

Postadres Postbus 24, 9410 AA Beilen
Telefoon (0593) 53 92 22
Internet www.middendrenthe.nl
E-mail gemeente@middendrenthe.nl

Aan de raads- en
commissieleden van de gemeente
Midden-Drenthe

Bezoekadres
Beilen Raadhuisplein 1
ma, wo, vr 8.30 – 16.30
di 8.30 – 14.30
do 8.30 – 20.00
Smilde Elzenlaan 10
ma 8.30 – 12.00

Datum: 28 september 2020
Behandeld door: Allard Gunnink
Zaaknummer: 1893132
Onderwerp: Scan civiele projecten

Uw brief van: a
Uw kenmerk:
Bijlagen: 2
Verzonden op: 7 oktober 2020

Geachte raads- en commissieleden,

Inleiding

Voor de zomervakantie hebben wij u geïnformeerd over de kostenoverschrijding van de Rotonde A28. De gang van zaken in dat project was toen voor ons aanleiding om de algemeen directeur opdracht te geven een scan te laten uitvoeren op de overige civiele projecten.

In deze brief informeren wij u over de opbrengsten van die scan. Die opbrengsten maken duidelijk dat er een aantal verbetermaatregelen nodig is.

We hebben voor de zomervakantie ook besloten een externe beoordeling te laten uitvoeren naar de aansprakelijkheid voor de extra kosten, voor zover die een gevolg waren van de tegenvallende draagkracht van de bodem.

De resultaten van die externe beoordeling nemen we ook mee in deze brief.

Opbrengsten scan

U vindt de scan civiele projecten als **bijlage 01** bij deze brief. We vatten de opbrengsten hier kort samen.



Opdracht

De algemeen directeur heeft onze opdracht als volgt vertaald in een opdracht voor de teamleider Ruimtelijk Beleid en Projecten:

Maak een inventarisatie van de civiele projecten. Voer op de geselecteerde projecten een check uit ten aanzien van het budget, afspraken met omwonenden en voortgang /realisatie. Benoem de eventuele risico's en kom met adequate bijsturingsvoorstellen.

Reikwijdte

In het onderzoek is gekeken naar civiele projecten die in gang zijn of die nog moeten starten en naar civiele onderhoudswerkprojecten. In totaal gaat het om twaalf projecten.

Conclusies

De scan leidt tot de volgende conclusies.

- *Portefeuillehoudersoverleggen*

De scan maakt duidelijk dat medewerkers het interne portefeuillehoudersoverleg over civiele projecten soms als formeel moment hebben ervaren en/of geïnterpreteerd. Met als gevolg dat soms besluitvorming in college en/of gemeenteraad niet of te laat plaatsvindt.

- *Indexering kredieten*

We indexeren de eenmaal door uw raad toegekende kredieten niet. Alleen het krediet voor onderhoud van wegen en bruggen 2018-2028 is een uitzondering op die regel. Als tussen het beschikbaar stellen van het krediet en de aanbesteding de prijzen stijgen, is het krediet dan uiteindelijk te laag.

- *Interne uren*

Als we de kosten van een project begroten, houden we geen rekening met de uren van de ambtelijke organisatie. Maar we boeken wel interne uren ten laste van een project. Dat moet dus bijna wel tot een tekort in het project leiden.

- *Financiële programma*

De ambtelijke organisatie heeft het financiële programma nog onvoldoende ingericht voor projectbewaking. Daardoor ontstaan er risico's in het bewaken van de kredieten.

- *Integraal werken*

In de praktijk verlopen dit soort projecten vaak onvoldoende integraal. Andere disciplines zitten te weinig structureel aan tafel. Een duidelijke projectstructuur (bijvoorbeeld met een project- en stuurgroep) mist te vaak.

- *Werkprocessen*

De totale aanpak hoe om te gaan met civiele projecten is onvoldoende gewaarborgd in heldere en praktisch na te leven werkprocessen.

Financiële gevolgen

De scan maakt duidelijk dat we op twee civiele projecten op een tekort uitkomen (structurele lasten ruim € 20.000). Voor alle andere civiele projecten geldt: als we ermee doorgaan binnen de huidige afspraken, leidt dat tot een extra tekort van bijna € 27.000 structureel.

Aan de andere kant kunt u in al die andere civiele projecten nog veel keuzes maken. Dat kan variëren van het volledig stoppen tot beperkte versoeringen en/of veranderingen.

Zuiver financieel bekeken kunt u met die keuzes beide tekorten opvangen of zelfs extra structurele middelen vrijmaken.

Wij zijn van plan om in het eerste kwartaal 2021 voorstellen en/of scenario's voor onze civiele projecten aan u voor te leggen. Zodat u daarin als gemeenteraad keuzes kunt maken.

Verbetermaatregelen

Inleiding

De algemeen directeur heeft als opdrachtgever kennis genomen van de opbrengsten van de scan. Hij heeft de uitkomsten overgenomen en komt tot de volgende conclusies – die wij als college op onze beurt ook volledig onderschrijven.

Conclusies

1. Bestuurlijke grip versterken

De bestuurlijke grip en sturing op civiele projecten moet sterker worden. De gemeenteraad en het college hebben op dit moment te weinig bestuurlijk grip op deze projecten. Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar wanneer de ambtelijke organisatie het college en de raad tijdens de voortgang van civiele projecten onvoldoende in stelling brengen om te sturen op te maken keuzes, de voortgang en de budgetbewaking.

Daarnaast is onvoldoende helder op welke wijze de raad geïnformeerd wordt over het totale pakket van “wegen en bruggen”. Ook concrete spelregels over bevoegdheden en verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld bij een dreigende overschrijding) zijn er niet of onvoldoende.

2. Werkwijze en inrichting verbeteren

Om ervoor te zorgen dat die bestuurlijke grip er deze projecten wél is, moet de werkwijze en inrichting van de organisatie rond civiele projecten verbeteren.

Rond de civiele projecten is in de organisatie een werkwijze ontstaan waarbij raad en college onvoldoende werden betrokken bij keuzes, voortgang en budgetbewaking. In de praktijk werden dergelijke afwegingen voor een groot deel gemaakt in het zogeheten portefeuillehoudersoverleg.

Verder werden tegenvallers op ambtelijk niveau verrekend met meevallers.

De cultuur en werkwijze vraagt op dit punt om aanpassing. De organisatie moet meer projectmatig werken. Waarbij bestuur en organisatie met name aan de voorkant van een project afspreken wat wanneer aan college en raad wordt voorgelegd.

Daarnaast is het nodig dat de organisatie in de aansturing van civiele projecten met alle benodigde disciplines samenwerkt.

Voor alle duidelijkheid: dit laat onverlet dat medewerkers met veel inzet en loyaliteit hun werk deden en doen.

3. Control.

Tot slot moet ook de projectcontrol in brede zin voor de civiele projecten versterkt worden. Te denken valt aan een projectcontroller per project, het organiseren van contractmanagement en een financieel systeem dat is ingericht op en wordt gebruikt voor deze projecten.

De verbetervoorstellen

Hieronder beschrijven we een oplossingsrichting die zeker zal gaan leiden tot verbeteringen. Daarbij willen we ons niet beperken tot de civiele projecten. Waar dat kan en zinvol is, zal de organisatie het geleerde breder in praktijk gaan brengen.

In de verbetervoorstellen zien we zowel een rol weggelegd voor het bestuur als voor de ambtelijke organisatie.

Voor de bestuurlijke lijn stellen we u voor om als college en gemeenteraad gezamenlijk op te trekken, met ambtelijke ondersteuning.

1. Bestuurlijke grip

Inleiding

Zoals we hiervoor al schreven, moet de bestuurlijke grip op civiele projecten duidelijker en sterker worden.

Bestuurlijke projecten

Een belangrijke eerste stap kan zijn het benoemen van (grote) bestuurlijke projecten. Daarmee bedoelen we projecten die van groot belang en daarom bestuurlijke en managementaandacht vragen. Het kan daarbij gaan om civiele projecten, maar het hoeft daar zeker niet toe beperkt te blijven.

Spelregels

Als we het als raad en college eens zijn over welke projecten die typering verdienen, gaan we voor die projecten spelregels afspreken.

Positie gemeenteraad

Bij die spelregels komt nadrukkelijk ook in beeld op welke manier de raad op de juiste momenten zijn kaderstellende verantwoordelijkheid en zijn budgetrecht kan waarmaken.

Positie management

We gaan er van uit dat bij zulke projecten ook de betrokkenheid en verantwoordelijkheid vanuit het management van de organisatie geborgd is.

Praktische aspecten

Ook een aantal praktische aspecten kunnen in die spelregels een rol krijgen, zoals het indexeren van kredieten en het toerekenen van uren.

Wegen en bruggen

In die spelregels willen we ook graag opnemen welke informatie u als raad in de planning- en controlcyclus nodig heeft over het onderhoud van wegen en bruggen.

Stuurgroep

Concreet stellen wij u voor dat we de algemeen directeur de opdracht geven om een stuurgroep samen te stellen, waarbij in elk geval de wethouders Batelaan en Schipper en twee raadsleden meedoen. Deze stuurgroep kan de eigen opgaven preciezer omschrijven en afspraken maken over op te leveren resultaten, termijnen en rapportagemomenten. Met andere woorden: de mijlpalen moeten duidelijk zijn en de resultaten geborgd.

De algemeen directeur zal de ambtelijke ondersteuning van deze stuurgroep regelen.

2. Werkwijze en inrichting

Inleiding

Parallel aan wat we hiervoor schreven, heeft de organisatie een eigen opgave.

Werkwijze en inrichting

In de organisatie is voor de civiele projecten een werkwijze en inrichting nodig die de nu gesignaleerde tekortkomingen voorkomt.

Daarbij gaat het om alle aspecten die bij projectmatig werken horen: een duidelijke structuur, helderheid in taken en bevoegdheden, grip op financiën, training en opleiding e.d. Alles te plaatsen in een nu vorm te geven projectenbureau. Het is de bedoeling om met dat projectenbureau de managementaandacht voor civiele projecten en de professionaliteit van projectmatig te verstrekken.

In het verlengde daarvan kan de algemeen directeur overwegen om ook andere dan de civiele projecten in zo'n projectenbureau onder te brengen. Op die manier kunnen ook die projecten meeliften in de te maken kwaliteitsslag.

Stuurgroep

Wij zullen de algemeen directeur de opdracht geven om ook hiervoor een stuurgroep samen te stellen. Omdat het hier gaat om taken en bevoegdheden van college en organisatie, is deelname vanuit de raad hierbij niet aan de orde.

Wel hebben we de algemeen directeur gevraagd de bemensing van deze stuurgroep zo veel mogelijk gelijk te laten zijn aan die van de eerder genoemde stuurgroep. Op die manier denken we de afstemming tussen beide stuurgroepen en werkzaamheden voldoende te borgen.

De algemeen directeur zal ook de ambtelijke ondersteuning van deze stuurgroep organiseren.

3. Control

Zoals hiervoor al geschreven, hebben we voor de civiele projecten projectcontrol in brede zin nodig. Dit gaan we invullen met projectcontrol per project, contractmanagement en toereikende ondersteunende software, ingericht op projecten. Ook deze verbeterslag kan een bredere uitwerking hebben naar andere projecten in de organisatie.

Tussentijdse maatregelen

We realiseren ons dat deze beide trajecten extra inzet en tijd vragen, ook van uw raad(sleden). We kunnen ons voorstellen dat we, ook bij een voortvarende aanpak, op z'n vroegst in het eerste kwartaal 2021 definitieve voorstellen kunnen verwachten.

Daarom hebben we voor de tussentijd nog enkele extra maatregelen genomen.

Budgetbewaking

We hebben de algemeen directeur gevraagd ervoor te zorgen dat de budgetbewaking van de lopende en nog te starten civiele projecten vanaf nu op orde is. Ongeacht wat er op dit moment beschikbaar is aan softwareondersteuning e.d.

Daar hoort ook bij dat de organisatie voor de lopende en nog te starten civiele projecten geen uitgaven doet die leiden tot een (verdere) overschrijding van het beschikbare budget. Als zo'n overschrijding dreigt, zullen wel een raadsvoorstel maken waarin in elk geval duidelijk staat welke mogelijkheden er nog zijn om andere keuzes te maken.

Deze werkwijze geldt tot het moment dat u als raad een besluit genomen heeft op de voorstellen van de eerder genoemde stuurgroep uit raad en college.

Financiële gevolgen

Directe effecten scan

Eerder in deze brief hebben we in beeld gebracht welke directe financiële effecten zichtbaar worden vanuit de uitgevoerde scan. Bij ongewijzigde uitvoering van alle genoemde projecten, leidt dat tot een nadeel van momenteel maximaal ca € 47.000 structureel.

Zoals we eerder in deze brief schreven, komen we in het eerste kwartaal 2021 met voorstellen en scenario's. Daarin zal zichtbaar worden waar u kosten kunt besparen door projecten te versoberen, uit te stellen of te schrappen.

Bestuurlijke grip + inrichting, werkwijze en projectcontrol

Het opzetten van een projectenbureau is in eerste instantie een incidentele opgave. Om dat goed te doen, zal de algemeen directeur externe ondersteuning nodig hebben. Daarbij gaan zijn gedachten uit naar een ervaren projectleider die niet alleen het projectenbureau opzet, maar ook projecten kan leiden.

Daarnaast is ook het inrichten van de projectcontrol een omvangrijke klus. De effecten daarvan gaan verder dan alleen het projectenbureau zelf. Ook teams die indirect betrokken zijn, zullen mee ontwikkelen in dit proces.

Voor deze beide opgaves houden we rekening met een incidentele uitgave van € 160.000.

We stellen u voor dat we deze € 160.000 bij het opstellen van de jaarrekening ten laste laten komen van een de Algemene bestemmingsreserve.

Zoals eerder aangegeven, verwachten we in het eerste kwartaal 2021 meer inzicht te kunnen geven in de structurele bedragen die nodig zijn voor het versterken van de ambtelijke organisatie in de volle breedte.

We horen bij de bespreking van dit onderwerp in uw raadscommissie graag van u of u in de basis bereid bent ook structureel extra in te zetten op dit onderdeel – het opzetten van een professioneel projectenbureau.

Aansprakelijkheid overschrijding Rotonde A28

In **bijlage 02** kunt u lezen dat er geen reële mogelijkheden zijn om andere partijen aansprakelijk te stellen voor de extra kosten die het gevolg zijn van de tegenvallende draagkracht van de bodem.

Informatie

Voor meer informatie over de scan en het externe onderzoek naar aansprakelijkheid kunt u contact opnemen met Geert van de Logt, beleidsmedewerker Ruimtelijk Beleid en Projecten, te bereiken op maandag tot en met vrijdag via telefoonnummer (0593) 53 94 75 of via het mailadres g.vandelogt@middendrenthe.nl.

Voor informatie over het opzetten van het projectenbureau en de bestuurlijke onderwerpen kunt u contact opnemen met Mike Hacking, algemeen directeur. Hij is te bereiken op maandag tot en met vrijdag via telefoonnummer (0593) 53 92 06 of via het mailadres m.hacking@middendrenthe.nl.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Midden-Drenthe,

de secretaris,

de burgemeester.