

# Memo/voorstel

Datum: 28-9-2021 Registratienummer: 1763395-v4  
Betreft: Memo/voorstel n.a.v. aanbevelingen onderzoek Rkc sturing grote projecten  
Van: Ad hoc werkgroep (Joost van Baaren, René van der Kruk, Martin Jansen, Bert de Groot)  
Aan: Algemeen bestuur  
CC: nvt

---

## 1. Inleiding

Op 2 februari 2021 werd in de commissie BMZ het onderzoeksrapport van de Rekenkamercommissie (Rkc) besproken inzake de sturing op grote projecten. Het doel van het onderzoek was om inzicht te bieden aan het AB hoe het zelf invulling geeft aan zijn kaderstellende en controlerende taken en hoe het DB invulling geeft aan zijn taken ten aanzien van de ontwikkeling en uitvoering van specifieke projecten.

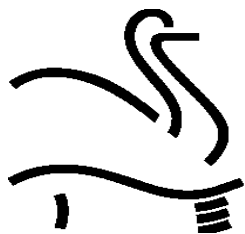
In de bespreking van het rapport in de BMZ Commissie kwamen vanuit het AB wisselende reacties op de tien aanbevelingen van de Rkc. Daarom is voorgesteld om een ad hoc werkgroep in het leven te roepen om de invulling van de aanbevelingen te bespreken. Deze bespreking heeft op 14 mei jl. plaatsgevonden en deze memo is de reactie van het ad hoc werkgroep op de aanbevelingen van de Rkc-rapportage. Aanvankelijk had de werkgroep de gedachte om de aanbevelingen te herformuleren, maar de behandeling van een vorige versie in de gecombineerde commissie BMZ/SKK op 8 juni 2021 heeft nu geleid tot een opzet waarbij de werkgroep – onder instandhouding van de aanbevelingen van de Rkc - het voorstel nu richt op de te kiezen aanpak voor de uitvoering van deze aanbevelingen.

## 2. Aanbevelingen Rkc en reactie werkgroep

De algemene conclusie van het rapport is dat de basis op orde is en dat er een positieve ontwikkeling waarneembaar is in de betrokkenheid van het AB in grote projecten. In lijn met deze algemene conclusie is de kernaanbeveling van de Rkc: Zet de huidige beweging van professionalisering als AB bewust verder door om inspiratie en richting te geven aan de definitie, uitwerking en sturing van grote projecten in een steeds veranderende omgeving, met aandacht voor de maatschappelijke effecten ervan en leg hierover verantwoording af. Uit deze kernaanbeveling zijn de tien aansluitende aanbevelingen voortgekomen, waarop de werkgroep puntsgewijs (*cursief*) zijn reactie geeft:

### Rolinvulling AB bij specifieke projecten

1. Leg als AB maatschappelijk verantwoording af over verrichte activiteiten en genomen besluiten omtrent projecten naar buiten toe.
  - *Reactie werkgroep: het AB legt verantwoording af over verrichte activiteiten middels de planning- en control (P&C) cyclus, waarmee het AB grip houdt op de exploitatie- en investeringsprojecten. Het AB stuurt niet zelf op projecten of op exploitatie: het AB stelt kaders, controleert en spreekt het college aan op diens sturing op de investeringsprojecten en op de exploitatie. Dit heeft het AB vastgelegd in de 'Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie HDSR' en de 'Controleverordening HDSR' en de daaruit voortvloeiende planning- en control cyclus (voorjaarsnota, begroting, burap's en begrotingswijzigingen, bestuursverslag / jaarrekening). De werkgroep raadt aan deze lijn van verantwoording door te blijven zetten.*
2. Het AB en DB zetten gezamenlijk de ontwikkeling naar meer proactieve en expliciete rolinvulling van het AB bij specifieke projecten voort.



# Memo/voorstel

- *Reactie werkgroep: het AB en DB zijn aan het leren en zetten deze lijn voort. In de Burap's zijn – met betrokkenheid van de auditcommissie – verbeteringen gemaakt die van invloed zijn op de rolinvulling van het bestuur bij specifieke projecten. De verwachting is dat de verbeteringen worden herbevestigd bij het vormgeven van Toekomst Bestendig Begroten (TBB). De werkgroep stelt voor dat verdergaande verbeteringen omtrent een meer proactieve en expliciete rolinvulling in het TBB proces kunnen worden meegenomen.*
- 3. Het AB vraagt aan het DB om een afrondingsbesluit van specifieke projecten te agenderen.
  - *Reactie werkgroep: De werkgroep onderstreept de aanwezigheid van de bestaande P&C cyclus als het leidende instrument voor projectrapportages. Aanvullend constateert de werkgroep dat het AB zijn kaderstellende rol naar tevredenheid invult, maar dat ruimte voor verbetering is in de controlerende rol van het AB. Zo beaamt de werkgroep dat de evaluaties van grote projecten enigszins worden onderbelicht in het geheel van de projectrapportages, waardoor er mogelijk te beperkt lering wordt getrokken uit de evaluaties van grote projecten. De werkgroep raadt dan ook aan om in de projectrapportages op speciale (meer opvallende) wijze aandacht te schenken aan evaluaties van grote projecten.*
- 4. Investeer als AB in een leertraject van waardegestuurd en risicogericht toezichthouden door vanuit het AB een werkgroep samen te stellen die een plan van aanpak uitwerkt en ter besluitvorming aan het AB voorlegt. Het AB vraagt het DB voor organisatie en ondersteuning van deze werkgroep.
  - *Reactie werkgroep: Er wordt momenteel gewerkt aan de doorontwikkeling van de effectmonitor, om beter te kunnen verantwoorden welke beoogde (maatschappelijke) effecten bereikt zijn en om te bepalen of bijsturing gewenst is. Voor grote projecten wordt ook een manier van rapporteren en verantwoorden ontwikkeld over de gestelde kaders (zowel op inhoud als op procedure/besluitvorming). Deze zal aansluiten bij de wensen en behoeften van het AB, maar wordt ook gestuurd door de eisen uit de P&C-cyclus en - in het geval van de Lekdijk - het HWBP. Voor het oprichten van een afzonderlijke werkgroep hiertoe ziet de werkgroep geen toegevoegde waarde.*

## Samenspel Organisatie en derden

- 5. Het AB vraagt het DB om een expliciete standaard voor alle projecten door het opstellen van een 'handleiding specifieke projecten' waarmee ook kwaliteit besluitvorming, communicatie en informatievoorziening worden verbeterd.
  - *Reactie werkgroep: De werkgroep geeft aan de mogelijkheid van een standaard sjabloon (met vaste kopjes) te willen verkennen. Het creëren van een expliciete standaard handleiding met op te volgen handelingen draagt volgens de werkgroep in mindere mate bij aan de (externe) communicatie en de interne verantwoording. In plaats daarvan geeft de werkgroep aan behoefte te hebben aan meer inzicht in de al aanwezige informatiebronnen die worden gebruikt ten behoeve van de rapportage over projecten (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid of participatie). De werkgroep raadt aan deze actie in de interne organisatie uit te zetten.*
- 6. Het AB vraagt het DB om in het geval van meervoudig toezicht voorafgaand aan een project de rollen en toezichtkaders op te stellen en ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.
  - *Reactie werkgroep: de werkgroep wil voorkomen dat gestapeld en meervoudig toezicht vanuit conflicterende kaders plaatsvindt (zoals scope-maximalisatie versus sober en doelmatige realisatie). De werkgroep heeft voornamelijk behoefte aan verheldering van de aanwezige toezichtrelaties (ook wanneer samenwerking van toepassing is met gemeenten, provincies, HWBP, Rijkswaterstaat enzovoorts) en welke ruimte dit overlaat voor participatie.*

# Memo/voorstel

## Ontwikkeling AB als team

7. Het AB vraagt het DB om het voortouw te nemen om gezamenlijk met het AB een visie te ontwikkelen op betrokkenheid en rolverdeling van AB en DB en deze ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.

*Reactie werkgroep: het ontwikkelen van een visie wekt de indruk dat een specifieke sturings- of verantwoordingslijn voor projecten opgevoerd dient te worden. Echter, de door de AB vastgestelde P&C cyclus is het middel waarmee het college zich verantwoordt over het bereiken van de beleidsdoelen (waaronder die van grote projecten). De werkgroep vindt het dan ook constructiever om op basis van de Rkc-adviezen de huidige P&C cyclus te verbeteren - bovenop de hierin reeds gerealiseerde verbetering en gericht op investerings-/projectrapportage - dan het ontwikkelen van een nieuwe visie. Aanvullend aan de Rkc-adviezen zijn de adviezen van de AB-werkgroep 'Strategisch Besturen' ook een passende aanzet voor verbeteringen in de rolverdeling van AB en DB.*

8. Het AB vraagt het DB om jaarlijks een beeld- en oordeelsvormende bijeenkomst te organiseren waarbij het AB zijn agenda voor het totaal van specifieke project en voor het komende jaar bepaalt en de projecten van het afgelopen jaar evalueert.

*Reactie werkgroep: De werkgroep geeft aan dat buiten het jaarverslag meer aandacht kan worden besteed aan de procedurele stand van zaken omtrent grote projecten. Bijvoorbeeld door jaarlijks een (gedeelte van een) commissievergadering te wijden aan het tussentijds evalueren van één of meerdere lopende grote projecten.*

9. Het AB richt een werkgroep op die een plan van aanpak over een goede overdracht uitwerkt.

*Reactie werkgroep: De werkgroep adviseert om aan het inwerkprogramma van bestuurders een ambtelijk en/of bestuurlijk overdrachtsdocument van langlopende grote projecten toe te voegen.*

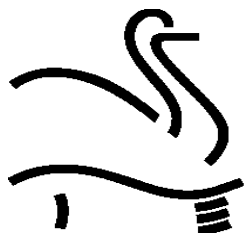
10. Evalueer jaarlijks de rol en betrokkenheid van het AB bij specifieke projecten, bijvoorbeeld als onderdeel van een bredere zelfevaluatie.

*Reactie werkgroep: De invulling van deze aanbeveling zou toegevoegd kunnen worden aan de invulling van aanbeveling nummer 8.*

### **3. Conclusie en voorstel t.a.v. de te kiezen aanpak voor de uitvoering de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie**

Concluderend stelt de ad hoc-werkgroep het algemeen bestuur voor de uitvoering van de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie op te laten pakken door het college via de hierna vermelde punten:

- *De huidige lijn van verantwoording (de planning- en control cyclus) doorzetten en optimaliseren over verrichte activiteiten en genomen besluiten over grote projecten (projectrapportages); de (deels al in gang gezette) verbeteringen bestaan uit:*
  - *de doorontwikkeling van de effectmonitor*
  - *het ontwikkelen van een manier om te rapporteren en verantwoorden over de gestelde kaders voor grote projecten*
  - *het wijden van speciale aandacht aan evaluaties van grote projecten in projectrapportages.*
- *Verdergaande verbeteringen omtrent een meer proactieve en expliciete rolinvulling van het AB bij specifieke projecten meenemen in het TBB-proces (Toekomst Bestendig Begroten).*
- *Meer inzicht verkrijgen in welke informatiebronnen worden gebruikt ten behoeve van de rapportage over projecten (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid of participatie) en het verkennen van de mogelijkheid van een standaard sjabloon (met vaste kopjes).*
- *Het inzichtelijk maken van de aanwezige toezichtrelaties (ook wanneer samenwerking van toepassing is met gemeenten, provincies, HWBP, Rijkswaterstaat enzovoorts) en welke ruimte dit overlaat voor participatie.*
- *Jaarlijks een (gedeelte van een) commissievergadering wijden aan het tussentijds evalueren van één of meerdere lopende grote projecten en de rol en betrokkenheid van het AB hierin.*



HOOGHEEMRAADSCHAP  
DE STICHTSE  
RIJNLANDEN

# Memo/voorstel

- *Het toevoegen van een ambtelijk en/of bestuurlijk overdrachtsdocument van langlopende grote projecten aan het inwerkprogramma van bestuurders.”*

De ad hoc AB-werkgroep,

Joost van Baaren  
Martin Jansen  
René van der Kruk  
Bert de Groot