

RAADSVOORSTEL

raadsvergadering: 17 oktober 2012
onderwerp: Eindrapport "Grote Projecten Vervolgd"
bijlage: ontwerp-besluit
datum:
gemeentebld I nr.:
agenda nr.:

Aan de gemeenteraad,

In 2010 heeft de rekenkamer haar onderzoek "Grote Projecten" afgerond. De raad heeft op 30 juni 2010 besloten de aanbevelingen van de rekenkamer over te nemen, waarvan enkele in een gewijzigde vorm, zodat deze beter inpasbaar zouden zijn in een lopend organisatieontwikkeltraject. De rekenkamer reageerde in haar nawoord met begrip voor het feit dat organisatieontwikkeling tijd kost. De aanbevelingen gericht op risicobeheersing en projectsturing achtte de rekenkamer echter van zodanig belang voor het goed verlopen van projecten, dat de implementatie van deze aanbevelingen niet op de lange baan geschoven mocht worden. De rekenkamer adviseerde de raad dan ook een tijdpad te stellen waarbinnen het college met een concrete aanpak voor deze specifieke aanbevelingen komt. Nu, ruim twee jaar later, heeft de rekenkamer onderzocht in welke mate opvolging is gegeven aan de besluitvorming van de raad.

Opzet onderzoek

De rekenkamer heeft interviews gehouden met (een vertegenwoordiging van) alle raadsfracties, de betrokken wethouder, burgemeester en betrokken ambtenaren. De interviews met de raadsfracties zijn aangevuld met een internetenquête onder raadsleden en fractiemedewerkers. Vervolgens heeft een schriftelijke inventarisatie van de huidige stand van zaken ten aanzien van de besluitvorming van de raad, plaats gevonden. Aan de hand van een analyse van de stukken die de raad ten aanzien van de projecten "Langgewent" en "Anna's Hoeve" sinds juni 2010 heeft ontvangen, is vervolgens getoetst in hoeverre de informatievoorziening aan de raad is verbeterd. Tot slot heeft op 7 juni 2012 een interactieve bijeenkomst met de verschillende partijen plaatsgevonden, met als doel de indrukken uit de interviews en raadsenquête te toetsen en aan te scherpen.

Belangrijkste conclusies

De rekenkamer is op grond van haar onderzoek tot de conclusie gekomen, dat de mate waarin opvolging is gegeven aan de aanbevelingen uit het eerdere onderzoek naar grote projecten, onvoldoende is. De grootste knelpunten hierbij zijn:

1. Kwaliteitsverbetering in de organisatie onvoldoende doorgevoerd
Maatregelen gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering hebben minder aandacht van het management gekregen, doordat managementprioriteit lag bij het verkleinen van de het risicoprofiel van de projectenportefeuille. Hierdoor is er onvoldoende voortgang geboekt op andere terreinen die nodig zijn om de risico's op lopende projecten te beheersen, de interne projectsturing te verstevigen en de informatievoorziening aan de raad te verbeteren.
2. Risicomanagement is nog steeds onvoldoende
Sinds het rekenkameronderzoek Grote Projecten zijn er stappen gezet om risicomanagement te verbeteren. Het ontbreekt echter nog aan een organisatiebrede visie op risicomanagement op projecten. Er is geen sprake van een eenduidige werkwijze, niet duidelijk is waarom aan risicomanagement gedaan wat, wat het doel is van risicomanagement, van welke projecten risicoanalyses gemaakt moeten worden, hoe het risicomanagementproces er uit ziet, wie verantwoordelijk is voor het inventariseren en bewaken van risico's etc..

3. Onduidelijk is welke informatie wanneer kan worden verwacht. Er is verschil in verwachtingen voor wat betreft de informatiebehoefte van de raad en het informatieaanbod vanuit het college. Dit kan leiden tot onbalans tussen wat de informatieverstrekker aanreikt en wat de ontvanger aan informatie verwacht te ontvangen. Dit verschil in verwachtingen verstoort de onderlinge verhoudingen en belemmert effectieve projectsturing.
4. Informatie is vaak van onvoldoende kwaliteit. Wanneer informatie wordt verstrekt, is de kwaliteit vaak onvoldoende. De hoeveelheid is soms (te) groot en de essentiële punten zijn vaak niet duidelijk.
5. Minder effectieve communicatie heeft negatieve invloed op sturing van grote projecten. Projectsturing wordt beïnvloed door inhoudelijke zaken rond projecten zoals projectplanning en risicobeheersing, maar ook door de manier waarop men hierover communiceert. De communicatie tussen raad, college en ambtelijke organisatie is hierin niet altijd effectief.

Aanbevelingen

Aanvullend op de aanbevelingen uit het eerdere rekenkameronderzoek in 2010, heeft de rekenkamer de volgende aanbevelingen geformuleerd:

De volgende drie aanbevelingen zijn gericht aan *het college*:

1. **Kwaliteitsverbetering**
Zie toe op de kwaliteitsverbetering in de organisatie. Zorg voor implementatie van de noodzakelijke hulpmiddelen zoals de Principal Toolbox en organisatorische veranderingen, zodat betere projectbeheersing kan plaatsvinden.
2. **Projectinformatie**
Gebruik fase-documenten en projectplannen om het proces vooraf te structureren en inzichtelijk te maken. Maak vooraf zo veel mogelijk duidelijk wanneer de raad welke informatie kan verwachten en wanneer de raad wat moet besluiten. Manage op deze manier de verwachtingen en de informatiebehoefte van de raad. Plaats informatie ook altijd in de projectcontext. Zorg voor een afgewogen hoeveelheid informatie. Laat vooral zien waarom de informatie wordt gegeven, waarover moet worden besloten en wat de consequenties zijn. Neem de raad als het ware mee in het proces.
3. **Risicomanagement**
Het risicomanagement kan en moet beter. Ontwikkel een visie op risicomanagement (wat, waarom en hoe) die door de hele organisatie op dezelfde manier wordt (uit)gedragen en toegepast. Maak voor risicoanalyses gebruik van een standaard format. Uniformiteit en standaardisatie dragen bij aan herkenning in de raad en deskundigheidsbevordering.

Aanbevelingen 4 en 5 zijn gericht aan *de raad*:

4. **Projectinformatie**
Geef aan voor welke projecten uitgebreide informatie gewenst is en voor welke projecten kan worden volstaan met minder uitgebreide informatie. Laat het risicoprofiel van de projecten leidend zijn voor uw informatiebehoefte en mate van toezicht. Deel vervolgens de projectenportefeuille in op basis van het toegekende risicoprofiel en mate van benodigd toezicht. Bedenk daarbij dat meer informatie niet altijd nodig is, maar dat wel de kwaliteit van de informatie beter moet zijn.
5. **Ondersteuning raad**
Wees duidelijk naar het college hoe de besluitvorming kan worden ondersteund. Vraag om een ambtelijke toelichting/presentatie bij belangrijke projectbesluiten of een BOT-overleg. Overweeg nogmaals of een onafhankelijk extern advies kan helpen in de besluitvorming. Een onafhankelijk extern advies hoeft niet bij alle projecten nodig te zijn, maar kan beperkt zijn tot de projecten met een

hoog risicoprofiel en hoge mate van benodigd toezicht. Een onafhankelijk extern advies draagt ook bij aan een betere scheiding van de rollen; kaderstelling en controle (raad), uitvoering (college), advies (extern onafhankelijk).

Aanbevelingen 6 en 7 zijn gericht aan raad *en* college:

6. Geheimhouding

Ga onderling de discussie aan over de geheimhouding van documenten en stappen in het proces. Misschien is het niet nodig de hele raad te informeren over bepaalde (precaire) ontwikkelingen, maar kan worden volstaan met de commissie of het presidium. Werk toe naar meer transparantie. Dit versterkt uiteindelijk ook het vertrouwen van de burger.

7. Communicatie

Zoek naar manieren voor een betere en meer open communicatie en naar manieren om het onderling wantrouwen te verminderen.

Inbreng raadscommissie voor de rekenkamer

Volgens afspraken tussen raadscommissie en rekenkamer legt de rekenkamer het concept eindrapport (inclusief conclusies en aanbevelingen) ter advisering voor aan de raadscommissie. In dit geval voelde de rekenkamer zich genoodzaakt van deze afspraak af te wijken. De rekenkamer vindt het wenselijk dat behandeling van het eindrapport vóór de begrotingsbehandeling in november 2012 plaatsvindt, zodat aanbevelingen nog meegenomen kunnen worden in het vaststellingsproces van de programmabegroting. Bovendien zou een behandeling van het eindrapport ná de begrotingsbehandeling betekenen, dat het eindrapport pas in december 2012 in de raad kan worden besproken. Hiermee zou de actualiteitswaarde van het onderzoek afnemen. Vandaar dat de rekenkamer qua planning heeft ingezet op een behandeling van het eindrapport in de raadsvergadering van oktober 2011. Dit betekende echter dat – rekening houdend met de termijnen voor bestuurlijk wederhoor en de aanlevertermijnen voor verzending van de stukken voor de Commissie Ruimte op 3 oktober 2012, het eindrapport uiterlijk op 3 september 2012 voor bestuurlijk wederhoor moest worden aangeleverd. Vanwege het zomerreces was het niet meer mogelijk om voor de ingangsdatum van het bestuurlijk wederhoor, het concept eindrapport ter advisering aan de voltallige raadscommissie voor te leggen. In haar vergadering met de raadscommissie op 11 september 2012 is het eindrapport alsnog besproken met de raadscommissie. De raadscommissie had een aantal vragen en opmerkingen over het rapport. In deel II van het nawoord gaat de rekenkamer op de belangrijkste aandachtspunten uit deze bespreking in.

De Rekenkamer Hilversum verzoekt u in te stemmen met het onderzoeksrapport en de conclusies en aanbevelingen daaruit over te nemen.

Namens de Rekenkamer Hilversum,
dr. V.M.C. van Geen, voorzitter

