

INITIATIEFVOORSTEL

Gemeente Velsen

Raadsvergadering d.d. : 1 december 2011
Raadsbesluitnummer : R11.081
Carrousel d.d. : 17 november 2011

Onderwerp : Eindrapport Rekenkamercommissie kwaliteit Grondbeleid
--

Voorgesteld besluit :

De conclusies en aanbevelingen uit het rekenkamerrapport kwaliteit grondbeleid over te nemen en het college te verzoeken onderstaande aanbevelingen uit te werken en de Raad te informeren over de aanpak.

Op basis van het onderzoek doet de Rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen:

1. Aanbevelingen voor verbetering van de kaderstellende rol van de raad

- 1.1 Verbeter de rechtmatigheid van het grondbeleid en de bijbehorende nota's
- 1.2 Verbeter de integraliteit van het grondbeleid
- 1.3 Benoem heldere doelen in het grondbeleid

2 Aanbevelingen voor verbetering van de controlerende rol van de raad

- 2.1 Volg en controleer de voortgang van de eigen cyclus van projecten
- 2.2 Laat raadsleden een masterclass 'controleren van (grote) projecten' volgen
- 2.3 Maak duidelijke afspraken met het college over de gewenste informatievoorziening rondom grondexploitaties en (grote) projecten

3 Aanbevelingen voor verbetering van de organisatie en uitvoering van grondbeleid, grondexploitaties en projecten

- 3.1 Verbeter de methode en het gebruik van risicomanagement
- 3.2 Professionaliseer het projectmatig werken en opdrachtgever/opdrachtnemerschap binnen college en organisatie
- 3.3 Voorkom integratie van reserve Grondbedrijf en algemene reserve en stel een Meerjaren Perspectief Grondbedrijf op
- 3.4 Maak de eigen kwaliteiten van de organisatie inzichtelijk en huur aanvullende deskundigheid op projectbasis in
- 3.5 Benut kennis, ervaring en opgedane inzichten van vergelijkbare gemeenten en de VNG
- 3.6 Onderzoek de aanschaf van de NAM-kade en benoem hieruit leer- en verbeterpunten voor de toekomst
- 3.7 Onderzoek de ontwikkelstrategie van de NAM-kade en benoem hieruit leer- en verbeterpunten voor de toekomst.

Samenvatting

In opdracht van de Rekenkamercommissie van de gemeente Velsen heeft bureau Twynstra Gudde een onderzoek uitgevoerd naar kwaliteit grondbeleid. Het eindrapport is aan de

raadsleden aangeboden. De Rekenkamercommissie is van mening dat de rapportage een bijdrage kan leveren aan het krijgen van een helder beeld van de kwaliteit van het huidige grondbeleid.

Op basis van het onderzoek doet de Rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen, verdeeld in drie onderdelen:

- Aanbevelingen voor verbetering van de *kaderstellende* rol van de raad
- Aanbevelingen voor verbetering van de *controlerende* rol van de raad
- Aanbevelingen voor *verbetering* van de organisatie en *uitvoering* van grondbeleid, grondexploitaties en projecten

1. Aanbevelingen voor verbetering van de kaderstellende rol van de raad

Hieronder zijn drie aanbevelingen voor verbetering van de kaderstellende rol van de raad uiteengezet. Hiermee geeft de raad voor het grondbeleid antwoord op de volgende drie vragen:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?
- Wat mag het kosten?

1.1 Verbeter de rechtmatigheid van het grondbeleid en de bijbehorende nota's

Het grondbeleid van de gemeente Velsen wordt in 2011 herijkt. Hiertoe ontvangt de raad van het college een voorstel. De raad kan het college expliciet vragen om de rechtmatigheid van het herijkte grondbeleid te waarborgen en vooral vragen om een aansluiting van het lokale beleid met landelijke wet- en regelgeving als de nieuwe Wro.

1.2 Verbeter de integraliteit van het grondbeleid

De raad kan het college ook vragen in haar voorstel de integraliteit van het grondbeleid te waarborgen door expliciet aan te geven hoe ander beleid het grondbeleid beïnvloedt en vice versa. De doelen van het grondbeleid dienen, bijvoorbeeld, aan te sluiten bij het financiële beleid van de gemeente en bij de structuurvisie.

1.3 Benoem heldere doelen in het grondbeleid

Het nieuwe grondbeleid dient heldere doelen te bevatten die SMART zijn geformuleerd. Deze doelen zijn vervolgens vertaald naar concrete (prestatie) indicatoren. In voortgangsrapportages kan het college vervolgens per indicator de voortgang schetsen, waardoor de raad achteraf beter kan sturen. Ook kan de raad ervoor kiezen om naast doelstellingen, ook beoogde, maatschappelijke effecten in het nieuwe grondbeleid (te laten) opnemen.

2 Aanbevelingen voor verbetering van de controlerende rol van de raad

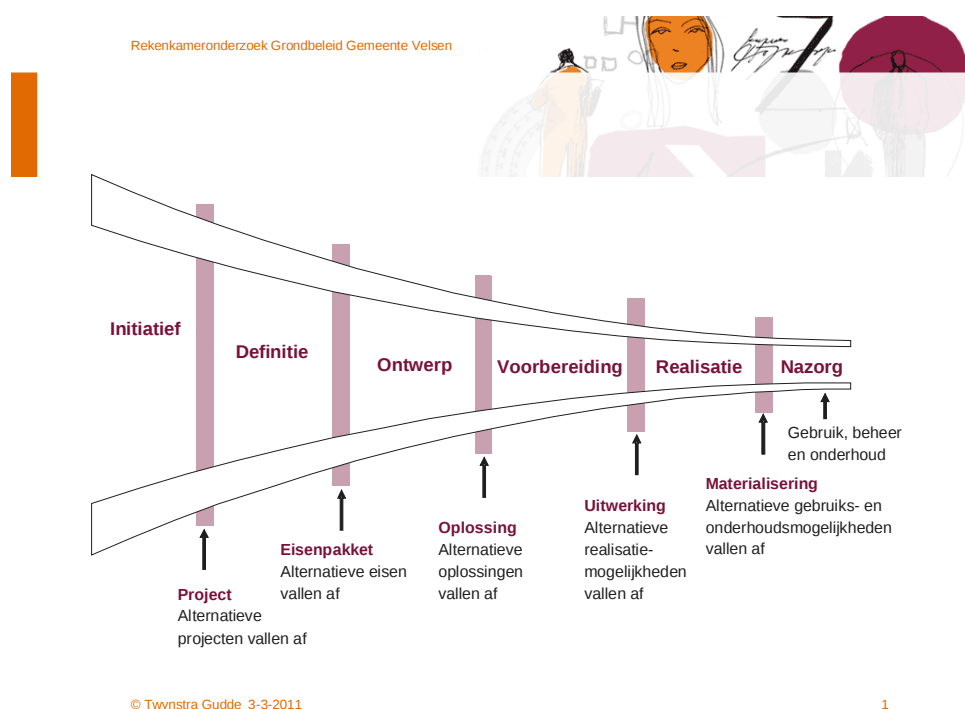
Hieronder zijn drie aanbevelingen voor verbetering van de controlerende rol van de raad uiteengezet. Hiermee geeft de raad voor het grondbeleid antwoord op de volgende drie vragen:

- Hebben we bereikt wat we wilden bereiken?
- Wat hebben we daarvoor gedaan?
- Wat heeft het gekost?

2.1 Volg en controleer de voortgang van de eigen cyclus van projecten

De raad kan de voortgang van de realisatie van de doelstellingen van het grondbeleid het beste volgen per project. Elk project heeft weer zijn eigen cyclus met zes fasen die doorgaans afwijkt van de reguliere planning en controlcyclus van de gemeente. De raad kan het college vragen om bij elk van

de zes fasen een voortgangsbericht richting de raad te sturen. Deze fasen zijn in onderstaande figuur opgenomen.



2.2 Laat raadsleden een masterclass 'controleren van (grote) projecten' volgen

De raad twijfelt of hij de inhoudelijke expertise heeft om het college in de uitvoering van het grondbeleid goed te kunnen controleren. Die twijfel is ongewenst en kan worden weggenomen door de raad, bijvoorbeeld, een masterclass 'controleren van (grote) projecten' te laten volgen.

Hierdoor krijgen raadsleden meer inzicht – zonder deskundige te worden – om de juiste vragen te stellen en eventueel een checklist te maken met standaard controlevragen.

2.3 Maak duidelijke afspraken met het college over de gewenste informatie-voorziening rondom grondexploitaties en (grote) projecten

Gelijktijdig met het vaststellen van het nieuwe grondbeleid kan de raad het college vragen haar periodiek te informeren over grondexploitaties en (grote) projecten. Daarmee ontstaan heldere afspraken tussen raad en college en zijn de verwachtingen over en weer helder vastgelegd.

Wij raden aan deze informatievoorziening te laten sporen met momenten van overgang van de ene fase van een project naar een andere fase. Hierbij valt te denken aan de overgang van initiatieffase naar ontwerpfase, waarbij het college de raad informeert over de stand van zaken en daar waar relevant de raad een voorstel voorlegt. Daarnaast dienen raad en college gezamenlijk afspraken te maken over het volgen van de voortgang van project binnen de verschillende fasen van een project. Daar waar, bijvoorbeeld, in de realisatiefase sprake is van overschrijding van het oorspronkelijke budget, dient de raad vroegtijdig hierover te worden geïnformeerd.

Ten slotte is het mogelijk dat de raad het college vraagt haar periodiek te informeren over de voortgang van (grote) projecten met de grootste risico's. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een quick scanrapportage grote projecten.

3 Aanbevelingen voor verbetering van de organisatie en uitvoering van grondbeleid, grondexploitaties en projecten

De laatste aanbevelingen gaan over de organisatie en uitvoering van het grondbeleid en zijn daardoor primair gericht op het college en de organisatie.

3.1 Verbeter de methode en het gebruik van risicomanagement

Deze aanbeveling is reeds door de organisatie (h)erkend, maar ook de voorgestelde methode van risicomanagement verdient in onze ogen aanscherping. Dat geldt met name voor het maken van een risicoanalyse door functionarissen met inhoudelijke deskundigheid van het betreffende project.

3.2 Professionaliseer het projectmatig werken en opdrachtgever/opdrachtnemerschap binnen college en organisatie

In paragraaf 2.1 is reeds aanbevolen om de voortgang van projecten meer via de eigen cyclus te volgen. Het uitvoeren van het grondbeleid gebeurt in de regel door het uitvoeren van projecten. De gemeente Velsen kan zich verder ontwikkelen in het projectmatig werken en het opdrachtgever/opdrachtnemerschap door duidelijkheid te creëren over de kwaliteitseisen die gesteld worden aan projectmanagement. Dat kan door helderheid te scheppen over de wijze waarop projecten ontstaan, de projecten worden uitgevoerd en de wijze waarop de projecten beheerd worden in tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. De gemeente kan ook helderheid creëren in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle relevante actoren. Daarbij is het niet alleen van belang dat er helderheid komt in de taken en verantwoordelijkheden van de projectleider, de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgever, maar ook de rol van de raad in de projecten. Door zich verder te ontwikkelen in het projectmatig werken en helderheid te creëren in de spelregels, is de kans op een goede uitvoering van projecten groter.

3.3 Voorkom integratie van reserve Grondbedrijf en algemene reserve en stel een Meerjaren Perspectief Grondbedrijf op

Het college is voornemens om de reserve van het Grondbedrijf te integreren in de algemene reserve. Dit is naar onze mening vanuit het perspectief van sturing en beheersing van gebiedsontwikkelingsprojecten niet gewenst. Immers, juist het organiseren van de financiële control van grote projecten zo dicht mogelijk bij die projecten, geeft een goed inzicht en kan invloed hebben op het sturen op en het beperken van risico's. Eis is wel dat de reserve Grondbedrijf volledig transparant en inzichtelijk is. Daartoe kan de gemeente overwegen om een (nota) Meerjaren Perspectief Grondbedrijf (MPG) op te stellen. Door een MPG ontstaat inzicht in:

- de (toekomstige) ontwikkeling van de reserve van het Grondbedrijf
- het weerstandsvermogen van het Grondbedrijf
- de financieringsbehoefte van het Grondbedrijf
- de bijdragen van het Grondbedrijf aan de verschillende programma's.

3.4 Maak de eigen kwaliteiten van de organisatie inzichtelijk en huur aanvullende deskundigheid op projectbasis in

De ambtelijke organisatie heeft momenteel onvoldoende zicht op de *benodigde* en *werkelijk beschikbare* kennis en kunde om het grondbeleid succesvol uit te voeren. De gemeente doet er verstandig aan om voor zichzelf te verhelderen voor welke type projecten binnen het grondbeleid zij onvoldoende kennis en expertise in huis heeft en hoe deze expertise alsnog naar binnen kan worden gehaald.

3.5 Benut kennis, ervaring en opgedane inzichten van vergelijkbare gemeenten en

de VNG

De gemeente lijkt beperkt te leren van de ervaring van andere en/of vergelijkbare gemeenten. Dat, terwijl uiteenlopende gemeenten over 'good practices' beschikken waar Velsen van kan profiteren. Ook de VNG heeft de nodige deskundigheid in huis die voor herijking van het grondbeleid kan worden benut.

3.6 Onderzoek de aanschaf van de NAM-kade en benoem hieruit leer- en verbeterpunten voor de toekomst

Uit dit onderzoek is duidelijk geworden dat de aanschaf van de NAM-kade vooral een strategisch defensieve activiteit was. Door deze politiekbestuurlijke handeling nader te onderzoeken, kunnen lessen voor vergelijkbare situaties in de toekomst worden getrokken.

3.7 Onderzoek de ontwikkelstrategie van de NAM-kade en benoem hieruit leer- en verbeterpunten voor de toekomst

De ontwikkelstrategie van de NAM-kade is in de afgelopen jaren regelmatig veranderd. Dit heeft consequenties gehad voor de effectiviteit van de feitelijke realisatie van het gebied. Ook hiervoor geldt dat een evaluatieonderzoek tot nieuwe inzichten kan leiden die voor de toekomst kunnen worden benut

Waarom naar de Raad?

Doelstelling en beoogd meetbaar effect

In het Rekenkamerrapport worden een aantal aanbevelingen gedaan om het grondbeleid van Velsen verder te verbeteren. Kernvraagstuk is of de Raad van mening is dat de aanbevelingen moeten worden uitgewerkt. De Rekenkamercommissie ziet het rapport als een overzicht van de huidige stand van zaken van het grondbeleid met aanbevelingen voor College en Raad voor verdere verbetering.

Communicatie

N.v.t.

Kosten, baten, dekking

N.v.t.

De Rekenkamercommissie

De secretaris,

De voorzitter,

A.F.K. Klinkenberg

J.E. van der Boon