



College van Burgemeester en Wethouders  
T.a.v. Wethouder M.R.J. Rog

**Kenmerk** 2021/120702  
**Datum** 22 februari 2021  
**Contact** Inge Mulders  
**Telefoon** 023-5114885  
**E-mail** imulders@haarlem.nl

**Onderwerp:** Verzoek om aanvullende informatie bij verantwoording opvolging RKC-aanbevelingen Waarderhaven

Geachte heer Rog,

In 2017 heeft de gemeenteraad aanbevelingen overgenomen die waren geformuleerd naar aanleiding van het RKC-onderzoek naar het project Waarderhaven. De aanbeveling werden vervolgens geregistreerd als opdrachten van de raad aan het college. Uw college legt over de opvolging van die aanbevelingen met Informatienota 2021/42975 verantwoording af aan de raad. De RKC is vervolgens in de gelegenheid gesteld de raad te adviseren over de volledigheid van de opvolging.

De RKC beschouwt een verantwoording uitsluitend op de wijze waarop deze ingaat op *alle* in de aanbeveling opgenomen aspecten. Voor een goede beoordeling van de opvolging ontvangt de RKC daarom graag enige aanvullende informatie. Deze wordt hieronder per aanbeveling **in blauw** gevraagd.

Het is goed mogelijk dat de gevraagde aanvullende informatie wel wordt gedekt met de nieuwe werkwijze en technieken, maar dat dit niet is op te maken uit de verantwoording van het college. De RKC kan de opvolging daardoor niet goed beoordelen.

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?

- b) 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 dit aanvullen en ook ingaan op het aspect van borging van de kennis (certificering)?

- c) 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?

## 2. Verzakelijking projectaansturing

- a) 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?

- b) Probeer in ruimere mate gebruik te maken van *past performance* bij aanbestedingen, b.v. door een abonnement op en toepassing van [pastperformance.nl](https://www.pastperformance.nl) van het CROW. Dit wordt al door tientallen gemeenten gedaan.
- c) 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?

3. 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?

4. 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?

Zodra wij de aanvullende informatie hebben ontvangen zal de RKC de raad adviseren over de wijze van opvolging.

Met vriendelijke groet,

Sacha Schneiders,  
voorzitter