



Onderwerp Onderzoek operationele haalbaarheid projecten

Steller M. Koes

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 76 76 Bijlage(n) 1

Ons kenmerk BD 13.3591281

Datum 11 APR 2013 Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

In de begroting 2012 hebben we geconstateerd dat de beleidsambities stevig zijn, zeker als daarbij de grote investeringsprojecten worden betrokken. We hebben daarbij aangegeven vertrouwen te hebben in een verantwoorde uitvoering van projecten. Om dit te onderbouwen hebben we de financiële en operationele haalbaarheid van onze plannen laten toetsen.

De financiële haalbaarheid hebben we onderzocht door in 2012 een stresstest uit te voeren op de begroting. De operationele haalbaarheid hebben we begin 2013 laten onderzoeken door Ernst&Young. De algemene conclusie van beide onderzoeken is dat we voldoende waarborgen hebben ingebouwd voor een verantwoorde uitvoering van projecten.

De stresstest toonde aan dat we over voldoende flexibiliteit beschikken om de effecten van zwaar weer te kunnen opvangen. Ernst&Young constateert nu dat we genoeg beheersingsmaatregelen hebben genomen en de capaciteitsplanning van projecten op orde is. De conclusie van Ernst&Young ondersteunt onze eigen opvatting dat de beheersing van projecten binnen de gemeente op niveau is. De adviezen van Ernst&Young sluiten aan bij de verdere ontwikkeling van risicomangement en de versterking van control, die we al in gang hebben gezet. In het najaar komen we een uitwerking van de adviezen van Ernst&Young in een set met afspraken die gelden voor het projectmatig werken binnen de gemeente.

In deze brief informeren we u over de uitkomsten van de onderzoeken.

### **Financiële haalbaarheid**

In 2012 hebben we een stresstest laten uitvoeren. Deze geeft inzicht in de financiële stabiliteit en flexibiliteit van de gemeente Groningen. De belangrijkste conclusie van de stresstest is dat de gemeente Groningen voldoende flexibiliteit heeft om de effecten van slecht weer scenario's op te kunnen vangen.



Dit voorjaar actualiseren we de stresstest, zodat we de uitkomsten hiervan kunnen betrekken bij de voorbereiding op de begroting 2014.

Daarnaast is in 2012 voor de belangrijkste projecten in het ruimtelijke domein een herziene grondexploitatie opgesteld. Hierbij zijn deze projecten opnieuw doorgerekend en is rekening gehouden met de effecten van de economische recessie. In een aantal gevallen heeft dit ertoe geleid dat aanvullende middelen beschikbaar gesteld moesten worden.

### **Operationele haalbaarheid**

Om inzicht te krijgen in de operationele haalbaarheid van projecten hebben we de Ernst&Young gevraagd dit nader te onderzoeken. Ernst&Young heeft hiervoor gekeken naar acht gemeentelijke projecten:

1. Decentralisaties;
2. Meerstad;
3. Sozawe / Iederz;
4. Projecten woningbouw en bedrijventerreinen;
5. Zuidelijke Ringweg;
6. Vorming Shared Service Center;
7. Bezuinigingen;
8. De nieuwe werkplek.

Bij de keuze van deze projecten is rekening gehouden met een spreiding van projecten over de verschillende domeinen, inclusief bedrijfsvoering.

### Algemene conclusie Ernst&Young: voldoende interne beheersingsmaatregelen

Op basis van het onderzoek naar deze acht projecten en programma's concludeert Ernst&Young dat de gemeente Groningen voldoende interne beheersingsmaatregelen heeft getroffen om de haalbaarheid van projecten te realiseren. Over het algemeen scoren projecten voldoende tot goed op het grootste deel van de beoordeelde aspecten.

Met betrekking tot de benodigde capaciteit voor de uitvoering concludeert Ernst&Young dat voor bijna alle plannen een capaciteitsplanning aanwezig is.

We zijn tevreden met de constatering van Ernst&Young dat we bij de onderzochte projecten voldoende beheersingsmaatregelen hebben getroffen. We vinden dit belangrijk omdat we binnen de gemeentelijke organisatie steeds meer projectmatig gaan werken.

Waar mogelijk hebben we voor alle projecten een capaciteitsplanning opgesteld. Daarbij signaleert Ernst&Young dat in een aantal gevallen de beschikbare capaciteit als risico wordt benoemd. We gaan hier later in de brief nader op in.

### Adviezen Ernst&Young

De adviezen van Ernst&Young richten zich vooral op een meer systematische manier van werken bij projecten, waarbij duidelijke criteria



worden opgesteld over de mate van control en risicomanagement (afhankelijk van omvang, fasering en risico's van een project). Ook adviseert Ernst&Young duidelijk te maken over welke projecten met welke frequentie aan wie wordt gerapporteerd.

We kunnen ons vinden in deze adviezen en werken deze uit tot een set met algemene afspraken die voor het projectmatig werken binnen de gemeente Groningen.

Ernst&Young geeft ook adviezen over het mogelijk gebruik van portfoliomanagement en de capaciteitsplanning. Onderstaand gaan we hier specifiek op in.

Tot slot gaan we in op de raakvlakken van de adviezen van Ernst&Young met lopende ontwikkelingen en zoals risicomanagement, organisatieverandering en onderzoeken bij andere projecten.

#### *Portfoliomanagement*

Ernst&Young adviseert om te beoordelen of het instrument van portfoliomanagement toepasbaar is voor de gemeente Groningen, vooral gezien de spankracht van de organisatie, de afnemende middelen en de vele externe ontwikkelingen.

Portfoliomanagement betreft het management van het geheel aan activiteiten van een organisatie, gericht op het bereiken van de strategische doelen.

Ernst&Young is van mening dat portfoliomanagement kan bijdragen aan een transparante afweging tussen projecten. Daarnaast kunnen hiermee mogelijk betere keuzes ten aanzien van inzet, beheersing, informatievoorziening en control worden gemaakt.

Wij zien niet direct een meerwaarde van portfoliomanagement bij het maken van een afweging tussen welke projecten we wel en niet starten. Deze afweging maken we jaarlijks bij de begroting. Overigens worden veel projecten ingegeven door externe ontwikkelingen.

Portfoliomanagement kan bij lopende projecten wel helpen bij het maken van keuzes ten aanzien van de inzet van capaciteit, de mate van (risico)beheersing, informatievoorziening en control. Projecten met een groot strategisch belang en grote economische / publieke waarde bijvoorbeeld vragen om een grotere inzet van risicomanagement en control en stellen andere eisen aan informatievoorziening.

We nemen dit mee in de uitwerking van de aanbevelingen dit najaar.

#### *Capaciteitsplanning*

Ernst&Young adviseert het risico van de onderlinge afhankelijkheid tussen de projecten in relatie tot de benodigde en beschikbare capaciteit in kaart te brengen en hiervoor beheersmaatregelen te nemen. Daarbij adviseert Ernst&Young een totaalplanning op te stellen van de capaciteit en inzet ten behoeve van eenmalige omvangrijke projecten, rekening houdend met de reguliere werkzaamheden in de lijnorganisatie.

De samenloop van projecten en reguliere werkzaamheden is voor ons college een punt van zorg. Tegelijkertijd zijn we terughoudend met het introduceren van nieuwe instrumenten, die op zichzelf een beroep doen op de schaarse capaciteit.

De capaciteitsplanning bij projecten baseren we op een reële inschatting van benodigde en beschikbare capaciteit. Bij een aantal projecten is er sprake van spanning tussen de benodigde capaciteit voor het project en de benodigde capaciteit voor reguliere werkzaamheden. Dit speelt vooral bij de op bedrijfsvoering georiënteerde projecten, zoals de vorming van het shared service center en de samenvoeging Iederz / Sozawe.

Bij die projecten waar we een risico met betrekking tot de capaciteit hebben geconstateerd, brengen we het risico in beeld en benoemen we hiervoor beheersmaatregelen. In het uiterste geval kan dit leiden tot een aanpassing van de planning van een project of het inschakelen van extra personeel.

#### *Raakvlakken met lopende ontwikkelingen*

De adviezen op van Ernst&Young raken voor een deel aan onderwerpen waar we de afgelopen periode ontwikkelingen in gang hebben gezet. We zetten hier de belangrijkste ontwikkeling op een rij.

We hebben u eind januari 2013 geïnformeerd (BD 13.3451359) over de verdere ontwikkeling van het risicomanagement. We hebben daarbij aangegeven dat in de afgelopen jaren de nadruk heeft gelegen op de harde kant van risicomanagement, die vooral gericht is op het instrumentarium en de planning en controlcyclus. In de verdere ontwikkeling van risicomanagement richten we ons met name op de zachtere kant zoals rollen en gedrag, communicatie en risicogesprekken. We doen daarom mee aan het veranderlab risicomanagement, waarin we met tien andere gemeenten vorm geven aan strategisch risicomanagement. We doen dit onder begeleiding van het Zijlstra Center (onderdeel van de Vrije Universiteit Amsterdam) en het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement. Het advies van Ernst&Young om het gewenste niveau van risicomanagement expliciet bij de start van een project in te richten, betrekken we bij de verdere ontwikkeling.

Ernst&Young adviseert ook om bij de start van projecten een keus te maken over de gewenste control, rekening houdend met omvang, fasering en risico's van een project. De versterking van control is een belangrijk thema in de organisatie ontwikkeling en in het traject van bestuurlijke dienstverlening. De nadruk ligt hierbij op het versterken van de onafhankelijke rol van control en het meer aan de voorkant van het proces positioneren van de controlfunctie. Een belangrijk uitgangspunt bij de inrichting van de controlfunctie is een programmatische en risicogerichte inzet van control medewerkers. Het advies van Ernst&Young sluit hier op aan.

Tot slot hebben we u in september 2012 geïnformeerd (BD 12.3254431) over de uitkomsten van het onderzoek naar de implementatie van DaFinci. Aan de hand van de onderzoeksresultaten hebben de onderzoekers ook te leren lessen



voor de organisatie geformuleerd. De onderzoekers concludeerden dat de governance, toezicht en sturing bij projecten versterkt moet worden en onafhankelijke projectbewaking moet worden verbeterd.

De adviezen van Ernst&Young bevestigen en ondersteunen de ingezette acties uit het onderzoek naar de implementatie van DaFinci.

### **Conclusie en vervolg**

De financiële haalbaarheid hebben we onderzocht door in 2012 een stresstest uit te voeren op de begroting. De belangrijkste conclusie van de stresstest is dat de gemeente Groningen voldoende flexibiliteit heeft om de effecten van slecht weer scenario's op te kunnen vangen.

De algemene conclusie van Ernst&Young uit het onderzoek naar de operationele haalbaarheid van projecten is dat de gemeente Groningen voldoende interne beheersingsmaatregelen heeft getroffen om de haalbaarheid van projecten te realiseren. Met betrekking tot de benodigde capaciteit voor de uitvoering concludeert Ernst&Young dat voor bijna alle plannen een capaciteitsplanning aanwezig is.

We werken de adviezen van Ernst&Young nader uit tot een set met algemene afspraken die voor het projectmatig werken binnen de gemeente gaan gelden. We sluiten hierbij zoveel mogelijk aan bij bestaande instrumenten, die binnen de organisatie worden gehanteerd. In de set met afspraken nemen we de adviezen van Ernst&Young mee. Desgewenst kunnen deze worden besproken met de leden van het audit committee of de commissie Financien en Veiligheid. In het najaar van 2013 komen we met een uitwerking van de afspraken voor het projectmatig werken.

Bij deze uitwerking maken we ook afspraken over een gestructureerde wijze van informatievoorziening. Hierbij zullen we u ook een voorstel voorleggen voor hoe we uw raad op een gestructureerde manier kunnen informeren over de voortgang van projecten. Hierbij betrekken we de sleutelrapportage projecten.

We vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,  
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel

de secretaris,  
drs. M.A. (Maarten) Kuys