

GRIP OP GROTE PROJECTEN

11-03-2025

Rekenkamer Gemeente Nuenen c.a.



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Analyse van het feitenrapport en conclusies	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Raadsbesluiten	5
2.3	Planning en control cyclus	7
2.4	Interne beheersing van projecten	8
3.	Aanbevelingen	10
4.	Bestuurlijke reactie	12
5.	Nawoord van de Rekenkamer	14
Bijlage 1	Feitenrapportage.....	15

1. Inleiding

De Rekenkamer heeft in de periode april 2024– januari 2025 onderzoek gedaan naar de mate waarin de gemeente Nuenen c.a. grip heeft op grote projecten. Dit onderzoek is door de vorige Rekenkamer in December 2022 geïnitieerd maar niet gestart. Na de benoeming in februari 2024 van de nieuwe leden heeft de Rekenkamer het weer opgepakt en tot uitvoering gebracht. In overleg met de raad zijn 3 grote projecten geanalyseerd: het Klooster, de Hongerman en Sinti-locatie Bosweg.

Na een lange aanloop is het huidige college tot overeenstemming gekomen rond de plannen van deze drie projecten en het daaraan te spenderen budget. Dit rapport gaat over de vraag of daarbij heldere afspraken zijn gemaakt over budgetten, tijdslijnen en doelstellingen en wat in de toekomst eventueel beter zou kunnen.

De focus van het onderzoeksvoorstel uit December 2022 lag op de voorbereiding en de besluitvorming rond grote projecten. Omdat de voorbereidingsfase voor de 3 onderzochte projecten in de loop van 2023 is afgerond via goedkeuring door de raad heeft de Rekenkamer gemeend toegevoegde waarde te kunnen leveren door 2 onderzoeksvragen toe te voegen aan het originele onderzoeksvoorstel:

- Zijn er processen ingericht om de voortgang van de projecten te kunnen volgen?
- Wordt er gemonitord op de ontwikkeling van de kosten ten opzichte van budget, het behalen van de deadlines en de realisatie van de beoogde doelstellingen?

Voor lopende projecten is het zaak om zo goed mogelijk grip te houden zodat ze qua doelstelling, kosten en timing niet (teveel) uit de pas gaan lopen met de goedgekeurde plannen. Iets wat voor ‘grote projecten’, waar dan ook uitgevoerd, altijd een uitdaging is.

Gedurende ons onderzoek is met vele betrokkenen gesproken, zijn processen, systemen en procedures in kaart gebracht en is het rapportageproces onder de loep genomen. De onderzoeksmethodiek en de bevindingen zijn opgenomen in het feitenrapport, zie bijlage 1.

Deze rapportage heeft de volgende opzet: in hoofdstuk twee maken we een analyse van de bevindingen in het feitenrapport en komen we tot conclusies per deelgebied. In hoofdstuk drie geven we aanbevelingen op basis van deze conclusies. Daarna voegen we de bestuurlijke reactie toe en geeft de Rekenkamer in een Nawoord haar reactie.

De interviews die zijn afgenomen zijn verwerkt in het feitenrapport en de analyse daarvan in hoofdstuk 2 en zijn om reden van privacy niet in het rapport opgenomen.

2. Analyse van het feitenrapport en conclusies

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een analyse en komen we tot samenvattende conclusies voor de drie grote projecten van de gemeente Nuenen c.a. die de Rekenkamer heeft onderzocht. Deze drie projecten zijn:

- Het Klooster - een multifunctionele accommodatie die gerenoveerd, verduurzaamd en getransformeerd moet worden van verzamelgebouw naar sociaal-cultureel knooppunt. Er moet een adequate en toekomstbestendige theater- en raadszaal komen (zowel qua ontwerp, inrichting als techniek). De bibliotheek wordt ingepast in het gebouw. Ook dient de exploitatie geregeld te worden.
- De Hongerman - renovatie, uitbreiding en verduurzaming van sporthal De Hongerman tot een adequate, toekomstbestendige voorziening voor bewegingsonderwijs, binnensport en maatschappelijke functies in Nuenen-Zuid. Hoe de sporthal geëxploreerd gaat worden is onderdeel van het project.
- Bosweg - een woonwagenlocatie met jarenlang achterstallig onderhoud. De volledige locatie wordt opnieuw ingericht en op orde gebracht. De 20 bestaande woonwagens worden vervangen.

Deze projecten zijn allen in 2023 goedgekeurd:

Project	Projectgrootte	Goedkeuringsbesluit
Het Klooster	EUR 12.1 miljoen	16 maart 2023
De Hongerman	EUR 13.5 miljoen	15 juni 2023
Bosweg	EUR 9.8 miljoen	14 december 2023
Totaal	EUR 35.4 miljoen	

Bij de gemeente Nuenen c.a. lopen nog een aantal andere grote projecten. De totale begroting van de gemeente voor 2025 is EUR 71,1 miljoen (uitgaven). Derhalve brengen de grote projecten potentieel aanzienlijke financiële risico's met zich mee. Uit de praktijk weten we dat grote projecten in tijd en kosten uit de hand kunnen lopen. Hoewel de uitgaven voor de grote projecten over meerdere jaren zijn verspreid en te zien als investeringen ligt het grootste gedeelte van de begroting vast.

Dit rapport kijkt niet gedetailleerd terug op de ontstaansgeschiedenis van deze projecten. De raad constateert dat er in 2023 een grote urgentie en voldoende cohesie en vertrouwen was om tot deze besluiten te komen. We begrijpen uit gesprekken met raadsleden en wethouders dat de invoering van het BOB-model (met aparte overleggen rond Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming) een positief effect heeft gehad op de besluitvorming rond grote projecten.

In de volgende paragrafen maken we een analyse van de volgende punten, gebruikmakend van de feitenrapportage uit bijlage 1 en de interviews die zijn afgenomen.

Allereerst gaan we de raadbesluiten evalueren om zodoende helder te hebben wat het afgesproken kader is (paragraaf 2.2.). Als er een raadsbesluit is genomen zijn de financiële afspraken gemaakt en de doelen gesteld. De planning en controle cyclus kan dan worden ingevuld (paragraaf 2.3).

Maar om controle te hebben over de uitvoering van de projecten en tijdig en betrouwbaar te kunnen rapporteren in de planning en controle cyclus moet de ambtelijke organisatie ingeregeld zijn onder verantwoordelijkheid van de betreffende wethouder. We kijken derhalve naar de manier waarop het beheer van grote projecten organisatorisch is ingebed (paragraaf 2.4.). Waar liggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Hoe wordt intern verantwoording afgelegd? Welk

instrumentarium heeft men daartoe ter beschikking? Hoe is het financiële beheer geregeld zodat er met de juiste gegevens de planning en controle cyclus wordt gevuld?

2.2 Raadsbesluiten

Het Klooster

Bij het Klooster zijn raadsbesluiten over drie onderwerpen onderzocht. Over doelen/randvoorwaarden (13 maart 2019, 9 juli en 10 december 2020 en 16 maart 2023), over de participatie (13 maart 2019, 9 juli en 10 december 2020 en 16 maart 2023) en over scenario's (9 juli en 10 december 2020 en 16 maart 2023).

De raadsvoorstellen over de doel/randvoorwaarden zijn duidelijk ten aanzien van de randvoorwaarden. De doelen zijn minder scherp omschreven. Mogelijk komt dit omdat het maatschappelijke doelen zijn.

In de raadsvoorstellen over participatie wordt geïnformeerd op welke wijze belanghebbenden voorafgaand aan de besluitvorming betrokken zijn geweest. In het raadsvoorstel zelf is niet opgenomen wat de wensen en behoeften zijn van de belanghebbenden.

De raadsleden krijgen meerdere varianten gepresenteerd en de voorkeursvariant van het college wordt ook door de raad verkozen. Bij het Klooster zijn er op verschillende momenten kredieten voor verschillende onderdelen van het totale project afgegeven. Dit wordt niet systematisch in de raadsvoorstellen verwerkt.

Bij het Klooster is de exploitatie ten tijde van het raadsbesluit nog niet uitgewerkt.

Hongerman.

Er zijn drie onderwerpen waar wij raadsbesluiten over hebben onderzocht. Over de doelen/randvoorwaarden (8 juli 2021), over de participatie (8 juli 2021 en 15 juni 2023) en scenario's (8 juli 2021 en 15 juni 2023).

Het raadsvoorstel over de doelen/randvoorwaarden is duidelijk en uitgebreid beschreven. Deze blijven van toepassing in de presentatie voor de beeldvormende avond op 8 maart 2023 en in het raadsvoorstel van 15 juni 2023.

In raadsvoorstel van 8 juli 2021 worden drie scenario's gegeven waarvan scenario 2 worden kozen.

In het raadsvoorstel over participatie wordt de raad geïnformeerd op welke wijze belanghebbenden voorafgaand aan de besluitvorming betrokken zijn geweest. Wanneer dit niet het geval is wordt dit ook aangegeven (met de reden), zoals bij het alternatieve ontwerp dat uiteindelijk in plaats komt van scenario 2.

Het project Hongerman loopt nogal vertraging op. Tijdens het opstellen van een voorlopig ontwerp is gebleken dat de voorkeursvariant niet uitgevoerd kan worden omdat er betonrot in de fundering/vloer van het multifunctionele gedeelte is aangetroffen (november 2022). Er is ook een vertraging van 4 maanden door onderzoek voor ontheffing Wet natuurbescherming Provincie, uitgevoerd door de Omgevingsdienst Brabant-Noord (dwergvleermuis). Via raadsinformatiebrieven (RIBs) wordt de raad op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen.

Ten tijde van het raadsbesluit is er nog geen zicht op hoe de exploitatie van de sporthal/MFA zal worden ingevuld.

Bosweg

Er zijn drie onderwerpen waar wij raadsbesluiten over hebben onderzocht. Over de doelen/randvoorwaarden (14 december 2023), over de participatie (6 september en 14 december 2023 en 29 mei 2024) en scenario's (6 september 2021 en 14 december 2023).

Vermeld moet worden dat er al sinds 2013 met de bewoners wordt gesproken over diverse plannen, die telkens om verschillende redenen niet zijn doorgegaan of tot uitvoering zijn gekomen. Zo heeft onder meer een woningbouwcoöperatie zich teruggetrokken uit het project. Met het aantreden van de nieuw wethouder op dit dossier is het project aan de Bosweg van de grond gekomen.

Er is nu een communicatie- en participatieplan opgesteld, besproken in de raad op 14 december 2023. Er heeft afstemming plaatsgevonden met de woonwagengemeenschap op locatie Bosweg, en ook met iedere individuele bewoner. Achterstanden in de huur zijn voorlopig on hold gezet. Om de gemeente van advies te dienen over de toekomstige situatie van huren en beheer is een nieuwe woningbouwcoöperatie betrokken die ervaringen heeft met de doelgroep.

In de raadsvergadering is het budget definitief vastgesteld en het voorkeursscenario gekozen. Niet alles is in detail vastgelegd, er wordt meer met kaders gewerkt daar er speelruimte in de besprekingen met de bewoners gehouden wordt. De kaders zijn expliciet uitgewerkt in een bijlage bij het raadsvoorstel van 14 december 2023.

Er is een globale tijdslijn opgesteld (start Q4, 2024 en realisatie Q1, 2026). De planning zal per fase van het project worden uitgewerkt en geactualiseerd.

Op 29 mei 2024 is de raad verder geïnformeerd over de voortgang en de individuele gesprekken.

Conclusie

Als we de structuur van de raadsbesluiten bekijken dan kunnen we constateren dat er een vaste opbouw en inhoud is en dat die alle relevante aspecten afdekt. Door deze opzet wordt de opsteller gedwongen over alle punten na te denken en dus in het raadsbesluit te verwerken.

Wel wordt die structuur inhoudelijk niet altijd consistent of diepgaand invulling gegeven.

Bij het Klooster zijn de doelen minder scherp omschreven en zijn er verschillende kredieten in verschillende raadsvoorstellen. In de opeenvolgende raadsvoorstellen voor additioneel krediet worden reeds afgegeven kredieten per raadsvoorstel meegenomen, maar is niet duidelijk hoe het nieuwe totaalbudget is opgebouwd (te besteden bedragen per onderdeel van het project). Hierdoor heeft zowel de raad als de projectleider/coördinator geen helder overzicht bij de uitvoering van het project.

Ditzelfde geldt voor de Hongerman.

Zowel bij het Klooster als de Hongerman is de exploitatie ten tijde van de raadsbesluiten nog een open eind. Afsproken wordt dat de raad van ontwikkelingen op de hoogte gehouden zal worden.

Project Bosweg is bijzonder complex gezien de grote hoeveelheid op te lossen problemen en de afhankelijkheid van de voortdurende instemming van de bewoners met de verdere ontwikkeling van dit plan. Het plan is op hoofdlijnen goedgekeurd zodat gestart kon worden. Een belangrijk kostenaspect is de potentiële investering in 20 nieuwe woonwagens. Het opgevoerde kostenbedrag

houdt rekening met vervanging van alle wagens – er zijn indicaties dat dit niet nodig zal zijn. Dit biedt een financiële buffer in het project, maar tevens mogelijke onduidelijkheid in werkelijke besteding van deze ruimte naar de toekomst.

Bij alle projecten wordt expliciet aangegeven dat nadere verduidelijking en verdieping pas in een later stadium plaats kan vinden vanwege de complexiteit van de projecten en de afhankelijkheid van vele factoren (bijvoorbeeld de samenwerking met andere betrokkenen, de ontwikkeling van de juridische kaders en de macro-economische ontwikkelingen op de bouwmarkt).

2.3 Planning en control cyclus

De rapportage over de voortgang van grote projecten loopt vooral via de planning en control cyclus.

Nadat de goedgekeurde projectkosten zijn opgenomen in de begroting(en) is er tweemaal per jaar een tussentijdse rapportage (Turap) over wijzigingen ten opzichte van de goedgekeurde begroting. De Turaps bevatten een separaat hoofdstuk ‘Toelichting en aanpassingen (investerings)projecten’.

De tussentijdse rapportages zijn sinds 2020 veranderd. In 2020 werd er zeer systematisch gerapporteerd over ieder groot project, met projectdoelstelling, projectresultaat, besluiten, planning, financieel, risico's en aandachtspunten. Na 2020 wordt dit korter: in de tweede tussentijdse rapportage 2024 wordt per project een korte status update gegeven over ontwikkelingen, complicaties en gewijzigde deadlines.

Naast de Turaps wordt de raad, indien daar naar inzicht van het college aanleiding toe is, via raadsinformatiebrieven (RIBs) periodiek inzicht gegeven in de lopende projecten. Dit gebeurt met name als er een bepalende gebeurtenis heeft plaatsgevonden, bijvoorbeeld de verhuizing van de activiteiten van Het Klooster naar de tijdelijke locatie en de ontvangst van de omgevingsvergunning voor De Hongerman.

Bij veranderingen inzake het budget voor grote projecten worden aan de raad nieuwe voorstellen ter goedkeuring voorgelegd. Deze voorstellen bevatten een omschrijving van de reden tot aanpassing en een voorstel hoe de extra kosten/investerings te financieren. Uit de gesprekken met raadsleden komt het beeld naar voren dat tenminste bij een deel van de raad het gevoel bestaat dat ze daarmee pas in een (te) laat stadium worden betrokken bij het probleem dat is gerezen. Er kan alleen nog goedkeuring worden gegeven aan het voorstel, betrokkenheid bij de oplossing van het probleem zelf (of zelfs wetenschap van het probleem) is er niet.

Uiteraard heeft de raad de gelegenheid de verantwoordelijke wethouders te bevragen op informatie-avonden of via specifieke informatieverzoeken. Vanuit de ambtelijke organisatie komt het geluid dat daar door de raad spaarzaam gebruik van wordt gemaakt.

De auditcommissie ziet vooral een taak in het stroomlijnen van de P&C cyclus evenals het proces van de jaarrekeningcontrole door de accountant. Er is geen speciale aandacht voor de grote projecten.

Conclusie

De Rekenkamer is van mening dat de rapportage over grote projecten aan de raad dan wel auditcommissie meer aandacht zou kunnen krijgen om de transparantie en betrokkenheid te vergroten. Zowel bij het Klooster als de Hongerman is de exploitatie ten tijde van de raadsbesluiten nog een open eind. Afgesproken wordt dat de raad van ontwikkelingen op de hoogte gehouden zal worden. Datzelfde geldt voor de detailinvulling van project Bosweg.

De tussentijdse rapportages hebben in kwaliteit ingeboet, waardoor de raad minder goed op de hoogte is van de voortgang van de grote projecten.

De Rekenkamer constateert dat de auditcommissie de grote projecten net zo benadert als de reguliere beleidsterreinen terwijl er veel grotere risico's zijn. Een scherpe controle of met de (voorgenomen) uitgaven ook de daarmee beoogde doelen zijn bereikt is lastiger vast te stellen en vraagt extra aandacht ter voorbereiding van de raadsvergadering.

2.4 Interne beheersing van projecten

Om betrouwbare (juist, volledig, tijdig) informatie te kunnen rapporteren in de planning en control cyclus is een goede interne beheersing over de onderliggende data nodig.

We geven op hoofdlijnen een beeld hoe deze interne beheersing momenteel is ingericht.

Op ieder van de 3 onderzochte projecten is een projectleider/coördinator aangesteld. De projectleider/coördinator werkt samen met gespecialiseerde, technische projectleiders die zijn aangesteld op de diverse onderdelen van het project.

Een deel van de projectleiders wordt extern ingehuurd, met name voor de technische expertise. Ook de projectleider/coördinator voor Bosweg is extern. Hij heeft ervaring met soortgelijke projecten.

De diverse projectleiders/coördinatoren voor de 3 projecten zijn allen reeds langere tijd bij het project betrokken en spenderen een significant deel van hun tijd aan het project.

De projectleider/coördinator heeft een vaste financieel adviseur (van de Dienst Dommelvallei) waaraan vragen gesteld kunnen worden over de financiën van het project en BTW-zaken. De Dienst Dommelvallei heeft geen projectcontrollers in dienst. Projectleider/coördinator en financieel adviseur werken samen op dit punt.

Voor de registratie van de projecten wordt gebruik gemaakt van het standaard administratieve systeem van de gemeente, K2F. Dit systeem is niet specifiek toegespitst op projectregistratie en -control. De projectenmodule van K2F wordt gebruikt, maar wij begrijpen dat die niet goed ondersteunend is. De financieel adviseur richt, samen met de projectleider/coördinator, K2F zo specifiek mogelijk in om de ontwikkeling van de kosten ten opzichte van het goedgekeurde budget goed te kunnen volgen. Aan de hand van het raadsbesluit worden de budgetten door de financieel adviseur in K2F opgenomen. De meeste projecten omvatten meer dan één budgetcode (zoals hierboven beschreven), hetgeen een complicerende factor is.

Bij binnenkomst van facturen worden de daadwerkelijk gemaakte kosten toegewezen aan de verschillende budgetcodes. De ambtelijk opdrachtgever is budgethouder en tekent alle contracten en binnenkomende facturen boven de EUR 50.000. De codering van deze facturen wordt door de projectleider/coördinator uitgevoerd. De projectleider/coördinator mag facturen tot EUR 50.000 accorderen, de codering wordt dan door de deelprojectleiders gedaan.

De codering wordt dubbel gecheckt: de projectleider/coördinator checkt de codering van de (deel) projectleiders en de ambtelijk opdrachtgever checkt de codering van de projectleider/coördinator.

Goedgekeurde facturen worden voor verwerking in K2F naar Dienst Dommelvallei gestuurd. Daar wordt ook een verplichtingenadministratie bijgehouden. We begrijpen echter dat het vastleggen van een verplichting in die administratie nog te vrijblijvend gebeurt. Dat vermindert de effectiviteit van de interne controle op binnenkomende facturen.

Interne uren (van vaste gemeentemedewerkers) worden geregistreerd in een separaat urenregistratiesysteem van waaruit de uren worden doorgezeten naar K2F.

De projecten lopen gedurende meerdere jaren, maar K2F registreert per jaar. In het eerste jaar van een project worden de totale kredieten opgenomen. Op jaareinde worden de resultaten (krediet minus uitgaven) van het afgelopen jaar als beginstand overgenomen naar het nieuwe jaar. Hierdoor gaan de details verloren en is lastig na te gaan of een deeldoel van een project binnen budget is gehaald. Daarom maken de projectleiders gebruik van spreadsheets om het totaaloverzicht te behouden. Hiervoor geldt geen uniformiteit.

In 2023 is de gemeente het project 'Impuls projectmatig werken' gestart. Er is een externe adviseur ingehuurd. Deze adviseur heeft gezorgd voor standaardisatie van procedures rond de identificatie en vastlegging van projecten en handvatten voor control (voortgangsrapportage en capaciteitsplanning). De projectleiders krijgen intern training. Voor deze drie grote projecten zijn geen standards/sjablonen daar zij te divers zijn. Iedere projectleider/coördinator werkt met eigen hulpmiddelen/tools.

Wekelijks vindt er projectoverleg plaats binnen het projectteam. Eens per twee weken is er overleg tussen de projectleider/coördinator en de financieel adviseur (en ad hoc wanneer nodig).

De projectleiders/coördinatoren leggen sinds begin 2024 maandelijks via een voortgangsrapportage per fase (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorgfase), verantwoording af over de aspecten Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit (GROTICK) aan de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgever. Over de lopende fase van het project wordt middels een stoplicht (groen, oranje en rood) gerapporteerd. De knelpunten (oranje of rood stoplicht) worden toegelicht.

Bij het project Bosweg wordt GROTICK niet gedeeld met de bestuurlijke opdrachtgever omdat er te veel details zijn en de afstemming met de doelgroep het belangrijkste potentieel struikelblok is.

Daarnaast wordt er maandelijks een capaciteitsplanning opgesteld, welke inzichtelijk maakt hoe de bestaande ambtelijke capaciteit zich verhoudt tot de gevraagde personele capaciteit, zodat knelpunten inzake de uitvoering van projecten in kaart worden gebracht en prioriteiten kunnen worden gesteld. In de capaciteitsplanning wordt de dienst Dommelvallei niet meegenomen.

Er is een Opdrachtgever en opdrachtnemer (OGON) overleg waarin de voortgangsrapportage wordt besproken, evenals de capaciteitsplanning. De voortgangsrapportage wordt ook in het MT en Portefeuillehouders-overleg ter tafel gebracht. Deze rapportages worden niet met de raad gedeeld.

Conclusie

Uit de gesprekken gevoerd met wethouders, ambtelijke organisatie en projectleiders komt naar voren dat de gemeente Nuenen zich bewust is van de risico's die zij loopt bij de uitvoering van grote projecten. Er zijn maatregelen genomen zoals het aannemen van een manager bedrijfsvoering en het aanstellen van een projectmanager 'Impuls projectmatig werken'. Daarmee zijn er flinke stappen gemaakt in het beter beheersen van de grote projecten, met name door de invoering van de voortgangsrapportage (GROTICK). Aandacht voor het verder uniformeren en consequent hanteren van tools en hulpmiddelen is van groot belang. K2F is geen ideaal systeem om complexe projecten in te volgen en het terugvallen op individuele spreadsheets is geen structurele oplossing.

In de verschillende overleggen is duidelijk aandacht voor de uitvoering op basis van de rapportages. De risico's liggen vooral bij de projectleiders/coördinatoren: zij moeten voldoende ondersteund worden om het volledig overzicht en inzicht te kunnen houden en daarover te rapporteren. Tegelijkertijd moeten de projectleiders/coördinatoren consistent en tijdig de voortgangsmonitor invullen. De ingehuurde projectmanager 'Impuls projectmatig werken' heeft hierop veel invloed en de continuering van haar werk vraagt aandacht als haar inhuurperiode voorbij is. Temeer omdat bij gebrek aan projectcontrollers (die niet worden aangeboden door Dienst Dommelvallei) deze

projectmanager kritisch de inhoud van de monitor bekijkt voordat deze als input wordt gebruikt in de diverse overleggen. De kwaliteit en betrouwbaarheid van de monitor is daarvan afhankelijk.

Een ander aandachtspunt is het borgen van de grote projecten bij ziekte en verloop maar ook bij inhuur van projectleiders. Door de beperkte standaardisering bij deze drie grote projecten zit veel informatie in de hoofden van mensen.

Tenslotte begrijpen we dat het vastleggen van een verplichting in de verplichtingenadministratie nog te vrijblijvend gebeurt. Dat vermindert de effectiviteit van de interne controle op binnenkomende facturen.

3. Aanbevelingen

Alles overziend is de Rekenkamer positief over hoe de gemeente Nuenen c.a. de onderzochte projecten aanstuurt en beheerst. Het is dan ook van groot belang om alles wat de laatste 2 jaar ontwikkeld is aan controles en rapportage rondom deze projecten vast te houden en waar mogelijk verder te ontwikkelen. Daarin voorzien de volgende aanbevelingen:

1. Bij het schrijven van de raadsvoorstellen rond grote projecten dient extra aandacht te worden besteed aan een duidelijk overzicht van de opbouw van het totale krediet. Bij het Klooster en de Hongerman bestaat het totale krediet uit meerdere deeltkredieten die in de loop der jaren zijn goedgekeurd en/of opnieuw zijn toegewezen aan deze projecten. Bij de finale goedkeuring is in het raadsvoorstel niet duidelijk te zien hoe het uiteindelijke totaalbudget besteed gaat worden. Dit maakt controle en rapportage erover minder effectief.
2. Bij grote projecten is de rol van projectleider/coördinator cruciaal. De projectleider/coördinator heeft veel inzicht, maar het is moeilijk om dat op uniforme wijze vast te leggen. Bij het plotseling wegvallen van een projectleider/coördinator kan dit aanzienlijke problemen geven. Het is daarom belangrijk om formeel een assistent-projectleider/coördinator te benoemen zodat bij eventuele ziekte of anderszins uitval van de projectleider/coördinator deze snel vervangen kan worden. Het lijkt wel informeel geregeld dat er een assistent is, maar deze assistent is moeilijk aanspreekbaar als dit niet formeel is geregeld. De projectleider/coördinator heeft dan de taak om de assistent-projectleider /coördinator zoveel mogelijk te betrekken bij cruciale elementen van het project. Dienst Dommelvallei overweegt ook te gaan werken met een koppel financieel adviseurs om op dat punt de kwetsbaarheid te verlagen en kennis te borgen. We juichen dat initiatief toe.
3. Het project 'Impuls projectmatig werken' heeft gezorgd voor belangrijke versterking van procesgang en rapportage. Wij achten een continuering van dit project van groot belang, met name rond toezicht op (tijds) invulling en inhoud van de voorgangsmonitor (GROTICS). De ingehuurde adviseur speelt een belangrijke rol bij de beoordeling van de voortgangsmonitor, aangezien er geen projectcontroller is die overkoepelend naar de ontwikkelingen op de projecten kijkt. De kwaliteit en betrouwbaarheid van de voortgangsmonitor hangt af van een onafhankelijke en kritische review. Er kan uiteraard ook worden gedacht aan het aanstellen van een projectcontroller. Dat brengt kosten met zich mee, maar die wegen in de ogen van de Rekenkamer op tegen de gelopen risico's. Toezicht op de verplichtingenadministratie kan door deze projectcontroller als een extra taak worden opgepakt.
4. Het gebruik van de verplichtingenadministratie versterkt de interne controle. Dit gebruik zou derhalve niet vrijblijvend, maar verplicht moeten zijn.
5. De tussentijdse rapportages (Turaps) aan de raad zijn inhoudelijk beperkter geworden. Vóór 2020 werden uitvoerige tussenrapportages gegeven over grote projecten. De Rekenkamer zou deze rapportage weer in ere willen herstellen, dus met projectdoelstelling, projectresultaat, besluiten, planning, financieel, risico's en aandachtspunten. Of zelfs iets uitgebreider maken met elementen vanuit de voortgangsmonitor (GROTICS). Dit sluit ook aan bij de raadsbesluiten, waarin wordt

aangegeven dat de raad op de hoogte wordt gehouden van de nader in te vullen aspecten, bijvoorbeeld de gedetailleerde invulling van project Bosweg en de exploitatie van het Klooster en de Hongerman. Het is daarbij cruciaal dat de rapportagecriteria concreet worden vastgesteld om daarmee te kunnen voldoen aan de informatiebehoefte van de raad.

6. De auditcommissie ziet voor zichzelf geen taak bij de controlefunctie op grote projecten. De Rekenkamer vindt dat de auditcommissie daarmee een beperkte taakopvatting heeft. De krediettoekenning hoort besproken te worden in de raad, maar bijvoorbeeld de vraag of de krediettoekenning goed wordt verwerkt ziet de Rekenkamer meer als de taak van de auditcommissie. De voortgangsmonitor (GROTICS), die maandelijks wordt samengesteld, zou periodiek (bijvoorbeeld eens per kwartaal) met de auditcommissie kunnen worden gedeeld. De auditcommissie kan dan scherper controle uitvoeren juist op risicovolle kredieten die door de raad zijn toegekend. Het gaat hier om de details en een apolitiek toezicht op de uitvoering. Dit kan voorkomen dat de raad te laat wordt geïnformeerd en dus wordt verrast.

4. Bestuurlijke reactie

Rekenkamer Nuenen c.a.

Jan van Schijvelveldlaan 2
Postbus 10.000, 5670 GA Nuenen
T (040) 2631 631

www.nuenen.nl

Behandeld door : Diana Pardijs
Doorkiesnummer : 040 263 16 31
E-mailadres : d.pardijs@nuenen.nl
Onderwerp : Bestuurlijke reactie rekenkamerrapport
Verzenddatum : 24 februari 2025

Uw brief van : 6 februari 2024
Uw kenmerk :
Ons kenmerk : 2517694
Bijlage(n) : -

Geachte leden van de Rekenkamer,

In uw bericht van 6 februari vraagt u om een bestuurlijke reactie van het college op uw (concept) rapport “Grip op grote projecten”. In deze brief geven wij graag onze reactie.

Het college heeft het rapport van de Rekenkamer met belangstelling gelezen. We zijn blij met het uitgebreide rapport, zeker wat betreft de algemene conclusie dat de Rekenkamer positief is over hoe de gemeente Nuenen c.a. de onderzochte projecten aanstuurt en beheerst.

We doen beslist ons voordeel met hetgeen u heeft opgemerkt. Ook wij hebben moeten constateren dat bij met name de onderzochte grote projecten enige versnippering is ontstaan wat betreft de besluitvorming over en uiteindelijk toegekende kredieten. Dit lijkt voornamelijk het geval te zijn bij de onderzochte projecten, waarbij het politiek/bestuurlijke besluitvormingsproces meerdere jaren in beslag heeft genomen. We merken hier de voordelen van het BOB-model van vergaderingen van de raad. Daarbij heeft het college de gelegenheid om in een vroeg stadium, voordat er daadwerkelijk voorstellen ter besluitvorming voorliggen, met de raad van gedachten te wisselen over projecten.

We nemen de aanbeveling ter harte dat, in geval van goedkeuring voor kredieten die in meerder fases verloopt, er extra aandacht moet zijn voor overzicht op het totale krediet. Uw aanbeveling om het gebruik van de verplichtingenadministratie (nog meer) verplicht te stellen nemen wij ook over.

We onderschrijven ook uw constatering dat de positie van een projectleider cruciaal, maar kwetsbaar is. We sluiten dan ook aan bij uw aanbeveling om

a. ervoor te zorgen dat hetgeen ‘in de hoofden zit’ van projectleiders goed/beter vastgelegd wordt in de projectadministraties, en

b. de projectorganisatie dusdanig te organiseren dat bij uitval van een projectleider het project niet meteen stil komt te liggen en dat er snel deugdelijke vervanging geregeld wordt.

We herkennen de positieve invloed van het project Impuls projectmatig werken en het in leven roepen van de functie van manager bedrijfsvoering. Het college is daarom van mening dat deze functie op enigerlei wijze geborgd moet worden, alsook die van de projectcontroller. Daarmee verzekeren we ons ervan dat de ontwikkelde wijze van projectaansturing en -rapportage stevig wordt geïmplementeerd in de manier van werken rond (grote) projecten. We blijven kijken naar continue verbetering van processen rond projectbeheersing en de rapportages daarover richting

gemeentebestuur (zowel college als raad). De positieve ontwikkelingen die in gang zijn gezet worden hiermee de dagelijkse gang van zaken.

De wijze van (tussentijdse) rapportage over grote projecten is steeds onderwerp van gesprek en afstemming geweest tussen college en raad. Daarbij is een balans gezocht tussen het periodiek (financieel) rapporteren (turaps, jaarrekening) en het informeren van de raad over specifieke mijlpalen of ontwikkelingen in de projecten zodra deze zich voordoen (Raadsinformatiebrieven). Mocht de raad besluiten dit proces, inclusief de controle door de auditcommissie, anders te willen inrichten, dan staat het college uiteraard open voor het gesprek daarover.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van Nuenen

De secretaris	De burgemeester,
mr. drs. H.P.C. Verbruggen	mr. dr. M.M. van Toorenburg

Deze brief is digitaal ondertekend en daarom niet voorzien van een fysieke handtekening.

5. Nawoord van de Rekenkamer

Na onze benoeming in februari 2024 was dit het eerste onderzoek dat we hebben uitgevoerd als Rekenkamer gemeente Nuenen c.a. Door de omvang en de diepgang van het onderzoek hebben we een uitstekende gelegenheid gekregen om kennis te maken met betrokkenen uit alle geledingen van de gemeente en de Dienst Dommelvallei. We hebben daarbij veelal een prettige medewerking en open houding ervaren.

Wij willen alle betrokkenen bij dit rapport bedanken voor hun tijd en aandacht.

De Rekenkamer Nuenen c.a.

Nol van Drunen

Ton van Bree

