

Rekenkamercommissie
t.a.v. Sacha Schneiders

Ons kenmerk PCM/2021/153018
Datum 6 april 2021
Afdeling Project- en Contractmanagement
Contact L. van der Hek
Telefoon 023-5115147
E-mail lvanderhek@haarlem.nl

Onderwerp: Beantwoording op vragen RKC nav afdoening Waarderhaven

Geachte mevrouw Schneiders,

Op 22 februari heeft u aanvullende vragen gesteld inzake verantwoording opvolging RKC-aanbevelingen Waarderhaven.

Met deze brief geven wij antwoord op uw vragen. Hieronder is uw vraag steeds cursief weergegeven waarna het antwoord van het college volgt. Voor een compleet beeld van de context voegen wij uw brief bij deze antwoordbrief.

1. Investeren in interne kwaliteit. a) Kies breed toegepaste methodieken (b.v. Integraal Projectmanagement voor projectmanagement) en voer die volledig door. Methodieken op papier alleen voldoen niet. Bewezen methodieken die ook door veel contractpartners (de markt) worden gehanteerd hebben de voorkeur boven zelf ontwikkelde methodieken, omdat dit de samenwerking vereenvoudigt. Een standaard methodiek heeft bovendien als voordeel dat kennis en training eenvoudig kunnen worden ingekocht. U geeft aan dat in het Haarlems Civiel Planproces (HCPP) en het Haarlems Ruimtelijk Planproces (HRPP) wordt gewerkt volgens de IPM-techniek. In het IPM worden 5 rollen onderscheiden: projectmanagement, projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement. U geeft aan dat vanwege de kleinere organisatie de rollen in Haarlem soms worden gecombineerd. In uw verantwoording worden 4 rollen genoemd. Het aspect van projectbeheersing wordt niet expliciet benoemd. Kunt u ook de invulling van die rol nader toelichten?

Antwoord:

In grote organisaties met processen zo groot als rijkswegen met een grote aanneemsom is deze scheiding van rollen een prima middel om de risico's zo laag mogelijk te houden en de taken en verantwoordelijkheden scherp te hebben.

Een korte definitie van de twee genoemde rollen.

- projectmanagement: gericht op het borgen van kwaliteit, draagvlak en afstemming. Projectmanager: (eind)verantwoordelijk voor het projectresultaat.

- **Projectbeheersing:** gericht op het beheersen van de risico's en alle beheersaspecten in het project. **Manager projectbeheersing:** verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van (mogelijke) integrale risico's.

In Haarlem zijn de processen niet van een dermate omvang (zeker het groot onderhoud niet), dat er noodzaak of ruimte is voor het apart invullen van deze twee rollen. Dit betekent niet dat deze rollen niet specifiek belegd zijn. De procesmanager heeft daarom zowel de taak het projectmanagement uit te voeren alsook de projectbeheersing uit te voeren. De procesmanager is integraal verantwoordelijk voor kwaliteit, draagvlak, afstemming en realisatie, én voor de integrale beheersing van het project. Hiervoor worden risicosessies gehouden en worden de GROTIK-aspecten van het proces beheerst; Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit. De procesmanager wordt hierbij ondersteund door een financieel adviseur van de afdeling Interne Dienstverlening.

De projectbeheersing is in de gemeente Haarlem dus belegd bij de procesmanager. Overigens worden alle bestuurlijke stukken ook vooraf getoetst door de afdeling Concern-control.

2. Maak een plan voor gedegen kennisontwikkeling bij medewerkers, leidinggevend en bestuurders m.b.t. aanbesteden, projectmanagement (risicomanagement), contractmanagement, omgevingsmanagement, technisch management en projectbeheersing.

De marktpartijen waarmee de gemeente Haarlem samenwerkt zijn zeer professioneel en de gemeente moet als contractpartner een goede tegenspeler zijn. Borg de kennisontwikkeling door externe certificering van medewerkers en organisatie. In de schets van de opleidingsmogelijkheden komen niet alle aspecten zoals genoemd in de aanbeveling (aanbesteden, projectmanagement (risicomanagement), contractmanagement, omgevingsmanagement, technisch management en projectbeheersing) expliciet terug. Kunt u dit aanvullen en ook ingaan op het aspect van borging van de kennis (certificering)?

Antwoord:

Aanbesteden en technisch management is belegd bij medewerkers van het team Technisch Management en Advies. De technisch adviseurs van dit team worden aangesteld vanwege hun deskundigheid op gebied van aanbesteding en technisch management. Ze zijn vanaf het begin van het project onderdeel van het projectteam. Binnen het team Technisch Management en Advies worden alle inkoopstrategieën vooraf met elkaar besproken en wordt de aanbestedingskennis op peil gehouden. Met het team inkoop van afdeling Juridische Zaken wordt afgestemd en deelgenomen aan het gemeente brede inkoopoverleg. De ontwikkelingen rond aanbestedingsrecht en actualiteiten worden op de voet gevolgd via cursussen en opleidingen. De technisch specialisten (technisch adviseurs 3) zijn ook als zodanig aangesteld en onderhouden hun kennis op de specialistische vakgebieden (bijvoorbeeld riolering, groen, verhardingen). Hierdoor zijn ze voor de markt een stevige gesprekspartner. Deze specialistische kennis is dus niet nodig bij integraal managers en bestuurders.



Daarnaast is het vastleggen van de verwachte werkzaamheden door de raamcontracten met de vaste partners dagelijkse praktijk geworden. Ten tijde van het project Waarderhaven waren deze raamcontracten nog niet afgesloten.

Het Haarlems Ruimtelijk Plan Proces (HRPP) is bij verschillende afdelingen al gepresenteerd, het Haarlems Civiel Plan Proces (HCPP) bij alle betrokken functiegroepen van verschillende afdelingen. Zoals in de nota aangegeven, volgt er nog een training voor werken binnen het HRPP en het HCPP voor nieuwe werknemers en andere geïnteresseerden.

Risicomanagement is en wordt uitgebreid behandeld binnen de afdeling. De risicomangers van de gemeente, werkzaam bij de afdeling Interne Dienstverlening, hebben met alle procesmanagers nogmaals een bijeenkomst gehouden en worden in projecten ingezet voor risico-sessies en beheersmaatregelen. Projectmanagement, contractmanagement en projectbeheersing is opgenomen in de IPMA-C training die door een procesmanager als pilot is gevolgd. Het is met nadruk de bedoeling de senioren van de afdeling IPMA-C te certificeren. Daardoor worden zij de kennisdragers van de afdelingen en gemeente. De senior-procesmanagers hebben een rol in kennisdeling en coaching binnen de afdeling. Het omgevingsmanagement is uitbesteed aan de markt. Dat gebeurt samen met de afdeling Communicatie. Naast de overleggen in de projecten is er een apart kwartaaloverleg voor alle omgevingsmanagers van de vaste ingenieursbureaus en aannemers en de afdeling communicatie van de gemeente, zodat er met elkaar bijzondere zaken doorgenomen kunnen worden en geleerd kan worden van evaluaties. In elk projectteam is iemand van de afdeling Communicatie vertegenwoordigd.

3. Vergroot het lerend vermogen van de organisatie door tussentijdse projectevaluaties bij grote en complexe (maatwerk-) projecten. U geeft aan dat tussentijds leren van de organisatie wordt ingevuld door op vaste momenten in het proces te evalueren. In een eerdere reactie heeft de RKC aangegeven dat met tussentijds werd bedoeld tijdens de uitvoering van het project. In de Informatienota lijkt dit te worden gedekt met de samenwerkingsmonitoren. Kunt u toelichten of en hoe dit instrument, naast de samenwerking met de partner, ook wordt gebruikt voor tussentijdse evaluatie van het project?

Antwoord:

Samenwerkingsmonitoren bestaan uit vragen over samenwerking en over het proces en de kwaliteit van de producten. De samenwerkingsmonitor bestaat uit de volgende checklist:

A. Planning en opdrachtverlening

Is er sprake van een heldere en volledige opdrachtformulering?

Was alle informatie aanwezig bij de start van het project?

Kwaliteit projectplanning;

Omgaan met veranderingen van de planning.

B. Budget

Kwaliteit budget: Lag er een juiste en betrouwbare raming ten grondslag aan het budget?

Omgaan met veranderingen van het budget.

C. Risico's

Kwaliteit risicoplan;

Beheersing van de risico's.

D. Organisatie

Samenwerking projectteam;

Omgaan met wisselende omstandigheden.

E. Communicatie

Communicatie met andere partijen;

Communicatie met bewoners;

Afspraken maken en nakomen.

F. Kwaliteit opgeleverde producten

Deze samenwerkingsmonitoren worden elke projectfase uitgevoerd, met een minimum van één keer per half jaar als een fase langer duurt. Op deze manier worden projecten gedurende het proces dus meerdere keren geëvalueerd. Ieder jaar zijn er drie voortgangsrapportages binnen de processen om daarmee de P&C producten voor de raad optimaal te voorzien van de juiste informatie over de projecten. Daarnaast wordt voor de grote risicovolle projecten twee keer per jaar een voortgangsrapportage gemaakt voor de raad. Hierin wordt ook teruggekeken op de afgelopen periode.

4. Leg heldere administratieve en besluitvormingsprocedures en resultaatgerichte interne sturing binnen het fysiek domein vast en pas deze consequent toe. Dit voorkomt informele besluitvorming en draagt bij aan betere projectbeheersing. Tijdens de gehele looptijd van het project, dus ook tijdens de uitvoering, dient de projectdriehoek (bestuurlijk opdrachtgever- ambtelijk opdrachtgever en procesmanager) actief te zijn en tijdig beheersmaatregelen te treffen. In de verantwoording geeft u aan dat de werkwijzen ter kennisname aan de raad zijn gestuurd. Kunt u ook aangeven of de werkwijzen al worden toegepast?

Antwoord:

Sinds de vaststelling door de directie van de planprocessen (HRPP sep. 2019 en HCPP dec. 2019) worden deze methodes toegepast.

5. Voorkom informele informatie-uitwisseling in het omgevingsmanagement door alle vragen en verzoeken uit de omgeving te registreren en een reactietermijn vast te leggen. Maak de rolverdeling van de verschillende in de uitvoering betrokken partijen ook duidelijk aan de omgeving. Deze formalisatie zorgt voor duidelijkheid in het omgevingsmanagement en biedt de omgeving houvast. U geeft aan dat alle vragen uit de omgeving tegenwoordig digitaal worden geregistreerd. Kunt u ook aangeven of er sprake is van een vaste reactietermijn?



Antwoord:

In het bijgeleverde schema staat aangegeven dat mensen bij vragen (en opmerkingen) aan de aannemer, direct antwoord krijgen. Bij klachten en meldingen gelden de gemeentelijke richtlijnen van 4 weken (dit staat niet in het schema, maar is bekend bij de partners).

6. *Borging kwaliteit en verzakelijking door periodieke externe audits. Door periodieke (jaarlijkse) externe audits op de dan lopende grote en complexe projecten moet de volledige en juiste toepassing van methodieken en kennis worden verifieerd. De raad heeft al eerder aanbevelingen van de rekenkamercommissie overgenomen ten aanzien van onder andere VTU, risicomanagement, contractmanagement en projectmanagement. De doorwerking hiervan op eigen kracht blijkt niet toereikend. U geeft aan dat de gemeente sinds kort een eigen audit coördinator heeft. Kunt u aangeven op welke wijze u borgt dat de interne auditor eenzelfde onafhankelijke toetsing uitvoert als een externe auditor en of deze audits op methodieken en kennis periodiek (jaarlijks) zullen plaatsvinden?*

Antwoord:

De interne auditor binnen de gemeente voert de toetscoördinatie uit op de dagelijks onderhoudscontracten en is gezien de aard, taak en rol net zo objectief als een externe auditor. De auditor is onderdeel van het team Technisch Management en Advies, om niet te mengen met de teams van procesmanagers. Komend jaar gaat deze auditor de Haarlemse planprocessen auditeren. Na dit jaar wordt geëvalueerd of deze audit op de processen op deze wijze wordt voortgezet of meegenomen wordt in de aanbesteding van de nieuwe raamcontracten voor de externe auditor.

7. *Eenduidige en tijdige informatievoorziening aan de raad. Ontwikkel en hanteer een vast format voor de rapportage aan de raad over de financiën en de resultaten van de tussentijdse evaluaties van de grote en complexe projecten. Rapporteer ook aan de raad over de resultaten van de externe audits binnen het fysieke domein. U geeft aan dat de raad sinds de tweede helft van 2020 conform de Regeling Risicovolle Projecten in de bestuursrapportages wordt geïnformeerd over grote en complexe projecten. Kunt u ook aangeven of hierin zowel financiën van de projecten als de resultaten van de tussentijdse evaluaties (samenwerkingsmonitoren) en de (externe) audits op methodieken en kennis van de eigen organisatie worden meegenomen?*

Antwoord:

Het antwoord op deze vraag was niet voor niets in tweeën gedeeld. De raad wordt via de jaarlijkse evaluatienota geïnformeerd over de uitkomsten van alle samenwerkingsmonitoren en evaluaties, zoals genoemd in de nota en toegestuurd in februari 2021.

Daarnaast is vorig jaar de regeling grote risicovolle projecten vastgesteld (zie bijlage) waarbij de raad tweemaal per jaar wordt geïnformeerd in de rapportage grote risicovolle projecten. Dit is een voortgangsrapportage waarbij de raad specifiek wordt geïnformeerd en zo kan bijsturen bij specifieke risico's op het project.

De hierboven vermelde processen vragen blijvende aandacht van de organisatie van het fysieke domein binnen de gemeente Haarlem.

Wij hopen u met deze beantwoording voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

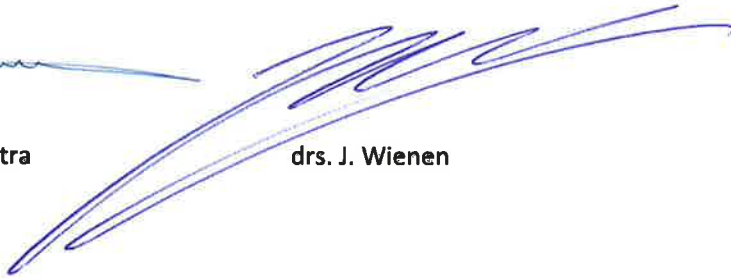
Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris,

de burgemeester,



mr. C.M. Lenstra



drs. J. Wienen