

Preadvies

Portefeuillehouder : G. Bruijniks

Zaakdossiernummer:
ZK18.05520

Datum collegebesluit : 8 januari 2019

Documentnummer:
2018.32428
2018.32428

Onderwerp : **Voorstel inzake kennisnemen van het rekenkamercommissierapport
Lessen voor projectmatig werken en vaststellen van de
aanbevelingen**

Beleidsprogramma : **0. Bestuur en ondersteuning**

Aan de raad van de gemeente Loon op Zand,

0. Samenvatting

De rekenkamercommissie heeft in maart 2018 het rapport Lessen voor projectmatig werken voor Dongen, Goirle en Loon op Zand gepresenteerd. Uit dit onderzoek is een aantal aanbevelingen voortgekomen, waar raad en college hun voordeel mee kunnen doen.

1. Inleiding

De gezamenlijke rekenkamercommissie (rkc) van de gemeenten Dongen, Goirle en Loon op Zand heeft in het najaar van 2017 een quickscan uitgevoerd naar het projectmatig werken in Dongen en in Loon op Zand en tevens een uitgebreid onderzoek hiernaar gedaan in Goirle. Eerder onderzocht de rkc in 2010 c.q. 2015 het projectmatig werken in Dongen c.q. Loon op Zand. Naar aanleiding van het onderzoek in Goirle in 2017 is een quickscan uitgevoerd naar de uitwerkingen van de eerder opgeleverde rapporten in Dongen en Loon op Zand. Doel van dit huidig onderzoek was, te bezien in hoeverre de aanbevelingen van toen zijn opgepakt in de organisatie en vooral ook door de raad. Het rapport is in maart 2018 opgeleverd. Het is in Loon op Zand in het Audit Comité (11 juni 2018) besproken. Het rapport is tijdens de beeldvormingsavond op 29 november 2018 aan de raad toegelicht. Naast een vergelijking tussen de drie gemeenten over hun manier van projectmatig werken zijn er aanbevelingen opgesteld.

2. Wat willen we bereiken

Doel van de aanbevelingen door de rekenkamercommissie is dat de grotere projecten in de gemeenten procesmatig worden opgepakt en dat de raad als kadersteller kan sturen op deze projecten en als controleur kan controleren of de projecten volgens de afspraken verlopen.

3. Wat gaan we daarvoor doen

De aanbevelingen richting raad luiden

(blz. 15 aanbevelingen 2 tot en met 6. Aanbeveling 1 is voor dit voorstel minder relevant om op te focussen).

3.1 Projectbeheersing begint voor de raad bij overzicht

Een (jaarlijkse) projectkalender is essentieel. Dat geldt zowel voor het projectenbeheer door college en ambtelijke organisatie, als voor de kaderstelling en controle door de gemeenteraad. De raad moet zicht hebben welke projecten op stapel staan en kunnen aangeven over welke projecten de raad hoe, wanneer en waarom wordt gerapporteerd. De raad kan eventueel ook proactief de kaders aangegeven voor de prioriteiten binnen de projectkalender.

3.2 Goed begin is het halve werk

Startnotitie

Zorg voor goede kaderstelling bij de start van een project. Dit is in feite al in de initiatiefase. Start met een gedachtewisseling over de rol van burgerparticipatie en de beoogde maatschappelijke effecten van een project. Leg vast wat moet worden bereikt met het projectresultaat. Verken wat daarvoor nodig is en welke eventuele scenario's in beeld kunnen zijn voor de realisatie. Verken daarbij ook de mogelijke risico's.

Leg in de definitiefase vast hoe (procedure) de raad wordt geïnformeerd en betrokken (in welke rol). Ben dan – als raad – ook bewust dat de rol verschuift en de marges voor kaderstelling en bijsturing kleiner worden: *In de ontwerpfase amenderen op de invulling van het resultaat beoogde resultaat, in voorbereidingsfase en realisatiefase vooral controlerende op beheersing kosten en maatschappelijke effecten.*

3.3 Een afgerond project is nog niet klaar

Evaluatie

Voer na oplevering van grote projecten een raadsevaluatie uit. Focus daarbij op de vraag of de kwaliteit van het resultaat voldoet aan de gestelde kaders bij de start van het project. Beoordeel wat er aanvullend nodig is om de beoogde maatschappelijke effecten te realiseren. En reflecteer – indien daar aanleiding voor is – op de eigen rolname bij de kaderstelling en controle.

3.4 Investeer in jezelf

Versterking raad

De rol en positie van de raad zijn de afgelopen raadsperioden drastisch veranderd. De gemeente heeft meer taken gekregen, deze worden meer op afstand uitgevoerd en burgers zoeken nieuwe kanalen om hun belangen te behartigen. De gemeentelijke organisatie wordt omgevormd om responsief, sensitief en effectief te kunnen functioneren in die 'nieuwe werkelijkheid'. Voor die transformatie worden ook middelen vrijgemaakt.

De organisatie en transformatie van de raad steken daarbij schril af. Kennis van projectmatig werken en rolname is niet alleen belangrijk voor de ambtelijke organisatie en het college, maar ook voor de raad. Juist met meer taken op afstand en veranderende marges voor de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol, moeten de raad en de ondersteuning van de raad door de griffie voldoende krachtig kunnen zijn. Geef dus niet alleen groen licht voor investeringen in de ambtelijke organisatie, maar investeer ook in de raad en griffie, bijvoorbeeld door het aanstellen van (gezamenlijke) raadsadviseurs en / of onderzoekers.

3.5 Deel ervaringen

De drie raden hebben inmiddels een rijk palet aan ervaringen met projectmatig werken en de rolname van de raad opgedaan. Het delen van deze ervaringen – zeker wat betreft de voorgaande lessen uit de verschillende praktijken - kan een grote meerwaarde hebben.

Aanbevelingen aan het college

(blz. 16,17)

3.6 Basis van de organisatie moet op orde zijn

Er moet een duidelijke visie van college en directie / management zijn op de organisatie waarvan projectmatig werken een belangrijk onderdeel is. Er moet daarbij gestuurd worden op politieke sensitiviteit, responsiviteit en risicomangement. De organisatie moet ook in bredere zin 'klaar zijn' voor projectmatig werken waarbij een project 'implementatie en training projectmatig werken' geen overbodige luxe is. Dat geldt overigens niet alleen voor de ambtelijke organisatie, maar ook voor het college én de raad.

3.7 Papier is geduldig, investeer in de mensen

Er is een gedeeld kader voor projectmatig werken nodig, maar dat hoeft niet persé een eigen handboek te zijn. Het regelen van zaken op papier (protocollen, formats, et cetera) is cruciaal maar geen garantie dat projectmatig werken en vooral de rol van de raad voldoende is geborgd. Investeren in de kennis en competenties van medewerkers en zorgen voor een goede gevulde 'gereedschapskist' met methoden, instrumenten (formats), competenties en vaardigheden zijn belangrijker voor het borgen van projectmatig werken in de organisatie.

3.8 Niet alleen informatieprotocol maar vooral contact

Het informeren van de raad is meer dan een protocol of format afspreken. Het is ingewikkeld om één format of formule te hanteren om de raad te informeren. De raad is daarvoor te divers. Zorg dat een project ook 'leeft' voor de raad en deze zich gehoord weet. Maak projecten aansprekend, ook buiten de vergaderorde (door locatiebezoeken, raadspresentaties buiten de vergadering et cetera). Sta raadsleden te woord ook buiten de formele vergaderorde.

3.9 Spanningsveld projectdynamiek en politieke dynamiek

Het spanningsveld tussen projectdynamiek en politieke dynamiek is een gegeven. Dat organiseer je niet weg.

- zorg als college en ambtelijke organisatie voor een goed politiek sensitief omgevingsmanagement;
- neem als raad enige zelfdiscipline in acht als het gaat om de reikwijdte bij de rolneming: waar gaat de raad over en waar niet? Focus op facetten van resultaat, risico's, maatschappelijke effecten, kwaliteit en kosten bij de controle op projecten en minder op organisatie, beheer en uitvoering.

Toelichting tijdens de beeldvorming

De rekenkamercommissie heeft op 29 november de aanbevelingen aan de raad toegelicht. De raad zal nadrukkelijk aan moet geven op welke projecten hij wil sturen. Een projectkalender is hiervoor onmisbaar. De raad kan dan bepalen waarop hij wil sturen, op financiën, op het maatschappelijke doel, welke risico's nog acceptabel zijn of niet. Deze projecten zijn in te passen in het BOB model. Voor de raad als kadersteller zijn de startnotities onmisbaar omdat de raad dan de mogelijkheid heeft vast te stellen waarop men wil sturen.

Voor de raad als controleur zijn evaluaties onmisbaar omdat daar uit geleerd kan worden, zowel voor de raad als college als organisatie.

De aanbeveling richting raad om in zichzelf en de griffie te investeren, is een pleidooi om een goede controleur te zijn. Welke scholing is hiervoor nodig; delen van ervaring met andere raden helpt hierin ook.

Kanttekening

Niet alles kan in een keer worden opgepakt. Het is verstandig om aan de hand van een projectenoverzicht samen met het college te bepalen welk project zich leent om volgens de aanbevelingen aan beide kanten te gaan werken.

4. Wat gaat het kosten

Aan het opvolgen van de aanbevelingen kunnen kosten verbonden zijn. Daar kunnen op voorhand geen concrete bedragen vermeld worden.

5. Communicatie

Uit dit voorstel vloeit vooral de afstemming met de organisatie en het college, dus interne communicatie, voort.

6. Voorgesteld wordt

1. kennis te nemen van het rekenkamercommissie rapport "Lessen voor Projectmatig werken" uit de quickscan Dongen en Loon op Zand en onderzoek Goirle;
2. de daarin opgenomen aanbevelingen richting raad én college vast te stellen.

7. Bijlagen

1. rekenkamercommissie rapport Lessen voor projectmatig werken;
2. samenvatting quickscan Loon op Zand (is apart als bijlage toegevoegd);
3. overzicht tabellen;
4. de presentatie van 29 november 2018.

Besluit

De raad van de gemeente Loon op Zand;

gezien het voorstel van de griffier;

b e s l u i t :

1. kennis te nemen van het rekenkamercommissie rapport "Lessen voor Projectmatig werken" uit de quickscan Dongen en Loon op Zand en onderzoek Goirle;
2. de daarin opgenomen aanbevelingen richting raad én college vast te stellen.

Aldus besloten in de openbare vergadering van de raad van de gemeente Loon op Zand van 21 februari 2019.

De raad voornoemd,

voorzitter,

griffier,