

Rekenkamercommissie Alblasserdam

Aan: Auditcommissie

Datum: 18 mei 2016

Betreft: Opzet onderzoek naar grote projecten / ambtelijke organisatie

Verzoek aan Auditcommissie:
• Input voor (criteria voor) te selecteren projecten. • Akkoord met budget.

1. Inleiding

De rekenkamercommissie wil een bijdrage leveren aan de verbetering van het door de gemeente gevoerde bestuur. Evalueren van afgeronde of lopende projecten en, bijvoorbeeld, vergelijken met andere gemeenten zijn hiervoor een middel. De rekenkamercommissie beoogt met haar onderzoeken bij te dragen aan leren.

In de auditcommissie van maart 2016 hebben de raadsleden hun voorkeur uitgesproken voor een rekenkameronderzoek naar de ambtelijke organisatie, en in de auditcommissie van april 2016 is deze voorkeur toegespitst op grote projecten.

Grote projecten zijn vaak onderwerp van rekenkameronderzoek. Dergelijke projecten zijn duidelijk zichtbaar en voelbaar voor de inwoners, de financiële belangen zijn doorgaans groot, de gemeente is op onderdelen vaak afhankelijk van derden, de uitvoering is vaak meerjarig, complex en risicovol, en de raad wordt niet altijd in de positie gebracht om de planvorming en uitvoering van deze grote projecten op een goede manier te volgen.

De rekenkamercommissie Alblasserdam heeft ook eerder naar grote projecten gekeken. In 2009 hebben we onderzoek gedaan naar Landvast en in 2012 naar Haven Zuid. In het eerste onderzoek stonden het projectmanagement, de informatievoorziening en de financiën centraal. Het tweede onderzoek ging over de vragen of het project goed in de steigers stond en of er sprake was van goed projectmanagement.

In beide onderzoeken kwamen de Drechtsteden nauwelijks voor. De relatie met de Drechtsteden is begin 2016 bij de totstandkoming van het nieuwe rekenkameronderzoek wel expliciet verzocht door de auditcommissie. De toenemende samenwerking binnen de Drechtsteden zou er namelijk enerzijds aan moeten bijdragen dat grote projecten waar in Drechtstedenverband aan wordt gewerkt professioneler en beter worden uitgevoerd, maar roept anderzijds de vraag op in hoeverre Alblasserdam zélf dergelijke project kan doen.

De rekenkamercommissie heeft daarom voor dit onderzoek als doelstelling geformuleerd:

De gemeenteraad van Alblasserdam inzicht verschaffen in de mate waarin de gemeente in staat is om grote projecten zelfstandig uit te voeren

Rekenkamercommissie Alblasserdam

2. Onderzoeksopzet

De centrale vraag van het onderzoek is in welke mate de kwaliteit van de ambtelijke organisatie in Alblasserdam toereikend is om (nog) zelfstandig grote, infrastructurele projecten op te zetten uit te voeren.

Goed projectmanagement en goede uitvoering dragen er aan bij dat niet alleen het college, maar ook de raad in control is en grip heeft op de planvorming, uitvoering en evaluatie van een project en niet achteraf met voldongen feiten wordt geconfronteerd.

Daar horen de volgende deelvragen bij:

- Welke infrastructurele projecten worden uitgevoerd in Alblasserdam? Welke daarvan worden (deels) uitgevoerd door Alblasserdam?
- Welke kwaliteiten zijn nodig voor de opzet en uitvoering van grote projecten?
- Welke expertise is beschikbaar in Alblasserdam en welke moet van buiten worden gehaald?
- Hoe heeft zich dat de afgelopen jaren ontwikkeld?
- Wat is de rol van de Drechtstedenorganisatie daarbij? Heeft de uitwisseling van ambtenaren met de Drechtstedenorganisatie winst opgeleverd?

Opzet

Het onderzoeken in hoeverre er nog sprake is van toereikende deskundigheid, impliceert dat er een oordeel wordt uitgesproken. Er bestaat echter geen objectieve norm voor de noodzakelijke deskundigheden voor alle aspecten van het opzetten en uitvoeren van grote projecten. Daarom zal worden geschetst wat de ontwikkeling in de aanwezige deskundigheid zijn in de tijd, in vergelijking met andere gemeenten, en in vergelijking met *best practices* uit andere onderzoeken.

Het onderzoek bestaat uit drie fases.

Fase 1 - Beschrijven algemeen beleid / kaders voor grote projecten

We starten het onderzoek met een inventarisatie van de afspraken die raad en college hebben gemaakt over de wijze waarop (grote) projecten binnen de gemeente Alblasserdam opgepakt moeten worden. Dit zal grotendeels een documentenanalyse zijn, waarbij wordt voortgebouwd op de bevindingen uit eerdere onderzoeken van de rekenkamercommissie. Documenten die we willen betrekken, voor zover deze aanwezig zijn:

- de financiële verordening
- de organisatieverordening
- de budgethoudersregeling en/of het mandaatbesluit
- een kader of handboek voor projectmatig werken
- interne protocollen en handleidingen voor de informatiehuishouding.

In de analyse van deze documenten brengen wij onder andere in beeld in hoeverre de rolverdeling Tussen raad, college en ambtelijke organisatie is gedefinieerd. Ook gaan wij na of er heldere voorschriften bestaan over het werken met projectplannen en voortgangsrapportages, en of duidelijk is omschreven hoe projectorganisaties ingericht dienen te worden en welke expertises benodigd zijn. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar de vraag op welke wijze de gemeente risico's bij grote projecten beheerst (zoals het niet halen van de beoogde planning, het overschrijden van het beschikbaar gestelde budget).

De documentenanalyse vullen wij indien nodig aan met een interview met een beleidsmedewerker die de relevante kaders voor projectmatig werken heeft opgesteld.

Rekenkamercommissie Alblasserdam

Fase 2 - Toespitsen op enkele projecten

In de tweede fase van het onderzoek reconstrueren we vier elementen van enkele, nog te selecteren, casus: opdrachtgeverschap, opdrachtnemerschap, informatievoorziening, risicobeheersing. Hiervoor maken wij allereerst gebruik van een documentenanalyse. Wij onderzoeken welke (projectspecifieke) kaders aan de projecten ten grondslag liggen, en of deze zijn uitgewerkt in een specifiek projectplan. Vervolgens gaan wij na in interviews na in hoeverre er sprake is van een adequate uitvoering van deze kaders en projectplannen.

Fase 3 -Bijeenkomst met de raad

Onze bevindingen willen we tussentijds in een bijeenkomst met raadsleden bespreken, om te bezien met welke soorten conclusies en aanbevelingen we het best aan de doelstelling van ons onderzoek kunnen voldoen.

Budget

Aan de twee eerdere rekenkameronderzoeken naar grote projecten zijn (elk) ruim dertig dagen besteed. Dat zou, uitgaande van de gemiddelde dagtarieven van het goedkoopste onderzoeksbureau, ver over het huidige budget van de rekenkamercommissie gaan.

Het idee is daarom om dit onderzoek daarom kleinschaliger uit te laten voeren, en zo veel mogelijk gebruik te maken van eerder onderzoek en van de inspanningen van de ambtelijke organisatie.

Afhankelijk van het aantal en de aard van de te selecteren casus, zal een onderzoeksinspanning van rond de 15 dagen nodig zijn. Deze kunnen grotendeels binnen het voor 2016 beschikbare onderzoeksbudget worden gemaakt. De rekenkamercommissie verzoekt om een aanvullend budget van €7.500, om zo een haalbare offerte-uitvraag te kunnen doen.