



MEMO AAN DE GEMEENTERAAD

Aan De gemeenteraad
T.a.v. -
Datum 2 februari 2011
Betreft Toelichting nieuwe werkwijze (ruimtelijke) projecten
Van Het college
Ons kenmerk 94691
Bijlagen -
CC -

INGEKOMEN - 3 FEB. 2011/074

Samenvatting

Projecten worden steeds complexer. De belangen zijn vaak groot, het gaat om veel geld, er zijn steeds meer partijen bij projecten betrokken. Om onze projecten adequaat te beheersen gaan wij een nieuwe werkwijze voor projecten hanteren.

De raad heeft, naast een kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol, ook een controlerende taak. Daarnaast speelt de raad ook een belangrijke rol in de nieuwe aanpak. U merkt er dus ook het nodige van. Om deze redenen vinden wij het van belang de raad te informeren over onze nieuwe werkwijze om gemeentelijke projecten te beheersen.

In deze memo lichten wij de werkwijze alvast toe. In de raadscaroussel van 14 februari as. praten we er graag met uw raadsleden over.

Toelichting:

Onze accountant heeft geadviseerd met name de ruimtelijke projecten van de gemeente beter inzichtelijk te maken. Wij zijn tot actie overgegaan.

Wij hebben als eerste stap alle projecten geanalyseerd op aanpak en inhoud. De stand van zaken per project is inzichtelijk gemaakt. De resultaten van deze analyse zijn bepalend geweest voor de invoering van de nieuwe werkwijze. Deze werkwijze hebben we op bepaalde projecten al uitgetoet. Zij is gebaseerd op de uitgangspunten van projectmatig werken. De resultaten spreken ons aan. Wij menen dat de aanpak leidt tot een betere organisatie, financieel beheer, planning, communicatie en kwaliteitsborging van projecten. Hieronder beschrijven we de werkwijze aan de hand van kenmerkende zaken bij de start van het project, tijdens het project en projectoverstijgend.

Start project:

- Voordat een project formeel start, vragen we een voorbereidingskrediet aan bij de raad.

Het krediet dient ertoe de kosten voor eerste uitwerking van het project te dekken. In deze fase gaat het vaak nog om een eerste idee of initiatief. De raad is hierdoor al vroeg op de hoogte van het idee en van de kosten om het idee of initiatief verder uit te werken. Het voorbereidingskrediet wordt in eerste instantie gedekt door de algemene reserve (zolang er geen reserve grondexploitatie is). Zodra het een rendabel project is, worden de tot dan toe gemaakte voorbereidingskosten alsnog opgenomen in het project.

vervolg pagina

In deze fase geven wij de raad ook weer hoe wij de personele capaciteit voor het project gaan bekostigen. Kan dit ten laste van het project? Of komt de personele inzet ten laste van de algemene dienst? Dit vinden wij een belangrijk punt. Immers, wanneer het project zelf onvoldoende financiële armslag heeft om de personeelskosten te dekken verhoogt het project het personeelsbudget dat ten laste komt van de algemene dienst. Dit is alleen anders wanneer tegenover het project andere werkzaamheden (tijdelijk) kunnen worden geschrapt/uitgesteld om zodoende ruimte te maken voor het project.

- Vanuit het voorbereidingskrediet stellen we vervolgens een projectplan op, inclusief projectplanning. Hierin werken wij het project uit aan de hand van de zogeheten "GOTIK-uitgangspunten" (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit). Dit projectplan stelt ons college vast. Wij leggen het ter informatie voor aan de raad.
- Vanuit het voorbereidingskrediet stellen we ook een grondexploitatie op. De grondexploitatie wordt samen met een kredietaanvraag ter besluitvorming voorgelegd aan de raad. In bepaalde gevallen is een grondexploitatie niet nodig, of kan deze nog niet opgesteld worden. In deze gevallen doen wij een extra kredietaanvraag bij de raad voor verdere uitwerking van het plan.

Tijdens het project:

- Tijdens het project leggen wij in de tussenrapportages verantwoording af aan de raad op de planning, grondexploitatie en voortgang van het project.
- De planning is belangrijk in een project. Vanuit de planning wordt het project gestuurd. De projectleider houdt en werkt de planning gedurende het project voortdurend bij.
- Ook de grondexploitatie wordt tijdens het project bijgehouden en bijgewerkt. Ook hiervoor is de projectleider verantwoordelijk. Indien er grote wijzigingen tussendoor plaatsvinden, vindt er directe rapportering plaats.
- Met behulp van een krediet- en budgetbewakingsmodel worden opdrachten gemonitord. Hierbij vindt een voortdurende toets aan het budget plaats. Met dit model houden we in de gaten dat de facturen binnen de opdracht blijven. Een factuur zonder opdracht of een overschrijding van een opdracht is in principe niet mogelijk. Het proces van opdrachtverstrekking en factuurafhandeling is intern dan ook eenduidig vastgelegd.
- Tijdens het project wordt het projectdossier bijgehouden volgens een vaste indeling. Alle documenten zijn digitaal te vinden en zodra documenten zijn vastgesteld, ook (nog) analoog.

Projectoverstijgend:

- Vanuit de projectplannen ramen we de totaal benodigde personele capaciteit. Deze capaciteit wordt geconsolideerd met de geraamde capaciteit van de

vervolg pagina

eerder goedgekeurde projectplannen. Zodoende is inzichtelijk wat de totale benodigde capaciteit is voor alle projecten. Twee keer per jaar worden de ramingen bijgewerkt.

- Alle lopende ruimtelijke projecten worden gezamenlijk verantwoord in een Meerjaren Perspectief Grondexploitaties (MPG). Het MPG geeft de relatie tussen alle projecten en de fasering weer. Zo wordt op basis van de fasering in het MPG inzichtelijk gemaakt welk programma (woningen, bedrijven, voorzieningen) de komende jaren op de markt komt. Ook blijft duidelijk wat het financiële resultaat is van alle projecten, uitgezet in de tijd. Daarmee is het MPG een goede basis voor de vorming van een reserve grondexploitatie. Aan de hand van het MPG wordt namelijk inzichtelijk, wanneer positieve en negatieve resultaten verwacht worden en welke reservering nodig is om negatieve resultaten af te dekken. Een reserve grondexploitatie voorkomt dat grote financiële schommelingen in de algemene dienst van de gemeente plaatsvinden onder invloed van de (risicodragende) projecten. Deze reserve werkt dus als een soort stabilisator.
- Zoals ook aangegeven in de paragraaf grondbeleid van de begroting 2011 is het nodig de genoemde reserve grondexploitaties te creëren. Deze reservering dient twee doelen: het opvangen van de risico's van de ruimtelijke projecten en zorgen dat het totaal van de projecten sluitend is. Wij leggen dit jaar aan de raad een concreet voorstel voor om deze reserve te vormen.
- Gekoppeld aan de planning- controlcyclus van de gemeente herzien wij het MPG en daarbij de verantwoording van de projecten bij de tussenrapportages. Eventuele wijzigingen zullen wij in deze rapportages ook duidelijk aan de raad aangeven. Daarbij is het mogelijk dat het eerste MPG op een ander moment wordt vastgesteld.
- Beleidsdocumenten en regelingen gerelateerd aan de aangescherpte werkwijze, zoals de nota Grondbeleid, en de nota grondprijzenbeleid en de mandaatregeling, zullen wij aanpassen aan de nieuwe werkwijze. Wanneer wij ervaring hebben opgedaan met deze werkwijze voor de ruimtelijke projecten zullen wij deze ook toepassen op andere projecten van de gemeente.

Met vriendelijke groet,
het college van de gemeente Albrandswaard,
de secretaris, de burgemeester,



Hans Cats



mr. Harald M. Bergmann

