

Aan de Rekenkamercommissie
T.a.v. mevr. dr. V. van Geen

DIENT INWONERS
POSTBUS 9900
1201 GM HILVERSUM
AFDELING:
DIRECTIE
BEZOEKADRES:
Oude Enghweg 23
FAX. (035) 629 2019

DATUM 25 mei 2010
ONS KENMERK I/1006545
UW BRIEF VAN 3 mei 2010
UW KENMERK B 0911886
BEHANDELD J. Spoelder
DOOR
TELEFOON (035-) 629 2822
BIJLAGEN
BETREFT Bestuurlijke reactie rapport 'Onderzoek grote projecten'.

Geachte commissie,

Op 4 mei j.l. ontvingen wij uw rapport 'Onderzoek grote projecten' met het verzoek om een bestuurlijke reactie. Met deze brief willen wij graag voldoen aan uw verzoek.

Wij zijn van mening dat u een goed en behartigenswaardig rapport heeft uitgebracht met duidelijke bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Wij willen het uitkomen van uw rapport tevens aangrijpen om zowel bestuurlijk als ambtelijk maatregelen voor te stellen die leiden tot een verbetering van het inhoudelijk en financieel managen van projecten conform planning. Het blijkt in de praktijk namelijk moeilijk om na vaststelling van een kader de uitvoering ook volgens de vastgestelde kaders te laten verlopen.

Uw rapport gaat met name in op de processen en het functioneren van het ambtelijk apparaat. Even belangrijk achten wij ons eigen functioneren als dagelijks bestuur van de gemeente en dat van de gemeenteraad die de kaders stelt en koers houdt. De gemeenteraad en ook wij als college hebben immers veel invloed op de loop van (grote) projecten.

De meeste aanbevelingen willen wij overnemen, terwijl enkele op een aangepaste wijze zijn of worden overgenomen. Ook vergt de uitwerking van sommige aanbevelingen enige tijd en nadere bestudering. Sommige aanbevelingen nemen wij niet over, waarbij wij hebben toegelicht wat hiervoor onze argumenten zijn. Een belangrijk argument is het feit dat wij inmiddels een wijziging van de organisatie in gang hebben gezet waarbij wij ons richten op verbetering in:

- de kwaliteit van de aansturing;
- de inrichting van werkprocessen en de kwaliteit van de ondersteunende systemen;
- het professionaliseren van medewerkers

Zoals u ongetwijfeld bekend is hebben wij, los van uw rapport, ook geconstateerd dat verbeteringen op het terrein van het projectmanagement nodig zijn. Wij beschouwen uw rapport dan ook als een steun in de rug bij de ontwikkelingen die op gang worden gebracht. Ter informatie wijzen wij op de volgende initiatieven:

- Er loopt een gemeentebreed meerjarig organisatie ontwikkelingstraject dat, kort samengevat, er op gericht is dat iedereen, dus ook de projectorganisatie, de juiste rol vervult. Dit gebeurt onder de titel ‘Organisatie in Positie’. Op dit moment zijn wij een voornamelijk activiteiten gerichte organisatie (fase 1 INK-kwaliteitsmodel). Om alle aanbevelingen goed te kunnen uitvoeren is er tenminste een fase 2 (proces georiënteerde organisatie) of fase 3 (systeemgerichte organisatie) nodig.
- Er loopt een meerjarig project ‘Verbeteren van de informatiehuishouding’ waarin o.a. de realisering van een eenduidig projectinformatiesysteem en een goede projectadministratie uitgangspunt is.
- Het verbeteren van de afstemming tussen de diensten Inwoners en Stad met betrekking tot ruimtelijke projecten.
- In ons collegeprogramma ‘De bakens verzetten’ hebben wij onder andere als algemene regel vastgesteld dat de ambities op diverse beleidsterreinen worden aangepast. Bovendien is als beleid vastgelegd dat nieuwe beleidsinitiatieven alleen kunnen worden betaald door bestaand beleid of lopende projecten te schrappen of te faseren. Dit beleid komt tegemoet aan uw conclusies (nr. 5) waarin u signaleert dat het ambitieniveau en het beschikbare budget niet in evenwicht zijn.

Zoals in deze brief reeds is gemeld zijn wij voornemens de meeste van uw aanbevelingen over te nemen. In de bijlage van deze brief gaan wij hierop meer gedetailleerd in. Wij verwijzen u hiervoor dan ook naar deze bijlage. Wij zijn voornemens de gemeenteraad in het najaar op de hoogte te stellen van de wijze waarop wij de verschillende maatregelen hebben getroffen.

Over de wijze waarop uw rapport tot stand is gekomen willen wij binnenkort met uw commissie in evaluerende zin overleg voeren. Hiervoor zal een afspraak gemaakt worden.

Tenslotte spreken wij de hoop uit dat de raad kan instemmen met de door ons reeds getroffen maatregelen en onze voorgenomen acties, die gericht zijn op een betere beheersing van projecten.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Hilversum
de secretaris, de burgemeester,

I.C. de Vries E. Boog, l.b.

Bijlage bij brief b en w d.d. 25 mei 2010 inzake rapport ‘Grote projecten’ Rekenkamercommissie
In deze bijlage is de reactie van b en w op de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie (cursief weergegeven) opgenomen.

Aanbeveling 1:

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

Deze aanbeveling nemen wij over.

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).

Deze aanbeveling nemen wij over.

Aanbeveling 3:

In de projectvoorbereiding moet een allesomvattende risicoanalyse gedaan worden. Die is noodzakelijk om bij besluitvorming goede afwegingen te maken. Daarbij horen de voorgenomen maatregelen om de risico's te beheersen. Eventueel moeten de 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.

Deze aanbeveling nemen wij over, waarbij wij opmerken dat “allesomvattend” wellicht een te zware term is. Wij zullen zorgen voor een grondige risicoanalyse.

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 medewerkers.

Wij herkennen deze problematiek en hebben dan ook al maatregelen getroffen. Wij zijn voornemens deze aanbeveling gewijzigd over te nemen. De herinrichting van de Dienst Stad staat voor de deur per 1 juli 2010, waarbij een duidelijke keuze is gemaakt voor een versterkte managementsturing in drie centrale afdelingen, te weten:

- Beleid en kaderstelling;
- Projectuitvoeringsorganisatie
- Regie-organisatie uitvoering, onderhoud en beheer.

Een constante afstemming tussen deze drie onderdelen is cruciaal.

De positie van het afdelingshoofd Projectmanagement wordt in de nieuwe opzet versterkt. Personele wijzigingen van de afdelingsleiding per 1 juni a.s. concentreert zich op een zwaardere rol van de leidinggevende in strategiebepaling en uitvoeringssturing met betrekking tot locatieontwikkelingen. Binnen de afdeling zijn drie niveaus van projectleiding geformuleerd om onder andere tot versneld ‘learning on the job’ te komen (onderlinge coaching).

Wij zoeken de oplossing in een nog steviger verankeren van het projectmanagement in het werkproces. Wij verwijzen hier tevens naar onze reacties op de aanbevelingen nrs. 5, 7 en 10.

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.

Wij besteden inmiddels al veel aandacht aan de voorzijde van projectontwikkeling, juist op het punt van doelstellingformulering en rolbepaling voor de gemeente en andere potentiële contractpartijen. Wij willen deze aanbeveling gewijzigd overnemen, omdat het onze verantwoordelijkheid is om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken en de raad ter zake volledig en accuraat te informeren. Een

projectinvesteringscommissie zal leiden tot verdere rolvervaging tussen raad, college en ambtelijk management. Wij verwijzen ook naar het in onze brief genoemde project 'Organisatie in Positie' dat gericht is op het pakken van de juiste rol door alle betrokkenen en de reorganisatie bij de Dienst Stad (zie onze opmerkingen bij aanbeveling nr. 4).

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.

Wij nemen uw aanbeveling om grote aandacht te besteden aan risicomanagement over. De P & C-functie heeft reeds een duidelijke rol ten aanzien van dit onderwerp. Wij zullen nader moeten beoordelen welke consequenties uw voorstel heeft. Wij willen daarbij ook een relatie leggen met de reeds in gang gezette reorganisatie. Wij komen in een later stadium terug op dit onderwerp.

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.

Deze aanbeveling nemen wij over. Dit vraagt om verhoging van het opleidingsbudget (hierin is voorzien in het collegeprogramma) en het verlagen van de werkdruk, om ook daadwerkelijk tijd vrij te maken voor leren en reflectie. Wij zullen, naast de reeds door ons genomen initiatieven, nagaan op welke wijze uw suggesties kunnen worden geïmplementeerd.

Aanbeveling 8:

Wij bevelen aan dat in de planning van de raad afspraken worden vastgelegd over tijdstippen en 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.

Deze aanbeveling is niet aan ons college gericht, maar aan de raad. Volledigheidshalve vermelden wij hieronder de werkwijze zoals die tot nu toe is gevolgd:

Destijds is besloten om tweemaal per jaar een projectenpresentatie aan de raad te geven. In het najaar van 2009 is de eerste van dergelijke presentaties in besloten zitting van de raad aan de orde geweest. Jaarlijks wordt een actualisering van de grondexploitaties aangeleverd. Daarnaast wordt de raad geïnformeerd over ontwikkelingen binnen de projectenportefeuille of individuele projecten daar waar de raad dat vanuit zijn verantwoordelijkheid (informatieplicht) opportuun acht, ongeacht tijdstip en frequentie.

Wij zullen de nieuwe gemeenteraad vragen of men deze werkwijze gecontinueerd wil zien, dan wel of een aangepaste wijze van informatie gewenst is.

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.

Wij nemen uw aanbeveling om veel meer aandacht te besteden aan de genoemde aansprakelijkheden over. Het vraagt verder onderzoek en dus ook tijd en om na te gaan hoe gekomen kan worden tot een verhoging van de deskundigheid op dit specifieke terrein die leidt tot een beter evenwicht in aansprakelijkheden.

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.

Deze aanbeveling nemen wij over. Zoals uit onze brief blijkt hebben al initiatief genomen voor het project ‘informatiehuishouding’. In dat project wordt momenteel onderzocht op welke wijze een eenduidig projectinformatiesysteem met een goede projectadministratie kan worden ingevoerd.

Aanbeveling 11:

Wij adviseren de gemeente bij een volgend project ook andere ontwikkelingen zoals samenwerking via PPS (Public 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.

De genoemde mogelijkheden zijn ons bekend en deels ook al eerder toegepast. Het zijn interessante opties, die echter een aparte deskundigheid en kennis vereisen. Het tot stand brengen en het managen van dergelijke contractrelaties vraagt een gedegen eigen interne (regie)organisatie. Omdat onze organisatie thans hierop niet is ingericht zullen we onderzoeken of en op welke wijze kan worden overgegaan op de genoemde samenwerkingsconstructies.