

Onderzoek grote projecten

Quick Scan naar de beheersing van grote projecten in de gemeente Hilversum

Een onderzoek van de Rekenkamercommissie Hilversum

Rekenkamercommissie Hilversum

dr. Vivien van Geen, voorzitter

dr. Robert Elenbaas

prof. dr. Dirk Swagerman

drs. Dorien Verloop, secretaris

Dudokpark 1, kamer 1.14

Postbus 9900

1201 GM HILVERSUM

Rekenkamercommissie@hilversum.nl

mei 2010

Voorwoord

Voor u ligt het eindrapport van de Quick Scan naar de beheersing van grote projecten binnen de gemeente Hilversum. Op verzoek van de raad hebben wij in ons onderzoek ook drie grote projecten meegenomen, De Vorstin, De Brede School De Meent, en het Nieuwe Stads kantoor. Deze drie projecten hebben met elkaar gemeen dat zij complex van aard zijn en dat de uitvoering gepaard ging met forse overschrijdingen qua geld en tijd. Deze overschrijdingen en de vraag hoe deze in de toekomst te voorkomen zijn, waren voor de raad aanleiding om de rekenkamercommissie te verzoeken een onderzoek in te stellen naar de projectbeheersing van grote projecten binnen de gemeente Hilversum.

Het onderzoek is gestart met een documentenstudie naar de geldende kaders voor projectmatig werken in Hilversum. Daarnaast is een dossieronderzoek verricht naar de drie aangedragen voorbeeldprojecten. Vervolgens hebben wij een internet-enquête gehouden onder ambtenaren om een globaal beeld te krijgen van projectmatig werken binnen de ambtelijke organisatie. Daarna is in interviews met ambtenaren de beeldvorming die uit de enquête en de dossieranalyse was ontstaan, nader getoetst.

Gaande het onderzoek bleek dat het onderwerp beheersing van grote projecten veelomvattend is en eigenlijk te complex voor een ‘quick scan’. Desalniettemin wilden wij voldoen aan het verzoek van de raad en een beeld op hoofdlijnen schetsen op basis van de drie voorbeeldprojecten. Wij realiseren ons dat deze beeldvorming aanleiding kan geven tot vragen waarvoor een diepgaander vervolgonderzoek nodig is. De rekenkamercommissie zal daarover graag meedenken. Het onderzoek zelf werd bemoeilijkt door een versnipperde informatievoorziening. Projectdossiers waren niet compleet en de ontbrekende stukken waren slecht traceerbaar binnen de organisatie. Een andere complicerende factor was dat de agenda’s van ambtenaren overvol waren en dat daarin niet of nauwelijks kon worden geschoven. Als gevolg hiervan lukte het ons niet het rapport af te ronden vóór de raadsverkiezingen. Vermeld mag worden dat het onderzoek na een trage start in een constructieve en openhartige sfeer is verlopen.

Het feitenrapport is in april 2010 in concept voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor een controle op de juistheid van de feiten. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen in het rapport. Vervolgens hebben wij conclusies en aanbevelingen aan het rapport toegevoegd. Het definitieve eindrapport is voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders voor een reactie op onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen. De bestuurlijke reactie en ons nawoord horen als losse bijlage bij dit rapport.

Tot slot danken wij iedereen die bij dit onderzoek betrokken is geweest voor de prettige en constructieve samenwerking.

Namens de rekenkamercommissie,

dr. Vivien van Geen
voorzitter

Inhoud

Voorwoord	3
1 Inleiding en verantwoording	6
1.1 Aanleiding onderzoek	6
1.2 Aard, doel en vraagstelling onderzoek	6
1.3 Aanpak	8
1.4 Normenkader	8
2 Bevindingen	9
2.1 Bevindingen naar aanleiding van de documentenstudie	9
2.2 Bevindingen naar aanleiding van de dossieranalyse	11
2.2.1 Project Stads Kantoor	11
2.2.2 Project poppodium De Vorstin (voorheen de Tagrijn)	13
2.2.3 Project Brede school Hilversumse Meent	14
2.3 Bevindingen naar aanleiding van enquête en interviews	15
2.3.1 Definiëring van een project	16
2.3.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	17
2.3.3 Samenwerking in de uitvoeringsfase	18
2.3.4 Sturing en verantwoording	19
3 Conclusies en aanbevelingen	21
3.1 Conclusies	21
3.1.1 Hoe is de start en kaderstelling van projecten geregeld?	21
3.1.2 In hoeverre worden de kaders in de praktijk gevolgd?	22
3.2 Aanbevelingen	25
Bijlage A Beantwoording vragen 1 en 2	31
Bijlage B Beoordelingsoverzicht	34
Bijlage C Interviews	36
Bijlage D Documentenlijst	37

1 Inleiding en verantwoording

1.1 Aanleiding onderzoek

Op 24 juni 2009 behandelde de gemeenteraad Hilversum de aanvraag voor een aanvullend krediet voor het project De Vorstin. Tijdens de behandeling sprak de raad zijn ontevredenheid uit over de gang van zaken; niet alleen over die betreffende het project De Vorstin, maar ook over die betreffende andere projecten: budgetten bleken niet realistisch te zijn opgesteld en werden – dus – regelmatig overschreden. Ook kreeg de raad onvoldoende zicht op het verloop van projecten. Vandaar dat de fracties van PvdA, VVD, CDA, SP, D66, CU en DLPH instemden met de suggestie van Leefbaar Hilversum om de rekenkamercommissie te verzoeken de uitvoering van complexe projecten te analyseren en evalueren.¹ De raad maakt zich namelijk zorgen over de financiële beheersing van projecten als de Vorstin, het Stadskantoor en combinatieschool de Meent en wil graag inzicht verkrijgen in het procesverloop. Ook wil de raad weten of de gemeente volgende projecten beter kan sturen en zo ja, wat de inbreng van raad daarvoor kan zijn.

Op 26 juni 2009 ontving de rekenkamercommissie het verzoek tot een onderzoek daartoe.² Op 25 september 2009 deelde zij per brief aan de raad mee dat zij aan dat verzoek gehoor wilde geven, omdat het onderwerp vanwege de risico's die ermee samenhangen, urgent en van maatschappelijk belang is. Zij zegde toe vanaf oktober 2009 een 'quick scan' uit te (laten) voeren.³ Dat wil zeggen dat in relatief korte tijd drie casussen zouden worden bestudeerd teneinde tot aanbevelingen te komen om projecten in de toekomst beter te kunnen begeleiden en bewaken.⁴ Voor het onderzoek, dat is uitgevoerd in de periode oktober 2009 tot en met maart 2010, is de ondersteuning ingeroepen van een extern onderzoeksbureau.

In dit rapport zijn de bevindingen van het onderzoek vervat. Het bevat verder de conclusies van de rekenkamercommissie over de beheersing en organisatie van grote projecten in Hilversum, alsmede aanbevelingen om dit in de toekomst (verder) te verbeteren.

1.2 Aard, doel en vraagstelling onderzoek

De commissie koos voor een 'quick scan', omdat zij zich in relatief korte tijd en met de inzet van beperkte middelen een oordeel wilde vormen over het functioneren van de raad, het college en het ambtelijk apparaat – hierna gemakshalve aangeduid als 'de gemeente Hilversum' – aangaande de uitvoering van grote en complexe projecten.

Centraal in het onderzoek staat de vraag hoe de gemeente Hilversum grote projecten initieert, organiseert en beheerst (begeleidt en bewaakt). De commissie heeft de volgende vraagstelling geformuleerd:

¹ Besluit 24-06-2009.

² Brief griffier 26-06-2009

³ Waar wij in dit rapport van 'de commissie' spreken, bedoelen wij, tenzij anders aangegeven, de rekenkamercommissie.

⁴ Brief rekenkamercommissie aan de gemeenteraad Hilversum (c.c. college van B&W) d.d. 25 september 2009.

Hoe beheerst en organiseert de gemeente Hilversum grote projecten en welke leerpunten over de beheersing van grote projecten kan de gemeente als geheel (raad, college en ambtelijke organisatie) halen uit ervaringen in de praktijk?

Deze vraag kan worden uitgesplitst in de volgende drie deelvragen met elk weer subvragen:

1. *Hoe is de start en kaderstelling van projecten geregeld?*
 - a. Wanneer is iets een (groot) project ofwel hoe wordt een project gedefinieerd? Wat is de rol hierbij van de raad, het college en/of het ambtelijk apparaat?
 - b. Hoeveel (grote) projecten heeft Hilversum jaarlijks in uitvoering verdeeld naar inhoudelijke kenmerken zoals infrastructuur, woningbouw, sociale of interne projecten en financiële omvang (globale inventarisatie)?
 - c. Welke criteria gelden er om een projectorganisatie op te starten? Hoe wordt bepaald wie er aan de projectorganisatie deelneemt en waar de projectleiding ligt?
 - d. Welke kaders en afspraken bestaan er om de sturing en verantwoording van een project vorm te geven, hoe wordt een project (volgens het boekje) georganiseerd en wat zijn de regels ten aanzien van de toedeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (opdrachtgevers/opdrachtnemers)?
 - e. Zijn er bijzondere kaders voor (grote) projecten die samen met externe partijen (publiek-private samenwerking) worden uitgevoerd, zo ja welke?
 - f. Welke afspraken gelden ten aanzien van de planning en control van projecten?
 - g. Kunnen de projecten niet als reguliere activiteiten in de lijn worden georganiseerd?
2. *In hoeverre worden de kaders in de praktijk gevolgd?*
 - a) Hoe verloopt de start van de projecten? Is tijdens de besluitvormingsfase voldoende duidelijk wie voor welk onderdeel de verantwoordelijkheid draagt?
 - b) Hoe zijn de projecten georganiseerd? Is het raadsbesluit uitgewerkt in een projectplan?
 - c) Hoe verloopt globaal de uitvoering van een project in termen van tijd, middelen en kwaliteit, waar ontstaan afwijkingen, hoe wordt daarmee omgegaan en wat zijn daarvan de oorzaken? Wordt de raad tijdig over belangrijke afwijkingen geïnformeerd (actieve informatieplicht college)?
 - d) Hoe verloopt de rolneming en het samenspel tussen de verantwoordelijken en belanghebbenden (tussen raad en college, binnen het college tussen portefeuillehouder en overige wethouders, tussen college en ambtelijke organisatie, binnen de organisatie tussen lijnmanagement en projectmanagement)?
 - e) Hoe gaan raad/college om met al dan niet verplichte invloed van externe belanghebbenden (inspraakprocedures, etc.)?
 - f) Hoe is de uitvoering van de planning en control in de praktijk (beheersing van tijd en geld) en de communicatie daarover?
3. *Wat zijn de mogelijkheden om de beheersing van grote projecten binnen de gemeente Hilversum te verbeteren?*
 - a) Is de organisatie c.q. de gemeente voldoende geëquipeerd om grote projecten uit te voeren?
 - b) Moet er worden gewerkt met een standaard projectbeheersingsmethodiek?

1.3 Aanpak

Met de hierboven gegeven opsomming van vragen, die vaak aanleiding gaven tot vervolgvragen, moge duidelijk zijn geworden dat de problematiek veelomvattend is en eigenlijk te complex voor een ‘quick scan’. Hier is toch voor gekozen om de doorlooptijd van het onderzoek te beperken. Dat neemt niet weg dat de commissie met dit onderzoek een beeld wil schetsen van wat de raad als problematiek heeftesignaleerd.

Ten einde de bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben wij de volgende aanpak gehanteerd:

1. inventarisatie van de (schriftelijke) kaders, afspraken, voorschriften en regels die er gelden aangaande de planning en uitvoering van (grote) projecten. Hiertoe hebben wij een documentstudie verricht;
2. dossieranalyse om inzicht te verwerven in de uitvoeringspraktijk betreffende drie grote gemeenteprojecten, te weten: De Vorstin, het Stadskantoor en combinatieschool De Meent.
3. internet-enquête om een globaal beeld te krijgen van projectmatig werken binnen de ambtelijke organisatie.
4. interviews met ambtenaren om de beeldvorming die uit de enquête en de dossierstudie was ontstaan, nader te toetsen.

1.4 Normenkader

Deelvragen 1 en 2 zijn toetsende vragen en daarvoor hebben wij per deelvraag een apart normenkader⁵ geformuleerd, waaraan de onderzoeksbevindingen zijn getoetst. Voor de beantwoording van deelvragen 1 en 2 en bijbehorende subvragen, verwijzen wij naar bijlage A. Het resultaat van de toetsing van deelvragen 1 en 2 aan het normenkader is opgenomen in bijlage B. Deelvraag 3 is niet zozeer toetsend van aard maar onderzoekt de verbetermogelijkheden. Voor de beantwoording van deze vraag hebben wij dan ook geen apart normenkader geformuleerd, maar verwijzen wij naar hoofdstuk 3 conclusies en aanbevelingen.

Deelvraag 1: Hoe is de start en kaderstelling van projecten geregeld?

Deze vraag kent het volgende normenkader:

- De kaders zijn formeel vastgesteld door de raad, college, DO, MT van de dienst en/of CMT.
- De kaders zijn actueel/geldend.
- De kaders zijn (gemeentebreed) samenhangend, expliciet op elkaar afgestemd.
- De kaders zijn bekend.
- Er is een heldere probleemanalyse
- Er is een gedegen risicoanalyse
- Er worden voor het project meerdere alternatieve oplossingsrichtingen aangegeven.
- De aannames die zijn gemaakt in de oplossingsrichtingen zijn expliciet gemaakt en onderbouwd.
- Er is een maatschappelijke kosten-batenanalyse uitgevoerd.

⁵ Een set van criteria waaraan de onderzoeksbevindingen worden getoetst.

- Afspraken tussen raad en college zijn helder. Er is sprake van integrale besluitvorming bij de projectstart.
- Projectdoelstellingen zijn helder en meetbaar geformuleerd en geconcretiseerd met behulp van indicatoren en normen.
- De projectopdracht is vastgesteld door de raad.

Deelvraag 2: In hoeverre worden de kaders in de praktijk gevolgd?

- Er is een duidelijk plan van aanpak dat is opgesteld door de projectmanager en vastgesteld door het MT van de dienst en/of CMT.
- Het project doorloopt een duidelijke fasering voorzien van fasedocumenten als expliciete markering en sturing van het project.
- Er is sprake van eenduidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de rollen van (bestuurlijk) opdrachtgever, (ambtelijk) opdrachtnemer, projectmanager/-leider, lijnmanager en projectmedewerker.
- Beheersaspecten zoals kwaliteit, geld, tijd, organisatie, informatie, risico's worden effectief gemanaged.
- De voortgangsrapportages aan de raad ten aanzien van inhoudelijke projectontwikkelingen, planning, financiën en risico's, vinden plaats op afgesproken momenten.
- Belangrijke afwijkingen van het plandocument (veranderingen ten aanzien van inhoud, planning, kosten/opbrengsten en risico's) worden expliciet aan de raad voorgelegd.
- Alle verstrekte informatie aan de raad is tijdig en actueel.
- Een project wordt na afloop altijd geëvalueerd.
- De dossiervorming is op orde, dat wil zeggen het projectdossier bevat alle relevante documenten, is logisch opgebouwd, en toegankelijk.

2 Bevindingen

2.1 Bevindingen naar aanleiding van de documentenstudie

Voor de beeldvorming inzake de kaderstelling zijn enkele relevante bronnen onderzocht, zoals rapporten van werkgroepen die zich eerder met de onderhavige problematiek hebben beziggehouden, nota's, procesbeschrijvingen inzake (methoden voor) planontwikkeling en projectbewaking, AO/IB-beschrijvingen, memo's en dergelijke (zie bijlage D voor een overzicht van de bestudeerde stukken).

Hieronder volgt een korte samenvatting van de belangrijkste kaderstellende documenten en onze bevindingen.

In 2001 verscheen het rapport *Projecten initiëren en organiseren in Hilversum, slagvaardig en transparant* van de werkgroep Aanpak Administratieve Organisatie, opgezet als onderdeel van het Verbeterplan DSO (Dienst Stad Ontwikkeling). Naar aanleiding van het RIGO-rapport werd aanbevolen het projectmanagement van de gemeente Hilversum te professionaliseren.⁶ Dat hield in

⁶ Ophef in de Hilversumse gemeenteraad en in de pers vormde in 2000 voor het college van B&W de aanleiding om onderzoeksbureau RIGO Research & Advies BV twee transacties met betrekking tot vastgoed te laten onderzoeken en daarnaast te verkennen in hoeverre voor andere transacties een vergelijkbaar onderzoek wenselijk was. Het in oktober 2000

concreto in dat de initiëring, uitvoering en beheersing van projecten inzichtelijker zou moeten worden gemaakt. De aanbevelingen zijn ter harte genomen en vanaf december 2001 is de Dienst Stad Ontwikkeling de weg van het projectmatig werken ingeslagen. Een en ander heeft geleid tot een uitgebreid kader dat is vastgelegd in diverse documenten. Daaruit blijkt dat dit kader in de loop der jaren meermalen in kwalitatief en kwantitatief opzicht is aangepast.

Zo is de procesbeschrijving *Projectbewaking* uit 2005⁷ een nadere uitwerking op basis van de op dat moment vigerende aanbevelingen van de werkgroep Aanpak Administratieve Organisatie van 2001. De procesbeschrijving *Planontwikkeling* uit 2006⁸ bouwde hierop voort en op de eerder genoemde aanbevelingen.

In de notitie *Projectmanagement Methodiek* uit 2007⁹ wordt een nieuwe definitie van een project geïntroduceerd: ‘Een project is pas een project als na een initiatieffase een projectopdracht wordt vastgesteld, waarin het beoogde resultaat inclusief kwaliteitseisen, de beschikbare middelen (mensen, tijd en geld), het bijbehorende informatie- en communicatieplan, de organisatiestructuur, de noodzakelijke randvoorwaarden en verwachte risico’s van het project zijn beschreven en in het MT vastgesteld.’

Inmiddels is er een uitgebreid kader voorhanden. Het bevat procesbeschrijvingen, stroomschema’s en kruisjestabellen waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden benoemd. Ook checklists en vragenlijsten zijn opgenomen, alsmede (verplichte) richtlijnen voor dossieropbouw, beslismomenten en beslisdocumenten. Het totale kader voorziet gebruikers in een duidelijke beschrijving van projectmanagement voor de gemeente Hilversum aan de hand van vijf fasen. Deze gefaseerde aanpak schrijft vaste beslismomenten en vaste beslisdocumenten voor en geeft een overzicht van de activiteiten die per fase verricht moeten worden.

Teneinde afspraken tussen college, raad en organisatie over de bestuurlijke besluitvorming te stroomlijnen en omdat de taak van de raad ten gevolge van de dualisering gewijzigd is, alsmede vanwege de interactie met de bevolking (inspraak) verschijnt in 2007 de notitie *Voorstel voor verbetering van de werkwijze bij de besluitvorming van ruimtelijke projecten*¹⁰. Dit voorstel bestaat uit een referentiekader voor de besluitvorming, een procesvoorstel voor planwijzigingen, de werkwijze bij actualisering van grondexploitaties en afspraken over de momenten waarop de raad voortaan over de ruimtelijke projecten wordt geïnformeerd. De bouwstenen voor dit voorstel zijn besproken tijdens drie bijeenkomsten van de klankbordgroep Ruimtelijke Projecten, waaraan leden van een speciale commissie (namens het college) hebben deelgenomen.

verschenen RIGO-rapport bevatte onder andere de belangrijke aanbeveling de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van diverse betrokkenen in het planontwikkelingsproces helder te krijgen. Het rapport concentreerde zich hoofdzakelijk op dat deel van het proces waarin een plan tot uitvoer moet worden gebracht en de financiële aspecten van de planontwikkeling aan de orde dienen te komen. Conclusie was dat het voor alle betrokken partijenduidelijk moet zijn wie welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft.

⁷ Raymond Schipper c.s., 9 november 2005

⁸ Dienst Stad (Luuk Oost), 14 november 2006

⁹ Lucy Brand, 11 januari 2007

¹⁰ van Lucy Brand, 2 juli 2007

2.2 Bevindingen naar aanleiding van de dossieranalyse

In deze paragraaf geven wij een korte schets van de belangrijkste bevindingen na analyse van de dossiers van de volgende drie projecten:

- 1) Stads kantoor,
- 2) De Vorstin en
- 3) Brede school Hilversumse Meent.

We hebben ons beperkt tot die documenten die voor de beeldvorming van belang waren. Vanuit dit uitgangspunt is de ambtelijke organisatie verzocht de relevante projectdocumentatie ten aanzien van de drie projecten aan te leveren (zie bijlage D voor een overzicht van de bestudeerde stukken). Per project is gefocust op de volgende elementen uit het normenkader:

- Elementen van projectmatig werken
 - Fasering
 - Besluitvorming
 - Beheersing
- Rolverdeling college – raad – ambtenaren (lijn- en projectmanager)
- Voortgangsrapportage
- Opdrachtgeverschap
- Dossiervorming.

2.2.1 Project Stads kantoor

In het kader van het programma ‘Perspectief voor de Toekomst’ van de gemeente Hilversum is besloten dat de dienstverlening centraal met één frontoffice voor alle burgers beschikbaar moet zijn. Daarom is besloten tot herhuisvesting van de gemeentelijke dienstverlening, waarbij is gekozen voor verbouwing van het kantoorpand aan de Oude Enghweg 23 tot een stads kantoor waarin alle dienstverlening aan de burger (met uitzondering van sociale zaken) is ondergebracht.

De start van de verbouwing stond gepland op 1 januari 2006 en de afronding op 1 januari 2007. Door diverse oorzaken heeft de verbouwing flinke vertraging opgelopen en uiteindelijk is het nieuwe stads kantoor in december 2008 door de aannemer opgeleverd. De ingebruikname door de verschillende gemeentediensten heeft in de loop van 2009 plaatsgevonden.

De scope van dit onderzoek beperkt zich tot de fysieke bouw van het nieuwe stads kantoor. De aspecten Dienstverlening en ICT, die ook onderdeel uitmaken van dit project, hebben wij buiten beschouwing gelaten.

Een analyse van het projectdossier Stads kantoor levert de volgende bevindingen op:

1. Het projectmanagement van het project was uitbesteed aan Hevo BV, terwijl het oorspronkelijke uitgangspunt (26 mei 2004) was om het project door de eigen medewerkers te laten uitvoeren. Uit het dossier blijkt niet waarom men toch tot uitbesteding heeft besloten.
2. Door de gemeente is gemeld dat de verslagen van de wekelijkse bouwteamvergaderingen aan de gemeente zijn verzonden, dit hebben wij echter niet kunnen verifiëren

3. In het oorspronkelijke plan¹¹ zijn de volgende Hilversumse procedures van toepassing verklaard voor dit project.

- de budgetregeling DSO
- de AO-aanbesteding van werken DSO
- de AO-verplichtingen van DSO

en tevens de specifiek voor dit project opgestelde procedurebeschrijvingen:

- van voorontwerp naar definitief ontwerp (inclusief kredietverlening)
- projectbewaking.

In het contract met Hevo BV wordt echter aangegeven dat gewerkt wordt met een ander (zogenaamd RVOI-)kader¹² en worden niet de procedures van de gemeente Hilversum genoemd. Het loslaten van het eigen kader en accepteren van een ander kader is een cruciale keuze, die minstens gebaseerd zou moeten zijn op een verschilanalyse tussen beide kaders. In het projectdossier worden de resultaten van een dergelijke analyse niet aangetroffen.

4. Aan het eind van de Definitief Ontwerp fase heeft Hevo BV een fasedocument opgesteld. Hiervan is echter alleen een conceptexemplaar in het dossier terug te vinden.
5. In het projectplan DHI “Realisatie stadskantoor flexibel kantoorconcept en optimalisering dienstverlening d.d. 4 februari 2008” wordt in de beschrijving van de projectorganisatie de rol van de gemeente toegelicht. Echter vanaf 2005 heeft Hevo het projectmanagement reeds op zich genomen. Welke rol de gemeente in de eerdere fasen van het project heeft gespeeld, hebben wij op grond van de aangeleverde documentatie niet kunnen vaststellen.
6. Pas in maart 2009 wordt een aanvraag ingediend voor extra krediet van 1,3 miljoen euro, terwijl een deel van de posten reeds op de zomernota van 2008 figureren. De raad is per brief van de gemeentesecretaris d.d 25 september 2007 geïnformeerd over het benodigde extra bedrag. Vanwege de voortgang van de werkzaamheden is toen niet direct een kredietaanvraag gedaan. In 2009 is de extra uitgave alsnog geformaliseerd via een raadsbesluit t.b.v. kredietverlening.
7. Perceel 1 werd uiteindelijk aan de tweede aanbieder gegund, nadat de eerste aanbieder met een hogere prijs kwam als gevolg van de vertraging van anderhalf jaar. In het desbetreffende proces is het niet altijd duidelijk wat de taak van de gemeente en de taak van Hevo BV was. Uiteindelijk heeft de gemeente zelf bij een externe partij juridisch advies ingewonnen.
8. Een projectplan DHI uit 2008 is aanwezig, maar voorziet niet in een beschrijving en planning van de werkzaamheden t.a.v. de sloop en (nieuw)bouw. Het plan is daardoor niet geschikt als projectplan voor de bouw en realisatie van het nieuwe stadskantoor.
9. In de dossiers ontbreken:
- voortgangsrapportages op basis van beheersaspecten zoals kwaliteit, geld, tijd, organisatie, informatie, risico's, etc
 - een document waaruit het akkoord op de kredietverstrekking blijkt
 - vergaderverslagen
 - een projectevaluatie
 - de beheeroverdracht
 - een beheerplan.

Uit het dossier blijkt niet hoe de projectbeheersing gestalte heeft gekregen.

¹¹ 26 mei 2004

¹² Bijlage H: *Vakgebied projectmanagement uit de RVOI-2001*

2.2.2 Project poppodium De Vorstin (voorheen de Tagrijn)

Doelstelling van dit project was het oorspronkelijke poppodium de Tagrijn te vervangen door nieuwbouw. Dit nieuwe poppodium voorzien van een grote zaal, een muziekcafé en vijf pop-oefenruimtes, moest een belangrijke impuls geven aan cultureel Hilversum. Zes architecten dienden in 2005 een plan in voor het nieuwe poppodium. Inwoners van Hilversum konden in Museum Hilversum de ontwerpen bewonderen. Een professionele jury heeft het winnende plan voorgelegd aan het college. In de periode van 2005 tot 2008 zijn veel discussies gevoerd over de vormgeving en beheersing van de bouwkosten van het project. Daarom is de nieuwbouw pas in april 2008 van start gegaan, op de plaats van het oude pand (de Tagrijn) aan de Koninginneweg. Onderdeel van het nieuwe pand is een karakteristieke voorgevel. Volgens de meest recente planning, zou de nieuwbouw in het eerste kwartaal van 2010 gereed moeten zijn.

Analyse van het projectdossier van het project De Vorstin leidt tot de volgende bevindingen:

1. Het bouwprojectmanagement en bouwkostenmanagement is uitbesteed aan DHV.
2. Na diverse door DHV te laat gemelde financiële tegenvallers is het vertrouwen in DHV geschaad, maar na een gesprek en een teamwijziging is dit hersteld.
3. De oorspronkelijke kredietverstrekking is goed gedocumenteerd. De latere kredietverstrekking als gevolg van meerwerk en tegenvallers is gedocumenteerd aan de hand van diverse nota's aan college van B&W. Deze nota's missen echter samenhang en transparantie. Op basis van deze nota's is voor de opdrachtgever niet eenduidig af te leiden waardoor meerwerk en vertragingen zijn ontstaan, en of deze te voorkomen waren geweest. Dit geldt des te meer voor de raad. Ook worden financiële problemen niet tijdig gemeld, dit blijkt uit de opmerking van de toenmalige directeur Dienst Inwoners gedocumenteerd in een brief d.d 8 mei 2007.
4. Er is in een vroeg stadium besloten de reservering voor de post onvoorzien te verlagen: het percentage Onvoorzien wordt verlaagd van 7% naar 5%¹³. Tegelijk wordt bekend dat ook het Voorlopig Ontwerp is aangepast.
5. De oorspronkelijke aanbesteding is aanmerkelijk hoger uitgevallen dan geraamd. Daarom zijn er wijzigingen in het Programma van Eisen alsmede bezuinigingen doorgevoerd. Twee partijen hebben directieramingen gemaakt die niet veel van elkaar afweken. De hogere prijs zou veroorzaakt zijn door het ontbreken van voldoende marktwerking als gevolg van een gespannen markt en een complex ontwerp.
6. Raad en college zijn gedurende het project geïnformeerd over het benodigde extra krediet.
7. In 2007 meldt de wethouder dat er meer risico's aan het project verbonden zijn. Uit de bestudeerde stukken blijkt niet welke risicomitigerende en reducerende maatregelen hierop worden getroffen.
8. Er wordt diverse malen melding gedaan van meerwerk, maar het is niet duidelijk hoe dit wordt gerechtvaardigd en wat het besluitvormingstraject ter zake is.
9. Op 18 oktober 2007 wordt geconstateerd dat de uitgaven voor de oefenruimten door de budgetoverschrijding te hoog zijn geworden. Het tekort wordt uit een bestemmingsreserve betrokken. Er wordt besloten dat kapitaallasten van dit aanvullende krediet moeten worden gedekt uit de exploitatie van de popoefenruimtes.
10. Wij hebben een voorbeeld van een rapportage na afronding van een fase gezien. Het voorbeeld laat slechts financiële data zien en bevat geen informatie over kwaliteit, tijd, organisatie,

¹³ (zie: I 345-8).

informatie, risico's etc.. Prognoses over de verwachte eindstand ontbreken, evenals uitputting van het budget onvoorzien en risico-kwantificering. Afwijkingen worden niet toegelicht. Het ontbreekt tevens aan managementacties en sturingsmaatregelen. Niet duidelijk is of deze rapportage aansluit bij de financiële administratie. Veel interessante aspecten (onvoorzien, prijsstijgingen, meer/minderwerk) staan niet duidelijk in de rapportage.

11. Het project bevindt zich momenteel in de afrondende fase. Een projectevaluatie, beheerplan, en beheeroverdracht zijn (nog) niet beschikbaar.
12. Door DHV is een projectplan opgesteld (versie 1.0 d.d. 4 juli 2005) waarin alle aspecten van projectsturing en beheersing (op klassieke wijze) zijn vastgelegd, inclusief fasering, planning, TVB etc. Dit plan is duidelijk, compleet en concreet. Wel ontbreekt nog een risico-inventarisatie. In dit plan staan ook de werkzaamheden, rapportagemomenten en documenten genoemd, die door de verschillende partijen gedurende de uitvoering van het project dienden te worden uitgevoerd en opgesteld. Het is niet duidelijk of dit plan ook is gevolgd of dat er van is afgeweken. Ook is het plan niet ondertekend; wij kunnen daardoor niet vaststellen of dit plan door de opdrachtgever is behandeld en geaccordeerd.

2.2.3 Project Brede school Hilversumse Meent

In het centrumgebied Hilversumse Meent is een project uitgevoerd waarbij de nieuwbouw van een school is gecombineerd met woningbouw. Het project bestond uit de ontwikkeling van een nieuwe 'brede combinatieschool' waarin drie bestaande scholen en een naschoolse opvang (NSO) zijn ondergebracht. Daarnaast voorzag het project in de realisatie van appartementen en eengezinswoningen inclusief bijbehorende openbare ruimte. De combinatieschool is door de gemeente ontwikkeld. De ontwikkeling van de woningbouw is uitbesteed aan een projectontwikkelaar waarbij de opbrengsten zouden moeten worden gebruikt om het hele project budgetneutraal uit te kunnen voeren.

De ontwikkeling van de combinatieschool is in 2005 begonnen en in maart 2008 zijn de scholen en de naschoolse opvang officieel in gebruik genomen.

Analyse van het projectdossier van het project Brede school Hilversumse Meent levert de volgende bevindingen op:

1. Het projectmanagement is belegd bij de Dienst Stad Ontwikkeling (DSO).
2. Het project werd geconfronteerd met een budgetoverschrijding. Diverse kostenverhogende oorzaken worden genoemd: vertraging, meerwerk, een aanbesteding die aanmerkelijk hoger uitvalt dan geraamd, een latere inpassing van naschoolse opvang, inschakelen van bouwbeveiliging. Het is op basis van de beschikbare dossiers niet duidelijk welke personen of afdelingen voor deze oorzaken verantwoordelijk zijn geweest.
3. Het bezuinigingsoverzicht voor het project is (achteraf gezien) te rooskleurig voorgesteld.

4. De bouwaanvraag in mei 2005 is ingetrokken omdat de aanvraag niet is voorgelegd aan de welstandscommissie. Hierdoor moest de bouwaanvraag opnieuw ingediend worden waardoor vertraging is ontstaan.
5. Door een fout in het onderzoek van FUGRO naar het grondwaterpeil, bleek bij de bouw van de school de grondwaterstand 60 cm hoger te liggen. Om deze fout te corrigeren zijn extra kosten gemaakt.
6. De procedurevoorschriften inzake artikel 19 lid 2 zijn goed opgevolgd en helder gedocumenteerd.
7. De besluiten van raad en college betreffende dit project zijn gedocumenteerd.
8. Door de gemeente is gemeld dat een projectopdracht eind jaren 90 is gemaakt, alsmede een herziening van het bestemmingsplan voor het centrale gedeelte van de Meent. Het bestaan van deze documenten hebben wij niet geverifieerd.
9. Wij hebben geen (resultaten van) haalbaarheidsstudies gezien waaruit blijkt dat de ramingen van de architect getoetst zijn aan het beschikbare budget, noch hebben wij hiervan rapportages gevonden.
10. Door de gemeente is gemeld dat diverse kostenramingen zijn opgesteld door de architect. Het bestaan van deze ramingen hebben wij niet kunnen verifiëren. Noch hebben wij een tegenbegroting aangetroffen die de realiteitswaarde van de raming van de architect toetst.
11. In de dossiers ontbreken:
 - voortgangsrapportages (voor de raad) op basis van geld, tijd, informatie, organisatie, kwaliteit en risico's
 - een (gedegen) risicoanalyse
 - een tijdsplanning
 - een exploitatiebegroting
 - een beheerplan
 - de beheeroverdracht
 - projectevaluaties

Uit het dossier blijkt niet hoe de projectbeheersing haar beslag heeft gekregen.

2.3 Bevindingen naar aanleiding van enquête en interviews

Om een globaal inzicht te krijgen in de problematiek en om richting te geven aan de verdiepingsvragen van de interviews is een internetenquête gehouden. De enquête is zo breed mogelijk uitgezet in de ambtelijke organisatie, waarbij niet is geselecteerd op functies. De enquête is verstuurd aan 192 personen, waarvan er 41 hebben gereageerd (respons van 21%).

Naast de enquête zijn gesprekken gevoerd met medewerkers van de Dienst Bestuur, Dienst Inwoners, Dienst Stad, projectleiders en controllers (zie bijlage C voor een overzicht van geïnterviewde personen).

In de enquête antwoordden 15 respondenten op alle vragen “geen mening” (optie 3). De reactie van deze 15 respondenten, hebben wij geïnterpreteerd als “wel teruggestuurd, maar niet bruikbaar”. Deze antwoorden zijn niet mee gewogen in de scores.

Overzicht respons enquête

Totale onderzoeksgroep	: 192
Ontvangen reacties	: 41
Neutraal (alleen 3 = geen mening)	: 15
Verwerkt in scores	: 26

Verdeling naar Dienst

Dienst Bestuur	: 4
Dienst Inwoners	: 5
Dienst Stad	: 14
Onbekend	: 3

Antwoordalternatieven per enquêtevraag.

1 = Volledig mee oneens	: - -
2 = Oneens	: -
3 = Neutraal – geen mening	: 0
4 = Eens	: +
5 = Volledig mee eens	: ++

In de volgende paragrafen hebben wij tabellen opgenomen met de enquêteresultaten met betrekking tot:

- de definiëring van een project;
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de desbetreffende partijen;
- samenwerking in de uitvoeringsfase;
- sturing en verantwoording.

De scores zijn weergegeven in procenten per vraag.

In de toelichting onder de tabellen zijn de interviews verwerkt. Ook wordt – indien van toepassing - in de toelichting een relatie gelegd met de bevindingen uit de projectdossiers.

2.3.1 Definiëring van een project

Vragen	Definitie Project	--	-	0	+	++
1	Definitie project duidelijk	12	27	18	31	12
4	Criteria projectorganisatie duidelijk	15	12	34	31	8
5	Samenstelling en bevoegdheden projectorganisatie concreet	12	38	19	31	0
6	Bevoegdheden projectleiding duidelijk en concreet	12	27	30	23	8
9	TVB opdrachtnemer eenduidig en concreet	12	23	45	8	12
13	Projectstart voldoende duidelijk	8	27	34	23	8
14	Besluitvormingsfase expliciet over verantwoordelijkheden	8	27	26	35	4
16	Raadsbesluit duidelijk uitgewerkt in projectplan	8	42	23	23	4
gemiddelde scores 'definitie project'		11	28	28	26	7

Scores in % per vraag'

Toelichting

Met name in de besluitvormings- en definitiefase – de projectfasen 1 en 2 – is het van belang dat het project, de organisatorische inbedding en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken partijen helder en eenduidig gedefinieerd zijn. Uit de interviews kwam naar voren dat dit niet altijd zo is: de positie van de projectmanagers is niet sterk verankerd en hierover bestaat weinig duidelijkheid. Opgemerkt zij dat dit voor vastgoedprojecten beter is geregeld dan voor bijvoorbeeld infrastructurele - of gebiedsontwikkelingsprojecten. Ook de scheiding tussen opdrachtgever (politiek) en opdrachtnemer (projectmanager) is vaag en diffuus.

De interviews geven het beeld dat er na uitgebreide haalbaarheidsstudies en afwegingen gestart wordt met projecten die ook passen bij het vastgestelde beleid en verankerd zijn in het collegeprogramma. Aan beleidsplannen en strategische plannen – hiervoor moeten we denken aan collegeprogramma's en haalbaarheidsstudies voor specifieke projecten – is geen gebrek, zo stelt men. Er is altijd wel een haalbaarheidsstudie of beleidsplan waarin voldoende argumentatie te vinden is om te starten met een groot project.

Daarbij blijven de risico's echter vaak onderbelicht. Dit beeld komt overeen met onze analyses van de drie projectdossiers. Wij zien dat in de definitiefase en ontwerpfase veel documenten voorhanden zijn. Wanneer echter het besluit eenmaal is genomen en het project gestart, ontbreken de fasedocumenten en voortgangsverslagen tijdens de uitvoeringsfase.

2.3.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Over de organisatorische inbedding, de vereiste heldere en eenduidige structuur tussen politiek en organisatie en de structuur in de organisatie zelf, zijn de resultaten van de enquête als volgt:

Vragen	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB)	--	-	0	+	++
2+3	tussen raad, college en ambtenaren voor definitie project duidelijk	6	33	26	27	8
8	van de opdrachtgever zijn eenduidig en concreet	12	27	42	15	4
15	tijdens de uitvoering voor de projectteamleden duidelijk	12	35	30	19	4
18	rolverdeling tussen raad en college duidelijk	12	8	53	23	4
19	rolverdeling in college (portefeuillewethouder) duidelijk	8	4	57	27	4
20	rolverdeling tussen college en ambtenaren duidelijk	8	8	45	31	8
21	rolverdeling tussen lijn- en projectmanagement duidelijk	8	31	30	27	4
gemiddelde scores 'opzet organisatie projecten'		9	21	40	24	5

Scores in % per vraag'

Toelichting

Op politiek niveau lijkt de rolverdeling tussen raad, college en (project)wethouder duidelijk. Dit beeld wordt ook in de interviews bevestigd. Verder komt uit de gesprekken naar voren dat de politiek in

persoon van de projectwethouder (theoretisch) weliswaar een heldere positie heeft ten opzichte van het project en de projectteamleden, maar dat de bemoeienis met de feitelijke uitvoering in de praktijk nog wel eens te groot lijkt. In de interviews wordt geconstateerd dat de scheiding tussen politiek opdrachtgever en opdrachtnemer/projectmanager niet duidelijk is. De politiek wordt vaak in het project 'getrokken', dan wel heeft vaak inhoudelijke bemoeienis met de realisatie van het project. Projectmanagers hebben geen duidelijke positie of duidelijk mandaat. Wethouders worden inhoudelijk betrokken bij het project en gaan in geval van onvoorziene omstandigheden als het ware op de stoel van de projectmanager 'even wat regelen' om hun project vlot te trekken. Niet zelden betekent dit dat 'er geld bij moet', zoals werd opgemerkt.

Het gevaar bestaat dus dat projectsturing 'achteraf bijbetalen' gaat betekenen. Als een project eenmaal van start is gegaan, kan er geregeld aanvullende financiering worden verkregen van college en raad. Hoewel dit niet uniek is voor overheidsprojecten, is hier geen sprake van projectsturing, maar van 'achteraf repareren van tegenvallers' door hiervoor extra te betalen.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de inbedding van projecten in de organisatie niet duidelijk geregeld is. Vaak wordt op pragmatische gronden gekozen voor een bepaalde dienst waar het project bij wordt ondergebracht. Het beleidsveld (bijvoorbeeld scholen of gebiedsontwikkeling) en de financieringsstroom bepalen dan welke dienst het project toegewezen krijgt. Opgemerkt zij dat het overleg tussen de diensten beter kan. Er zijn symptomen van 'verzuiling' herkenbaar. Dat laatste wordt ondersteund door de resultaten van de enquête. Daarnaast menen veel respondenten dat de rolverdeling tussen lijn- en projectmanagement beter kan. Een steviger en zakelijker verhouding tussen lijn- en projectmanagement zou een betere kwaliteit opleveren. Projectmanagers zouden zich volledig moeten bezighouden met hun project en lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening aan de projecten. Zo is ook het kader opgesteld (intern opdrachtgeverschap). Op dit moment is de positie van het projectmanagement te zwak.

2.3.3 Samenwerking in de uitvoeringsfase

vragen	Samenwerking uitvoeringsfase	--	-	0	+	++
22	samenwerking tussen raad en college is goed	8	23	46	19	4
23	tussen college en portefeuillewethouder is goed	4	8	53	27	8
24	tussen college en ambtenaren is goed	8	12	41	31	8
25	tussen lijn- en projectmanagement is goed	12	23	38	19	8
gemiddelde scores 'samenwerking uitvoeringsfase'		8	17	44	24	7

Scores in % per vraag'

Toelichting

De samenwerking tussen raad en college in de uitvoeringsfase kan beter, menen de geïnterviewden. Vanuit de organisatie vind men dat de raad over het algemeen wel tijdig wordt ingelicht door het college ten aanzien van de voortgang van de projecten en wanneer er (dreigende) overschrijdingen zijn.

Uit de projectdossiers blijkt echter dat de raad geen structurele en tijdige voortgangsrapportages krijgt. Dit betekent dat er dan vaak geen ruimte en tijd meer zijn voor sturingsmaatregelen (en er dus geen andere keuzes open blijven dan ‘extra krediet’ te verstrekken). Illustratief hiervoor is het (laat) toekennen van het extra krediet van 1,3 miljoen euro voor het nieuwe Stads Kantoor.

Een veel gehoorde opmerking tijdens de interviews was dat de organisatie te vaak een beroep moet doen op de expertise van externe projectmanagers. Op twee van de drie projecten werd het projectmanagement uitbesteed. Weliswaar was hier draagvlak voor, maar ook werd het ervaren als een vorm van miskenning van de bekwaamheden van de eigen medewerkers. Men gaf aan dat externe inhuur duur is en dat er geen ervaring wordt opgebouwd. Maar ook dat soms, als er een uitzonderlijke behoefte bestaat aan specifieke expertise en ervaring, een beroep moet worden gedaan op de markt. Uit de interviews klonk een duidelijk pleidooi van de eigen organisatie om de projectmanagementfunctie intern verder te professionaliseren en duidelijk te verankeren in de organisatie: zoveel mogelijk met eigen medewerkers en adequate systemen, (incidenteel) aangevuld met externe specialisten.

2.3.4 Sturing en verantwoording

vragen	Sturing en verantwoording	--	-	0	+	++
7	Kaders sturing en verantwoording zijn bekend en eenduidig	8	27	46	19	0
10	Planning & Control (financiële verantwoording) duidelijk	15	8	35	38	4
11	Mogelijkheden projectsturing bekend	12	19	30	31	8
12	Inspraakprocedures geborgd in besluitvorming	8	31	27	19	15
17	Raad wordt door college tijdig ingelicht	12	4	45	35	4
26	Inspraakprocedures geborgd tijdens uitvoering	8	23	26	35	8
27	Communicatie projectbeheersing is helder, tijdig en eenduidig	12	35	37	12	4
gemiddelde scores 'sturing & verantwoording'		11	21	35	27	6

Scores in % per vraag'

Toelichting

Wat de sturing betreft stellen sommige geïnterviewden dat het niet altijd eenvoudig is om de grens tussen ‘politiek’ en ‘ambtelijk’ goed aan te houden. Sturing vanuit de politiek – de desbetreffende wethouder raakt ook inhoudelijk te zeer bij het project betrokken – komt zeker voor. Dit kan verwarrend zijn voor de sturing door de verantwoordelijke projectmanager (meerdere kapiteins op een schip). Anderzijds kan deze politieke betrokkenheid van pas komen wanneer er overschrijdingen zijn. De wethouder is dan direct op de hoogte en het besluit om meer krediet toe te kennen is dan snel genomen. Controllers onderschrijven deze constatering.

Er zijn spelregels voor periodieke verantwoording van de projecten bij reguliere rapportages, met name in de jaarrekening. Ook is het toekennen van krediet voor projecten door middel van een raadsbesluit een belangrijk toetsmoment. Hierbij heeft de controller een stem door het geven van een advies waarmee hij/zij instemt met de kredietaanvraag. Sommige geïnterviewden pleiten voor meer toetsmomenten tijdens de uitvoering van het project. Mensen uit de ambtelijke organisatie zouden graag

eerder en langer betrokken raken bij de totstandkoming van de projectvoorstellen en de haalbaarheidsstudies. Dan worden immers de verwachtingen gewekt; zij kunnen een kritisch tegengeluid geven om een gezond tegenwicht te bieden aan doelredeneringen. Andersom zou van de projectleiders gevraagd mogen worden meer begrip voor de bestuurlijke processen en politieke context van de projecten op te brengen.

De controllers zijn redelijk tevreden met de naleving van de geldende procedures en met hun rol en bevoegdheden. Wel zouden zij soms eerder betrokken willen worden en mogen analyses en adviezen scherper worden geformuleerd.

Over het beschikbare instrumentarium zijn de gebruikers kritisch; het wordt als onvoldoende aangemerkt. Outlook wordt door de projectmanagers als hun belangrijkste toolbox beschouwd. Het systeem voor financiële beheersing is puur een registratiesysteem, geënt op vastlegging en verantwoording van kosten op basis van de reguliere administratie. De projectmanagers houden hun projectadministratie (extracomptabel) op de eigen laptop bij. Veel projectmanagers maken gebruik van stand alone systemen als MS Project (planning) en Excel. Voor risicomanagement is geen bruikbaar instrument beschikbaar.

3 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

In deze paragraaf geven wij antwoord op de eerste twee onderzoeksvragen (uit hoofdstuk 1). De aanbevelingen ter verbetering (de derde onderzoeksvraag) staan in de volgende paragraaf¹⁶.

3.1.1 Hoe is de start en kaderstelling van projecten geregeld?

Kaders voor projectmatig werken

Sinds de eerste notities (uit 2000) beschikt de gemeente Hilversum over een bruikbaar kader waarin herkenbaar projectmatig werken staat beschreven. Het kader sluit goed aan bij algemeen geldende opvattingen over projectmatig werken en is helder en concreet uitgewerkt in diverse notities en procesbeschrijvingen. De basiselementen van projectmatig werken (faseren, beslissen en beheersen) zijn goed uitgewerkt. Het kader geeft concrete richtlijnen voor de toepassing van een eenduidige en beheerste werkwijze met betrekking tot de start, uitvoering en beheersing van projecten. Het kader is ook beschikbaar in de organisatie en is officieel vastgesteld. Naast het kader beschikt de organisatie ook over een uitgewerkte en vastgelegde administratieve organisatie met betrekking tot het starten en organiseren van projecten. Met tussenpozen zien wij nieuwe notities ontstaan die grotendeels een bevestiging en herhaling zijn van het tot dan vigerend kader en weinig toevoegen. Wel worden zaken geactualiseerd of wat verder uitgewerkt.

Conclusie 1: Hilversum beschikt over een goed en bruikbaar kader voor projectmatig werken.

Kennis van de kaders

We zien een beeld van een organisatie waar de samenwerking ten aanzien van het werken in projectverband beter kan. Dit komt mede door een onduidelijke structuur en onbekendheid met de formele administratieve organisatie voor projectsturing en -beheersing. Ook het feit dat veel medewerkers 'geen mening' antwoorden op veel vragen, duidt erop dat velen niet weten hoe projecten worden gestart, wat de formele afspraken zijn, of deze worden nageleefd en zo ja hoe. Ook al heeft men geen betrokkenheid met grote projecten en is het antwoord daarom wellicht neutraal, een organisatie met grote projectambities kan het zich niet veroorloven een groot deel van haar medewerkers afzijdig te laten zijn of onbekend te laten met de opzet en uitvoering van haar grootste werken. Zo wordt de kennis niet verankerd en zal de organisatie voor een deel 'projectvreemd' blijven.

Conclusie 2: De kennis van de kaders voor projectmatig werken is onvoldoende verankerd in de organisatie

Risico's en haalbaarheid

Ten aanzien van de *projectstart* concluderen wij dat aan veel aspecten in de besluitvormingsfase aandacht is besteed. Maar in de stukken vinden wij weliswaar passages over risico's en haalbaarheid, maar een gedegen risico-analyse en uitgewerkte haalbaarheidsstudie troffen wij niet aan. Er vindt

¹⁶ Voor de beoordeling aan welke normen uit het normenkader is voldaan en voor de beantwoording van de vervolgvragen, verwijzen wij naar bijlage A en B.

integrale besluitvorming plaats op basis van een projectvoorstel dat door het college aan de raad wordt gepresenteerd. Als die daarmee instemt, wordt het verder als project in de lijn uitgewerkt.

Conclusie 3. Hoewel de besluitvorming over een project in het algemeen conform de kaders verloopt, wordt aan een gedegen risicoanalyse en haalbaarheidsstudie onvoldoende aandacht besteed.

3.1.2 In hoeverre worden de kaders in de praktijk gevolgd?

Zoals eerder aangegeven, heeft Hilversum de laatste tien jaar een deugdelijk kader voor projectmatig werken gehad. Het is echter juist het werken met het kader in de praktijk dat veel te wensen over laat. Wij noemen de belangrijkste knelpunten waar in de uitvoering problemen ontstaan:

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (lijn en projectmanagement)

In de praktijk komt een rommelig beeld naar voren. Waar in de initiatieffase nog wel sprake lijkt van een eenduidig beeld, lijkt een zuivere rolverdeling tussen betrokken partijen verdwenen zodra het projectbesluit is genomen.

Een ander punt van zorg betreft de aansturing van externe partijen die het projectmanagement voor de gemeente verzorgden, alsmede adviseurs die belangrijke taken uitvoerden¹⁷. Het is onduidelijk wat de gemaakte afspraken zijn tussen gemeente en externe partijen, en hoe deze worden nageleefd.

Conclusie 4: In de praktijk zijn de rolverdeling en afspraken tussen betrokken aansturende partijen (politiek en ambtelijke organisatie, lijn- en projectmanagement, externe partijen) onduidelijk. Daardoor is de verantwoordelijkheid ook niet duidelijk.

Besluitvorming college – budget - aanbesteding

Positief is het dat de kredietverstrekking telkens goed gedocumenteerd is. Ook de besluiten van het college zijn goed verantwoord. De beheersing van het totale proces laat naar onze mening te wensen over. De aanbestedingen worden nogal eens overschreden, wat kan duiden op een te positieve raming door de opdrachtgever. Het is de klassieke discrepantie tussen *willen* en *kunnen*: de opdrachtgever wil te veel realiseren (hoog ambitieniveau) en heeft te weinig budget. Wij zien ook dat vervolgens het project (de scope) en de beschikbare middelen gedurende de uitvoering naar elkaar toe worden gerekend. Een voorbeeld hiervan is dat de post onvoorzien te snel wordt verlaagd zonder dat hieraan een aantoonbare risicoverlaging ten grondslag ligt. De consequentie hiervan is dat achteraf geconstateerd moet worden dat het niet dekkend is, dat geld bijgelegd moet worden in de vorm van aanvullend krediet¹⁹, of dat ambities aangepast moeten worden.

Conclusie 5: Ambitieniveau en budget zijn niet in evenwicht. Dit leidt tot te positieve ramingen.

¹⁷ Als voorbeeld noemen wij een onjuist advies van Fugro (project Brede school De Meent) inzake het grondwaterpeil, de aansturing van Hevo BV (projectmanagement Stads Kantoor) en de aansturing van DHV (projectmanagement De Vorstin).

¹⁹ Ter illustratie noemen wij hier de exploitatie van de oefenruimtes van de Vorstin, waarvan de kostendeckendheid op voorhand in twijfel werd getrokken.

Projectbeheersing

De projectbeheersing is veelal beperkt tot een financiële beheersing, waarbij twee hoofdaspecten gelden:

1. Er ligt een sterke nadruk op haalbaarheidsanalyses in initiatief- en ontwerpfase. De financieringsmogelijkheden domineren de besluitvorming. Veel inspanningen zijn erop gericht instemming van de raad te verwerven en een formele toekenning van kredietruimte (projectbudget) te verkrijgen. Gedurende de uitvoering kan dit proces zich nog herhalen als overschrijdingen dreigen of zich al hebben voorgedaan.
2. De financiële beheersing beperkt zich verder tot het registreren van kosten en verplichtingen.

Echter, een goede projectbeheersing behelst veel meer dan de twee bovenstaande aspecten, namelijk daadwerkelijke sturing op tijd, geld, informatie, organisatie, kwaliteit en risico's. Goede projectbeheersing brengt continu risico's in kaart, vertaalt deze naar financiële prognoses en legt dan sturingsalternatieven voor. Wij constateerden dat in de drie projectdossiers nauwelijks informatie te vinden is, die duidt op een verantwoorde projectbeheersing.

Structureel ontbreken in de dossiers:

- Risico-inventarisatie, incl. –waardering
- Risicomonitoring
- Stuurmaatregelen, inclusief kostenraming alternatieven
- Voortgangsmeting
- Prognose eindstand (financieel)

Vanwege het ontbreken van een gestructureerde risico-inventarisatie en –monitoring en de daarbij behorende stuurmaatregelen, is niet duidelijk hoe er wordt gereageerd op risico's²⁰ anders dan het achteraf toekennen van extra krediet. Het ontbreekt aan het op voorhand treffen van risicoreducerende maatregelen. Procesbewaking tijdens de uitvoering legt meer de nadruk op uitputting van de beschikbare middelen (verantwoorden) dan op risicobeheersing en effecten op budget en planning (sturen). Men stuuft niet op het voorkomen van problemen, maar zaken worden achteraf geconstateerd en verantwoord. Het gevolg is dat men tijdens de uitvoering achter de feiten aanloopt. Bij tegenvallers is er geen tijd meer om alternatieven te overwegen, anders dan accepteren en bijbetalen. Een belangrijk toetsmoment binnen het bewakingsproces is het toekennen van een krediet voor projecten door middel van een raadsbesluit. Hier heeft de controller een stem in door het geven van een advies waarmee hij/zij instemt met de kredietaanvraag. De controllers zijn wel bij de financiering en uitputting van de financiële middelen betrokken, maar nauwelijks bij de financiële bewaking van de projecten en lijken dus ook geen zicht te hebben op voortgang en risico's van de projecten. Control kan dan, net als de raad, achteraf slechts beoordelen of er geld bij moet. Er wordt niet gestuurd (vooraf “ingegrepen”), maar een probleem wordt alleen opgelost (achteraf “gerepareerd”) door meer geld. Van een adequate projectbeheersing is dus geen sprake.

Conclusie 6: Bij projecten wordt onvoldoende aan risicomanagement gedaan.

²⁰ Zie bijvoorbeeld de melding van de Wethouder in 2007 dat er meer risico's aan het project De Vorstin verbonden zijn. In de dossiers vinden wij niet terug welke maatregelen hierop zijn genomen.

Conclusie 7: Er is in Hilversum onvoldoende beheersing (sturing) van projecten in termen van tijd, geld, informatie, organisatie, kwaliteit en risico's. Financiële beheersing is hier geen sturing, maar verantwoording achteraf en verzoeken om extra krediet.

Voortgangsrapportages

Formeel geldt het reguliere kader voor de financiële verantwoording en de periodieke verslaglegging. Wij noemen de richtlijnen voor de jaarrekening, het periodiek overzicht van projecten en kredieten (enkelvoudige projecten) en diverse projectrapportages, zoals opleveringsrapporten, nazorg- en restpuntrapportages. Uitgangspunt (vastgelegd in het kader) is dat de projecten gehouden zijn de reguliere P&C-cyclus te volgen waar het gaat om voortgangsrapportages. Ondanks deze (duidelijke) kaders vonden wij in de dossiers geen voortgangsrapportages op basis van beheersaspecten zoals kwaliteit, geld, tijd, organisatie, informatie, risico's, etc. De afdeling P&C dient erop toe te zien dat het kader op de juiste wijze wordt aangehouden. Wij vonden in de projectdossiers geen rapportages van de afdeling P&C waarin zij signaleert dat ten aanzien van de projectverantwoording afgeweken wordt van de geldende afspraken.

Het is ons dan ook niet duidelijk:

1. hoe de gemeente zich heeft laten informeren door de uitvoerende partijen (aannemers en/of projectmanagementbureaus).
2. hoe de gemeente de voortgang van de projecten heeft beoordeeld.
3. hoe de gemeente met risicobeheersing is omgegaan voor en tijdens de uitvoering van het project.

Zoals gezegd, doordat deze informatie ontbreekt, loopt de gemeente structureel achter de feiten aan en kan zij slechts reageren op tegenvallers door extra krediet te verstrekken of het projectresultaat tijdens de uitvoering aan te passen.

Rapportages naar de raad zijn niet transparant en onvoldoende samenhangend. Hierdoor is het goed volgen en bijsturen van een project onvoldoende mogelijk. De raad heeft hier kennelijk genoeg mee genomen.

Conclusie 8: Er zijn te weinig voortgangsrapportages (voor de raad) in termen van tijd, geld, informatie, organisatie, kwaliteit en risico's. De rapportages zijn niet voldoende doorzichtig. Daardoor is adequate bijsturing door de raad niet mogelijk. De raad is daarbij ook niet alert genoeg.

Aanbestedingen

In de drie dossiers die wij hebben beoordeeld, kwam naar voren dat de aanbestedingen veel problemen hebben opgeleverd en dat steeds de gemeente hiervoor – letterlijk – de rekening heeft moeten betalen²¹. Het gaat bijvoorbeeld om de hoogte van aanneemsommen, het afsluiten van de juiste contracten, het managen van de aansprakelijkheid en het verhalen van schade.

Conclusie 9: Als gevolg van problemen met de aanbestedingen (aanneemsom, contracten, aansprakelijkheid) heeft de gemeente veel extra kosten gemaakt.

²¹ In paragrafen 2.2.1- 2.2.3 zijn voorbeelden genoemd van financiële tegenvallers ten gevolge van problemen met aanbestedingen.

Dossiervorming

De dossiervorming van de onderzochte projecten is onvolledig, versnipperd en voldoet niet aan de voorschriften van het kader. Dit betreft documenten als risico inventarisaties in de initiatief- en definitiefase, maar ook voortgangsrapportages en fase-documenten in de uitvoeringsfase van de projecten. Illustratief is het feit dat gedurende het onderzoek dikwijls documentatie niet (eenvoudig) vindbaar was. Het was niet duidelijk of een bepaald document voor het onderzoek was uitgeleend, zich in het centrale archief bevond of op een andere plaats. Er is geen document management systeem en ook op andere wijze is er geen overzicht van de relevante documenten voorhanden, noch wordt een standaard dossierindeling gehanteerd.

Conclusie 10: De dossiervorming voldoet niet aan de eigen kaders van Hilversum.

3.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf gaan wij in op de derde deelvraag: Wat zijn de mogelijkheden om de beheersing van grote projecten binnen de gemeente Hilversum te verbeteren? De aanbevelingen zijn gekoppeld aan de hiervoor genoemde conclusies en hebben ook dezelfde nummering.

Kaderstelling voor projectmanagement

Wij hebben geconstateerd dat de gemeente Hilversum over een deugdelijke kaderstelling beschikt.

Aanbeveling 1: Wij adviseren geen overmatige energie te stoppen in het (verder) doorontwikkelen van de kaders voor projectmanagement.

Implementatie van kaders voor projectmanagement

Er moet energie worden gestoken in het verder implementeren van deze kaders. De organisatie moet extra investeren in eigen medewerkers door middel van opleidingen op het gebied van projectbeheersing en verspreiding van de kennis van de aanwezige kaders. De inzet van een (tijdelijke) projectcommissaris die de verschillende medewerkers coacht en tevens toezicht houdt op het juist en professioneel toepassen van het kader, is eveneens een mogelijkheid om te investeren in eigen medewerkers. Ook het meenemen van het werken volgens de kaders in functioneringsgesprekken is een goede mogelijkheid.

Aanbeveling 2: Blijf veel energie steken in het (verder) implementeren van de kaders voor projectmanagement. Geef dit een plaats in het HR beleid (investering in medewerkers, opleiding, functioneringsgesprekken).

Risicoanalyse bij projectvoorbereiding

Bij de projectstart moet meer aandacht worden besteed aan een eenduidige afweging van de risico's in de initiatieffase. Hoewel een raming niet altijd even eenvoudig is, is het wel van belang telkens een afweging te maken die verifieerbaar kan zijn is en die alle aspecten in kaart brengt. De risico's moeten goed worden geïdentificeerd, geïnventariseerd en geanalyseerd. Dit zou direct moeten gebeuren; nog voordat men aan de besluitvorming toekomt. Dit vergroot de transparantie vooraf en kan tegenvallers voorkomen. De politiek kan dan gefundeerd beslissen of een project wel of niet wordt aanvaard. Er bestaan praktische instrumenten die de besluitvorming transparanter kunnen maken en ook de

financiële beheersing kunnen verbeteren. Te denken valt aan een verplichte risicoscan en risicobeheersingsopzet vooraf die periodiek – bij een fase overgang en frequent tijdens de uitvoering – wordt bijgewerkt.

Risico's moeten voorafgaand aan de besluitvorming in kaart worden gebracht en op grond daarvan moeten maatregelen worden getroffen om risico's zoveel mogelijk te beheersen. De risicoafweging kan de besluitvorming ondersteunen en de bewaking van risico's en hun effecten op de kostenontwikkeling en de planning ondersteunen.

Ten aanzien van complexe projecten dient overwogen te worden of het opsplitsen van het project in losse, makkelijk(er) aan te sturen componenten, soms de voorkeur heeft. Het vraagt kennis van en ervaring met programmamanagement om projecten op te splitsen in overzichtelijke en behapbare delen binnen een programma, waarbij toch de samenhang blijft geborgd. De risicobeheersing, financiële raming en bewaking, aansturing, etc. is eenvoudiger bij kleinere delen dan bij een complex groot geheel. Om die reden zou dit – soms – een voor de hand liggende optie kunnen zijn, die niet moet worden overgeslagen als alternatief voor de opzet en aansturing van projecten. Soms kan het niet, dan zijn de afhankelijkheden te groot en is het project ondeelbaar.

Aanbeveling 3: In de projectvoorbereiding moet een allesomvattende risicoanalyse gedaan worden. Die is noodzakelijk om bij de besluitvorming goede afwegingen te maken. Daarbij horen de voorgenomen maatregelen om de risico's te beheersen. Eventueel moeten alternatieven in de besluitvorming worden betrokken. De raad moet goed inzicht hebben in de consequenties van de beslissingen. Daarbij moet ook overwogen worden om een groot project eventueel op te splitsen in een aantal kleinere.

Projectmanagement in de organisatie

Raad en college, kortweg: de politiek, nemen de besluiten over projecten op basis van hun bijdrage aan de geformuleerde beleidsdoelen. Het is belangrijk dat deze organen hun projectambities kritisch toetsen op de bijdrage die deze ambities aan beleid en strategie leveren. De politiek stelt ook de middelen ter beschikking. Projectinitiatieven faciliteren is een belangrijke taak, omdat de algemene middelen nu eenmaal beperkt zijn en de ambities groot. Een zuivere en integere afweging en keuzes op basis van juiste en volledige informatie is dan ook een grote verantwoordelijkheid.

De ambtelijke organisatie levert de inzet van mensen en systemen en voert de opdracht uit. De projectmanager is opdrachtnemer, de portefeuillewethouder is opdrachtgever namens het college. Hier past een heldere definitie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In vrijwel alle gesprekken werd opgemerkt dat de projectmanagers een stevigere en duidelijkere positie jegens de politiek zouden moeten bekleden. Wij adviseren dan ook de positie van het projectmanagement te verbeteren en te sturen op een strikte naleving van de afspraken en richtlijnen die in het normenkader zijn geformuleerd.

Zoals er een duidelijkere afstemming en markering tussen ambtelijke (werk)organisatie en politiek nodig is, zo is er ook behoefte aan een heldere markering tussen lijnorganisatie en projectmanagement. Dit maakt het voor alle betrokken partijen duidelijk wanneer en hoe capaciteit moet worden ingezet, wanneer externen moeten worden ingehuurd en welke prioriteiten gesteld moeten worden, vooral door de afdelingshoofden. De organisatie heeft nu veel weg van een 'slappe matrixorganisatie' waar

projecten half tussen de reguliere organisatie ‘hangen’. De oplossingsrichting moet worden gezocht in het doorontwikkelen van de projectmanagementfunctie en het steviger positioneren van de afdeling Projectmanagement. Deze afdeling zou naast de diensten kunnen worden geplaatst. Het hoofd van de afdeling, de projectdirecteur, staat dan op hetzelfde niveau als een directeur van een dienst.

Het is de taak van de projectdirecteur de eisen van goed (project)vakmanschap hoog te houden. Niet alleen in de opzet (het theoretisch kader), maar juist in de werking (de toepassing in de praktijk). Dit vraagt om de nodige ervaring en inzicht in het spel tussen uitvoeringspartijen bij grote projecten en om daadkrachtig optreden. Op deze wijze kan het projectmanagement volwaardig tegenwicht geven aan de afdelingsmanagers en externe partijen, en ontstaat een gezond spanningsveld met de lijnorganisatie.

De capaciteit die is vereist voor projecten zit nu nog verscholen in de afdelingsformaties. Er wordt nog geen expliciete raming gemaakt van de inzet door de afdelingen voor de projecten²². Ook het – tijdens de uitvoering van de projecten – alloceren van inzet door medewerkers gebeurt niet altijd planmatig: afhankelijk van de prioriteit die het afdelingshoofd er aan wil geven en de externe druk.

Indien de capaciteit te kort schiet – bijvoorbeeld bij complexe vraagstukken of veeleisende perioden in het project (aanbesteding) of bij conflicten – kan extra (externe) capaciteit worden ingehuurd.

Aanbeveling 4: Wij adviseren het doorontwikkelen van de projectmanagementfunctie en het steviger positioneren van de afdeling Projectmanagement. Qua hiërarchie zou de afdeling gelijkwaardig naast de diensten moeten worden geplaatst met een projectdirecteur die tegenwicht kan geven aan de lijn, het college en de raad en aan externe partijen. Bij een goede scheiding tussen lijn- en projectorganisatie behoort ook een goed geplande afstemming van vraag en aanbod van projectmedewerkers.

Projectinvesteringsramingen

Inventarisatie en beheersing van de risico’s en van de daarmee gepaard gaande kosten moeten de basis zijn voor de keuzes voor het projectontwerp en de projectuitvoering.

Het is noodzakelijk dat naast de inhoudelijke kosten, ook deze kosten worden meegenomen in de besluitvorming.

Aanbeveling 5: Wij adviseren bij grote projecten een projectinvesteringscommissie in te richten, bestaande uit interne en externe deskundigen, die voor een investeringsanalyse zorgt en het college en de raad van advies dient.

Risicomanagement

Projecten vragen om veel geld en herbergen veel risico’s. In de conclusies hebben we geconstateerd dat ten aanzien van de projectbeheersing het met name ontbreekt aan een adequate risicobeheersing. De projectbeheersing lijkt meer op bottom-up verantwoording dan op top-down sturing. Hoewel het managen aan projectmanagers is voorbehouden, zouden de controllers hier een duidelijke rol in moeten spelen. Zij mogen kritischer zijn op bijv. haalbaarheidsstudies en risico-waardering bij de start van projecten. Ook de projectbewaking is belegd bij de projectmanagers. Vanuit het oogpunt van functiescheiding is het zuiver deze rol te beleggen bij de controllers. Juist projecten vragen vanwege het verhoogde risico-profiel om een strikte scheiding tussen controle en uitvoering. Het invullen van

²² In de begrotingsronde wordt hier tenminste niet expliciet op gestuurd

een volwaardige projectcontrol vraagt om specifieke kennis. Wij hebben niet getoetst of deze kennis op voldoende niveau is, een aanvullende cursus is een mogelijkheid.

Aanbeveling 6: Wij adviseren de afdeling controlling een duidelijke rol en bijbehorende verantwoordelijkheid te geven bij de projectbewaking en vooral het bewaken van het risicomanagement. De projectmanager blijft verantwoordelijk voor de projectsturing.

Projectbeheersing

In de conclusies is al aangegeven dat in Hilversum de beheersing van projecten onvoldoende op alle aspecten plaatsvindt

Als belangrijk punt willen we daarbij nog noemen dat tegenover belanghebbende en uitvoerende partijen (aannemers) beter moet worden vastgehouden aan het Programma van Eisen van het project. Gedurende een project gebeurt het teveel dat er wensen bijkomen. Hierdoor krijgt men een opeenstapeling van wensen die niet in het Programma van Eisen zijn opgenomen. De ‘scope of work’ wordt door deze aanvullende wensen soms onduidelijk en het project wordt duurder.

Ook een belangrijk punt is het sturen van externe partijen. Het is nodig vanuit de ambtelijke organisatie tegenwicht te geven aan het spel van de externe projectaannemer. Ook met een goede projectmanager houdt de gemeente de verantwoordelijkheden die het opdrachtgeverschap met zich mee brengt. Aansturing vanuit de gemeente – en daarmee invulling van het opdrachtgeverschap – is noodzakelijk. Een oplossing voor het aanvullen van het gebrek aan ervaring is dat een directie zich kan laten coachen door een ervaren projectcommissaris die het spel doorziet en de gemeente wijst op de risico's. Een veel voorkomend probleem is verloop tijdens (langdurige) projecten, waardoor een continuïteitsprobleem ontstaat. Dit verloop heeft nadelen en moet zo mogelijk worden voorkomen. Als het niet te voorkomen is kan continuïteit beter gewaarborgd worden door een goede projectdocumentatie en zorgvuldige overdracht.

Aanbeveling 7: Wij adviseren naast het uitvoeren van de andere aanbevelingen, die alle hun deel zullen bijdragen aan projectbeheersing, veel aandacht aan het verschil tussen projectsturing en projectverantwoording te besteden. Dit kan door opleidingen, externe coaches, maar ook door verdieping, discussie en zelfevaluatie binnen de afdeling Projectmanagement. Ook wordt geadviseerd externe projectervaring te gebruiken met name voor het bijstaan van ambtelijke opdrachtgevers en projectmanagers. De nadelen van discontinuïteit moeten bestreden worden.

Rapportages

Voor projectsturing is het belangrijk de dynamiek van projecten te volgen, en niet die van de reguliere planning & controlcyclus (kwartaalrapportages en jaarrapportage). Dit betekent dat er frequenter gerapporteerd dient te worden over de voortgang van de projecten. Dit vraagt om bijvoorbeeld maandrapportages en minimaal om fase-documenten, waaraan het nu ontbreekt. De raad moet vooral geïnformeerd worden wanneer veranderingen in het risicoprofiel ontstaan en bij afwijkingen van het vastgestelde kader (Programma van Eisen). Uiteraard dient deze informatie op overzichtelijke wijze aan de raad te worden gepresenteerd en niet in grote hoeveelheden tekst tussen de regels verborgen te staan (less is more). Een met de raad overeengekomen rapportageformat voor grote projecten, kan hierbij een hulpmiddel zijn.

Aanbeveling 8: Wij bevelen aan dat in de planning van de raad afspraken worden vastgelegd over tijdstippen van fasedocumenten en rapportages. Hierin ligt een rol voor de griffie. De raad moet rapportages krijgen op afgesproken momenten buiten de P&C-cyclus om en wanneer afwijkingen in het risicoprofiel dreigen. Rapportages moeten kort, doorzichtig en gericht zijn. De raad moet daarin zelf ook alert optreden.

Aanbestedingen

Ten aanzien van aanbestedingen is door Hilversum veel extra geld besteed. Juist in de voorfase van een project moet daarom veel aandacht worden besteed aan contractuele invulling van aansprakelijkheden.

Aanbeveling 9: Wij adviseren bij aanbestedingen in de eerste fase veel meer aandacht te besteden aan de aansprakelijkheden van de aannemer ten opzichte van die van de gemeente Hilversum. Dit moet leiden tot een evenwichtige verdeling. Daarbij moet zo nodig externe deskundigheid worden gebruikt.

Dossiervorming en instrumentarium

Een samenhangend en gedegen instrumentarium voor projectbeheersing is zeer wenselijk en voor de grotere projecten onontbeerlijk. Systeemoplossingen voor projectmanagement, documentmanagement en een risicoregister zouden tot flinke verbeteringen kunnen leiden, maar zijn nooit een substituut voor capabel projectmanagement.

Aanbeveling 10: Wij adviseren systeemoplossingen voor projectmanagement, documentmanagement en een risicoregister te gaan gebruiken. Daarbij is een betere dossiervorming ook eenvoudiger te realiseren. Overigens moet worden opgemerkt, dat hulpmiddelen alleen een probleem nooit oplossen.

Slotoverweging

Het werken in projecten, gezamenlijk in een team optrekken om een resultaat te bereiken, geeft doorgaans een grote voldoening. Van de andere kant leidt het werken in projecten vaak tot tijd- en kostenoverschrijding. Deze problemen hebben een generiek karakter en komen in vele organisaties voor. De gemeente Hilversum is daar dan ook geen uitzondering op. Er zijn diverse mogelijkheden om de weerbaarheid van projecten beter te beheersen. Het verdient aanbeveling om ook nieuwere ontwikkelingen in ogenschouw te nemen. In dit verband kan worden gedacht aan het aangaan van een combinatie met andere betrokkenen of het geheel uitbesteden van het betreffende project. Het gaat er dan om dat er een andere risicoverdeling komt dan in de traditionele situatie het geval is.

Een voorbeeld van de eerstgenoemde aanpak is Publiek Private Samenwerking (PPS). PPS is een langdurig samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere en optimale taak- en risicoverdeling.

Een voorbeeld van de tweede aanpak is de BOT (Build, Operate, Transfer) constructie. Er is dan sprake van uitbesteding van Design (ontwerp), Build (realisatie), Finance (financiering), Operate (exploitatie) en Transfer (overdracht). De uitvoerder ontwikkelt het project, doet de exploitatie voor een aantal jaren en pas op het moment dat deze goed loopt en op orde is, wordt het geheel weer onder

regie van de gemeente geplaatst. Deze geavanceerde methodes kunnen alleen slagen wanneer de gemeente als opdrachtgever voldoende kennis verwerft om deze constructies goed uit te voeren. Het zou aanbeveling verdienen dat de gemeente in de toekomst deze nieuwe methoden in ogenschouw neemt bij het initiëren en uitgeven van een project.

Aanbeveling 11: Wij adviseren de gemeente bij een volgend project ook andere ontwikkelingen zoals samenwerking via PPS (Publiek Private Samenwerking) of het geheel uitbesteden van een project inclusief de start van de exploitatie volgens de BOT (Build, Operate, Transfer) constructie in de besluitvorming mee te nemen.

Bijlage A Beantwoording vragen 1 en 2

Beantwoording vraag 1: Hoe is de start en kaderstelling van projecten geregeld?

Deelvraag	Omschrijving	Antwoord
1a	Wanneer spreken we van een (groot) project (begripsomschrijving)? Wat is de rol hierbij van de raad, het college en/of het ambtelijk apparaat?	Wij hebben geen duidelijke definitie aangetroffen van een 'groot project'. In diverse notities worden wel criteria genoemd, maar op basis van deze criteria kunnen vrijwel alle projecten als 'groot' worden aangemerkt. Bovendien zou de definitie (te) generiek zijn. Voor de beoordeling van de zwaarte van projectmanagement en projectbeheersing verdient het wellicht de voorkeur uit te gaan van een risico-inventarisatie. Op basis daarvan kunnen beheersmaatregelen worden getroffen en kan een zwaar of licht kader van toepassing worden verklaard
1b	Hoeveel (grote) projecten heeft de gemeente Hilversum jaarlijks in uitvoering verdeeld naar inhoudelijke kenmerken, zoals infrastructuur, woningbouw, sociale of interne projecten en financiële omvang (globale inventarisatie)?	We spreken in dit verband van een uitgebreid scala aan projecten, verdeeld over verschillende beleidsdomeinen: van het Integraal Bereikbaarheid Plan met een uitvoeringsprogramma van 50 miljoen euro, positionering in de Randstad, economische ontwikkeling, duurzaamheid (luchtkwaliteit) en leiderschap. Daarnaast zijn er tal van (bouw) ontwikkelprojecten onder handen, zoals het Mediapark, het Arenapark, het stationsgebied, de uitvoering van het Integraal Bereikbaarheidsplan en de herinrichting van het woonwagencentrum Egelshoek. De gemeente heeft in totaal voor ruim 300 miljoen euro aan projecten op stapel staan.
1c	Welke criteria gelden er om een projectorganisatie op te zetten? Hoe wordt bepaald wie er aan de projectorganisatie deelneemt en waar de projectleiding ligt?	In verschillende notities is uitgewerkt hoe een project wordt georganiseerd. Er zijn echter geen duidelijke meetbare criteria voor het opzetten van een projectorganisatie. Wel vonden wij 2 definities voor 'een project' in het kader. Na goedkeuring van het raadsbesluit en toekenning van het krediet wordt door de dienst waar het project onder komt te hangen bepaald wie er aan de projectorganisatie deelneemt en wie projectmanager wordt.
1d	Welke kaders en afspraken bestaan er om de sturing en verantwoording van een project vorm te geven? Hoe wordt een project (volgens het boekje) georganiseerd? Wat zijn de regels ten aanzien van de toedeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (opdrachtgevers/opdrachtnemers)?	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van verschillende betrokkenen (projectwethouder, afdelingshoofd en projectmanager) zijn gedefinieerd in diverse notities. De betrokkenen merken op dat deze helderheid veelal afhangt van het projectplan dat door de projectmanager wordt opgesteld en aan het managementteam van de dienst wordt voorgelegd. Hierin tekenen zich de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden af. De kwaliteit van dit projectplan is hier bepalend.
1e	Zijn er bijzondere kaders voor (grote) projecten die samen met externe partijen (publiek-private samenwerking) worden uitgevoerd? Zo ja welke?	Er zijn geen bijzondere kaders voor (grote) projecten in de sfeer van publiek-private samenwerking (zogeheten PPS-projecten) aangetroffen. Voor alle overige projecten die voldoen aan de criteria (met een inzet van meer dan 25 mandagen) gelden de normale kaders voor projecten.

1f	Welke afspraken gelden ten aanzien van de planning en control van projecten?	De planning en control (P&C) lijkt goed geregeld te zijn, maar richt zich vooral op de financiering van het project en de periodieke verantwoording. Projecten moeten de reguliere P&C-cyclus van de gemeente volgen. Managementsturing, bijvoorbeeld met voortgangsmetingen, 'risk control' en prognose van de eindstand van het project, is duidelijk onderbelicht. Wel wordt voorgeschreven periodiek, tegelijk met de reguliere P&C-cyclus, over de (voortgang van de) projecten te rapporteren. Wij hebben echter geen voortgangsrapportages aangetroffen in de projectdossiers
1g	Kunnen projecten niet als reguliere activiteiten in de lijn worden georganiseerd?	Dit lijkt veelal het geval te zijn. Projecten vinden op organische wijze hun weg in de organisatie. Hier kleven veel nadelen aan. Het verdient wellicht de voorkeur projectactiviteiten en lijnactiviteiten te ontkoppelen en in een zuivere matrix tot elkaar te organiseren.

Beantwoording vraag 2: In hoeverre worden de kaders in de praktijk gevolgd?

Deelvraag	Omschrijving	Antwoord
2a	Hoe verloopt de start van de projecten? Is tijdens de besluitvormingsfase voldoende duidelijk wie voor welk onderdeel de verantwoordelijkheid draagt?	Aan deze aspecten is veel aandacht besteed: er worden haalbaarheidsstudies verricht en het college presenteert een voorstel aan de raad. Als die daarmee instemt, wordt het project als zodanig geïdentificeerd en verder in de lijn uitgewerkt. Hoewel het voor de betrokkenen duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is – de desbetreffende wethouder is politiek verantwoordelijk en de desbetreffende projectmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project – veroorzaakt de versmelting met de lijn en de bemoeienis door de politiek nogal veel ruis als het gaat om taken, rollen en bevoegdheden. Sommige respondenten en geïnterviewden spreken van een 'gedoogcultuur', wat inhoudt dat niemand wordt aangesproken op de formele taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Zo kan deze onduidelijkheid voortduren met alle gevolgen van dien.
2b	Hoe zijn de projecten georganiseerd? Is het raadsbesluit uitgewerkt in een projectplan?	Zie hiervoor onder 1d/1e en 2a.
2c	Hoe verloopt globaal de uitvoering van een project in termen van tijd, middelen en kwaliteit? Waar ontstaan in de regel afwijkingen, hoe wordt daarmee omgegaan en wat zijn daarvan de oorzaken? Wordt de raad tijdig over belangrijke afwijkingen geïnformeerd (actieve informatieplicht college)?	Projectsturing kenmerkt zich door een financiële verantwoording achteraf. Er wordt niet actief gestuurd op tijd en risico's, en het voorkomen van problemen. De reguliere voortgangsrapportage wordt vastgelegd in het projectplan. Uit de interviews blijkt dat de raad tijdig wordt geïnformeerd. Daarbij zij aangetekend dat het dan vooral gaat over extra kredietaanvragen.

2d	Hoe verloopt de rolneming en het samenspel tussen de verantwoordelijken en belanghebbenden (tussen raad en college, binnen het college tussen portefeuillehouder en overige wethouders, tussen college en ambtelijke organisatie, binnen de organisatie tussen lijnmanagement en projectmanagement?	Uit de interviews blijkt dat de rolverdeling tussen raad, college en bestuurlijk portefeuillehouder duidelijk is. In de praktijk blijkt de bemoeienis van de politiek met de feitelijke uitvoering nog wel eens te groot. De positie van het projectmanagement t.o.v. van de lijnorganisatie wordt als onvoldoende stevig ervaren.
2e	Hoe gaan raad en college om met de al dan niet verplichte invloed van externe belanghebbenden (inspraakprocedures en dergelijke)?	De indruk bestaat dat de raad externe belanghebbenden te veel invloed gunt. In verschillende gesprekken komt dit beeld naar voren. Ook de notitie <i>Verbeteren werkwijze bij de besluitvorming van ruimtelijke projecten</i> gaat hierop in. Er is een duidelijk pleidooi vanuit de ambtelijke organisatie voor een sterke politieke ruggengraat, zonder de formele inspraakprocedures te negeren. Dit voorkomt ‘het zwabberen’ van het project.
2f	Hoe is de uitvoering van planning en control in de praktijk (beheersing van tijd en geld) en de communicatie daarover?	Zie 1j

Bijlage B Beoordelingsoverzicht

In deze bijlage geven wij voor vraag 1 en 2 een beoordelingsoverzicht in tabelvorm.

In de volgende tabel zijn de volgende kwalificaties gehanteerd:

- zwaar onvoldoende/volstrekt ontoereikend
- slecht tot matig
- +/- matig tot voldoende
- + voldoende tot goed
- ++ goed tot uitstekend

Ten aanzien van een aantal criteria kunnen wij op grond van onze huidige bevindingen geen uitspraak doen. De beoordeling van deze criteria is dan ook niet ingevuld in onderstaande tabel.

Toetsing van	Aan criterium	Beoordeling
<i>Vraag 1: Hoe is de start en kaderstelling van projecten geregeld?</i>		
Kaderstelling	De kaders zijn formeel vastgesteld door de raad, college, DO, MT van de dienst en/of CMT.	+
	De kaders zijn actueel/geldend.	+
	De kaders zijn (gemeentebreed) samenhangend, expliciet op elkaar afgestemd.	+
	De kaders zijn bekend.	--
Projectstart	Er is een heldere probleemanalyse	
	Er is een gedegen risicoanalyse	--
	Er worden voor het project meerdere alternatieve oplossingsrichtingen aangegeven.	
	De aannames die zijn gemaakt in de oplossingsrichtingen zijn expliciet gemaakt en onderbouwd.	
	Er is een maatschappelijke kosten-batenanalyse uitgevoerd.	
	Afspraken tussen raad en college zijn helder. Er is sprake van integrale besluitvorming bij de projectstart.	+
	Projectdoelstellingen zijn helder en meetbaar geformuleerd en geconcretiseerd met behulp van indicatoren en normen.	
	De projectopdracht is vastgesteld door de raad.	+
<i>Vraag 2: In hoeverre worden de kaders in de praktijk gevolgd?</i>		
Sturing	Er is een duidelijk plan van aanpak dat is vastgesteld door het MT van de dienst en/of CMT.	±
	Het project doorloopt een duidelijke fasering voorzien van fasedocumenten als expliciete markering en sturing van het project.	±
	Er is sprake van eenduidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de rollen van (bestuurlijk) opdrachtgever, (ambtelijk) opdrachtnemer, projectmanager/-leider, lijnmanager en projectmedewerker.	±
Beheersing	Beheersaspecten zoals kwaliteit, geld, tijd, organisatie, informatie, risico's worden effectief gemanaged	--

Informatie-voorziening	De voortgangsrapportages aan de raad ten aanzien van inhoudelijke projectontwikkelingen, planning, financiën en risico's, vinden plaats op afgesproken momenten.	-
	Belangrijke afwijkingen van het plandocument (veranderingen ten aanzien van inhoud, planning, kosten/opbrengsten en risico's) worden expliciet aan de raad voorgelegd.	±
	Alle verstrekte informatie aan de raad is tijdig en actueel.	-
Afronding	Een project wordt na afloop altijd geëvalueerd.	
Dossierbeheer	De dossiervorming is op orde, dat wil zeggen het projectdossier bevat alle relevante documenten, is logisch opgebouwd, en toegankelijk.	--

Bijlage C Interviews

Er zijn interviews afgenomen met de volgende personen:

datum	setting	aanwezigen
17 dec 2009	Controllersoverleg	M. Volbers-Huisken, hoofd CCFB C. Pothuizen, hoofd P&C Bestuur E. Warda, hoofd P&C Inwoners R. van Mil, hoofd P&C Stad
14 jan 2010	Dienst Bestuur	MT-leden dienst Bestuur
18 jan 2010	Projectleiders	L. Brand B. de Deugd P. Aipassa K. Kooistra
19 jan 2010	Dienst Inwoners	MT-leden Dienst Inwoners
26 jan 2010	Dienst Stad	MT-leden Dienst Stad

Bijlage D Documentenlijst

Documenten “poppodium de Tagrijn”

Dossiernummer	Titel	Uitleg
I-336	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn, Koninginneweg 44	Aangaan samenwerkingsovereenkomst met Van Dooren Advies voor onderzoek geldverweving
I-184	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn	Voorstel en correspondentie inzake de tijdelijke huisvesting
I-0000001075	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn	Correspondentie met en over Jono's studio's over exploitatie popoefenruimtes
I-0000001070	Vaststellen voorwaarden aan nieuw bestuur poppodium Tagrijn om jaarlijks tot een sluitende exploitatie te komen	Vaststellen voorwaarden aan nieuw bestuur poppodium Tagrijn om jaarlijks tot een sluitende exploitatie te komen
I-0000001071	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn; Uitvoeringsopdrachten en correspondentie	deel II
I-640	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn, Koninginneweg 44; Uitgangspunten constructief ontwerp. IMD.	Definitief Ontwerp Theatertechniek. DHV. Dossier 6
I-637	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn, Koninginneweg 44; Bedrijfsplan	Behoeftepeiling oefenruimtes. Dossier 3
I-636	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn, Koninginneweg 44	Financiële jaarverslagen, Dossier 2
I-345	Kredietverlening nieuwbouw	Dossier 1
I-638	Verzelfstandiging Tagrijn; Ontwikkeling bedrijfsplan	Technische omschrijving; Architecten Chie. Dossier 4
I-639	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn, Koninginneweg 44	Technische installaties; Grontmij. Dossier 5
460	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn; Onderzoek verzelfstandiging Tagrijn	Onderzoek verzelfstandiging 1999-2003
461	Ontwikkelen poppodium Tagrijn, Koninginneweg 44; nieuwbouw, 1999 – 2005	Bedrijfsplan, beschikbaar stellen voorbereidingskrediet 2004
462	Ontwikkelen Poppodium De Tagrijn; nieuwbouw 1999-2005	Vaststellen PvE, bedrijfsconcept en selectieleidraad Europese aanbesteding architect, 2005

Documenten “poppodium de Tagrijn” - Vervolg

S0512770	Beoordeling schetsontwerpen de Tagrijn	Nota voor B&W i.z. EU-aanbesteding architect dd. 12 oktober 2005
S0600569	Voorlopig ontwerp Tagrijn en machtiging tot verdere voorbereiding	Nota voor B&W i.z. VO + aanvraag aanvullend voorbereidingskrediet
W6955	Financiële rapportage 0.2 dd. 23 februari 2006	Voorbeeld van een fase rapport dat bij elke fase werd toegevoegd.
S0610713	Kredietaanvraag nieuwbouw poppodium de Tagrijn	Nota voor B&W i.z. aanvraag resterend krediet + vaststelling DO dd. 15 september 2006
S0628942	Aanvraag aanvullend krediet voor de Vorstin (voormalig Tagrijn)	Nota voor B&W i.z. aanvraag aanvullend krediet a.g.v. ongunstige aanbesteding voor de Vorstin (voormalig Tagrijn) dd. 18 oktober 2007
S0809325	Vertraging bouw Podium de Vorstin	Nota voor B&W i.z. melding vertraging uitvoering dd. 11 juli 2008
S0905755	Aanvullend kredietaanvraag Podium de Vorstin	Nota voor B&W i.z. aanvullend krediet van 930.000 Eur dd. 5 mei 2009
	Fasedocument DO d.d. 7 sep 2006	
	Memo aan stuurgroep van DHV d.d. 23 maart 2009	vertragingsclaim BNB en inpassing horecatracé
	Projectplan “Nieuwbouw poppodium Tagrijn” Versie 1.0	Projectplan d.d. 4 juli 2005
	Verslag stuurgroep 4 mei 2006	
	Verslag stuurgroep 22 juni 2006	
	Verslag stuurgroep 31 aug. 2006	
	Verslag stuurgroep 18 jan. 2007	
	Verslag stuurgroep 5 april 2007	
	Verslag stuurgroep 18 sep. 2007	
	Verslag stuurgroep 31 jan. 2008	
	Verslag stuurgroep 6 maart 2008	
	Verslag stuurgroep 7 juli 2008	
	Verslag stuurgroep 2 okt. 2008	
	Verslag stuurgroep 29 jan. 2009	
	Verslag stuurgroep 23 april 2009	
	Verslag stuurgroep 14 sep. 2009	
	Verslag stuurgroep 8 okt. 2009	
	Verslag stuurgroep 9 nov. 2009	
	Verslag stuurgroep 6 jan. 2010	
	Verslag stuurgroep 25 maart 2010	
	Advies aan stuurgroep i.z. skalederen plafond	
	Verslag projectgroep 20 april 2006	
	Verslag projectgroep 20 juni 2006	
	Verslag projectgroep 29 aug. 2006	

Documenten “De Hilversumse Meent”

Dossiernummer	Titel	Uitleg
S-967	Beschikbaar stellen van een krediet voor ontwikkelen centrale zone Hilversumse meent ten behoeve van de ruimte voor naschoolse opvang, invullen openbare ruimte en bouw brede combinatieschool en het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst met Matser voor het realiseren hiervan.	Beschikbaar stellen van een krediet voor ontwikkelen centrale zone Hilversumse meent tbv de ruimte voor naschoolse opvang, invullen openbare ruimte, etc.
DSO-1384	Hilversumse Meent; Planontwikkeling 2 ^e fase centrale deel; Bouw woningen en schoolgebouw	Voorbereiding en overleg inzake bouwoningen en schoolgebouw op de Hilversumse Meent 1997 - 2005
S-0000001181	Ontwikkelen centrale zone van de Hilversumse Meent	Aanbesteden nieuwbouw brede school. Uitvoeringsopdrachten en correspondentie
S-0000001182	Ontwikkelen centrale zone van de Hilversumse Meent	Aanbesteden nieuwbouw brede school
3584	Ontwikkelen centrale zone van de Hilversumse Meent; Aanbesteden nieuwbouw brede school; Bestek + tekeningen	Verlening vrijstelling 19 WRO tbv de bouw van een schoolgebouw, een appartementengebouw en een aantal woningen in het centrumgebied van de Hilversumse Meent, 2005
DSO-0618	Ontwikkelen centrale zone van de Hilversumse Meent; Aanbesteden nieuwbouw brede school; Uitvoeringsopdrachten en correspondentie over nieuwbouw	Beschikbaar stellen van krediet tbv naschoolse opvang

Documenten “nieuwe stadskantoor”

Dossiernummer	Titel	Uitleg
0701	Uitwerking definitief ontwerp en keuze verbouwing raadhuiselands (model 1)	Instemming en intrekking beroep van de Ondernemingsraad inzake beschikbaarstelling van een krediet, 2001-2002
0702	Uitwerking definitief ontwerp en keuze verbouwing raadhuiselands (model 1)	Herberekening, regiegroepbijeenkomsten, convenant met Ondernemingsraad en vragen Groen Links en Leefbaar Hilversum in verband met het krediet, 2002
0724	Verandering en vergroting kantoorpand Oude Enghweg	Ontvangstbevestiging, verdaging besluit en aanhouding beslissing inzake de aanvraag van de bouwvergunning nr. B20050970 tweede fase, 2005-2006
0723	Verandering en vergroting kantoorpand Oude Enghweg	Aanvragen en verkrijging van bouwvergunning nr. B20050468 tweede fase, 2005-2006
0722	Verandering en vergroting kantoorpand Oude Enghweg 23	Rapport bouw aanvraag en constructie van Van Hoogevest Architecten behorende bij de bouwvergunning eerste fase, 2005
B-000000777	Gemeentelijke herhuisvesting	Instemmen met extra kosten als gevolg van vertraging en onvoorziene meer werkzaamheden en beschikbaar stellen krediet t.b.v. Stadskantoor Oude Enghweg 23
B-118	Gemeentelijke herhuisvesting	Stukken betreffende overeenkomst met HEVO over integraal projectmanagement
B-117	Gemeentelijke herhuisvesting	Stukken betreffende Europese aanbesteding verbouw Oude Enghweg 23
B-116	Gemeentelijke herhuisvesting	Fase document + bijlagen verbouw Oude Enghweg 23
B-115	Gemeentelijke herhuisvesting	Bestek + bijlagen verbouw Oude Enghweg 23
	Overall Plan van Aanpak DHI “De Klant Centraal” opgesteld door Tom Burgers	
	Projectplan DHI, versie 1.1 dd. 4 februari 2008	Realisatie stadskantoor. Implementatie flexibel kantoorconcept en optimalisering dienstverlening
BD-0000003801	Instemming met kredietverlening voor het haalbaarheidsonderzoek van Hoogevest Architecten en werkstijlonderzoek van Workspace Consultancy i.v.m. met voorbereiding en vervolgaanpak gemeentelijke herhuisvesting.	
BD-0000005154	Kredietverlening voor het project DHI en uitvoeringskrediet (her)huisvesting gemeentelijke organisatie	

Documenten “nieuwe stadskantoor” - Vervolg

BD-0000005333	Opdrachtverlening voor de uitvoering van onderdelen van het project DHI i.h.k.v. de herhuisvesting	
B-268	Gemeentelijke herhuisvesting stukken betreffende integraal overzicht DHI project en verantwoording kredietverlening	Projectplan DHI, de klant centraal dd 26 mei 2004. PvE mei 2005, Kredietaanvraag en uitvoeringskrediet

Overige documenten

- PvA Verbeteren werkwijze bij besluitvorming van RO-projecten
- Voorstel tot verbetering van de werkwijze bij de besluitvorming RO-projecten
- Raadsvoorstel Informatiehuishouding m.b.t projecten Dienst Stad
- Rekenkamerrapport Hilversums grondbeleid periode 2003-2005
- Rekenkamerrapport ICT en grondbeleid in Hilversum na rekenkameronderzoek
- Nota ‘Projecten initiëren en organiseren in Hilversum (november 2002)
- Voorstel voor verbetering besluitvorming RO-projecten (2007)
- Procesbeschrijving Planontwikkeling (2006)
- Procesbeschrijving Projectbewaking (2005)
- Procesbeschrijving Projectmanagement Methodiek
- AO/IC beschrijvingen van planontwikkeling en projectbewaking.
- Mandatering via internet (lokale politiek/openbare bekendmakingen/mandaatbesluit