Gemeente Diemen

Zaaknummer	: 2023-016025
Documentnummer	: D2023-08-003355
Kenmerk	:
Bijlagen	: 1
Beh. ambtenaar	: directie
Telefoonnummer	:
E-mailadres	: info@diemen.nl

Aan de gemeenteraad van Diemen

Onderwerp
Onderzoek huisvesting OBA in De Omval

Datum
22 augustus 2023

Geachte raadsleden

Hierbij treft u de rapportage van bureau "Democratie in uitvoering" aan, met de uitkomst van het door dit bureau uitgevoerde onderzoek over het project "huisvesting OBA in De Omval". Onderstaand onze reactie hierop, die in samenspraak met de directie tot stand is gekomen.

Wij danken de onderzoekers van "Democratie in uitvoering" voor dit onderzoek naar "te leren lessen" in het proces van de verbouwing van De Omval. Dit externe onderzoek heeft de directie in onze opdracht laten uitvoeren. Hoewel een project als deze verbouwing niet vaak voorkomt, is het duidelijk dat zowel ons college als de directie (en daarmee de ambtelijke organisatie) van gemaakte keuzes en onmiskenbare fouten in dit proces moeten leren om deze in de toekomst te vermijden.

Een herkenbaar en leesbaar rapport.
Wij hebben het onderzoeksrapport met interesse gelezen. Het is wat ons betreft goed leesbaar en herkenbaar. We zijn ons er pijnlijk bewust van dat het doorlopen proces rond de verbouwing van De Omval anders, beter, had gemoeten. Het rapport geeft leerzame waarnemingen die wij nadrukkelijk ter harte nemen. De aanbevelingen sluiten aan bij de verschillende acties die wij, samen met de directie/organisatie inmiddels in gang hebben gezet. De onderzoekers hebben ook gezien dat we, na geconstateerde fouten, in staat waren om op dit project, zowel bestuurlijk als ambtelijk, weer snel regie te nemen en "in control" te komen. Dat toont aan dat er voldoende processen zijn binnen onze organisatie om in control te zijn en te blijven, onder voorwaarde dat we ook volgens die processen werken. Daar zorgvuldiger en strikter in zijn is alvast een belangrijke les.

Rapport legt dynamieken in Diemen bloot.
Het rapport geeft een schets van verschillende dynamieken die van invloed zijn geweest op het project en de wijze waarop het is uitgevoerd. Dat is belangrijk omdat die dynamieken leiden tot de "doe-mentaliteit" in Diemen. Enerzijds kunnen we door die mentaliteit vele ambities tot uitvoering brengen. Anderzijds lopen we daarmee wel risico's die bij het proces rond de verbouwing van De Omval helaas realiteit zijn geworden. De negatieve aspecten van die dynamieken moeten we zien te doorbreken. Dat betekent dat we aan de voorkant (vóór de start van een proces) nadrukkelijker stil zullen staan bij de bestuurlijke ambities en keuzes die we daarin maken. Dat we ons ervan bewust zijn dat die keuzes ook gevolgen hebben voor andere ambities (die we dan later of niet realiseren).

Daarom moeten we zorgvuldig zijn in het doorlopen van de juiste (bestaande en vastgelegde) processen om die ambities te realiseren. En we moeten elkaar (bestuur en organisatie) aanspreken als we niet overeenkomstig die processen werken.
Daarin zijn we, samen met de directie en organisatie, stappen aan het zetten. We komen daar verderop in deze reactie op terug.

De onderzoekers spreken over drie belangrijke aandachtspunten.
De onderzoekers doen 11 aanbevelingen, onderverdeeld in drie thema's. Dat deze zijn gericht aan de directie doet uiteraard niet af aan onze verantwoordelijkheid om hieraan, in samenspraak met elkaar, uitvoering te geven. Die aanbevelingen nemen we integraal over. Wij zullen er, samen met de directie alert op zijn, dat deze aanbevelingen ook opvolging krijgen. We geven op hoofdlijnen een reactie:

A. Professionaleer het stelsel.

De onderzoekers vragen in hun aanbevelingen expliciet aandacht voor samenhang en samenwerking en geven aan dat we scherper moeten zijn over hoe we tot afwegingen komen. Natuurlijk maken we voortdurend afwegingen en meestal naar behoren, maar we realiseren ons goed dat hierin nog wel een verbeterslag is te maken. Dat zit wat het college betreft vooral aan de voorkant van een proces. Niet alleen bij grote projecten en thema's, maar ook bij kleinere. We zullen daarom meer werken met een startbijeenkomst tussen college en directie/ambtelijke organisatie, waarbij de ambitie of uitdaging steeds duidelijk wordt benoemd en het proces wordt vastgelegd:

- wat is de ambitie/uitdaging? en helder beschrijven wat het beoogde resultaat moet zijn;
- wat is er nodig om tot juiste keuzes te komen?
- door wie (en met wie) worden die keuzes gemaakt?
- wat vraagt dit aan middelen (geld, capaciteit, tijd) en wat kan er dan niet?
- wat zijn de risico's?
- welk proces wordt doorlopen? Bepaal op voorhand de bestuurlijke informatievoorziening en ijk- en beslismomenten.

Uiteraard zal het college uw raad daarbij betrekken binnen de bestaande verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

B. Stel checks & balances in.

De onderzoekers geven aan dat we meer momenten moeten inplannen om bij te kunnen sturen. De mogelijkheid om tijdig bij te sturen geldt zowel voor bestuur als voor directie. Dat betekent dat we eerder vastgestelde processen zullen herbevestigen en daarin nog nadrukkelijker momenten bepalen waarop en waarmee bijsturing mogelijk is. Er moet vervolgens ook daadwerkelijk volgens die vastgestelde processen worden gewerkt (in dit concrete geval is bijvoorbeeld niet volgens de leidraad projecten gewerkt). Deze aanscherping geldt uiteraard ook voor de rol die het college in dergelijke processen heeft.
Verder moet bij uitgaven die over een langere termijn lopen, met een verplichtingenadministratie worden gewerkt. Verplichtingen worden vooraf vastgelegd en er worden geen betalingen uitgevoerd waarvoor geen verplichting is vastgelegd. Het VIC-team (verbijzonderde interne controle) is gevraagd om bij uitvoering van hun werk, bij twijfel over uitgaven, dit direct aan de directie te melden.

C. Werk vanuit rol- en taakbewustzijn samen in de hele organisatie.

Van belang is om heel scherp rol- en taakomschrijvingen te maken en bij de hand te houden. Wij beamen deze aanbeveling zeker. En vinden bovendien dat we er ook voor moeten zorgen dat hiernaar wordt gehandeld. Door middel van evaluaties van cases, die we wel doen (maar niet als regel) krijgen we hier meer zicht op en leren we steeds beter, ook als college, wat ieders rol en verantwoordelijkheid is. Als organisatie, inclusief bestuur, willen we leren van complexe processen. Wij dragen er daarom zorg voor dat er bij dergelijke processen en projecten steeds sprake zal zijn van een evaluatie waarbij ook de portefeuillehouder is betrokken. We vragen de directie om daarvoor ook tijd en capaciteit beschikbaar te maken.

Dit punt zal verder ook nadrukkelijk aandacht krijgen in de organisatieontwikkeling, zowel in het directieplan (met de kernwaarde "bewust doen") als de doorontwikkeling van "Diemen'22".

Tot slot.

Met deze evaluatie erkennen we opnieuw dat wij bij dit project zaken niet goed hebben opgepakt en er niet steeds is gewerkt volgens afspraken en vastgestelde processen. Er was helaas ook sprake van omstandigheden (zoals uitzonderlijke prijsstijgingen) die buiten onze invloedssfeer lagen. Wij hebben ons over het gehele proces verantwoord in de raad van 10 en 24 november 2022.
De onderzoekers hebben ook gezien dat we, na de geconstateerde fouten snel regie hernamen op dit project om ambtelijk en bestuurlijk weer in control te komen. En het eindresultaat mag er zijn! Als inwoner van Diemen is het nu heel fijn om de nieuwe bibliotheek in te lopen en daar een mooi boek te lenen of een film te kijken in de nieuwe filmzaal.

Zoals aangegeven hebben we een aantal aanbevelingen al opgepakt. Anderen vergen meer tijd en aandacht. Daar werken wij aan, samen met directie en organisatie. Wij houden u daarvan op de hoogte via de paragraaf Bedrijfsvoering in de P&C producten. Maar bovenal gaan wij ervan uit dat u het merkt in de kwaliteit van onze producten in het bestuurlijk proces. Dat is en blijft een samenspel tussen uw raad, ons college en ambtelijke organisatie, waarbij wij elkaar scherp houden.
Wij nodigen u uit om in de verdere discussie vooral aan te geven wat er naar uw mening nog nodig is om dit samenspel (nog verder) te verbeteren.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Diemen,

de secretaris,	de burgemeester,
G.T. Wildeman	E. Boog