in fase 2 een investering van € 12,3 miljoen gedaan moet worden gedurende de komende jaren voor dit project (kapitaallasten). Er moet nog krediet voor worden aangevraagd. Voor fase 1 heeft de Raad in 2011 reeds € 2,7 miljoen beschikbaar gesteld. Dit gedeelte is reeds gerealiseerd.

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico

Er is vooralsnog geen risicoparagraaf. Naar verwachting wordt deze toegevoegd aan het plan van aanpak.

Algemene opmerkingen

Voorgesteld wordt de naam van dit project te wijzigen in Oevers Theodorushaven.

PROJECT: WET WERKEN NAAR VERMOGEN

Fase: Voorbereiding

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit & Resultaat
Zie algemene opmerkingen

Wat hebben we daarvoor gedaan?

Tijd
Zie algemene opmerkingen

Organisatie & Informatie
Zie algemene opmerkingen

Wat hadden we daarvoor over?

Geld
Zie algemene opmerkingen

In hoeverre is het risicoprofiel aanvaardbaar?

Risico
Er is nog geen risicoprofiel (zie ook algemene opmerkingen). Echter, er is op dit moment een groot risico te onderkennen. Dit is het tijdsaspect. Naar verwachting treedt de wet op 1 januari 2013 in werking. Voor die tijd moet de gemeente klaar zijn met de planvorming en het implementatietraject. Hiervoor is tijd nodig. Het risico is aanwezig dat deze deadline niet gehaald wordt, mede omdat dit ook het eerste jaar is dat de ISD operationeel is met de daarbij behorende en te verwachten "opstartproblemen". Het is de rol van de ISD om de besluitvorming voor te bereiden in de drie gemeenten (Bergen op Zoom, Steenbergen, Woensdrecht) met de bijbehorende afstemming.

Algemene opmerkingen

Het project Wet Werken naar Vermogen bevindt zich in de initiatieffase. Dit betekent dat op dit moment bepaald moet worden hoe de bestuursopdracht gaat luiden. De factoren uit de GROKIT zijn daarom nog niet expliciet in te vullen.