

Raadsplein besluitvormend

Datum 24 oktober 2016

onderwerp Verbeterplan sturing en beheersing projecten

portefeuillehouder Jan Brink

informant Bregt, Bart van (2526)

eenheid/afdeling Projecten ECP

Voorgesteld besluit raad

kennis te nemen van het integraal verbeterplan sturing en beheersing van projecten

Informatienota voor de raad

Datum 21 september 2016

Onderwerp	Verbeterplan sturing en beheersing projecten
Versienummer	V1.9

Portefeuillehouder J. Brink

Informant B.H. van Bregt/A. Jager
Eenheid/Afdeling Expertisecentrum/Ontwikkeling
Telefoon 038 498 2526
Email BH.van.Bregt@zwolle.nl
Bijlagen 1. Verbeterplan sturing en beheersing van projecten

Wij stellen u voor kennis te nemen van:

1. Het integraal verbeterplan sturing en beheersing van projecten.

[Toelichting op het voorstel](#)

Inleiding

In oktober 2015 draagt de Raad met de aangenomen motie 'Onderzoek asbestproblematiek en projectoverschrijdingen herhuisvesting Stadkamer' ons College op *“met een voorstel te komen voor een diepgaand en kritisch onderzoek onder leiding van een extern deskundige naar de aard en voorkombaarheid van de nu onvoorziene feiten alsmede naar de mate van adequaatheid van de gehanteerde systematiek voor risicobeheersing”*. Lysias heeft hiertoe de opdracht gekregen. Lysias heeft het eindrapport in april opgeleverd en dit met u op 23 mei doorgenomen en besproken. In dit rapport komt Lysias op basis van het onderzoek tot een zevental conclusies. Lysias heeft aan de hand van deze conclusies een zestal aanbevelingen geformuleerd. Eén van de aanbevelingen is het maken van een integraal verbeterplan om de lessen uit het onderzoek van Lysias en de hieruit voortvloeiende leerpunten door te voeren en te borgen. Het bijgevoegde “integraal verbeterplan sturing en beheersing projecten” is het resultaat hiervan.

Tenslotte; het verbeterplan is een complex van maatregelen waarbij de kwaliteit van de beheersing en sturing van projecten verbeterd wordt. Er zijn echter soms onvoorziene omstandigheden die maken dat de werkelijkheid kan veranderen. Hoeveel informatie we ook verzamelen, hoeveel risico's we ook doordenken, we weten dat er altijd zaken blijven die we niet weten en niet hebben voorzien.

Kernboodschap

Algemeen

Met het opstellen van het integraal verbeterplan heeft het college invulling gegeven aan de uitwerking van de aanbevelingen van het Lysias rapport. Uitvoering van het verbeterplan zorgt er enerzijds voor dat uw raad beter in positie wordt gebracht om de aanwezige risico's te beoordelen om daar waar nodig het sturend vermogen te vergroten. Anderzijds zal de ambtelijke organisatie beter in staat zijn om haar projecten te beheersen.

De diverse onderwerpen in het opgestelde verbeterplan kennen allen een verschillend tempo van realisatie. De mate van concreetheid kan per onderdeel verschillen. Om te beginnen zijn er verbeteracties die naar aanleiding van de aanbevelingen in het Lysias rapport direct opgepakt zijn. Het asbestprotocol en de verbeteringen in de VP rapportage van september zijn hier een voorbeeld van. Daarnaast zijn er verbeteringen opgenomen die meer tijd kosten en na goedkeuring van het college uitgewerkt, geïmplementeerd en geborgd worden. In de uitwerkingen per aanbeveling wordt dit duidelijk aangegeven

Risicomanagement

Wat gaat uw raad specifiek merken van de aanbevelingen die zijn opgepakt? Met andere woorden wat zal zichtbaar zijn voor de raad bij het uitvoeren van de aanbevelingen van dit verbeterplan? De verbeteringen benoemd bij het hoofdstuk “risicomanagement” zullen daarbij voor uw raad, het meest zichtbaar zijn. Op dit onderdeel zijn direct na het verschijnen van het Lysias rapport door de ambtelijke organisatie een aantal verbeteracties in gang gezet die uitwerking geeft aan de aanbeveling van Lysias om de tussentijdse informatievoorziening te verbeteren.

Acties en aanpassingen in de Voortgangsrapportage Projecten (VP) september 2016.

Concreet betekent dit dat er acties zijn uitgevoerd met betrekking tot de Voortgangsrapportage Projecten (VP) die in september 2016 is opgeleverd. Voorbeelden van acties die zijn doorgevoerd zijn; uitbreiding van de rapportage, de zogenoemde “zero-based” benadering en het inzetten van de “luis in de pels”. Het effect van deze acties zou voor uw raad al zichtbaar moeten zijn bij de meest recente Voortgangsrapportage Projecten.

Op te starten korte termijn acties

Er worden de komende periode nog een aantal verbeteringen doorgevoerd die de raad beter in staat stelt om de aanwezige risico's te kunnen overzien en te kunnen beoordelen. Dat is dat naast het overzichtelijk hebben van consequenties van risico's en de hierbij behorende beheersmaatregelen ook uitwerking (indien nodig) van alternatieve scenario's en de consequenties hiervan. Ook zullen bij beslisdocumenten de risico's en de consequenties hiervan worden toegevoegd. Bij elk volgend beslisdocument zal, conform de zero base benadering, steeds opnieuw een risicoanalyse opgesteld worden. Tenslotte zal er nog aan uw Raad feedback worden gevraagd op welke onderdelen verdere verbeteringen nog mogelijk zijn.

Interactie project(manager) en bestuur

Het college is zich ervan bewust dat de interactie tussen project(manager) en bestuurder erg belangrijk is. Zij wil een werksessie organiseren waar de verschillen en overeenkomsten in deze interactie per bestuurder zichtbaar worden gemaakt. Vandaaruit zullen dan gezamenlijke afspraken kunnen worden gemaakt over wenselijke aanpassingen in dit proces.

Samenvatting van de overige punten in het verbeterplan.

- Door het opstellen van dit verbeterplan is het mogelijk om tot een effectieve uitvoering, samenhangende borging en evaluatie van alle aanbevelingen te komen. In het verbeterplan is aandacht voor de bredere toepasbaarheid van deze aanbevelingen in het brede vakgebied van diverse soorten projecten, processen en programma's.
- Er is een asbestprotocol opgesteld. Inmiddels is het protocol door het College vastgesteld en aan uw Raad verstrekt. Dit protocol dient als integrale leidraad bij de mogelijke aankoop, verkoop of verbouw van onroerend goed en omvat de te nemen stappen om in een zo vroeg mogelijk stadium zoveel mogelijk te weten te komen over de risico's van de aanwezigheid van asbest. Op basis van de stappen in het protocol kan de verantwoordelijke een beargumenteerde keuze maken om een pand en/of grond al dan niet aan te kopen of te verkopen.
- Op het gebied van risicomanagement breed zal de (inter)nationale norm (NEN-ISO 31000) het raamwerk vormen voor het projectrisicomanagement (PRM). Dit raamwerk dient als basis voor de verdere verbeteracties binnen het risicomanagement.
- Er wordt een expertgroep risicomanagement ingesteld. Deze groep gaat zich bezig houden met het verder professionaliseren van risicomanagement.
- Er zal een procesvoorstel worden opgeleverd waarin wordt aangegeven wat nodig is om de benodigde tegendruk (check en balances) in de projecten te organiseren. Onderdelen die in dit procesvoorstel worden opgenomen zijn o.a.; het organiseren van tegenlezers, het inzetten van een kwaliteitsmanager, het organiseren van checks en de ontwikkeling van een netwerk rondom project-, proces-, en programma sturing binnen de organisatie. Tevens gaat het hier veelal om gedrag, houding en cultuur. Er wordt daarom ook aangehaakt bij het lopende DNA (De Nieuwe Ambtenaar) traject en bij de bestaande organisatie filosofie.

Datum 21 september 2016

- Een plan van aanpak zal worden opgesteld voor de uitwerking van een projectmodule in een digitaal systeem. Onderdeel hiervan is de wet- en regelgeving t.a.v. archivering. De huidige fasering binnen projecten en de benodigde beheersreglementen bij PMW (projectmatig werken) zijn daarbij het kader. Omdat de verandering niet alleen technisch van aard is, maar ook de menselijke component tijd vraagt (aangezien men een nieuwe manier van werken moet aanleren), denken we hier tenminste twee jaar voor nodig te hebben.

Vervolg

De vastgestelde verbeteracties zullen worden geïntegreerd in de verschillende werkprocessen en checklists. De kerngroep die betrokken is bij het opstellen van dit verbeterplan zal ook de verdere implementatie hiervan begeleiden. Periodiek zal deze kerngroep ook monitoren of de vastgestelde acties werken. De veranderingen zijn niet alleen technisch van aard. Ook de menselijke component speelt een belangrijke rol bij het implementeren van de plannen. Dit varieert van het veranderen van houding en gedrag tot het aanleren van een nieuwe manier van werken. Daarom denken we dat er in totaal twee jaar voor nodig is om alle verbeterplannen te ontwikkelen en te implementeren

Openbaarheid

Deze informatie nota voor de raad is openbaar.

Burgemeester en Wethouders van Zwolle,

de heer drs. H.J. Meijer, burgemeester

mevrouw mr. I. Geveke, secretaris



Jaargang

Onderwerp Verbeterplan sturing en beheersing projecten

De raad van de gemeente Zwolle;

Gelezen het voorstel van burgemeesters en wethouders, d.d. 10-10-2016

besluit:

Aldus besloten in de openbare vergadering van 24 oktober 2016,

de voorzitter,

de griffier,