

**Rekenkamercommissie  
Maassluis**

# **“Leren van het verleden”**

Conclusies en aanbevelingen onderzoek effecten  
onderzoeksrapporten

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
2. Conclusies .....	5
3. Aanbevelingen .....	7
4. Reactie college.....	9
5. Nawoord rekenkamercommissie.....	11
6. Tot slot.....	12
Bijlage A. Rapport van Bevindingen.....	13

# 1. Inleiding

## Inleiding

In de periode september 2005 – januari 2006 is een viertal rapporten verschenen met als belangrijke thema's: de doelmatigheid en doeltreffendheid van de ambtelijke en bestuurlijke gang van zaken bij grote(re) projecten van de gemeente Maassluis. De in de rapporten beschreven onderzoeken zijn uitgevoerd om terug te kijken naar ervaringen met grote projecten om daaruit lering te trekken voor de toekomst. In deze rapporten zijn aanbevelingen gedaan om verbeteringen te realiseren.

De rapporten die zijn verschenen zijn:

- Definitief rapport "Onderzoek Havenhof", Capgemini, 27 september 2005;
- Beoordeling grondexploitatie Maassluis, Deloitte, 13 december 2005;
- Quick-scan afdelingen ABM en ROM, Twijnstra en Gudde, 22 december 2005;
- In Control, Rekenkamercommissie 2006.

Het laatste rapport, "In Control" is buiten beschouwing van dit onderzoek gelaten omdat het buiten de reikwijdte van de casus "Havenhof" valt en omdat dit rapport in een andere context al uitgebreid is besproken.

Het college heeft naar aanleiding van deze rapporten voorstellen gedaan om verbeteringen door te voeren. Hierover is gedebatteerd met de gemeenteraad, waarna is vastgesteld welke verbeteringen zullen worden doorgevoerd. Vervolgens is het college gestart met de implementatie.

De rekenkamercommissie wenst inzicht te krijgen in de mate waarin verbeteringen naar aanleiding van de genoemde rapporten zijn doorgevoerd en de mate waarin deze hebben geleid tot verbetering van het uitvoeren van grote projecten.

## Doelstelling van het onderzoek

Het onderzoek dient inzicht te geven in de mate waarin aanbevelingen uit de genoemde rapporten zijn opgevolgd en de mate waarin de opgevolgde aanbevelingen hebben geleid tot verbetering van het uitvoeren van grote projecten.

De onderzoeksvragen die hierbij aan de orde zijn:

- (1) Welke aanbevelingen zijn in de genoemde rapporten gedaan?
- (2) In hoeverre hebben het college en de raad ingestemd met deze aanbevelingen en wat is hiervan het gevolg?
- (3) Op welke wijze zijn de aanbevelingen geïmplementeerd en geborgd?
- (4) Zijn met de maatregelen de door de raad en college beoogde effecten ook bereikt?

## Onderzoeksmethodiek

De rekenkamercommissie heeft voor het uitvoeren van het onderzoek de volgende onderzoeksmethoden gebruikt:

- (1) Bestuderen van de genoemde rapporten;
- (2) Bestuderen van vergaderstukken en verslagen van college en gemeenteraad, inclusief eventuele achtergronddocumenten;
- (3) Bestuderen van plannen waarmee de implementatie van aanbevelingen zijn vormgegeven;
- (4) Interviewen van opstellers van de rapporten en betrokkenen van het gemeentebestuur en ambtelijke organisatie.

## **Opbouw van de eindrapportage**

Deze rapportage bevat de conclusies en aanbevelingen die de rekenkamercommissie heeft getrokken naar aanleiding van het hiervoor beschreven onderzoek. De feiten uit het onderzoek zijn vastgelegd in de Nota van bevindingen d.d. 4 juni 2008. Deze is als bijlage bij deze eindrapportage gevoegd.

In hoofdstuk 2 zijn de conclusies geformuleerd en in hoofdstuk 3 van deze eindrapportage zijn de aanbevelingen geformuleerd.

## 2. Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de conclusies beschreven die de rekenkamercommissie heeft getrokken naar aanleiding van haar onderzoek. De conclusies geven antwoord op de centrale onderzoeksvragen.

### **Het college heeft vrijwel alle aanbevelingen uit externe rapportages overgenomen en toezeggingen aan de raad opgepakt**

Uit de analyse die de rekenkamercommissie heeft gedaan naar aanleiding van de uitgebrachte rapporten en de reacties van het college hierop, concludeert de rekenkamercommissie dat het college vrijwel alle aanbevelingen uit de externe rapportages van Capgemini, Deloitte en Twijnstra en Gudde zijn overgenomen. Deze drie rapporten die het resultaat zijn van verschillende onderzoeken bevatten een uitgebreide lijst van aanbevelingen die zijn gericht op beheersen van (complexe) ontwikkelprojecten in al zijn facetten. De rekenkamercommissie is verheugd dat het college en de ambtelijke organisatie de aanbevelingen zeer serieus heeft opgepakt.

De conclusies in het onderzoek hebben sterk bijgedragen aan het creëren van groot draagvlak voor het doorvoeren van de nodige veranderingen. Zowel het college als ook de ambtelijke organisatie hebben zich ingespannen om de adviezen van de genoemde externen zo goed mogelijk te vertalen naar de gemeentelijke organisatie en de werkwijze bij vergelijkbare projecten.

Enkele aanbevelingen uit de rapporten zijn niet overgenomen of in de praktijk zo vertaald zoals de aanvankelijk was beoogd in de onderzoeksrapporten of in de hierop volgende debatten in de gemeenteraad. Een voorbeeld hiervan betreft de prioritering van projecten. Hoewel het college een indeling van projecten heeft gemaakt (A, B, C-projecten), betreft dit geenszins de prioritering zoals deze destijds in gemeenteraad besproken is geweest. Een ander voorbeeld betreft de discussie over de meer directe relatie van raadsleden bij grote projecten. Hoewel het college heeft toegezegd hier nader over te zullen spreken met de raad, blijkt nergens uit dat deze discussie ook heeft plaatsgevonden.

### **Het college en de ambtelijke organisatie zijn hard op weg aanbevelingen te implementeren**

De implementatie van aanbevelingen is grotendeels uitgevoerd. De besturing van grote projecten is sterk gewijzigd, de organisatiestructuur en werkwijzen zijn aangepast, nieuwe medewerkers zijn aangesteld en de projectbeheersing is sterk verbeterd. Daarmee zijn de belangrijkste aanbevelingen doorgevoerd.

De implementatie is nog niet afgerond. Deels heeft dit te maken met de snelheid waarmee dergelijke grootschalige veranderingen in de organisatie beklijven. Het "eigen" maken van bijvoorbeeld projectmanagementcompetenties of het inregelen van de nieuwe werkwijzen neemt de nodige tijd in beslag doordat medewerkers eerst moeten worden opgeleid en omdat pas in de loop van de tijd ervaring is opgedaan.

Een andere factor is waardoor de implementatie nog loopt is dat het college en de ambtelijke organisatie prioriteiten stellen bij het implementeren van verbeteringen. Zo loopt op dit moment er nog een training over projectbeheersing en moeten hieruit volgende verbeteringen hun beslag krijgen in de praktijk.

## **Rapporten hebben bijgedragen aan een omslag in de omgang met complexe projecten**

Uit het onderzoek van de rekenkamercommissie blijkt dat niet alleen de inhoud van de onderzoeksrapporten technisch is geïmplementeerd, maar dat er vooral ook een omslag in denken en doen heeft plaatsgevonden. De conclusies uit onderzoeksrapporten en de gebeurtenissen rondom het project Havenhof hebben grote indruk gemaakt op de ambtelijke organisatie. Dit heeft ervoor gezorgd dat er een grote veranderbereidheid is ontstaan die een draaggolf vormt voor het doorvoeren van verbeteringen.

Volgens betrokkenen is er sinds 2005 dan ook een hoop veranderd binnen de gemeente Maassluis waardoor beheersing van complexe projecten veel beter geworden is. Dit is een belangrijke constatering in het licht van de huidige ontwikkeling van de gemeente Maassluis zelf. De gemeente voert de komende jaren een aantal grote ontwikkelprojecten uit die hoge eisen stellen aan de gemeente. Hiervoor voert het college en de directie verschillende organisatieontwikkelingen door die de gemeente Maassluis klaar moeten maken voor de toekomst (zie hiervoor het rapport “Maassluis Koersvast”).

### **3. Aanbevelingen**

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen beschreven die de rekenkamercommissie heeft getrokken naar aanleiding van haar onderzoek.

#### **Zorg voor een toetsbare werkwijze voor de beheersing van complexe projecten waarover eenvoudige communicatie kan plaatsvinden**

Het blijft voor de gemeente Maassluis van belang om aandacht te besteden aan de beheersbaarheid van grote ontwikkelprojecten. Het periodiek onafhankelijk toetsen van de mate waarin beheersing plaatsvindt hoort dan ook onderdeel te zijn van de interne auditfunctie van de gemeente en zorgt er aandacht blijft bestaat voor het verbeteren van de beheersing van complexe (ontwikkel)projecten.

Een goede audit die aantoont dat de beheersbaarheid op goed niveau is, kan alleen plaatsvinden als ook duidelijk is voor de organisatie op welke factoren een audit plaatsvindt. Deze factoren vormen de vertaling van de risicofactoren die bij ieder project een rol spelen, zoals de projectstart, faseafsluiting, risicomangement, ramingen en plannings. Deze factoren vormen de ruggegraat voor de werkwijze van medewerkers en voor de dossiervorming die voor projecten dient plaats te vinden.

De rekenkamercommissie stelt voor dat de gemeente een heldere richtlijn ontwikkelt, gebaseerd op de beoogde werkwijze en instrumenten die inmiddels al zijn ontwikkeld, waarin duidelijk alle factoren zijn benoemd waarop projectbeheersing plaats en aan de hand waarvan een audit kan plaatsvinden naar de beheersing van complexe projecten.

#### **Blijf frequent aandacht besteden aan de beheersing van complexe projecten**

Mede vanwege verschillende grote projecten die de komende jaren door de gemeente worden uitgevoerd, blijft het onderwerp projectbeheersing van groot belang. Het is dan ook belangrijk dat het college en de directie aandacht blijven besteden aan dit onderwerp. Een punt van aandacht hierbij is zeker de schriftelijke verslaglegging van bijvoorbeeld telefoongesprekken. Maar ook dat het beter is te denken in het vermijden van risico's dan te denken in het accepteren van risico's.

De rekenkamercommissie stelt voor dat de gemeente periodiek de mate van projectbeheersing inzichtelijk maakt. De interne controlfunctie kan de eerder genoemde richtlijn gebruiken voor haar eigen auditpraktijk. Eenvoudige rapportages naar aanleiding van een dergelijke audit voor de directie, het college en eventueel de raad maken de prestaties van de organisatie transparant.

Ook indien eventuele derden in de toekomst onderzoek doen naar de beheersbaarheid van deze projecten heeft het college een goed instrument om te laten zien wat zij belangrijk vindt bij het beheersen van complexe projecten.

#### **Maak verwachtingenmanagement onderdeel van de werkwijze tussen college en gemeenteraad**

Naast de verbeteringen in de ambtelijke organisatie, kan ook het proces tussen college en gemeenteraad nog verder worden gestroomlijnd. De (kaderstellende) rol van de gemeenteraad kan vooral bij complexe projecten alleen goed worden ingevuld als er voldoende duidelijkheid wordt gegeven over het betreffende project.

De rekenkamercommissie stelt voor dat het college een heldere communicatielijn aanhoudt voor complexe projecten. De rekenkamercommissie denkt hierbij aan:

- Heldere beschrijving bij projectstart van de fasen en momenten waarop de raad een rol heeft bij de totstandkoming van een bepaald project. Dit kan door bij de start van projecten de aanpak op hoofdlijnen (schets, fasen, planning) inclusief de rol van de raad te communiceren in de vorm van een raadsinformatiebrief;
- De themabijeenkomsten van de raad te gebruiken voor het verkennen van mogelijke varianten waarop projecten totstandkomen voordat besluitvorming plaatsvindt. Ook themabijeenkomsten in kleine kring kunnen besluitvorming verbeteren;
- Periodiek in de vorm van een “stoplichtrapportage” de voortgang van het project (inclusief afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen) te melden aan de raad;
- Duidelijkheid over prioriteitsstelling van projecten.



## 4. Reactie college



Rekenkamercommissie Maassluis  
T.a.v. de heer H. van Goor, voorzitter  
Postbus 55  
3140 AB MAASSLUIS

Uw kenmerk : Maassluis, 11 SEP. 2008  
Uw brief van : 9 juli 2008  
Ons kenmerk : 2008 - 2966  
Onderwerp : onderzoek rekenkamercommissie  
"Leren van het verleden".  
Bijlagen : geen  
Contactpersoon : K.M. Rouw  
Telefoonnummer : 010-5931978

Geachte heer Van Goor,

Met uw brief van 9 juli 2008 ontvingen wij uw concept eindrapport "Leren van het verleden", conclusies en aanbevelingen onderzoek effecten onderzoeksrapporten. U stelt ons in de gelegenheid te reageren op de conclusies en aanbevelingen in dit concept rapport. Onze reactie zal vervolgens als bijlage bij het eindrapport worden opgenomen, waarna u het eindrapport aan de gemeenteraad aanbiedt.

Wij hebben uw concept eindrapport "Leren van het verleden" met belangstelling gelezen. Het onderzoek dient inzicht te geven in de mate waarin de aanbevelingen uit eerdere rapporten van Capgemini, Deloitte en Twijnstra Gudde zijn opgevolgd en de mate waarin deze hebben geleid tot verbetering van het uitvoeren van grote projecten. De eerdere rapporten van Capgemini, Deloitte en Twijnstra Gudde beschreven onderzoeken, die zijn uitgevoerd tussen september 2005 en januari 2006, om terug te kijken naar ervaringen met grote projecten om daar lering uit te trekken voor de toekomst.

Wij deden naar aanleiding van de aanbevelingen in de rapporten, voorstellen om verbeteringen door te voeren.

In hoofdstuk 2. Conclusies beschrijft u de conclusies die u hebt getrokken naar aanleiding van uw onderzoek. De conclusies geven antwoord op de centrale onderzoeksvragen en luiden:

- Het college heeft vrijwel alle aanbevelingen uit externe rapportages overgenomen en toezeggingen aan de raad opgepakt;
- Het college en de ambtelijke organisatie zijn hard op weg aanbevelingen te implementeren;
- Rapporten hebben bijgedragen aan een omslag in de omgang met complexe projecten.

In hoofdstuk 3. Aanbevelingen beschrijft u de aanbevelingen die u doet naar aanleiding van uw onderzoek. Deze luiden:

- Zorg voor een toetsbare werkwijze voor de beheersing van complexe projecten waarover eenvoudige communicatie kan plaatsvinden;

- Blijf frequent aandacht besteden aan de beheersing van complexe projecten;
- Maak verwachtingenmanagement onderdeel van de werkwijze tussen college en gemeenteraad.

Wij zijn blij met de conclusies die u hebt getrokken. Deze geven aan dat wij op de goede weg zitten. Dat wij er nog niet zijn, beseffen wij maar al te goed. Daarom nemen wij uw aanbevelingen graag over. Wij zullen blijvend aandacht besteden aan de verbetering van de beheersing van complexe projecten. Daarnaast zullen wij - zoals u voorstelt - voor complexe projecten een heldere lijn ontwikkelen voor de communicatie met de gemeenteraad.

Wij vertrouwen erop dat wij u met het bovenstaande voldoende hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,  
Het college van burgemeester en wethouders van Maassluis,  
de secretaris,

de burgemeester,

R. Hofman (loco)

J.A. Karssen

## **5. Nawoord Rekenkamercommissie**

De rekenkamercommissie constateert met genoegen dat het college van burgemeester en wethouders de door de commissie geformuleerde aanbevelingen overneemt. De reactie van het college geeft dan ook geen aanleiding de conclusies en aanbevelingen aan te passen. Het doet de commissie eveneens deugd te lezen dat het college blijvend aandacht zal besteden aan de verbetering van de beheersing van complexe projecten. Terecht merkt het college op dat het op de goede weg is, maar dat het college er nog niet is. Voor zowel het college als de raad ligt hier een grote uitdaging. Met belangstelling kijkt de rekenkamer uit naar een voorstel van het college om te komen tot een heldere communicatielijn naar de gemeenteraad. De commissie houdt de vinger aan de pols.

## **Tot slot**

Dit rapport is tot stand gekomen dank zij de enorme inspanning van de heer Alex Slier. Hij heeft met tomeloze energie de basis gelegd voor dit rapport. De commissie is hem veel dank verschuldigd.

## Bijlage A. Rapport van Bevindingen

Capgemini heeft in 2005 de opdracht gekregen onderzoek te doen naar de gang van zaken rond het project Havenhof. Deze opdracht is verstrekt door de gemeentesecretaris. De onderzoeksopdracht was: *“Het verrichten van onderzoek naar de ambtelijke en bestuurlijke gang van zaken rond het project Havenhof, met als doel helder te krijgen hoe de geconstateerde problemen hebben kunnen ontstaan en te komen tot maatregelen die herhaling hiervan voorkomen.”*

Capgemini heeft op 27 september 2005 haar eindrapportage opgeleverd aan het college.

In onderstaande tabel is opgenomen wat de aanbevelingen zijn uit de rapportage van Capgemini, de reactie van het college (in de vorm van raadsinformatiebrieven) op het rapport en hoe de implementatie in de praktijk is vormgegeven (veelal gebaseerd op interviews met raadsleden, wethouders en ambtenaren).

Aanbeveling rapport		Reactie college	Toezegging in de raad	Implementatie in de praktijk
Algemeen:		Grote projecten (vergelijkbaar met Havenhof) vallen vanaf 1 november 2005 onder de verantwoordelijkheid van het ontwikkelingsbedrijf en projectleiders zijn in dienst van de gemeente		Grote projecten vallen onder het OBM.  De gemeente heeft 3 vaste projectleiders en enkele assistent projectleiders in dienst. Niet alle projecten worden door interne projectleiders geleid. Indien een project specifieke competenties vereist of zeer complex is, vindt inhuur van externe projectleiders plaats.
		Het rapport van Capgemini zal in het werkoverleg van de betrokken afdelingen worden doorgesproken		Rapport is uitgebreid besproken geweest in de organisatie.
		Mede op basis van het vervolgonderzoek van Twijnstra zullen de betrokken afdelingshoofden en directeuren verbeterpunten geformuleerd worden die binnen een vastgesteld tijdspad moeten worden uitgevoerd. Het college wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang hiervan	Zie rapportage Twijnstra en Gudde, voor te leggen in de gemeenteraad. Eén keer per kwartaal wordt in de commissie AZ de raad op de hoogte gesteld over de aanpak en ondernomen stappen ten aanzien van verbeteringen	Er is geen overkoepelend plan van aanpak opgesteld met daarin alle verbeteracties. Het college heeft wel voorstellen voor verschillende verbeteracties ontvangen en vastgesteld, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatieontwikkelingsplan;</li> <li>• Rapportage over de omvang van de organisatie</li> </ul>
Aanbeveling 1:	Bij de aanvang van projecten van deze omvang (n.b.: verwijzend naar het project Havenhof) dient expliciet de moeilijkheidsgraad van het project in de organisatorische aanpak en inrichting mee te wegen;	Twijnstra en Gudde gaat onderzoek uitvoeren naar het functioneren van de afdelingen ROM en OBM, resulterend in een verbeterplan	Rapportage voorleggen aan de raad	Zie rapportage Twijnstra en Gudde. Is toegezonden aan de raad.  Bij de koppeling van een projectleider aan een project kijkt de verantwoordelijk directeur naar de match tussen de benodigde en beschikbare competenties. De competenties zijn hierbij gebaseerd op het risicoprofiel van de opdracht.
	Plaats een project ook in de bestuurlijke omgeving (bijdragen, toezicht en dergelijke). Bij projecten van deze omvang dient deze afweging op directieniveau in samenspraak met het afdelingshoofd OBM te worden gemaakt;	Het onderzoek zal resulteren in een gedegen projectadministratie op basis waarvan een voortgangsrapportage (financieel en inhoudelijk) mogelijk is en op basis waarvan de zwaarte van een project bij de start	De projectenadministratie wordt voor 1 januari 2006 op orde gebracht en verbeterd	Alle financiële gegevens worden elke avond bijgewerkt in de projectadministratie (Decade) en staan de volgende dag in pdf gereed voor projectleiders (inclusief subsidie).  De verplichtingen bij grote projecten worden extra comptabel geregistreerd.

Aanbeveling rapport		Reactie college	Toezegging in de raad	Implementatie in de praktijk
		kan worden ingeschat (inclusief de inschatting van risico's).		<p>In het kader van de training Practicum (zie <a href="http://www.practicum.nl">www.practicum.nl</a> en zie bijgevoegde offerte) vindt er op dit moment een verdere verdiepingsslag plaats in de opzet en verantwoording van de grote projecten. De financiële verantwoording en administratie van de grote projecten is hier een onderdeel van.</p> <p>Zie ook Visie op stadsontwikkeling Maassluis, Organisatieontwikkelingsplan 2007.</p>
<p>Investeer in een kwalitatief adequate inrichting van een project. Kies zorgvuldig de geschikte mensen. Begin een project niet eerder dan nadat een adequate inrichting geregeld is.</p>		De voortgangsrapportage met betrekking tot verschillende projecten zullen op vastgestelde tijdstippen aan de gemeenteraad worden voorgelegd.		In kwartaalnota grondbedrijf wordt de raad op de hoogte gebracht (stoplichtrapportage) en indien er belangrijke afwijkingen zijn.
		Het college zal zich beraden over de verdeling van werkzaamheden binnen de directie en de wijze waarop door het management invulling wordt gegeven aan het realiseren van grote projecten.	De besluitvorming over de herschikking van taken binnen de directie wordt ook aan de raad voorgelegd.	<p>Er is één wethouder verantwoordelijk voor grote projecten.</p> <p>Elke 2 weken is er overleg tussen wethouder, directeur en projectleider over voortgang grote projecten (projectstafvergadering).</p> <p>Zie ook Visie op stadsontwikkeling Maassluis, Organisatieontwikkelingsplan 2007.</p>
		Het college heeft opdracht gegeven de lopende projecten door te lichten en de zwaarte en de risico's in beeld te brengen (rapportage voor 1 januari 2006).	Voor 1 januari wordt aan het college en de raad inzicht gegeven over de stand van zaken en de inventarisatie van de projecten. Het college zal dit aan de raad voorleggen.	Zie rapportage Deloitte.
		Binnen de afdeling ROM wordt een medewerker aangesteld die belast is met proactief opsporen en binnenhalen van diverse subsidieregelingen en die werkzaamheden op economisch gebied uitvoert.		Medewerker is aangesteld.
		Verbetering van de control wordt gerealiseerd door aanstelling van een medewerker voor control-werkzaamheden onder andere op het gebied van subsidies (bij Planning&Control). Tevens wordt de directeur Financiën belast met adequate inbedding van het grondbedrijf in de bestaande ambtelijke organisatie.	De concerncontrol wordt op directieniveau versterkt.	Medewerker is aangesteld.

Aanbeveling rapport		Reactie college	Toezegging in de raad	Implementatie in de praktijk
		Deloitte brengt advies uit over de wijze waarop contractafspraken met derden intern beheerst kunnen worden en de wijze waarop hierop control kan plaatsvinden.		Zie rapportage Deloitte.
		De directie dient zorg te dragen dat van alle relevante (telefoon)gesprekken met betrekking tot één van de projecten er een deugdelijke schriftelijke verslaglegging plaatsvindt.		Dit geldt als uitgangspunt voor de werkwijze binnen de ambtelijke organisatie. Hierop heeft geen audit plaatsgevonden.
Aanbeveling 2:	Zorg voor een adequate inpassing van grotere projecten in het geheel van de organisatie, voorkom dat een project te geïsoleerd raakt en voorzie in een adequate aansturing. Langs die weg verkrijgt een project ook meer transparantie. Ook een (externe) projectleider behoeft een actieve omgeving.	Het uitgangspunt is geen externe projectleiders meer aan te stellen. De taken zijn vastgelegd in de nota Projectbeheersing gemeente Maassluis 2003. Deze nota wordt geactualiseerd.		Er bestond een Nota Projectmatig werken 2004, maar deze is niet geactualiseerd. Uiteindelijk is het projectmatig werken geborgd via de Visie op Stadsontwikkeling waarin wordt ingegaan op de aanbeveling "zorg voor een adequate inpassing van grote projecten in het geheel van de organisatie etc". Er wordt in de Visie op Stadsontwikkeling aangegeven op welke wijze de grotere projecten in het geheel van de organisatie worden ingepast. Het onderwerp projectmatig werken is ook onderdeel van de training "Projecticum" die op dit moment wordt uitgevoerd, met name de vraag hoe een en ander in de praktijk moet werken.
Aanbeveling 3:	Onderken de voor- en nadelen van het werken met het instituut projectwethouderschap. Regel vooraf de taken en bevoegdheden indien tot instelling van een dergelijk constructie wordt besloten.	Bij de volgende raadsperiode moet goed worden overwogen of er wederom een projectwethouder wordt ingesteld voor grote projecten.		Er is gekozen voor coördinatie op directieniveau (directeur Stadsontwikkeling). Volgens geïnterviewden geeft dit meer duidelijkheid dan voorheen.
	Verschaf de voorzitter van het college de informatie en het instrumentarium om in te grijpen indien een project ook bestuurlijk te geïsoleerd komt te staan.	Elke 2 weken wordt het zogenaamde Grote Projectenoverleg (GPO) gehouden waarbij alle leden van het college, de directie en de verschillende projectleiders aanwezig zijn.		Er is een Stuurgroep (college en directie) grote projecten ingesteld die frequent (eens per maand) de voortgang bespreken. Daarnaast vindt er overleg plaats over de grote projecten tussen projectleider, directie en college over de inhoud van projecten met een frequentie van ongeveer eens per 14 dagen.
		In het GPO wordt de voortgang besproken aan de hand van een verslag (voortgang, financiën, organisatie, kwaliteit, tijdpad en risico's).		Per project wordt een voortgangsverslag opgesteld en besproken.
Aanbeveling 4:	Voorzie projecten als Havenhof vanaf het begin van een adequate planning en financiële bewaking. Een projectleider dient kennis te hebben van relevante financiële aspecten inclusief inzicht in de bijdragemogelijkheden van derde instanties;	Per 1 november 2004 worden grote projecten in de geautomatiseerde projectenplanning opgenomen.		De planningstool is nog in ontwikkeling. Er is wel een planner aangesteld bij OBM en planning is onderdeel van de in uitvoering zijnde training "Projecticum".

Aanbeveling rapport		Reactie college	Toezegging in de raad	Implementatie in de praktijk
	<p>Bij de afdeling OBM dient de planeconomische functie versterkt te worden.</p>	<p>Bij het OBM zal op korte termijn de planeconomische functie ingevuld worden.</p>		<p>Medewerker is aangesteld.</p> <p>Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt in een functieprofiel.</p> <p>De medewerker volgt een training die dient te leiden tot een verdere ontwikkeling van zijn rol.</p> <p>Volgens geïnterviewden werkt het al een stuk beter omdat deze medewerker de vertaalslag doet van techniek naar financiën i.p.v. dat de projectleider dit doet.</p>
	<p>Zorg ook voor een goede documentatie en verslaglegging van relevante ontwikkelingen en overleggen in een dergelijk majeur traject.</p>			<p>Formele dossiervorming vindt gedigitaliseerd plaats conform de archiefwet.</p> <p>Dossiervorming gaat volgens geïnterviewden beter. Er bestaat veel aandacht voor vanuit het management.</p>
<p>Aanbeveling 5:</p>	<p>De gemeenteraad zou het overleg en de discussie met de het college in relevante gevallen kunnen uitbreiden met een meer direct contact met de meest verantwoordelijke ambtenaren.</p>	<p>Het college overlegt met de raad om vast te stellen op welke wijze invulling kan worden gegeven aan deze aanbeveling.</p>		<p>Hier zijn geen nadere afspraken over gemaakt.</p>



## Beoordeling grondexploitaties Maassluis

Deloitte heeft in 2005 een onderzoek uitgevoerd naar de grondexploitaties van de gemeente Maassluis. De reden is om te inventariseren welke risico's de gemeente liep ten aanzien van grondexploitaties. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de burgemeester. Het is een quick-scan onderzoek geweest die heeft geresulteerd in een inventarisatie van risico's. In de rapportage is vooral aandacht gegeven aan de risico's van de onderzochte projecten. Aan het eind zijn enkele (beknopte) algemene aanbevelingen gedaan.

In onderstaande tabel is opgenomen wat de aanbevelingen zijn uit de rapportage van Deloitte, de reactie van het college (in de vorm van raadsinformatiebrieven) op het rapport en hoe de implementatie in de praktijk is vormgegeven (veelal gebaseerd op interviews met raadsleden, wethouders en ambtenaren).

Aanbevelingen rapport		Reactie college	Implementatie in de praktijk
Algemeen		Het college heeft maatregelen getroffen om subsidies beter te bewaken.	<p>Aanstellen medewerker subsidie bij ROM en bij planning en control. Deze medewerker is aangesteld</p> <p>Er is een plan van aanpak subsidiebeheer opgesteld.</p> <p>Er is een checklist subsidiebeheer, maar deze is nog niet uitgezet in de organisatie.</p> <p>Eens per jaar zal een rapportage subsidiebeheer richting de raad gaan. Eens per half jaar gaat een rapportage richting directie.</p> <p>Er is een procesbeschrijving subsidiebeheer die nog moet worden geïmplementeerd in de workflow.</p> <p>Het programma DECOS ondersteunt de bewaking van subsidies.</p>
		Het college neemt nog geen standpunt in over de personele capaciteit voor de begeleiding van grote projecten. De net aangestelde directeur Stadsontwikkeling zal zich hierover buigen.	<p>Er is een externe toets en berekening opgesteld voor de capaciteitsbehoefte (ontwikkelopgave 2007 - 2010). Komende maanden (2e helft 2007) wordt gewerkt aan strategisch werkplan en organisatieontwikkeling Stadsontwikkeling.</p> <p>Berenschot heeft recent onderzoek gedaan naar de formatieomvang van de gemeente.</p>
Aanbeveling 1	Houd de projecten beheersbaar.	Het college oriënteert zich de komende maanden op welke wijze per grondcomplex een goede balans kan worden gevonden tussen de financiële en niet-financiële componenten van een grondcomplex. De resultaten hiervan worden opgenomen in de Nota Grondbeleid 2006.	Hiervoor zijn geen nadere afspraken gemaakt.
		Het college stelt een prioritering van projecten voor (3 niveaus).	Er is geen prioriteitenlijst gemaakt, maar een categorisering van soorten projecten. Deze is besproken in de raad en vastgesteld (A, B, C-projecten).
Aanbeveling 2	Gebruik eenduidige parameters.	In toekomstige rapportages over de projecten wordt rekening gehouden met de beheersaspecten geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit.	In kwartaalnota grondbedrijf wordt de raad op de hoogte gebracht (stoplichtrapportage) en indien er belangrijke afwijkingen zijn. Per project is er een

Aanbevelingen rapport		Reactie college	Implementatie in de praktijk
			voortgangsrapportage.
Aanbeveling 3	Maak informatie inzichtelijk.	Aanpassing van procedures met betrekking op taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het bijstellen en actualiseren van ramingen op basis van actuele situatie.	<p>Er bestond een Nota Projectmatig werken 2004, maar deze is niet geactualiseerd. Uiteindelijk is het projectmatig werken geborgd via de Visie op Stadsontwikkeling waarin wordt ingegaan op de aanbeveling "zorg voor een adequate inpassing van grote projecten in het geheel van de organisatie etc". Er wordt in de Visie op Stadsontwikkeling aangegeven op welke wijze de grotere projecten in het geheel van de organisatie worden ingepast. Het onderwerp projectmatig werken is ook onderdeel van de training "Projecticum" die op dit moment wordt uitgevoerd, met name de vraag hoe een en ander in de praktijk moet werken.</p> <p>In de Visie op stadsontwikkeling is verwerkt hoe de verantwoordelijkheidsverdeling bij grote projecten is vormgegeven.</p>
		In de toekomst wordt planschade beter gedocumenteerd zodat naderhand toetsing van dossiers eenvoudiger wordt.	Voor de inschatting van planschade bij projecten wordt SAOZ ingeschakeld. Dit is een verplichting. Deze stichting brengt een formele rapportage uit met betrekking tot de verwachte planschade.
Aanbeveling 4	Hanteer het voorzichtigheidsbeginsel en vermeld in de grondexploitatie informatie waarover zekerheid bestaat of is gebaseerd op vastgesteld beleid.	De Nota grondbeleid (nieuwe opzet) sluit aan bij de aanbeveling om nadrukkelijker de planologische aspecten aan te geven bij grondexploitaties.	Door de gemeenteraad is het Meerjarenprogramma Grondexploitaties vastgesteld, waarin de planologische aspecten basis zijn voor de grondexploitaties.
		Bij de eerstkomende actualisatie van de Nota Grondbeleid zal het college de risicoprofielen die de gemeente hanteert en die Deloitte hanteert met elkaar confronteren om te zien of het profiel van de gemeente bijstelling behoeft.	De rapportage van Deloitte liet nauwelijks verschil zien met de inschatting van het college. Een bijstelling is daarom niet noodzakelijk geweest.
Aanbeveling 5	Wees scherp en volledig bij de vastlegging in overeenkomsten; stel zo min mogelijk uit naar een later moment.		Dit gebeurt in de praktijk.
Aanbeveling 6	Denk in het vermijden van risico's, niet in het accepteren van risico's.		Dit gebeurt in de praktijk.

## Quick-scan afdelingen OBM en ROM

Twijnstra en Gudde heeft in 2005 een onderzoek uitgevoerd naar de afdelingen OBM en ROM. De achtergrond hiervan was dat het vertrouwen van het college in de afdelingen OBM en ROM nog niet in volle mate aanwezig was na de reorganisatie van deze afdelingen. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het college. Het betreft een quick-scan onderzoek. De vraagstelling in het onderzoek was:

- (a) doorlichting van het functioneren van een viertal processen in de twee afdelingen, met focus op knelpunten en verbeterpunten;
- (b) het vergroten van het vertrouwen in eigen werk van de afdelingen alsmede versterken van het vertrouwen tussen afdelingen en bestuur.

In onderstaande tabel is opgenomen wat de aanbevelingen zijn uit de rapportage van Twijnstra en Gudde, de reactie van het college (in de vorm van raadsinformatiebrieven) op het rapport en hoe de implementatie in de praktijk is vormgegeven (veelal gebaseerd op interviews met raadsleden, wethouders en ambtenaren).

Aanbevelingen Rapport		Reactie college		Implementatie in de praktijk
		Algemeen	Bij de uitwerking van aanbevelingen neemt het college "opgevangen signalen" die door Twijnstra en Gudde zijn gemeld mee.	Deze signalen zijn meegenomen in de verschillende verbeteracties, voor zover deze relevant waren.
			De directeur Stadsontwikkeling is belast met de verdere uitvoering van de aanbevelingen uit het rapport van Twijnstra en Gudde.	Volgens de directeur zijn alle aanbevelingen overgenomen en opgepakt.  Zie ook Visie op stadsontwikkeling Maassluis, Organisatieontwikkelingsplan 2007.
		Organisatorische en personele maatregelen	De afdeling OBM binnen de gemeentelijke organisatie wordt gewijzigd in een projectorganisatie en het afdelingshoofd OBM krijgt de functie van senior-projectleider.	Zie ook Visie op stadsontwikkeling Maassluis, Organisatieontwikkelingsplan 2007.
			Er wordt een vierde directeur aangesteld die rechtstreeks leiding geeft aan de medewerkers van OBM en verantwoordelijk is voor de afdeling ROM.	De vierde directeur is aangesteld, wat volgens geïnterviewden heeft geleid tot verbetering.
			Binnen de afdeling ROM wordt een medewerker aangesteld die belast is met proactief opsporen en binnenhalen van diverse subsidieregelingen en die werkzaamheden op economisch gebied uitvoert (deze is eerder genoemd in de reactie van het college op het rapport Onderzoek Havenhof).	Medewerker is aangesteld. Ook wordt gebruik gemaakt van subsidie zoekstelsel.

Aanbevelingen Rapport		Reactie college		Implementatie in de praktijk
			<p>Verbetering van de control wordt gerealiseerd door aanstelling van een medewerker voor control-werkzaamheden onder andere op het gebied van subsidies (bij Planning&amp;Control) (deze is eerder genoemd in de reactie van het college op het rapport Onderzoek Havenhof).</p>	<p>Medewerker is aangesteld.</p> <p>Elke 2 weken overleg projectleider - p&amp;c.</p> <p>Elk kwartaal overleg projectleider - p&amp;c en directeur stadsontwikkeling. Rapportage hiervan altijd met paraaf p&amp;c.</p> <p>Risico-analyse m.b.v. Naris-programma. Resultaten online beschikbaar voor directie.</p>
			<p>Bij het OBM zal op korte termijn de planeconomische functie ingevuld worden (deze is eerder genoemd in de reactie van het college op het rapport Onderzoek Havenhof).</p>	<p>Medewerker is aangesteld</p> <p>Functieprofiel is uitgewerkt.</p> <p>Volgens geïnterviewden werkt het al een stuk beter omdat deze medewerker de vertaalslag doet van techniek naar financiën i.p.v. dat de projectleider dit doet.</p>
			<p>Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van projectleiders en medewerkers zijn vastgelegd in de nota Projectbeheersing gemeente Maassluis 2003. Deze nota wordt geactualiseerd (deze is eerder genoemd in de reactie van het college op het rapport Onderzoek Havenhof).</p>	<p>Medewerkers hebben een training gehad "projectmatig werken" (afsluiting in september 2007). Op dit moment loopt de training "Practicum".</p> <p>Er bestond een Nota Projectmatig werken 2004, maar deze is niet geactualiseerd. Uiteindelijk is het projectmatig werken geborgd via de Visie op Stadsontwikkeling waarin wordt ingegaan op de aanbeveling "zorg voor een adequate inpassing van grote projecten in het geheel van de organisatie etc". Er wordt in de Visie op Stadsontwikkeling aangegeven op welke wijze de grotere projecten in het geheel van de organisatie worden ingepast.</p> <p>Het onderwerp projectmatig werken is ook onderdeel van de training "Projecticum" die op dit moment wordt uitgevoerd, met name de vraag hoe een en ander in de praktijk moet werken.</p> <p>Projectleiders zijn integraal verantwoordelijk. Wel checks&amp;balances bij staf en p&amp;c t.a.v. financiën, projectenoverleg met directie en wethouders.</p>
		<p>Maatregelen in relatie tot subsidie en contractbeheer.</p>	<p>De directie heeft de opdracht om advies uit te brengen over de verbetering van het subsidiebeheer.</p>	<p>Er is een plan van aanpak subsidiebeheer opgesteld. Er is een checklist subsidiebeheer, maar deze is nog niet uitgezet in de organisatie. Eens per jaar zal een rapportage subsidiebeheer richting de raad gaan. Eens per half jaar gaat een rapportage richting directie. Organisatie moet zich nog meer bewust worden van subsidiebeheer. Er is een procesbeschrijving subsidiebeheer die nog moet worden uitgewerkt.</p>

Aanbevelingen Rapport		Reactie college		Implementatie in de praktijk
			Het subsidiebeheer zal softwarematig worden ondersteund, waarbij contracten hierin worden opgenomen (binnen ca. 6 maanden).	Systeem Contracto is hiervoor ingesteld. Nog niet alle beschikkingen zitten in Contracto.  Het programma DECOS ondersteunt de bewaking van subsidies.
		Maatregelen in relatie tot informatievoorziening grote projecten en opzet projectadministratie	Informatievoorziening naar college en raad zal worden verbeterd waarbij met betrekking tot grote projecten voor de raad in één oogopslag mogelijk moet zijn om te kunnen vaststellen in welke tijdperiode (kwartaal) bestuurlijke besluiten over de verschillende projecten genomen kunnen worden.	In kwartaalnota grondbedrijf wordt de raad op de hoogte gebracht (stoplichtrapportage) en indien er belangrijke afwijkingen zijn.  Er worden fase-documenten toegepast bij projecten, die zijn gebaseerd op een vast format.
			De opzet van de projectadministratie moet worden verbeterd, zodat een betrouwbare en periodieke gestandaardiseerde informatievoorziening voor directie en bestuur ontstaat.	Alle financiële gegevens worden elke avond bijgewerkt in de projectadministratie en staan de volgende dag in "pdf" gereed voor projectleiders.  De verplichtingen bij grote projecten worden extra comptabel geregistreerd.  Per project wordt een voortgangsrapportage opgesteld (stoplicht).
			Er zal een goede communicatiestructuur worden ontwikkeld tussen de financiële administratie en projectleiders.	Projectleider en financieel econoom vindt plaats bij aanvang van project (verkenning). Verder overleg indien nodig.  Verder is er overleg tussen p&c en projectleider.
			De controlfunctie met betrekking tot grondexploitatie zal moeten worden versterkt.	Medewerker is aangesteld
			Het voorzitterschap van de staf van het grondbedrijf zal worden voorgezeten door de directeur Stadsontwikkeling.	Er is een Stafoverleg eens per 14 dagen (wethouder, directeur Stadsontwikkeling, projectleiders).
			Alle ambtelijke adviezen die een relatie hebben met grondexploitatie of het verwerven en/of afstoten van onroerende zaken hebben de instemming nodig van de staf grondbedrijf, alvorens het betreffende advies wordt voorgelegd aan college of raad.	Alle adviezen zijn voorzien van een paraaf van de staf nadat controle heeft plaatsgevonden.
			De staf van het grondbedrijf zal het komende half jaar (n.b. tot juli 2006) frequenter vergaderen dan normaal om alle werkzaamheden verder uit te voeren.	Is uitgevoerd.

Aanbevelingen Rapport		Reactie college		Implementatie in de praktijk
			Er is een aanzet gegeven om te komen tot het eenduidig opbouwen, inrichten en vastleggen van exploitatie-opzetten, de projectdossiers, de projectadministratie en de voortgangsrapportages (met voldoende aandacht voor non-financials).	Per project wordt een voortgangsrapportage opgesteld (stoplicht).  Ondersteuning vanuit financiële projectadministratie wordt als matig ervaren: niet alle gegevens zijn direct opvraagbaar in het systeem.  Volgens geïnterviewden gaat dossiervorming beter. Er bestaat veel aandacht vanuit het management hiervoor.
Aanbeveling 1 (projectontwikkeling)	Zorg dat ieder project start met een project start-up (PSU) of herstartbijeenkomst.	Maatregelen in relatie tot aanbeveling 1	Voor alle nieuwe projecten wordt een project start-up georganiseerd.	Er wordt een Projectdocument opgesteld voor de project start-up, inclusief paragraaf over grondexploitatie.  Tevens zijn er projectdocumenten volgens geïnterviewden (templates).
	Zorg voor een adequate projectadministratie per project.		De directeur Stadsontwikkeling is verantwoordelijk voor de uitvoering van de project start-up.	Volgens geïnterviewden gaat dossiervorming beter. Er bestaat veel aandacht vanuit het management hiervoor.
Aanbeveling 2 (gronduitgifte)	Zorg voor een checklist gronduitgifte.			Gronduitgifte is niet aan de orde geweest. Vandaar dat een checklist voor dit onderdeel niet zinvol is.
	Zorg voor een grondprijzenbrief.			Gronduitgifte is niet aan de orde geweest. Vandaar dat een grondprijzenbrief niet zinvol is.
	Formuleer in de eerste stap van het gronduitgifteproces een onderhandelingsstrategie.			Gronduitgifte is niet aan de orde geweest. Vandaar dat strategieontwikkeling hiervoor niet zinvol is.
Aanbeveling 3 (bestemmingsplan)	Zorg voor een checklist bestemmingsplan.			Dit verloopt via stedenbouwkundig bureau die de IMRO 2000 norm hiervoor hanteert.
	Monitor de afspraken uit de projectstart-up.			Per project wordt een voortgangsrapportage opgesteld (stoplicht).  Er is een Stafoverleg eens per 14 dagen (wethouder, directeur Stadsontwikkeling, projectleiders).
	Informeer de wethouder VO over de belangrijkste punten.			Er is een Stafoverleg eens per 14 dagen (wethouder, directeur Stadsontwikkeling, projectleiders).
Aanbeveling 4 (bouwvergunning)	Maak serviceniveaus richting klanten zichtbaar.			Serviceniveaus worden gecommuniceerd in het overleg met belanghebbenden voordat formele besluitvorming plaatsvindt.

## **Gebruikte documenten**

### **Onderzochte rapporten**

Definitief rapport "Onderzoek Havenhof", Capgemini, 20 september 2005

Beoordeling grondexploitatie Maassluis, Een beoordeling van grondexploitatieberekeningen op hoofdlijnen, Deloitte, 13 december 2005

Gemeente Maassluis, Quick-scan afdelingen OBM en ROM, Twijnstra en Gudde, 22 december 2005

### **Tijdens interviews ontvangen rapportages**

Ontvlechting IBB en inrichting Directie Stadsontwikkeling, TMOP, 29 juni 2007

Visie op stadsontwikkeling Maassluis, organisatie-ontwikkelingsplan 2007, Stadsontwikkeling, 20 juli 2007

Projectdocument "tunnels Het Balkon"

Projecticum, offerte training

### **Raadsbrieven**

Raadsinformatiebrief, nr. 2005-5130, 7 oktober 2005

Raadsinformatiebrief, nr. 2006-104, 6 januari 2006

Niet openbare raadsinformatiebrief, nr. 2006-105, 6 januari 2006

## Lijst van geïnterviewden

De heer Wensveen, raadslid

Mevrouw Breunis-Smits, fractievoorzitter

De heer Hofman, directeur

De heer Van Maarel, fractievoorzitter

De heer Keijzer, wethouder

Mevrouw Heijboer, fractievoorzitter

De heer Van Baalen, fractievoorzitter

De heer R. van der Noll, directeur

Mevrouw Kaman, medewerker gemeente

De heer J. Blom, medewerker gemeente

Mevrouw R. Scheek, medewerker gemeente

De heer J.A. Karssen, burgemeester

De heer R. Godthelp, medewerker gemeente

De heer I. Vroegop, medewerker gemeente

De heer A.J.T. Korthout, gemeentesecretaris