

Gemeente Loon op Zand
T.a.v. het Auditcomité
Postbus 7
5171 CV KAATSHEUVEL



Datum	Verzenddatum	Zaaknummer	uw kenmerk	uw brief / registratienr.
23-apr-2024		ZK24.00576		/

Onderwerp

Beantwoording vragen auditcomité inzake opvolging aanbevelingen rekenkamer en 213a

Geachte leden van het Auditcomité,

Op 18 maart stuurde u ons een brief met vragen over de wijze waarop invulling is gegeven aan de aanbevelingen uit het 213a-onderzoek naar exploitatie van Het Klavier en het rekenkamerrapport naar aanleiding van de bouw van De Werft. In deze brief beantwoorden we uw vragen.

Leeswijzer

In uw brief refereert u aan de eerdere vragen die gesteld zijn over de uitwerking van beide onderzoeken. In het vervolg van deze brief leest u eerst over de opvolging van het 213a-onderzoek naar Het Klavier. Hierbij zijn is per aanbeveling de in 2023 gegeven stand van zaken weergegeven, gevolgd door de stand van zaken in 2024. Hierna leest u per aanbeveling uit het rekenkamerrapport De Werft wat de stand van zaken is. Ten slot gaan we in op uw vraag over het Plan van verbetering.

Aanbevelingen 213a onderzoek Het Klavier

Aanbeveling 1: *Definieer heldere en praktisch toepasbare kaders voor zowel risicomanagement als aanbesteding- en contractmanagement*

Antwoord 2023: Er vond reeds een eerste globale verkenning plaats naar de kansen en mogelijkheden bij het stellen van dergelijke kaders. We halen voorbeelden op bij andere gemeenten en vanuit vakliteratuur. De kaders zullen we apart vaststellen en krijgen uiteindelijk een plek in de paragraaf risicomanagement van de begroting.

Antwoord 2024: Kaders voor risicomanagement wordt op dit moment ontwikkeld en zal in 2024 worden ingebed in de werkprocessen. Kader voor aanbestedings- en contractmanagement is nog in ontwikkeling en volgt op het proces zoals we schetsen bij aanbeveling 2.

Aanbeveling 2: Geef meer ruimte aan het borgen en implementeren in de organisatie van gedegen aanbesteding en contractmanagement.

Antwoord 2023: Hiertoe zijn we voornemens de rol van contractmanagement en inkoop steviger te beleggen in de toekomstige domeinen. Zowel in capaciteit, als in ondersteunende ICT. Op dit moment is de rol van inkoopadviseur reeds belegd in de organisatie. Op basis van de kaders (zie ook antwoord vraag 1) kunnen we bepalen welke kwaliteiten we hiervoor in de organisatie nodig hebben.

Antwoord 2024: De domeinstructuur is vanaf januari 2024 ingericht en krijgt op dit moment verder vorm. Daarnaast wordt op dit moment een contractmanagementpakket geïmplementeerd, die passende ondersteunende ICT biedt. Eén van de rollen van contractmanager is reeds ingevuld. Deze medewerker zal, samen met de organisatie-adviseur (start per 1 mei 2024), werk gaan maken van de voorgenomen kaders.

Aanbeveling 3: Zorg voor een heldere, concrete en eenduidige opdracht

Antwoord 2023: We evalueren momenteel het beschikbaar instrumentarium, met daarbij tevens de vraag hoe we deze instrumenten breder kunnen introduceren in de gehele organisatie.

Antwoord 2024: Het nieuwe MT heeft deze aanbeveling tot één van haar speerpunten benoemd. De organisatie gaat gebruik maken van de reeds beschikbare middelen zoals opdrachtbriefen, rapportage, maar heeft de aandacht vooral op de gedragscomponenten. We geven actiever aandacht aan zowel formele als informele momenten binnen het project.

Aanbeveling 4: Ben duidelijk over de invulling van de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer. Wie is verantwoordelijk?

Antwoord 2023: Bij de keuze van sturings- en inrichtingsprincipes in de organisatie is dit een expliciet vraagstuk. Dit werkt zowel binnen de ambtelijke organisatie, als in het bestuurlijk ambtelijke samenspel. Voor nu gaan we uit van de rollen zoals deze zijn bepaald in het huidige instrumentarium. We zetten nu vooral in op de expliciete invulling van de rollen. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van ondersteunende formats bij projectmatig werken. De aard van projecten verandert, waarbij een integrale benadering vaak noodzakelijk is. Onze formats zijn hiertoe onvoldoende op ingericht. We verkennen verder welke aanvulling en nodig is in kennis en kunde van onze medewerkers om hun rol in opdrachtgeven/opdrachtnemen en projectmatig werken goed op te pakken.

Antwoord 2024: Zie ook aanbeveling 3.

Aanbeveling 5: *De focus ligt bij het resultaat dat je wil behalen en hier manage je ook de risico's bij. Ben expliciet over het resultaat waar je de instrumenten op inzet*

Antwoord 2023: Het instrumentarium dat hiervoor nodig is, pakken we op vanuit de eerste aanbevelingen. Hier gaat het vooral over het gesprek en gedrag dat je toont in de uitvoering. Lef en focus faciliteren we in het bijzonder door het creëren van een omgeving waarin feedback geven en het voeren van open en transparante discussie mogelijk is. We stimuleren elkaar om van deze ruimte gebruik te maken.

Antwoord 2024: De domeinmanagers pakken dit mee op bij de invulling van hun prioriteit in het kader van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. De cultuurverandering is blijvend in gang gezet. Dit vergt een langere transitieperiode voor de gehele organisatie.

Aanbeveling 6: *Durf het aan om soms pas op de plaats te maken, te reflecteren en tot weloverwogen nieuwe keuzes te komen*

Antwoord 2023: Als de implementatie van aanbeveling 5 slaagt, zal aanbeveling 6 steeds vaker een resultaat zijn. Hier hebben we al voorbeelden van, klein en groot in de organisatie. Vaak is dit de moeilijke weg omdat ook eerder gewekte verwachtingen in een ander daglicht kunnen komen staan. Maar het meest duidelijke voorbeeld voor dit moment is het project "Het nieuwe dorpshuis".

Antwoord 2024: Zoals aangegeven in 2023 is dit een gedragscomponent die voortvloeit uit aanbeveling 5. Het is aan het bestuur en het MT om hier een voortrekkersrol om de voortrekkersrol in te vullen.

Rekenkamerrapport De Werft

Bij de behandeling van het rapport De Werft gaf de raad het college een drietal opdrachten. Het afgelopen jaar zijn deze opdrachten reeds een keer ter sprake gekomen. De werkwijze geschetst in de beantwoording schriftelijke vragen "[21-09-2023 Beantwoording schriftelijke vragen toekomst dorpshuis met sportvoorziening Loon op Zand](#)" wordt standaard gehanteerd in grotere projecten. Onderstaande antwoorden komen uit de beantwoording en zijn voor 2024 nog niet gewijzigd.

Aanbeveling: *Samen met de gemeenteraad zorg te dragen voor een meer zakelijke cultuur in de (bestuurlijke en ambtelijke) projectorganisatie*

Antwoord 2024: Door bij het besluit over het krediet een voorstel te doen over de voortgangsrapportages tijdens de uitvoeringsfase ontstaat een zakelijke basis om het gesprek over de voortgang van het project te voeren. Dit geldt zowel voor het gesprek tussen raad en college als voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel.

Aanbeveling: *Beheersmaatregelen te nemen op kwetsbare processen*

Antwoord 2024: In een relatief kleine organisatie als de onze, bestaan vaak veel eenmansfuncties, wat de uitvoering kwetsbaar maakt. Doordat we in het nieuwe organisatiemodel werken met generieke functieprofielen die uitgaan van het probleemoplossend vermogen van de medewerker, is het beter mogelijk om

horizontaal in de organisatie met werk te schuiven. Dit verminderd de kwetsbaarheid van eenmansfuncties.

Aanbeveling: Te investeren in de professionaliteit van de medewerkers

Antwoord 2024: Deze aanbeveling laat zich het best in een bredere context bezien. In het kader van de organisatieontwikkeling werken we onder andere aan het verstevigen van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en het gedrag en de competenties die hierbij horen. Het college deed het presidium recent een verzoek om de organisatieontwikkeling nader toe te lichten tijdens de beeldvormende vergadering van donderdag 21 september.

Plan van verbetering

Tot slot vraagt u of het 213a-onderzoek naar het klavier aanleiding is geweest vraag of de rapportage van artikel 213a-onderzoek Het Klavier voor het college aanleiding is geweest om een plan van verbetering zoals bedoeld in artikel 5, tweede lid, van de [Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente Loon op Zand](#). Dit is niet het geval. Zoals bovenstaand omschreven zijn de aanbevelingen veelal in samenhang met andere ontwikkelingen opgepakt, zodat we “werk met werk” maken.

Met vriendelijke groet,

Het college van burgemeester en wethouders;

de secretaris,

de burgemeester,

N. van Mourik

J. van Aart