

Vergadering van de gemeenteraad van 11 december 2013

Portefeuillehouder : H.A. Litjens

Behandelend ambtenaar : Harriet Eggengoor

Nummer raadsvoorstel: RAD-000874

Doorkiesnummer : (0495) 575 287

Agendapunt: 22

ONDERWERP

Instemmen met de uitwerking van de aanbevelingen uit het eindrapport van de Rekenkamer Weert in het onderzoek naar de Poort van Limburg.

AANLEIDING EN DOELSTELLING

Op 10 april 2013 is het raadsvoorstel met als onderwerp het eindrapport van de rekenkamer in het onderzoek naar de Poort van Limburg "Vertrouwen is goed, risicobeheersing is beter!" besproken in de gemeenteraadsvergadering. De doelstelling van dit raadsvoorstel was uw raad kennis te laten nemen van de resultaten van het onderzoek en een besluit te doen nemen over de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer.

De ingediende motie van de fracties D66, Weert Lokaal en PvdA is aangenomen waarbij het college het volgende is opgedragen:

"Niet slechts het handboek projectmatig werken aan te passen maar de raad tevens een voorstel voor te leggen over hoe het college de noodzakelijke cultuurverandering gaat realiseren, waarbij de conclusies en aanbevelingen uit het rekenkamerrapport inzake Poort van Limburg als leidraad gelden".

PROBLEEMSTELLING

In het rekenkamerrapport onderzoek Poort van Limburg zijn een aantal conclusies en aanbevelingen opgenomen:

1. Het project Poort van Limburg is een project waarvan de complexiteit en het kennis- en ervaringsniveau de gemeente Weert aanzienlijk te boven gaat.
2. De belangrijkste aanbeveling van de rekenkamer is het veranderen van de cultuur waarbij een interventie moet plaatsvinden zodat alarmbellen afgaan als een risico zich aandient. Inzicht in risico en beheersing van risico is van belang.
3. De huidige manier van projectmatig werken is voor veel verbetering vatbaar. De rekenkamer ziet twee aandachtspunten voor deze verbetering:
 - a. verbetering houding en gedrag.
 - b. verbetering ondersteunende systemen en opleiden gemeente.

De uitwerking van de aanbevelingen wordt in onderliggend raadsvoorstel beschreven.

OPLOSSINGSRICHTINGEN

Het rapport van de rekenkamer is gestoeld op een groot en complex project. Er is veel geleerd van het onderzoek dat door de rekenkamer heeft plaatsgevonden. Wellicht belangrijkste les is dat een project van deze omvang, met deze complexiteit, binnen onze organisatie niet meer moet worden opgepakt.

Het feitenonderzoek van de rekenkamer is afgerond medio 2012. De bespreking van het rapport in de gemeenteraad heeft plaatsgevonden in april 2013. In deze tussenliggende periode is in het kader van FLOW het traject voor een professionalisering van projectmatig werken ingezet. In het rapport van de rekenkamer is hiermee echter geen rekening gehouden.

De uitwerking van de aanbevelingen, zoals deze zijn opgenomen in het rapport van de rekenkamer, sluit aan op het in het kader van FLOW ingezette traject (in 2012) van professionalisering van projectmatig werken. Hieronder wordt hierop puntsgewijs ingegaan.

Veranderen van de cultuur

Om projectmatig werken binnen de organisatie te verankeren is als gevolg van de opgave voortvloeiend uit de reorganisatie van de gemeente Weert een projectenafdeling opgesteld. Hierin is de expertise met betrekking tot projectmatig werken gebundeld. De functies van projectleiders zijn opnieuw ingevuld waarbij de kwaliteitseisen zijn aangescherpt. De selectie van de projectleiders heeft plaatsgevonden volgens een vastgestelde plaatsingsprocedure waarbij een deskundige externe plaatsingscommissie is gebruikt. Functievereisten en competenties die horen bij de functie van projectleider zijn vastgelegd in zogeheten functieprofielen. In de selectiegesprekken zijn een aantal functiecriteria aan de orde gekomen waaronder het projectmatig werken. Selectie heeft plaatsgevonden op basis van kwalitatieve geschiktheid. Het instrumentarium projectmatig werken wordt toegepast voor projecten.

In het coalitieakkoord "Met tegenwind, toch vooruit" is door het college van B&W bepaald dat de gemeente Weert een slanke, flexibele en slagvaardige overheidsorganisatie wil zijn. Hier hoort een nieuwe organisatiestructuur bij. In vervolg op de harde kant van de reorganisatie wordt via diverse projecten gewerkt aan de verdere professionalisering van de organisatie. Dit ontwikkeltraject staat bekend onder de naam "FLOW", FLeXibel Ondernemend Weert. Er zijn concernbrede projecten opgestart, waaronder dienstverlening, digitalisering, samenwerken en uitbesteden en human resource management. In al deze projecten wordt mede invulling gegeven aan de kernwaarden zoals geformuleerd in de organisatievisie die in het kader van FLOW is opgesteld. Kernwaarden die hierbij centraal staan zijn: passie, extern gericht en dienstverlenend, resultaatgericht en transparant, flexibel en ondernemend en samenwerkingsgericht. Deze kernwaarden passen bij de nieuwe organisatie en zijn richtinggevend voor het handelen van de medewerkers van de gemeente Weert. Dit leidt tot een cultuur waarin knelpunten sneller worden erkend en actief worden opgepakt. In aanloop naar de verhuizing naar het nieuwe Stadhuis in april 2014 wordt ook vorm gegeven aan Het Nieuwe Werken in Weert. Wij willen dat onze medewerkers betrokken, resultaatgestuurd en zelfstandig aan de slag zijn voor de burgers van Weert.

In het rapport van de rekenkamer is een koppeling gelegd tussen het grote, complexe project Poort van Limburg, naar een gewenste cultuurverandering binnen de organisatie. Deze verandering in houding en gedrag is, zoals hierboven beschreven, middels het FLOW-traject al in gang gezet.

Risicobeheersing

Risicobeheersing vindt plaats bij projecten die worden opgestart en uitgevoerd volgens het handboek Projectmatig Werken van de gemeente Weert. In de project- of bestuursopdracht is een aparte paragraaf opgenomen waarin de risico's in beeld gebracht worden. Er vindt een beschrijving plaats van de financiële, technische en juridische risico's van het project. Risico's worden benoemd en de kans op voorkomen en de impact ervan worden ingeschat. Ook wordt in deze paragraaf aangegeven hoe beheersing van deze risico's plaats kan vinden.

De conclusies uit het rapport van de rekenkamer zijn gebruikt om de financiële risico's nog beter in kaart te brengen. Dit wordt momenteel uitgewerkt in een nieuwe methode, aanvullend op de huidige werkwijze. Door het invoeren van deze nieuwe methode voor de **financiële risicobeheersing** kunnen sneller beheersmaatregelen worden getroffen. Een rapportage-tool om deze beheersmaatregelen in beeld te brengen en in te plannen om tot uitvoering over te gaan wordt ook opgesteld. Deze nieuwe methode wordt ontwikkeld om concernbreed toe te passen. Het implementeren van de nieuwe methode vindt plaats nadat een workshop is gegeven over de werkwijze van de methode.

Het toepassen van de uitwerking van de financiële risicobeheersing geeft in een vroeg stadium duidelijkheid over de financiële risico's die plaats kunnen gaan vinden. Hierop kan dan alert gereageerd worden.

Op dit moment vinden gesprekken plaats met een externe partij over het invoeren van een systeem (Meerjarige Prognose Grondexploitaties) dat voorziet in een informatietool om de

gemeenteraad mee te nemen in de grondexploitaties. Risicobeheersing is hierin een belangrijk onderdeel.

Het in beeld brengen van de **technische en juridische risico's** is een vast onderdeel van projecten. Verdere professionalisering hiervan vindt plaats middels (opfris)cursussen (zie hieronder).

Projectmatig Werken binnen de gemeente breder uitzetten

In 2009 is het handboek projectmatig Werken geactualiseerd. Ook zijn in 2009 en 2010 cursussen gegeven aan projectmedewerkers, projectleiders, afdelingshoofden, sectordirecteuren, het college van B&W en de gemeenteraad. De gemeenteraad heeft aan het college gevraagd om in het vierde kwartaal van 2013 toe te lichten hoe Projectmatig Werken organisatiebreed ingezet wordt.

Hoe wordt een verdere professionalisering van Projectmatig Werken binnen de gemeente Weert uitgerold en organisatiebreed ingezet:

1. Gestart wordt met het aanbieden van een cursus Projectmatig Werken aan een groep medewerkers die als gevolg van de reorganisatie een andere functie hebben gekregen en in deze functie te maken krijgen met Projectmatig Werken. De cursus kan organisatiebreed ingezet worden. Het uitrollen hiervan vindt begin volgend jaar plaats.
2. Voorgesteld wordt een opfriscursus te geven voor de medewerkers die in 2009 of 2010 de cursus Projectmatig Werken hebben gevolgd. Hierbij wordt niet alleen kennis opgefrist maar deelnemers kunnen ook ervaringen uitwisselen. De aanbevelingen die door de rekenkamer worden gedaan (onder andere verbetering houding en gedrag) komen hierbij ook aan bod. Dit biedt nieuwe inzichten die het Projectmatig Werken alleen maar ten goede komen.
2. Twee maal per jaar worden kennisuitwisselingsbijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten worden ervaringen tussen projectleiders uitgewisseld.
3. Het handboek Projectmatig Werken wordt getoetst aan de huidige inzichten over het Projectmatig Werken in de organisatie van de gemeente Weert en wordt verder aangescherpt waarbij onder andere het verankeren van sturing en borging binnen het proces (concernbreed) wordt uitgewerkt.
4. Voorgesteld wordt het college van B&W en de leden van de gemeenteraad na de gemeenteraadsverkiezingen in 2014 een cursus Projectmatig Werken aan te bieden en dit na iedere verkiezing te herhalen. Het Projectmatig Werken blijft hiermee ook op bestuurlijk niveau een bekend fenomeen.

Financiën

De kosten kunnen ten laste worden gebracht van de opleidingsbudgetten (voor medewerkers, raadsleden en leden van het college).

COMMUNICATIE

Interne communicatie vindt plaats via de gebruikelijke communicatiemiddelen (FLOW nieuwsbrief, bijeenkomsten en/of afdelingsoverleggen).

EVALUATIE

De uitwerking van de aanbevelingen uit het eindrapport van de rekenkamer in het onderzoek naar de Poort van Limburg, wordt voor een groot gedeelte via de evaluatie van het FLOW traject meegenomen. De evaluatie van het projectmatig werken binnen de gemeente Weert is een vast onderdeel van de bedrijfsvoering.

ADVIES RAADSCOMMISSIE

- Het advies van de raadscommissie Algemene Zaken is:
 - ◆ voorstel niet rijp voor behandeling in de raad.

- Nadrukkelijke en/of afwijkende standpunten fracties:
 - ◆ Alle fracties vinden in het voorstel te weinig terug inzake de noodzakelijke cultuuromslag. Niet duidelijk is hoe deze bij projecten vormgegeven en gemeten wordt en op welke manier medewerkers er op aangesproken worden. De fracties VVD en PvdA vinden de belangrijkste conclusie dat een project van deze omvang en met deze complexiteit niet meer door de gemeentelijke organisatie moet worden opgepakt. De VVD vindt het een goede zaak dat er al verbeteracties in gang zijn gezet. Het CDA merkt op dat er vage begrippen worden gehanteerd in het voorstel. De cultuur binnen de organisatie was een probleem, maar het ontbreken van deskundigheid en de gebrekkige communicatie eveneens. De door VVD en PvdA aangehaalde hoofdconclusie verbaast het CDA, omdat de gemeente altijd een rol speelt bij grote projecten in Weert. De VVD is van mening, dat de gemeente niet de rol van projectontwikkelaar moet vervullen. De VVD wijst er op, dat de raad ook onvoldoende heeft gecontroleerd. Er wordt vanalles afgesproken, maar niemand wordt aangesproken op hetgeen vervolgens niet wordt uitgevoerd. D66 leest in het stuk vooral een procesbenadering (risicobeheersing), maar te weinig over cultuur en gedrag. Weert Lokaal stelt voor om één centraal aanspreekpunt in te stellen. De commissie is van mening dat het voorstel dient te worden aangepast zoals besproken.

VOORSTEL COLLEGE

- Instemmen met de uitwerking van het rapport "onderzoek naar de Poort van Limburg" van de Rekenkamer Weert.
- Voorleggen van de uitwerking aan de gemeenteraad.

Bijbehorend ontwerpraadsbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Burgemeester en wethouders van Weert,
de secretaris, de burgemeester,

M.H.F. Knaapen

A.A.M.M. Heijmans



Nummer raadsvoorstel: RAD-000874

RAADSBSLUIT

De raad van de gemeente Weert,

gezien het voorstel van burgemeester en wethouders van 5 november 2013;

b e s l u i t :

Instemmen met de uitwerking van het rapport "onderzoek naar de Poort van Limburg" van de Rekenkamer Weert.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 11 december 2013.

De griffier,

De voorzitter,

M.H.R.M. Wolfs-Corten

A.A.M.M. Heijmans