

## Nota voor Burgemeester en Wethouders

Team: Regiemanagers

Onderwerp:

uitkomsten vd evaluatie van project Viking met voorstel hoe college omgaat met aanbevelingen

### Notagegevens

Bestuursorgaan	: B-en-W 8-02-2022
Notanummer	: 2022-59
Datum	: 8-02-2022
Programma	: 11-Bedrijfsvoering
Portefeuillehouder	: Wethouder Verhaar,
Bijlage(n)	: collegestandpunt aanbevelingen evaluatie Viking na college.docx,Evaluatie de Viking_definitieve rapportage_20012022.pdf

### Parafering

<li>01-02-2022: Programmamanager</li><li>01-02-2022: Wethouder</li>

### Agendering

\* 02-02-2022: Gemeentesecretaris/algemeen directeur

\* 03-02-2022: adjunct-secretaris en teammanager Concernstaf

### Definitieve akkoord

9-02-2022

B & W d.d.: 8-02-2022

### Besluit

1. Kennis te nemen van het evaluatierapport De Viking van Twijnstra Gudde d.d. 20 januari 2022
2. Het collegestandpunt over de aanbevelingen vast te stellen
3. De algemeen directeur opdracht te geven uitvoering te geven aan de implementatie van de aanbevelingen
4. De raadsmededeling vast te stellen en aan te bieden aan de raad

De nota en het besluit openbaar te maken nadat het advies van de auditcommissie is ontvangen op het onderzoek

### Inleiding

Er is een evaluatie uitgevoerd voor het project De Viking conform de afspraken uit de leidraad grote projecten. Hierbij stonden twee vragen centraal: 1. Hoe zijn de elementen van de leidraad en de aanbevelingen uit het Raadsonderzoek opgevolgd binnen het project de Viking? 2. Wat kan de gemeente Deventer (in brede zin) leren van het project?

De evaluatie gaat over de periode medio 2017 tot de zomer 2021. Dit betreft de periode vanaf de motie hersteld vertrouwen van medio 2017.

De evaluatie is uitgevoerd door Twijnstra Gudde. Dit is gebeurd via interviews met betrokken ambtenaren, projectverantwoordelijken bij de NVMV, gebruiker, en een aantal college- en raadsleden.

Deze evaluatie is geen feitelijke reconstructie, feitenrelaas of beoordeling van persoonlijk functioneren geweest. Het is geen herhaling van het Raadsonderzoek. Het is gebaseerd op evaluatiepunten die betrokkenen hebben meegegeven. Het onderzoeksrapport is bijgevoegd.

In dit evaluatierapport zijn langs de 4 thema's (financiële en risicobeheersing,

organisatie, governance en informatievoorziening) uit het raadsonderzoek een aantal observaties voor de Viking benoemd en worden aanbevelingen gedaan voor de werkwijze in andere (grote) projecten. Ook is door Twijnstra Gudde een reflectie gegeven op het functioneren van de leidraad grote projecten en worden hierbij aanbevelingen gedaan voor de doorontwikkeling van deze leidraad. Ten aanzien van dit laatste is er een samenloop met het interne, onder verantwoordelijkheid van de concerncontroller, uitgevoerde onderzoek over het functioneren van de leidraad. In de vertaling van de vervolgstappen zijn de aanbevelingen uit dit onderzoek en dit evaluatierapport samengepakt.

In bijgevoegde notitie wordt een voorstel gedaan hoe uw College om wil gaan met de aanbevelingen uit dit evaluatierapport. Hierbij gelden twee aandachtspunten. Voor een aantal van de aanbevelingen door Twijnstra Gudde geldt dat deze al zijn opgevolgd / in gang zijn gezet (bij andere projecten) binnen de gemeente, mede als uitwerking van het plan van aanpak uit 2019. Dit wordt inzichtelijk gemaakt.

Uw college ontvangt separaat ook het interne onderzoeksrapport naar het functioneren van de leidraad grote projecten. De aanbevelingen voor de doorontwikkeling van deze leidraad komen grotendeels overeen met de aanbevelingen uit het onderhavige evaluatierapport. Dit wordt inzichtelijk gemaakt.

### **Beoogd maatschappelijk resultaat**

De leer- en verbeterpunten uit het evaluatierapport De Viking te vertalen naar de doorontwikkeling van project- en risicomanagement en naar de leidraad grote projecten.

### **Kader**

- \* Leidraad grote projecten (2019)
- \* Raadsonderzoek van 2018 (rapport Van een wankel basis naar een stevig fundament d.d. 26 april 2018)
- \* Plan van aanpak aanbevelingen raadsonderzoek (2019)

### **Betrokken partijen en participatie**

Deze evaluatie is tot stand gekomen door het breed ophalen van observaties en belevingen van betrokken ambtenaren, de NVMV, de gebruiker van Mimik, collegeleden en een aantal raadsleden.

### **Argumenten voor en tegen**

Voor:

Via deze aanbevelingen van deze evaluatie wordt de aansturing van (grote)projecten verbeterd en wordt de leidraad grote projecten doorontwikkeld.

Tegen:

In de interviews is de beleving van betrokkenen besproken. Niet alles is feitelijk gecheckt. Dit was ook niet de opdracht. De vertaling naar de aanbevelingen door Twijnstra Gudde heeft altijd plaatsgevonden op basis van rode draden uit de interviews, individuele belevingen en observaties waren daarbij

ondergeschikt.

Veel van de aanbevelingen uit het Raadsonderzoek gaan over de aanpak van projecten in de initiatief- en ontwerp fases. Dit heeft ook tot gevolg gehad dat de aanbevelingen beperkt konden worden opgevolgd in de periode vanaf 2017 in het project De Viking. In de vertaling van het Collegestandpunt bij die aanbevelingen is deze kanttekening ondervangen.

### **Financiële consequenties en dekking**

Er zijn geen directe financiële consequenties. Implementatie van de aanbevelingen vindt plaats via de bestaande begrotingsprogramma's.

### **Openbaarmaking en communicatie**

De geïnterviewden ontvangen het eindrapport Evaluatie Viking van Twijnstra Gudde samen met het standpunt en vervolgstappen van uw College bij de aanbevelingen. Verder is een raadsmededeling bijgevoegd.

Separaat zal een raadsmededeling worden aangeboden over de eindafrekening van het project. Dit zal gelijktijdig richting de raad gaan.

### **Aanpak en uitvoering**

De genoemde aanbevelingen uit het evaluatierapport zijn al voor een belangrijk deel opgepakt vanuit het plan van aanpak raadsonderzoek uit 2019.

Dit is bij het collegestandpunt bij de aanbevelingen inzichtelijk gemaakt. De resterende punten zullen in opdracht van de gemeentesecretaris in de ambtelijke organisatie worden uitgewerkt en ter besluitvorming aan u worden voorgelegd.

## RAADSMEDEDELING

<b>Onderwerp</b>	uitkomsten vd evaluatie van project Viking met voorstel hoe college omgaat met aanbevelingen		
<b>Mededelingnummer</b>	2022-59	<b>Portefeuillehouder</b>	Wethouder Verhaar,
<b>Team</b>	DEV-RM	<b>Datum B en W besluit</b>	8-02-2022

### **Inleiding: waarom deze mededeling**

In raadsmededeling 2021-002116 d.d. 31 augustus 2021 bent u geïnformeerd over het feit dat het College een evaluatie uitvoert over de realisatiefase van de Viking. De resultaten van deze evaluatie zijn bekend. Het College wil u informeren over de uitkomsten en over het collegestandpunt bij de aanbevelingen. De auditcommissie is tevens op de hoogte gesteld.

### **Kader**

- \* motie hersteld vertrouwen (juli 2017)
- \* raadsonderzoek van 2018 (rapport Van een wankel basis naar een stevig fundament d.d. 26 april 2018)
- \* plan van aanpak aanbevelingen raadsonderzoek (2019)
- \* leidraad grote projecten (Rb 5-2-2019)

### **Kern van de boodschap**

In de evaluatie De Viking stonden twee vragen centraal:

1. Hoe zijn de elementen van de leidraad en de aanbevelingen uit het Raadsonderzoek opgevolgd binnen het project de Viking?
2. Wat kan de gemeente Deventer (in brede zin) leren van het project?

De evaluatie gaat over de periode medio 2017 tot de zomer 2021. Dit betreft de periode vanaf de motie hersteld vertrouwen.

De evaluatie is uitgevoerd door Twijnstra Gudde. Dit is gebeurd via interviews met betrokken ambtenaren, projectverantwoordelijken bij de NVMV, gebruiker, en een aantal college- en raadsleden. Deze evaluatie is geen feitelijke reconstructie, feitenrelaas of beoordeling van persoonlijk functioneren geweest. Het is geen herhaling van het Raadsonderzoek. Het is gebaseerd op evaluatiepunten die betrokkenen hebben meegegeven. Het onderzoeksrapport is bijgevoegd.

In het evaluatierapport zijn langs de 4 thema's (financiële en risicobeheersing, organisatie, governance en informatievoorziening) uit het raadsonderzoek een aantal observaties voor de Viking benoemd en worden aanbevelingen gedaan voor de werkwijze in andere (grote) projecten. Ook is door Twijnstra Gudde een reflectie gegeven op het functioneren van de leidraad grote projecten en worden hierbij aanbevelingen gedaan voor de doorontwikkeling van deze leidraad. Er is daarnaast ook een intern onderzoek gedaan naar het functioneren van deze leidraad. De bevindingen en aanbevelingen kennen een grote mate van overlap met die van Twijnstra Gudde. Het College pakt de aanbevelingen gezamenlijk op.

Het College heeft een standpunt bepaald over de aanbevelingen van Twijnstra Gudde. De aanbevelingen uit het evaluatierapport De Viking zijn voor het College herkenbaar en overlappen veelal met de eerdere aanbevelingen uit het

raadsonderzoek van 2018. Het College heeft in 2018 reeds richting de Raad aangegeven de 15 aanbevelingen van het raadsonderzoek over te nemen. De uitwerking is toen vertaald in 3 sporen: opstellen leidraad grote projecten, doorontwikkeling project- en risicomanagement en doorontwikkeling projectcontrol. Een groot aantal van de aanbevelingen die Twijnstra Gudde noemt, zijn dan ook reeds in gang gezet of uitgevoerd. Bij de nadere toelichting treft u per thema een collegestandpunt aan op de aanbevelingen.

De auditcommissie is tevens op de hoogte gesteld van de bevindingen, aanbevelingen en het collegestandpunt hierbij.

### **Nadere toelichting**

Nadere toelichting op aanbevelingen van het Twijnstra Gudde rapport en intern onderzoek functioneren leidraad grote projecten en collegestandpunt per thema:

Thema financiële – en risicobeheersing

Aanbevelingen

1. Bekijk ook risico's in de projectomgeving en buiten het bouwproject (niet alleen binnen de directe projectscope).
2. Bekijk risico's ook op de langere termijn.
3. Betrek meerdere expertises en perspectieven bij het opstellen van het risicodossier. Er moeten vreemde ogen meekijken naar de risico's. Niet alleen de projectbetrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan een businesscontroller. Dit kost in het begin mogelijk wat meer inzet maar kan uiteindelijk alleen maar meerwaarde opleveren.
4. Borg risicomanagement voor projecten altijd binnen de ambtelijke organisatie.
5. Neem in een afweging over een constructie zoals de NVMV expliciet het effect op het risicomanagement mee, en pas de structuur daarvan hier op aan
6. Risico's moeten gedurende de gehele looptijd worden vastgelegd en bijgehouden zodat ook relaties tussen risico's benoemd worden.
7. Formaliseer risicomanagement in de projectaanpak voor alle complexe projecten binnen de gemeente en benoem expliciet de rol van risicomanager. Risicomanagement voor projecten moet geborgd worden binnen de ambtelijke organisatie.
8. Leg risico's vast in een gemeentebreed risicodossier, daarmee worden ook tussentijdse beslissingen geanalyseerd en worden tijdig beheersmaatregelen geformuleerd. Daarnaast wordt integraal sturen op risico's over individuele projecten heen ook mogelijk.

Collegestandpunt

Er zijn de afgelopen jaren flinke stappen gezet in risicomanagement, mede naar aanleiding van de bevindingen uit het raadsonderzoek van de Viking. Concreet is gewerkt aan een grotere risicobewustwording in de projectorganisatie. Door projectcontroller(s) nadrukkelijker de risicopositie van projecten te laten beschouwen en met die blik in projecten te laten participeren. Daarnaast wordt momenteel de laatste hand gelegd aan een geactualiseerd gemeentebreed risicomanagementbeleid en een laagdrempelige structuur om management en medewerkers te ondersteunen bij het implementeren en uitvoeren van dit risicomanagementbeleid en het monitoren en communiceren over risico's, onzekerheden en de kwaliteit van het uitgevoerde risicomanagement. Hiermee borgen we mede dat de door Twijnstra Gudde genoemde aanbevelingen uitgevoerd worden.

Thema Organisatie

1. Bij wisselingen in het projectteam expliciet aandacht besteden aan kennisoverdracht.
2. Leg duidelijk rollen, taken en verantwoordelijkheden aan de voorkant vast. Toets en update deze gedurende het project. Dit geldt voor het projectteam, maar ook andere betrokkenen in het project. Zowel de interne organisatie als de externe partijen.
3. Een project kent meerdere fase zoals initiatiefase, ontwerpfase en realisatiefase. Elke fase heeft verschillende expertise nodig. Sta bewust stil bij faseovergangen en kijk daarbij vooruit naar de benodigde competenties. De rollen en hoe deze rollen worden ingevuld moeten meegroeien. De inzet en rol kan verschillen per fase.
4. Het beste team met ervaring op dit soort complexe opgaven zetten.

#### Collegestandpunt

Het College onderschrijft deze aanbevelingen en merkt daarbij op dat de genoemde punten zichtbaar aandacht hebben bij de bemensing van de diverse projecten. Er wordt steeds meer gestuurd op benodigde competenties van het projectmanagement in een bepaalde fase van een project. Dit gebeurt via een intake door teammanagement Pro met de opdrachtgevende partij van het project.

#### Thema Governance

1. Bewaak de rol van de bestuursorganen en stuur op het houden van de rollen en informatie die past bij verschillende bestuursorganen.
2. Leg aan de voorkant van projecten vast hoe, wanneer en waarover geïnformeerd wordt (en waar niet over). Toets met regelmaat of de afgesproken rol en het niveau van informatievoorziening passend is, zodat er eventueel in samenspraak bijgestuurd kan worden.
3. Expliciet maken wat de impact van een project is op verschillende portefeuilles en hoe de verantwoordelijkheden van verschillende wethouders hier binnen passen.
4. Bij grote projecten het gehele college deelgenoot maken en informeren, zij dragen (deels) gezamenlijk de verantwoordelijkheid.
5. Bij besluitvorming rekening houden met de impact op andere betrokkenheid wethouders/portefeuilles.

#### Collegestandpunt

Het College vindt dat het werkt conform deze aanbevelingen. Het College borgt dat collegebesluiten integraal worden afgewogen. In de (ambtelijke) projectaanpak wordt georganiseerd dat zowel de eenmalige als structurele consequenties van het besluit voor diverse beleidsterreinen goed in beeld komen en zo nodig ook bestuurlijk afgewogen worden. Ook wordt daarbij aandacht besteed aan de bestuurlijke aansturing. Per project is helder wat de impact is op de verschillende portefeuilles en hoe de besluitvorming richting College wordt voorbereid. In de voorbereiding van de besluitvorming wordt daarbij ook afgewogen welke bestuursorgaan welk besluit moet nemen, cq hoe het College de raad informeert.

#### Thema Informatievoorziening

1. Leg aan de voorkant van projecten vast hoe, wanneer en waarover geïnformeerd wordt (en waar niet over). Toets met regelmaat of de afgesproken informatiestroom nog passend is, zodat er eventueel in samenspraak bijgestuurd kan worden.
2. Bij complexe projecten specifiek aandacht besteden aan de informatievoorziening en besluitvorming.
3. Hanteren van standaarden en sjablonen voor financiële rapportages,

voortgangsrapportages en risicodossier. die passend zijn voor de omvang en complexiteit van het project Standaarden helpen bij informeren en kwaliteit en mogelijkheid om snel te begrijpen en controleren.

4. In de organisatiestructuur ook de informatiestructuur vastleggen.

#### Collegestandpunt

Deze aanbevelingen zijn herkenbaar en ook in de praktijk gebracht. Voor alle projecten worden 4 keer per jaar voortgangsrapportages gemaakt, volgens een standaardformat, gekoppeld aan de P&C Cyclus. Het geeft inzicht in de stand van zaken, (dreigende) afwijkingen van de kaders en geeft een actueel beeld van de risico's en de beheermaatregelen daarbij. Via de kwartaalrapportages worden afwijkingen gemeld. Specifiek voor de projecten vallend onder de leidraad grote projecten wordt conform een standaardformat de raad geïnformeerd over diezelfde elementen, separaat zichtbaar in de kwartaalrapportages. De eerste aanbeveling van Twijnstra Gudde nemen we samen met aanbeveling 13 vanuit het interne onderzoek naar het functioneren van de leidraad. Dit ziet het college als een doorontwikkeling van de manier van verantwoorden en rapporteren.

#### Leidraad grote projecten

Bij dit thema is er een inhoudelijke samenloop met de bevindingen en aanbevelingen van het interne onderzoek naar het functioneren van de leidraad grote projecten. De aanbevelingen hebben een grote mate van overlap en worden gezamenlijk opgepakt.

#### Aanbevelingen evaluatierapport Viking

1. De start van een groot project: soms start een project organisch, en wordt pas later gesignaleerd dat het een groot project, volgens de definitie van de leidraad, is geworden. Als dit later geconstateerd wordt, dan is een project vaak al voorbij de initiatieffase. Dit kan op een aantal wijzen worden opgelost: De leidraad zou twee verschillende startpunten kunnen hebben, voor of na de initiatieffase. Openheid over nieuwe projecten, en onderbouwing van de afweging waarom het wel/niet een groot project is
2. Er is in de leidraad geen expliciete toelichting opgenomen over taken, rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen. Dit kan zorgen voor verduidelijking van rollen bij complexe projecten.
3. Projecten die onder de leidraad vallen zijn vaak groot, complex en risicovol. Punten opnemen over houding, cultuur en gedrag rondom dit soort projecten kan houvast bieden voor betrokken partijen. Het kan dan gaan om openheid in communicatie.
4. De leidraad gaat veel over verantwoording van bestuur naar raad, maar niet over de aanpak voor dergelijke projecten binnen de ambtelijke organisatie.

#### Aanbevelingen intern onderzoek

5. Beschrijf de rollen en verantwoordelijkheden van college, raad en ambtelijk organisatie duidelijk in de leidraad.
6. Benoem een definitie van de leidraad zoals: 'Een leidraad is een handleiding / richtsnoer die richting geeft om de juiste handelingen uit te voeren'.
7. Geef meer duiding /aanscherping aan de kenmerken van een groot project in de leidraad. Geef bijvoorbeeld aan wat onder een aanmerkelijk risico wordt verstaan en wanneer er sprake is van een lange looptijd.
8. Overweeg een aparte leidraad voor politieke/ bestuurlijke vraagstukken.
9. Om tot een goede keuze te komen welk project onder de leidraad valt dient bij de afweging de nadruk gelegd te worden op de uitkomsten van een risicoanalyse en geef aan wat onder een beperkt aantal grote projecten wordt verstaan met daarbij genoemd een maximumaantal. Dit opnemen in de leidraad.
10. Geef in de leidraad aan dat de verkenningfase bestaat uit de definitiefase, ontwerpfase en voorbereidingsfase. Deze specifieke



informatievoorziening van deze fasen is nodig om een groot project goed te kunnen volgen. Voer projectaudits uit nadat het college heeft aangegeven welk(e) project(en) moet(en) worden onderworpen aan een projectaudit en duidelijk is gesteld waaraan een projectaudit aan moet voldoen. Pas hiervoor artikel 4.4 uit de leidraad aan en neem de uit te voeren projectaudits op in het auditplan.

11. Neem in de leidraad een artikel op over structurele onafhankelijke kwaliteitsborging en beoordeling/toetsing en benoem wie welke rol moet vervullen. Deze borging bestaat onder andere uit het beoordelen van de planvorming en faseovergangen, de kwaliteit van de uitvoering van het projectmanagement binnen het project en het bij ongewenste afwijkingen zelfstandig kunnen informeren van stuurgroep, opdrachtgever of concerncontroller. Het is aanvullend binnen de bestaande controlrollen.

12. Omdat sinds september 2021 de kwartaalrapportages niet meer als hamerstuk in de raad komen maar besproken worden, is het wenselijk dat na een jaar (september 2022) de evaluatie van de leidraad wordt uitgevoerd. Bij deze evaluatie kan ook gekeken worden hoe de samenwerking tussen het college, raad en ambtelijke organisatie is en wat hun verantwoordelijkheden / rollen zijn en hoe deze in de leidraad genoemd dienen te worden.

13. Teneinde de controlerende rol van de raad bij grote projecten te versterken (beheersing) zou een toe te voegen checklist zowel ambtelijk als bestuurlijk een hulpmiddel kunnen zijn. Een ambtelijk hulpmiddel bij het voorzien van de raad in de gewenste informatievoorziening en de volledigheid daarvan en voor de raad als overzichtelijke bijlage voor de compleetheid van de rapportage.

14. Zorg dat de raad bij wijziging van een fase in een (deel)project een besluit neemt met daarbij een onderbouwing in een raadsvoorstel zodat duidelijk is waar de raad over beslist en wat de criteria hiervoor zijn.

15. Zorg ervoor dat er een risicobeheersplan komt voor alle grote projecten waarin de kansen en risico's worden vastgelegd (verbijzonderd naar oorzaak, gebeurtenis en gevolg). Zorg dat de kwartaalrapportages hierop afgestemd zijn.

#### Collegestandpunt

Het College neemt initiatief richting de raad om met hen in gesprek te gaan over de behoefte aan een evaluatie en/of aanpassingen van de leidraad. De raad gaat immers zelf op kop voor (aanpassingen in) dit instrument.

Het College onderschrijft daarbij dat de aanbevelingen 1 t/m 3 en 5 t/m 14 de leidraad grote projecten tot een adequater instrument maakt in de afspraken tussen raad, college en ambtelijk apparaat over de spelregels bij grote projecten. College benadrukt daarbij dat het opsplitsen van de verkenningsfase (aanbeveling 10) met name bij de fysieke projecten een goed verbeterpunt is. Dit bevordert sterk de helderheid in communicatie tussen college en raad.

De aanbevelingen 4 en 15 betreffen meer de aanpak van (grote) projecten binnen de ambtelijke organisatie. Het College ziet uitwerking van deze aanbevelingen graag opgepakt worden bij de doorontwikkeling van project- en risicomanagement en niet als aanpassingen voor de leidraad zelf. De borging en follow up van deze evaluatiepunten over de leidraad nemen we mee in het auditplan 2023.



## Collegestandpunt aanbevelingen evaluatie De Viking

De aanbevelingen uit het evaluatierapport De Viking zijn voor het College herkenbaar en overlappen veelal met de eerdere aanbevelingen uit het raadsonderzoek van 2018. Het College heeft in 2018 reeds richting de Raad aangegeven de 15 aanbevelingen\*) van het raadsonderzoek over te nemen. De uitwerking is toen vertaald in 3 sporen: opstellen leidraad grote projecten, doorontwikkeling project- en risicomanagement en doorontwikkeling projectcontrol. Een groot aantal van de aanbevelingen die Twijnstra Gudde noemt, zijn dan ook reeds in gang gezet of uitgevoerd. In het collegestandpunt bij de aanbevelingen wordt dit inzichtelijk gemaakt. Twijnstra Gudde heeft haar aanbevelingen gegroepeerd op basis van de 4 thema's uit het raadsonderzoek: financiële en risicobeheersing, organisatie, governance en informatievoorziening. Daarnaast doet Twijnstra Gudde aanbevelingen over de leidraad grote projecten.

### Leidraad grote projecten

Bij dit thema is er een inhoudelijke samenloop met de bevindingen van het interne onderzoek naar het functioneren van de leidraad grote projecten.

#### Aanbevelingen evaluatierapport Viking

1. *De start van een groot project: soms start een project organisch, en wordt pas later gesignaleerd dat het een groot project, volgens de definitie van de leidraad, is geworden. Als dit later geconstateerd wordt, dan is een project vaak al voorbij de initiatiefase. Dit kan op een aantal wijzen worden opgelost:  
De leidraad zou twee verschillende startpunten kunnen hebben, voor of na de initiatiefase. Openheid over nieuwe projecten, en onderbouwing van de afweging waarom het wel/niet een groot project is.*
2. *Er is in de leidraad geen expliciete toelichting opgenomen over taken, rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen. Dit kan zorgen voor verduidelijking van rollen bij complexe projecten.*
3. *Projecten die onder de leidraad vallen zijn vaak groot, complex en risicovol. Punten opnemen over houding, cultuur en gedrag rondom dit soort projecten kan houvast bieden voor betrokken partijen. Het kan dan gaan om openheid in communicatie.*
4. *De leidraad gaat veel over verantwoording van bestuur naar raad, maar niet over de aanpak voor dergelijke projecten binnen de ambtelijke organisatie.*

#### Aanbevelingen intern onderzoek

5. *Beschrijf de rollen en verantwoordelijkheden van college, raad en ambtelijk organisatie duidelijk in de leidraad.*
6. *Benoem een definitie van de leidraad zoals: 'Een leidraad is een handleiding / richtsnoer die richting geeft om de juiste handelingen uit te voeren'.*
7. *Geef meer duiding /aanscherping aan de kenmerken van een groot project in de leidraad. Geef bijvoorbeeld aan wat onder een aanmerkelijk risico wordt verstaan en wanneer er sprake is van een lange looptijd.*
8. *Overweeg een aparte leidraad voor politieke/ bestuurlijke vraagstukken.*
9. *Om tot een goede keuze te komen welk project onder de leidraad valt dient bij de afweging de nadruk gelegd te worden op de uitkomsten van een risicoanalyse en geef aan wat onder een beperkt aantal grote projecten wordt verstaan met daarbij genoemd een maximaal aantal. Dit opnemen in de leidraad.*
10. *Geef in de leidraad aan dat de verkenningsfase bestaat uit de definitiefase, ontwerpfase en voorbereidingsfase. Deze specifieke informatievoorziening van deze fasen is nodig om een groot project goed te kunnen volgen. Voer projectaudits uit nadat het college heeft aangegeven welk(e) project(en) moet(en) worden onderworpen aan een projectaudit en duidelijk is gesteld waaraan een projectaudit aan moet voldoen. Pas hiervoor artikel 4.4 uit de leidraad aan en neem de uit te voeren projectaudits op in het auditplan.*
11. *Neem in de leidraad een artikel op over structurele onafhankelijke kwaliteitsborging en beoordeling/toetsing en benoem wie welke rol moet vervullen. Deze borging bestaat onder andere uit het beoordelen van de planvorming en faseovergangen, de kwaliteit van de uitvoering van het projectmanagement binnen het project en het bij ongewenste afwijkingen zelfstandig kunnen informeren van stuurgroep, opdrachtgever of concerncontroller. Het is aanvullend binnen de bestaande controlrollen.*
12. *Omdat sinds september 2021 de kwartaalrapportages niet meer als hamerstuk in de raad komen maar besproken worden, is het wenselijk dat na een jaar (september 2022) de evaluatie van de leidraad wordt uitgevoerd. Bij deze evaluatie kan ook gekeken worden hoe de samenwerking tussen het college, raad en ambtelijke organisatie is en wat hun verantwoordelijkheden / rollen zijn en hoe deze in de leidraad genoemd dienen te worden.*

13. *Teneinde de controlerende rol van de raad bij grote projecten te versterken (beheersing) zou een toe te voegen checklist zowel ambtelijk als bestuurlijk een hulpmiddel kunnen zijn. Een ambtelijk hulpmiddel bij het voorzien van de raad in de gewenste informatievoorziening en de volledigheid daarvan en voor de raad als overzichtelijke bijlage voor de compleetheid van de rapportage.*
14. *Zorg dat de raad bij wijziging van een fase in een (deel)project een besluit neemt met daarbij een onderbouwing in een raadsvoorstel zodat duidelijk is waar de raad over beslist en wat de criteria hiervoor zijn.*
15. *Zorg ervoor dat er een risicobeheersplan komt voor alle grote projecten waarin de kansen en risico's worden vastgelegd (verbijzonderd naar oorzaak, gebeurtenis en gevolg). Zorg dat de kwartaalrapportages hierop afgestemd zijn.*

#### Collegestandpunt

Het College neemt initiatief richting de raad om met hen in gesprek te gaan over de behoefte aan een evaluatie en/of aanpassingen van de leidraad. De raad gaat immers zelf op kop voor (aanpassingen in) dit instrument.

Het College onderschrijft daarbij dat de aanbevelingen 1 t/m 3 en 5 t/m 14 de leidraad grote projecten tot een adequater instrument maakt in de afspraken tussen raad, college en ambtelijk apparaat over de spelregels bij grote projecten. College benadrukt daarbij dat het opsplitsen van de verkenningsfase (aanbeveling 10) met name bij de fysieke projecten een goed verbeterpunt is.

Dit bevordert sterk de helderheid in communicatie tussen college en raad.

De aanbevelingen 4 en 15 betreffen meer de aanpak van (grote) projecten binnen de ambtelijke organisatie. Het College ziet uitwerking van deze aanbevelingen graag opgepakt worden bij de doorontwikkeling van project- en risicomangement en niet als aanpassingen voor de leidraad zelf. De borging en follow up van deze evaluatiepunten over de leidraad nemen we mee in het auditplan 2023.

### **Thema financiële – en risicobeheersing**

#### Aanbevelingen

1. *Bekijk ook risico's in de projectomgeving en buiten het bouwproject (niet alleen binnen de directe projectscope).*
2. *Bekijk risico's ook op de langere termijn.*
3. *Betrek meerdere expertises en perspectieven bij het opstellen van het risicodossier. Er moeten vreemde ogen meekijken naar de risico's. Niet alleen de projectbetrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan een businesscontroller. Dit kost in het begin mogelijk wat meer inzet maar kan uiteindelijk alleen maar meerwaarde opleveren.*
4. *Borg risicomangement voor projecten altijd binnen de ambtelijke organisatie.*
5. *Neem in een afweging over een constructie zoals de NVMV expliciet het effect op het risicomangement mee, en pas de structuur daarvan hier op aan*
6. *Risico's moeten gedurende de gehele looptijd worden vastgelegd en bijgehouden zodat ook relaties tussen risico's benoemd worden.*
7. *Formaliseer risicomangement in de projectaanpak voor alle complexe projecten binnen de gemeente en benoem expliciet de rol van risicomanager. Risicomangement voor projecten moet geborgd worden binnen de ambtelijke organisatie.*
8. *Leg risico's vast in een gemeente breed risicodossier, daarmee worden ook tussentijdse beslissingen geanalyseerd en worden tijdig beheersmaatregelen geformuleerd. Daarnaast wordt integraal sturen op risico's over individuele projecten heen ook mogelijk.*

#### Collegestandpunt

Er zijn de afgelopen jaren flinke stappen gezet in risicomangement, mede naar aanleiding van de bevindingen uit het raadsonderzoek van de Viking. Concreet is gewerkt aan een grotere risicobewustwording in de projectorganisatie. Door projectcontroller(s) nadrukkelijker de risicopositie van projecten te beschouwen en met die blik in projecten te participeren. Daarnaast wordt momenteel de laatste hand gelegd aan een geactualiseerd gemeentebreed risicomangementbeleid en een laagdrempelige structuur om management en medewerkers te ondersteunen bij het implementeren en uitvoeren van dit risicomangementbeleid en het monitoren en communiceren over risico's, onzekerheden en de kwaliteit van het uitgevoerde risicomangement.

Hiermee borgen we mede dat de door Twijnstra Gudde genoemde aanbevelingen uitgevoerd worden.

### **Thema Organisatie**

1. *Bij wisselingen in het projectteam expliciet aandacht besteden aan kennisoverdracht.*

2. *Leg duidelijk rollen, taken en verantwoordelijkheden aan de voorkant vast. Toets en update deze gedurende het project. Dit geldt voor het projectteam, maar ook andere betrokkenen in het project. Zowel de interne organisatie als de externe partijen.*
3. *Een project kent meerdere fase zoals initiatiefase, ontwerpfase en realisatiefase. Elke fase heeft verschillende expertise nodig. Sta bewust stil bij faseovergangen en kijk daarbij vooruit naar de benodigde competenties. De rollen en hoe deze rollen worden ingevuld moeten meegroeien. De inzet en rol kan verschillen per fase.*
4. *Het beste team met ervaring op dit soort complexe opgaven zetten.*

#### Collegestandpunt

Het College onderschrijft deze aanbevelingen en merkt daarbij op dat de genoemde punten zichtbaar aandacht hebben bij de bemensing van de diverse projecten. Er wordt steeds meer gestuurd op benodigde competenties van het projectmanagement in een bepaalde fase van een project. Dit gebeurt via een intake door teammanagement Pro met de opdrachtgevende partij van het project.

#### **Thema Governance**

1. *Bewaak de rol van de bestuursorganen en stuur op het houden van de rollen en informatie die past bij verschillende bestuursorganen.*
2. *Leg aan de voorkant van projecten vast hoe, wanneer en waarover geïnformeerd wordt (en waar niet over). Toets met regelmaat of de afgesproken rol en het niveau van informatievoorziening passend is, zodat er eventueel in samenspraak bijgestuurd kan worden.*
3. *Expliciet maken wat de impact van een project is op verschillende portefeuilles en hoe de verantwoordelijkheden van verschillende wethouders hier binnen passen.*
4. *Bij grote projecten het gehele college deelgenoot maken en informeren, zij dragen (deels) gezamenlijk de verantwoordelijkheid.*
5. *Bij besluitvorming rekening houden met de impact op andere betrokkenheid wethouders/portefeuilles.*

#### Collegestandpunt

Het College vindt dat het werkt conform deze aanbevelingen. Het College borgt dat collegebesluiten integraal worden afgewogen. In de (ambtelijke) projectaanpak wordt georganiseerd dat zowel de eenmalige als structurele consequenties van het besluit voor diverse beleidsterreinen goed in beeld komen en zo nodig ook bestuurlijk afgewogen worden. Ook wordt daarbij aandacht besteed aan de bestuurlijke aansturing. Per project is helder wat de impact is op de verschillende portefeuilles en hoe de besluitvorming richting College wordt voorbereid. In de voorbereiding van de besluitvorming wordt daarbij ook afgewogen welke bestuursorgaan welk besluit moet nemen, cq hoe het College de raad informeert.

#### **Thema Informatievoorziening**

1. *Leg aan de voorkant van projecten vast hoe, wanneer en waarover geïnformeerd wordt (en waar niet over). Toets met regelmaat of de afgesproken informatiestroom nog passend is, zodat er eventueel in samenspraak bijgestuurd kan worden.*
2. *Bij complexe projecten specifiek aandacht besteden aan de informatievoorziening en besluitvorming.*
3. *Hanteren van standaarden en sjablonen voor financiële rapportages, voortgangrapportages en risicodossier. die passend zijn voor de omvang en complexiteit van het project  
Standaarden helpen bij informeren en kwaliteit en mogelijkheid om snel te begrijpen en controleren.*
4. *In de organisatiestructuur ook de informatiestructuur vastleggen*

#### Collegestandpunt

Deze aanbevelingen zijn herkenbaar en ook in de praktijk gebracht. Voor alle projecten worden 4 keer per jaar voortgangrapportages gemaakt, volgens een standaardformat, gekoppeld aan de P&C Cyclus. Het geeft inzicht in de stand van zaken, (dreigende) afwijkingen van de kaders en geeft een actueel beeld van de risico's en de beheermaatregelen daarbij. Via de kwartaalrapportages worden afwijkingen gemeld. Specifiek voor de projecten vallend onder de leidraad grote projecten wordt conform een standaardformat de raad geïnformeerd over diezelfde elementen, separaat zichtbaar in de kwartaalrapportages. De eerste aanbeveling van Twijnstra Guddes nemen we samen met aanbeveling 13 vanuit het interne onderzoek naar het functioneren van de leidraad. Dit ziet het college als een doorontwikkeling van de manier van verantwoorden en rapporteren.

**\*) 15 aanbevelingen raadsonderzoek Viking 2018**

1. Investeer als college meer tijd en geld aan de voorkant van een complex project
2. Maak gebruik van de aanwezige projectervaring binnen de gemeentelijke organisatie, ongeacht of een project op afstand wordt geplaatst
3. Hanteer een gevalideerde projectmanagement standaard voor alle complexe projecten
4. Zorg bij complexe projecten voor voldoende projectbeheersing en richt onafhankelijke projectcontrol in op het niveau van de gemeentelijke organisatie
5. Stel algemene en specifieke kaders voor de risicobeheersing en toets deze als raad binnen het project
6. Zorg voor constructieve tegenspraak bij complexe projecten
7. Stel als raad een verordening of leidraad complexe projecten vast (zie ook aanbeveling 14)
8. Maak als college de toegevoegde waarde van ontwikkeling door de NVMVD (of een andere partij op afstand) duidelijk voor de start van een complex project
9. Zorg als college voor voldoende bestuursrechtelijke kennis binnen de projectorganisatie
10. Wees er als raad en college van bewust dat alle risico's bij een verbonden partij uiteindelijk toch terugkomen bij de gemeente
11. Benut als college het beschikbare instrumentarium om controle uit te oefenen op een op afstand gezet project
12. Borg het structureel uitwisselen van informatie en perspectieven aan de colleegetafel wanneer de gemeente meerdere belangen in een project heeft.
13. Voer het gesprek over de positie van de raad bij complexe projecten
14. Maak als raad formele afspraken over de momenten waarop de raad in complexe projecten wordt geïnformeerd of ter besluitvorming wordt ingeschakeld ( zie ook aanbeveling 7)
15. Houd als raad en college rekening met onzekere en 'zachte factoren' in een project

# Evaluatie de Viking



20 januari 2022



TwynstraGudde

Impact op morgen.



## Financiële- en risicobeheersing

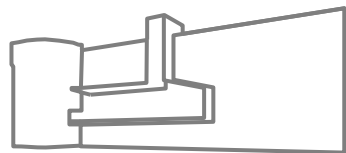
- 1 Houd zicht op (financiële) risico's, zeker als die **buiten de gemeentelijke organisatie** liggen
- 2 Manage ook **risico's buiten de scope** van operationele projectuitvoering
- 3 **Integreer risicomanagement doorlopend** in het projectmanagement

- 4 Een projectorganisatie moet **meegroei en ontwikkelen** met een project
- 5 Stel het juiste projectteam samen - met **continuïteit, ervaring en vertrouwen**
- 6 Houd **zicht op de projectorganisatie**

## Organisatie

# Evaluatiepunten Project De Viking

medio 2017 - 2021



## Governance

- 7 Bewaak de **rol van de raad**
- 8 Het college draagt **gezamenlijk verantwoordelijkheid** voor complexe projecten

- 9 **Wees waar mogelijk transparant**, dat biedt vertrouwen voor de raad
- 10 Hanteer **expliciete en heldere** informatiestructuren



## Informatievoorziening

# Inhoudsopgave

## Samenvatting

1. Over de evaluatie: doel en aanpak
2. Korte terugblik ontwikkeling de Viking
3. Evaluatiepunten
4. Reflectie Raadsonderzoek en Leidraad Grote Projecten

Bijlagen 1. Overzicht geïnterviewde personen





# 1. Over de evaluatie – doel, aanpak en context

# Over deze evaluatie

## Aanleiding

In 2012 is door de gemeenteraad van Deventer besloten het project de Viking te starten. Het betreft de bouw van een film- en theaterfaciliteit in de binnenstad van Deventer. Vanaf de start is de Viking een complex project geweest, bijvoorbeeld bouwtechnisch en het bouwen in een binnenstedelijke locatie, qua looptijd, politiek en financieel. Er zijn gedurende het proces aanvullende kredieten beschikbaar gesteld. De gemeenteraad heeft op 19 juli 2017 besloten tot een raadsonderzoek naar het project. Dit raadsonderzoek heeft aanbevelingen opgeleverd met betrekking tot risico- en projectbeheersing, de positie van de raad en de informatievoorziening richting de raad. Daarbij is ook projectontwikkeling via een verbonden partij onderzocht. Een belangrijke vervolgstap uit dit Raadsonderzoek is dat er een Leidraad Grote Projecten is opgesteld. De Viking is het eerste project dat valt onder de Leidraad daarmee ook het eerste project dat geëvalueerd kan worden.

## Doel van de evaluatie

Het doel is om evaluatiepunten te achterhalen op basis van de Leidraad Grote Projecten. Hierbij staan twee vragen centraal:

1. Hoe zijn de elementen van de leidraad en de aanbevelingen uit het Raadsonderzoek opgevolgd binnen het project de Viking?
2. Wat kan de gemeente Deventer (in brede zin) leren van het project?

De evaluatie gaat over de periode medio 2017 tot de zomer 2021.

## Aanpak

De evaluatie is uitgevoerd door TwynstraGudde. Er zijn tien individuele interviews gehouden met betrokkenen (zie bijlage 1) over hun rol, ervaring en terugblik op de Viking vanaf medio 2017. In deze interviews is aan bod gekomen wat lessen zijn voor een volgende grote projecten. Ook is er een gesprek geweest met vier betrokken raadsleden. De evaluatiepunten uit deze rapportage zijn gebaseerd op inbreng van de betrokkenen.

## Onderzoeksthema's en scope

Er zijn uit het Raadsonderzoek vier thema's gekomen die in deze evaluatie als onderdelen dienen: 1). Financiële- en risicobeheersing, 2). Organisatie, 3). Governance en 4). Informatievoorziening.

Deze evaluatie is geen feitelijke reconstructie, feitenrelaas of beoordeling van persoonlijk functioneren. Het is geen herhaling van het Raadsonderzoek. Het is gebaseerd op evaluatiepunten die betrokkenen hebben meegegeven. De financiële afwikkeling van het project, evenals het beoordelen van kosten en overschrijdingen maken tevens geen onderdeel uit van deze evaluatie.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is een korte terugblik naar de tijdlijn, de organisatie, het Raadsonderzoek en de Leidraad Grote Projecten opgenomen. In hoofdstuk 3 zijn per thema evaluatiepunten benoemd. In hoofdstuk 4 wordt gekeken naar de opvolging van het Raadsonderzoek en de Leidraad Grote Projecten.

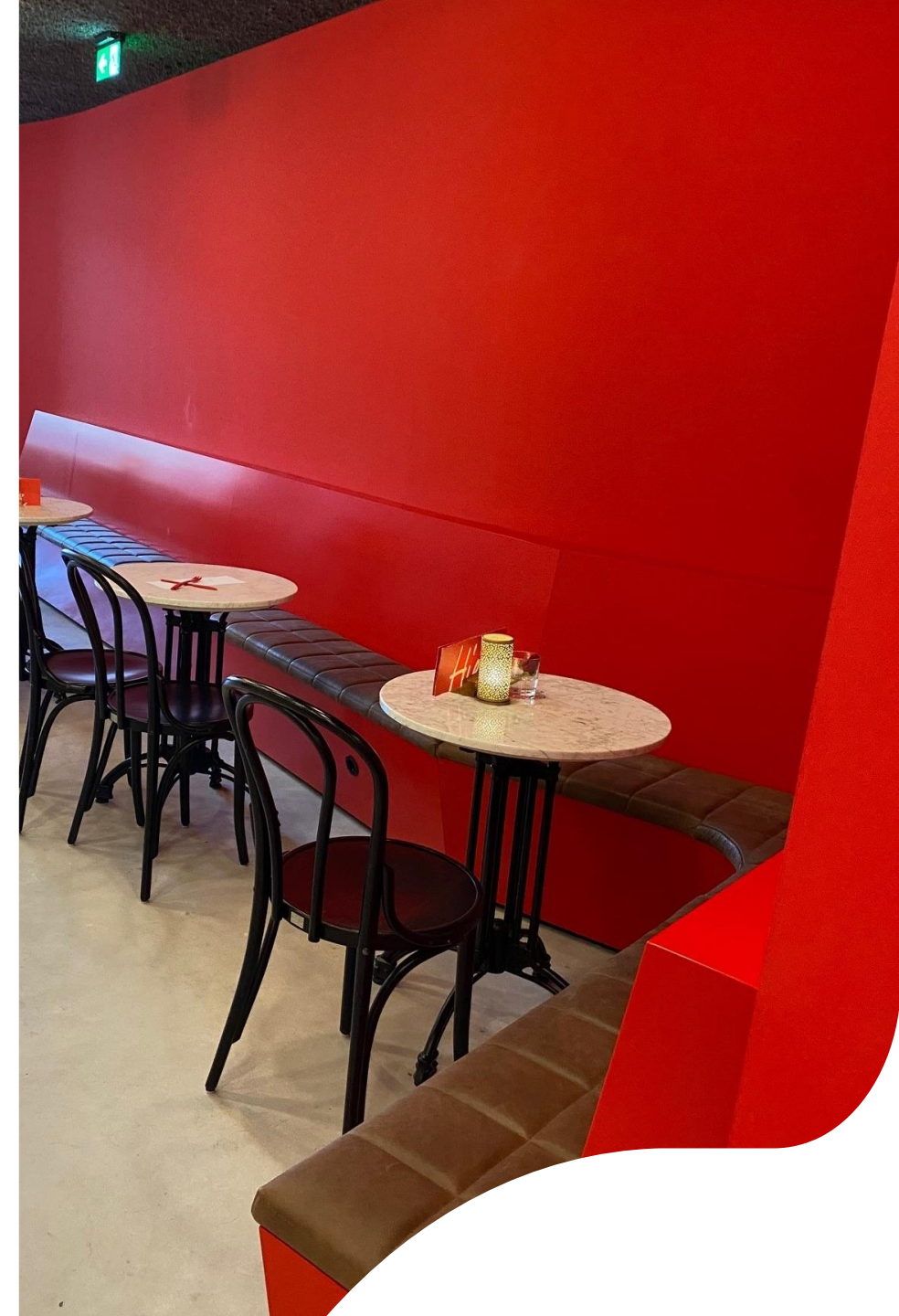
# Complex project in complexe omgeving

Voordat wij de lessen en aanbevelingen presenteren, eerst een woord vooraf. Wij vinden het namelijk belangrijk om voor lezing van deze rapportage enige context mee te geven.

Ten eerste is de evaluatie gebaseerd op interviews en gesprekken met betrokkenen. Het doel is leren van de ervaringen uit het project. Bij evaluaties ligt daarbij vaak de nadruk op wat beter had gekund. Dit is ook logisch: hier kun je het meest van leren en goed op reflecteren. Het maakt echter wel dat er een wat eenzijdig en negatief beeld kan ontstaan over het projectverloop, terwijl er natuurlijk ook veel zaken goed zijn gegaan. De realisatie van de Viking vond plaats tegen de achtergrond van een complexe start en er was zowel politiek als maatschappelijk hoge betrokkenheid, maar ook kritiek. Het is belangrijk om de lessen die hier gepresenteerd worden tegen deze achtergrond te beschouwen.

Ten tweede is het in de gesprekken met betrokkenen soms lastig geweest duidelijk het onderscheid te signaleren tussen zaken die zijn voorgevallen in de periode voor 2017 en de periode daarna (de feitelijke scope van deze evaluatie). Daarnaast geldt dat betrokkenen verschillende rollen hebben vervuld en mede hierdoor ook andere ervaringen en perspectieven op keuzes en gebeurtenissen. Dit maakt dat er soms tegenstrijdige beelden leven.

Er wordt in de evaluatie ook teruggeblikt met de geïnterviewden op de uitkomsten van het Raadsonderzoek. Voor een aantal van de aanbevelingen uit het Raadsonderzoek geldt dat deze al zijn opgevolgd / in gang zijn gezet (bij andere projecten) binnen de gemeente. Omdat dit buiten de scope van deze evaluatie viel, kan het voorkomen dat er aanbevelingen worden gedaan voor projecten in algemene zin, die reeds in gang zijn gezet.



## 2. Korte terugblik ontwikkeling de Viking

# Tijdsverloop en projectorganisatie

## Tijdsverloop

Vanaf 2004 is er gesproken over de wens voor het realiseren van een nieuw filmtheater in Deventer voor Theater Bouwkunde en Filmhuis De Keizer. Vanaf 2009 is de Gemeente Deventer actief betrokken bij het realiseren van deze wens. De gemeente is betrokken in de vorm van financiële ondersteuning naar vorm en haalbaarheid van de fusie. In 2012 is door de raad besloten het project de Viking te starten. Er is een kaderstellend budget van 10 miljoen euro beschikbaar gesteld. De NV Maatschappelijk vastgoed (NVMV) wordt de opdracht geven om het filmtheater te ontwikkelen.\*

In de periode hierna volgen een aantal tegenslagen in de bouw, in communicatie en financiën. Dit leidt in 2017 tot het vertrek van de betrokken wethouder. Bij de raadsmededeling Bouwen aan hersteld Vertrouwen heeft het College een aantal voorstellen gedaan hoe ze wil werken aan het herstel van vertrouwen in de relatie tussen college en gemeenteraad bij de Viking en andere grote projecten. Eind 2017 volgt het besluit door de raad tot een Raadsonderzoek. De onderhavige evaluatie betreft de periode vanaf hier.

In het voorjaar van 2018 wordt er wederom aanvullend krediet beschikbaar gesteld voor het project. In juni 2018 zijn de conclusies uit dit Raadsonderzoek vastgesteld in het rapport "Van een wankel basis naar een stevig fundament" (d.d. 27 juni 2018). Vanuit het Raadsonderzoek zijn aangepaste kaders en samenwerkingsafspraken gemaakt tussen college en raad.

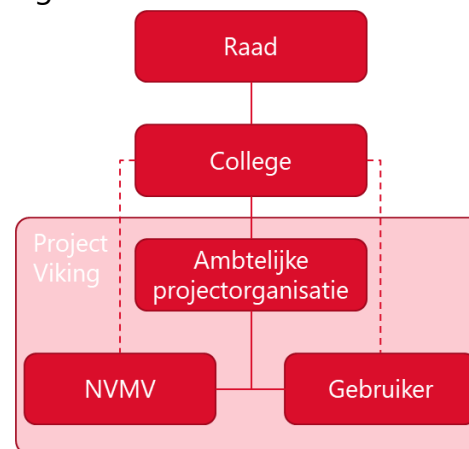
\*Bron Raadsonderzoek

In de periode hierna zijn er diverse bouwtechnische problemen en wordt de bouw een aantal maal stilgelegd. In 2019 wordt de Leidraad Grote Projecten vastgesteld. Het project de Viking valt vanaf dat moment onder de leidraad. In datzelfde jaar is er een audit op de risico's uitgevoerd, een second opinion op drie vervolgsenario's en is er een aanvullende investering toegekend van vier miljoen.

In 2020 opent het theater haar deuren. Mede door de coronacrisis is er in 2021 in de raad ingestemd met het verstrekken van aanvullend budget voor de Viking.

## Projectorganisatie

Op hoofdlijn zijn er vijf centrale spelers te onderscheiden in het project de Viking.





# Leidraad Grote Projecten

De Leidraad Grote Projecten is opgesteld naar aanleiding van het Raadsonderzoek. Conform afspraak valt de Viking vanaf dan onder de leidraad. Aangezien de leidraad van toepassing is geraakt op een lopend project is niet de volledige leidraad van toepassing. Uit de Leidraad Grote Projecten zijn er twee fases nog van toepassing geweest op de Viking:

## Realisatiefase

Een project bevindt zich in de realisatiefase indien de activiteiten gericht zijn op de feitelijke realisering van het grote project binnen de door de raad gestelde kaders voor de uitvoering. De uitvoering mondt in beginsel uit in oplevering of voltooiing van het project, dat vervolgens de nazorgfase ingaat.

De voortgangsinformatie over het grote project waarover de raad in deze fase in ieder geval dient te beschikken is beschreven in paragraaf 4.

Eventuele scopewijzigingen van een groot project welke niet meer vallen binnen de door de raad gestelde kaders worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad.

## Nazorgfase

Een groot project bevindt zich in de nazorgfase indien het grote project tot stand is gebracht en de resultaten zich in de praktijk manifesteren.

Er wordt een eindevaluatie opgesteld conform paragraaf 4.4 en het grote project wordt afgesloten via een raadsbesluit.



# Het Raadsonderzoek

In het Raadsonderzoek zijn vijftien aanbevelingen geformuleerd. Omdat er in deze evaluatie teruggeblikt wordt op de door het college overgenomen aanbevelingen uit dit Raadsonderzoek zijn hier kort de aanbevelingen opgenomen. Een aantal van deze aanbevelingen zijn echter niet van toepassing op deze evaluatie. Dit omdat een aanbeveling bijvoorbeeld betrekking heeft op projectkeuzes aan de voorkant. In de onderstaande tabel is aangegeven welke aanbevelingen van toepassing zijn op deze evaluatie. Voor een aantal van deze aanbevelingen geldt dat deze gedurende de tijd na het Raadsonderzoek al zijn opgevolgd / in gang zijn gezet (bij andere projecten) binnen de gemeente.

Aanbeveling		Relevantie evaluatie
<b>Project- en risicomanagement</b>		
1	Investeer als college meer tijd en geld aan de voorkant van een complex project .	Niet van toepassing
2	Maak gebruik van de aanwezige projectervaring binnen de gemeentelijke organisatie, ongeacht of een project op afstand wordt geplaatst.	Ja
3	Hanteer een gevalideerde projectmanagement standaard voor alle complexe projecten.	Ja
4	Zorg bij complexe projecten voor voldoende projectbeheersing en richt onafhankelijke projectcontrol in op het niveau van de gemeentelijke organisatie.	Ja
5	Stel algemene en specifieke kaders voor de risicobeheersing en toets deze als raad binnen het project.	Ja
6	Zorg voor constructieve tegenspraak bij complexe projecten.	Ja
7	Stel als raad een verordening of leidraad complexe projecten vast (zie ook aanbeveling 14).	Niet van toepassing
<b>Verbonden partijen</b>		
8	Maak als college de toegevoegde waarde van ontwikkeling door de NVMV (of een andere partij op afstand) duidelijk voor de start van een complex project.	Niet van toepassing
9	Zorg als college voor voldoende bestuursrechtelijke kennis binnen de projectorganisatie.	Niet van toepassing
10	Wees er als raad en college van bewust dat alle risico's bij een verbonden partij uiteindelijk toch terugkomen bij de gemeente.	Ja



# Het Raadsonderzoek

Aanbeveling	Relevantie evaluatie
<b>Verbonden partijen</b>	
11 Benut als college het beschikbare instrumentarium om controle uit te oefenen op een op afstand gezet project.	Niet van toepassing
12 Borg het structureel uitwisselen van informatie en perspectieven aan de collegetafel wanneer de gemeente meerdere belangen in een project heeft.	Ja
<b>Positie van de raad bij complexe projecten</b>	
13 Voer het gesprek over de positie van de raad bij complexe projecten.	Ja
14 Maak als raad formele afspraken over de momenten waarop de raad in complexe projecten wordt geïnformeerd of ter besluitvorming wordt ingeschakeld.	Ja
15 Houd als raad en college rekening met onzekere en 'zachte factoren' in een project.	Ja

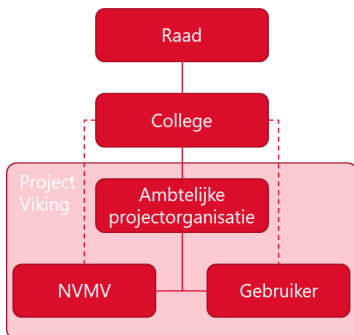
# 3. Evaluatiepunten

# Toelichting evaluatiepunten

Op de pagina's hierna worden de in de interviews benoemde evaluatiepunten gepresenteerd. Het gaat om zaken die betrokkenen geleerd en ervaren hebben, terugkijkend op het project de Viking. Er zijn uit het Raadsonderzoek vier thema's gekomen die in deze evaluatie als thema's dienen:

1. Financiële- en risicobeheersing
2. Organisatie
3. Governance
4. Informatievoorziening

Bij elk evaluatiepunt wordt ter verduidelijking aangegeven op welk (onder)deel van de organisatie het punt betrekking heeft aan de hand van onderstaand schema.



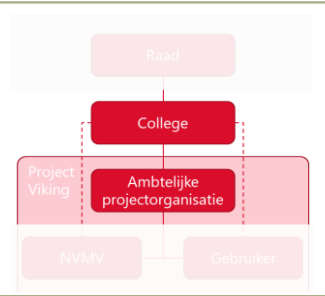
# Thema financiële – en risicobeheersing

## 1. Manage ook de risico's buiten de scope van operationele projectuitvoering



### Perspectief

De observaties gaan voor dit evaluatiepunt met name over de rolinvulling en onderlinge relatie tussen het College en de ambtelijke organisatie.



In de gesprekken is deze situatie verklaard door het volgende: de risico's zijn met name beschouwd vanuit het operationeel niveau. De focus lag op risico's die de afronding van het project in gevaar brachten. De lange termijn, externe risico's en het strategisch perspectief ontbraken. Hierdoor zijn bijvoorbeeld risico's richting exploitatie onvoldoende scherp geweest. De projectorganisatie nam in deze fase een pragmatische houding aan. De problemen zijn adequaat opgelost. Er was echter minder tijd om ook te werken aan onderliggende oorzaken.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Bekijk ook risico's in de projectomgeving en buiten het bouwproject (niet alleen binnen de directe projectscope).
- Bekijk risico's ook op de langere termijn.
- Betrek meerdere expertises en perspectieven bij het opstellen van het risicodossier. Er moeten vreemde ogen meekijken naar de risico's. Niet alleen de projectbetrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan een businesscontroller. Dit kost in het begin mogelijk wat meer inzet maar kan uiteindelijk alleen maar meerwaarde opleveren.

### Observatie realisatiefase de Viking

In de gesprekken is aangegeven dat de focus in de onderzochte periode heeft gelegen op de afronding van de bouw. Deze focus heeft tot het gewenste resultaat geleid, het afronden van het project, maar het heeft ook tot gevolg dat andere aspecten van het project minder aandacht kregen. In deze periode zijn er verschillende gebeurtenissen naar voren gekomen (omwonenden, installaties, exploitatie) die niet benoemd waren in de risicoanalyse en waar men niet volledig op voorbereid was. Een aantal van deze risico's hangen expliciet samen met keuzes uit eerdere fases, maar hebben zich pas in deze fase voorgedaan.

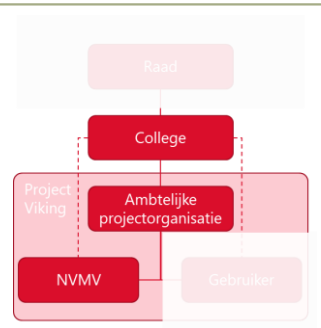
# Thema financiële – en risicobeheersing

## 2. Hou zicht op risico's, zeker als er verantwoordelijkheden buiten de gemeentelijke organisatie liggen



### Perspectief

De observaties gaan voor dit evaluatiepunt met name over de NVMV, ambtelijke organisatie en (in mindere mate) over de wethouder. Het gaat over de rolinvulling van deze partijen en hun onderlinge relatie.



gekomen. In de praktijk heeft bij de gemeente en NVMV vanaf 2017 een klein team van wethouder en projectverantwoordelijken direct gestuurd op de voortgang en bewaking van risico's. Hierdoor is de onwenselijke structuur weggenomen, zodat er wel sturing kon zijn op de risico's.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Borg risicomanagement voor projecten altijd binnen de ambtelijke organisatie.
- Neem in een afweging over een constructie zoals de NVMV expliciet het effect op het risicomanagement mee, en pas de structuur daarvan hier op aan.

### Observatie realisatiefase de Viking

De gemeente is gedurende het gehele project de Viking de risicodragende partij geweest. Zowel financieel als organisatorisch. Door de organisatiestructuur met de NVMV is er vanuit de gemeente niet altijd grip en zicht geweest op alle risico's, en ook niet voldoende sturingsmogelijkheden om deze te beheersen.

De projectcontroller zat bij de NVMV. Dit heeft er toe geleid dat zij zich als uitvoerder met name hebben gericht op de risico's voor het project en de NVMV. De controle op financiën lag hiermee bij de NVMV. Daardoor zijn niet alle projectrisico's vanuit het gemeentelijk perspectief onder de aandacht

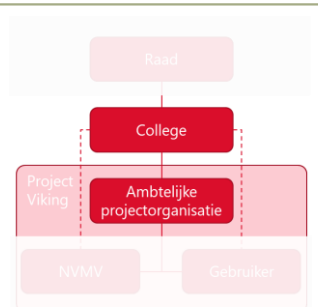
# Thema financiële – en risicobeheersing

## 3. Integreer risicomanagement doorlopend in het projectmanagement



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt met name op de onderlinge relatie en rolinvulling van de ambtelijke organisatie en het college.



Ondanks de positieve punten uit de benadering van risico's zijn er aandachtspunten ten aanzien van het integreren van risico's gedurende de geëvalueerde periode. Dit heeft betrekking op de volledigheid van risico's, de beheersing van risico's en belegging van verantwoordelijkheid voor risico's. Met name op het herzien en herijken van de risico's en de beheersmaatregelen.

### Observatie realisatiefase de Viking

Risico's zijn vanaf het begin van de geëvalueerde periode actief gemanaged. Er is aangegeven dat de risico's het eerste half jaar met regelmaat getoetst zijn vanuit de directeur van de NVMV. Er zijn bijvoorbeeld risico's gesignaleerd die voortkwamen uit de constatering dat de aannemer geen onafhankelijk toezicht hield op kwaliteit. De bewaking van de risico's lijkt naarmate het project vorderde wat afgenomen te zijn. Deels is dit te verklaren door de complexe structuur. De verantwoordelijkheid voor risico's lag op verschillende plekken, bij zowel de NVMV als de gemeente (als opdrachtgever en aandeelhouder). De rol van integrale risicomanager was niet specifiek ingevuld.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Risico's moeten gedurende de gehele looptijd worden vastgelegd en bijgehouden zodat ook relaties tussen risico's benoemd worden.
- Formaliseer risicomanagement in de projectaanpak voor alle complexe projecten binnen de gemeente en benoem expliciet de rol van risicomanager. Risicomanagement voor projecten moet geborgd worden binnen de ambtelijke organisatie.
- Leg risico's vast in een gemeente breed risicodossier, daarmee worden ook tussentijdse beslissingen geanalyseerd en worden tijdig beheersmaatregelen geformuleerd. Daarnaast wordt integraal sturen op risico's over individuele projecten heen ook mogelijk.

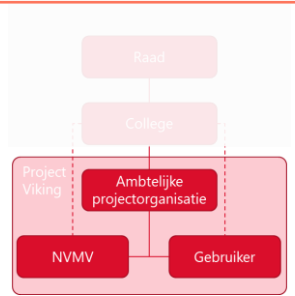
# Thema organisatie

## 4. Het samenstellen van het juiste projectteam – continuïteit, ervaring en vertrouwen



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt met name op de projectorganisatie, bestaande uit de ambtelijke projectorganisatie, de NVMV en de gebruiker.



goede gekomen. *'Vertrouwen tussen adviseur, wethouder en projectmanager was een zege voor de afronding.'*

3. De opgave voor de Viking, waarbij een gebouw gerealiseerd is waarin diverse functies als theater, bioscoop, events en horeca zitten is complex. Het vergt ook specifieke expertise en ervaring van betrokkenen. Er is aangegeven dat zeker wanneer het een groot en complex project betreft, passende ervaring een vereiste zou moeten zijn.

### Observatie realisatiefase de Viking

Het (nieuwe) projectteam heeft een belangrijke rol gespeeld bij de realisatiefase van De Viking. Betrokkenen geven een aantal observaties mee over het projectteam in de realisatiefase.

1. *Continuïteit*: er zijn in het project veel wisselingen, deelopdrachten en diversiteit in bezetting geweest. Dat is ook een logisch gevolg van de lange looptijd bij grote projecten. Dit heeft uiteraard ook gevolgen gehad voor de continuïteit in de aanwezige projectorganisatie. Hierdoor was er in de realisatiefase niet altijd volledige kennis van eerder gemaakte keuzes.
2. Het projectteam in de realisatiefase had vertrouwen in elkaar. Vertrouwen in en tussen het projectteam is in dit complexe traject de afronding ten

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Bij wisselingen in het projectteam expliciet aandacht besteden aan kennisoverdracht.
- Het beste team met ervaring op dit soort complexe opgaven zetten.



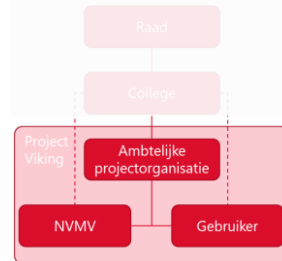
# Thema organisatie

## 5. Houd zicht op de projectorganisatie



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt met name op de sturing op de projectorganisatie. Die bestaat uit de ambtelijke projectorganisatie, de NVMV en de gebruiker.



2. Zaken zijn niet altijd goed op elkaar afgestemd en tijdig gesignaleerd. Problemen onder de oppervlakte kwamen hierdoor niet op tijd aan de orde. Hierin wordt als voorbeeld genoemd de te late betrokkenheid van de concerncontroller.
3. Ondanks de aantoonbare rol en betrokkenheid in het project is de beleving van de gebruiker dat zij onvoldoende betrokken geweest bij de keuzes rondom de realisatie van de Viking. Dit heeft er toe geleid dat er een aantal zaken gerealiseerd, of juist niet gerealiseerd zijn, die niet aansluiten bij de wensen van de gebruiker.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Leg duidelijk rollen, taken en verantwoordelijkheden aan de voorkant vast. Toets en update deze gedurende het project. Dit geldt voor het projectteam, maar ook andere betrokkenen in het project. Zowel de interne organisatie als de externe partijen.

### Observatie realisatiefase de Viking

Betrokkenen geven aan dat in de brede projectorganisatie (breder dan projectteam) op een te versnipperde wijze aan de opgave werkte; het was moeilijk om alle betrokkenen aan tafel te krijgen. *“Er waren veel schakels met impliciete rollen”* en *“Er waren veel bubbels met ‘eigen expertise’, maar tussen die bubbels was weinig integraliteit”*. Dit heeft een aantal gevolgen gehad:

1. Veel medewerkers in de projectorganisatie hadden slechts zicht op een klein deel van het project. Het overzicht en sturing op hoe zaken rondom de Viking met elkaar samenhangen wat hierdoor onvoldoende.

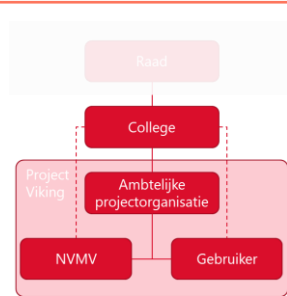
# Thema organisatie

## 6. De projectorganisatie moet meegroeien en ontwikkelen met een project



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt op de projectorganisatie (NVMV, Ambtelijke organisatie en gebruiker) en het college als opdrachtgever van deze projectorganisatie.



- Er is aangegeven dat er op het moment van opstellen van deze rapportage nog punten van afronden zijn. De afronding van deze fase is onderbelicht gebleven. Dit heeft niet bijgedragen aan zorgvuldige overdracht naar exploitatie.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Een project kent meerdere fase zoals initiatiefase, ontwerpfase en realisatiefase. Elke fase heeft verschillende expertise nodig. Sta bewust stil bij faseovergangen en kijk daarbij vooruit naar de benodigde competenties. De rollen en hoe deze rollen worden ingevuld moeten meegroeien. De inzet en rol kan verschillen per fase.

### Observatie realisatiefase de Viking

Verschillende fases in een project vragen ook verschillende competenties van betrokkenen. Op een aantal momenten hebben de juiste competenties en juiste mensen op de plek bijgedragen aan de realisatie van de Viking. Op een aantal momenten lijken de competenties minder passend te zijn geweest. Dit is in de gesprekken naar voren gekomen:

- Vanaf 2017 is er een projectteam geweest dat met daadkracht en transparantie aan de opgave heeft gewerkt. Deze competenties hebben in dit geval bijgedragen aan de afronding van het project.
- Er is in de uitvoeringsfase professioneel gestuurd vanuit bouwproject competenties. Met oog op de aandachtspunten bij de ingebruikname, is er onvoldoende expertise op het gebied van de exploitatie geweest.

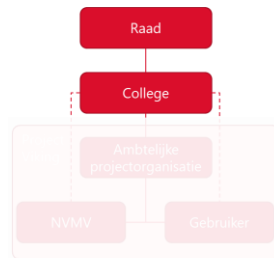
# Thema governance

## 7. Bewaak de rol van de raad



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt op de relatie tussen de raad en het college (en de rolinvulling van beide).



Dit is een relevant punt van evaluatie voor de gemeente. Complexe projecten worden immers vaak nauw gevolgd door raadsleden. Het gevaar bestaat dat zij ook steeds nauwer betrokken raken bij projectkeuzes. Naar mate raadsleden meer betrokken raken bij het proces, ontstaat ook de kans dat zij meer sturende rol in nemen en minder toetsend zijn.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Bewaak de rol van de bestuursorganen en stuur op het houden van de rollen en informatie die past bij verschillende bestuursorganen.
- Leg aan de voorkant van projecten vast hoe, wanneer en waarover geïnformeerd wordt (en waar niet over). Toets met regelmaat of de afgesproken rol en het niveau van informatievoorziening passend is, zodat er eventueel in samenspraak bijgestuurd kan worden.

### Observatie realisatiefase de Viking

De raad is intensief betrokken geweest bij het hele proces rondom de Viking. Na de motie hersteld vertrouwen is het college zeer open en transparant geweest over alles wat er gebeurde rondom het project. De raad is in deze periode zeer volledig geïnformeerd.

Vanuit verschillende perspectieven is hierop gereflecteerd. De consensus is dat de transparante informatievoorziening wenselijk en noodzakelijk was voor het project de Viking. Het heeft bijgedragen aan het vertrouwen tussen college en raad. De rol van de raad is kaderstellend en controlerend. De grote mate van detailinformatie brengt echter ook het risico met zich mee dat het voor de raad lastig is zich te beperken tot deze rol.

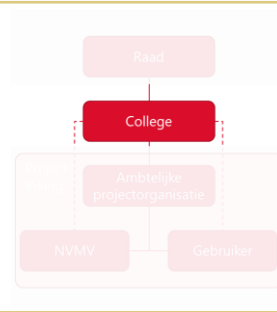
# Thema governance

## 8. Het college draagt gezamenlijk verantwoordelijkheid voor complexe projecten



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt op rolinvulling van het college bij project de Viking.



focus voor een bouwproject heel anders dan die van het exploiteren van een culturele instelling. Een nadeel van de splitsing van de verantwoordelijkheden is dat de keuzes die gemaakt worden in de bouw, nadelige effecten kunnen hebben voor de exploitatie, ook financieel.

In de gesprekken komt veelvuldig naar voren dat vrijwel elk complex project meerdere beleidsterreinen en ook wethouders raakt. Dit maakt de samenwerking binnen het college (het gemeenschappelijk verantwoording dragen) belangrijk. In de periode vanaf 2017 is dit intensief vormgegeven binnen het college, wat als positief is ervaren.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Expliciet maken wat de impact van een project is op verschillende portefeuilles en hoe de verantwoordelijkheden van verschillende wethouders hier binnen passen.
- Bij grote projecten het gehele college deelgenoot maken en informeren, zij dragen (deels) gezamenlijk de verantwoordelijkheid.
- Bij besluitvorming rekening houden met de impact op andere betrokkenheid wethouders/portefeuilles.

### Observatie realisatiefase de Viking

De verantwoordelijkheid voor de bouw van de Viking viel gedurende de periode vanaf 2017 onder de verantwoordelijkheid van één wethouder. Daarnaast waren de wethouder Cultuur en de wethouder Financiën ook betrokken, voor respectievelijk de exploitatie van de Viking en het aandeelhouderschap van de NVMV. Dit maakt dat er te allen tijden drie collegeleden betrokken en verantwoordelijk waren. In de gesprekken kwamen hier zowel voor- als nadelen over naar voren.

Het splitsen van de verantwoordelijkheid voor het project de Viking en de exploitatie van de Viking draagt bij aan het splitsen van de (problematische) bouw en het uiteindelijke runnen van een theater. Daarbij is de bestuurlijke

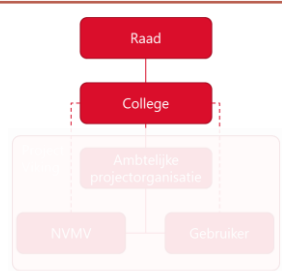
# Thema informatievoorziening

## 9. Wees waar mogelijk transparant, dat biedt vertrouwen voor de raad



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt op de rol van de raad en het college en de relatie tussen beide.



Het nadeel is dat de raadsleden een (onoverzichtelijke) hoeveelheid informatie hebben ontvangen. Raadsleden zijn hierdoor niet altijd in staat geweest alles te doorgronden. Informatie ging op een gegeven moment tot niveau luchtbehandeling, welke architect en detailplanning. De informatielijnen tussen bijvoorbeeld het project, college en raad werden steeds korter.

### Observatie realisatiefase de Viking

Na het raadsonderzoek is het college zeer open en transparant geweest over alles wat er gebeurde rondom het project de Viking. De raad is in deze periode zeer volledig geïnformeerd.

Het voordeel van deze nieuwe aanpak in de informatievoorziening is dat het de raad vertrouwen gaf. Raadsleden geven aan dat het gevoel van onveiligheid minder groot was: in eerdere fases werden dingen niet verteld en risico's niet gedeeld. Het delen van (bijna) alle beschikbare informatie heeft het gevoel van onveiligheid verminderd.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Leg aan de voorkant van projecten vast hoe, wanneer en waarover geïnformeerd wordt (en waar niet over). Toets met regelmaat of de afgesproken informatiestroom nog passend is, zodat er eventueel in samenspraak bijgestuurd kan worden.
- Bij complexe projecten specifiek aandacht besteden aan de informatievoorziening en besluitvorming.

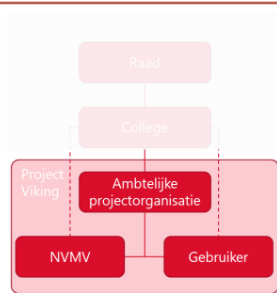
# Thema informatievoorziening

## 10. Hanteer expliciete en heldere informatiestructuren



### Perspectief

De observaties en leerpunten richten zich voor dit evaluatiepunt op de projectorganisatie, met name op de NVMV en de ambtelijke organisatie.



dit projectteam afstonden, hoe minder duidelijk te informatiestructuur lijkt te zijn geweest. De organisatiestructuur met NVMV, de gemeente en gebruiker heeft hier niet bij geholpen. Er werd bijvoorbeeld niet altijd conform de standaarden van de gemeente gewerkt.

### Aanbeveling op basis van project de Viking

- Hanteren van standaarden en sjablonen voor financiële rapportages, voortgangrapportages en risicodossier. die passend zijn voor de omvang en complexiteit van het project Standaarden helpen bij informeren en kwaliteit en mogelijkheid om snel te begrijpen en controleren.
- In de organisatiestructuur ook de informatiestructuur vastleggen.

### Observatie realisatiefase de Viking

De betrokken personen geven aan dat de informatiestructuur in de projectorganisatie niet helder was. Dit wordt geïllustreerd door bijvoorbeeld het niet hanteren van vaste formats en het wijzigen van informatielijnen. Ook het structureel delen van verslagen en afspraken uit overleggen ontbrak. Een ander punt dat genoemd is, is het wegbezuinigen van de notulist van onder andere de stuurgroep.

Een belangrijke kanttekening bij dit onderwerp is dat de opvatting over de informatievoorziening sterk verschilt per persoon. Het projectteam lijkt positief te zijn over de informatiestructuur. Hoe verder de betrokkenen van

# 4. Reflectie



# Reflectie aanbevelingen Raadsonderzoek

Vanaf 2017 heeft de focus primair gelegen op de bouw van de Viking. Er was een nieuwe organisatie en een projectteam dat vertrouwen in elkaar had. De focus op de afronding heeft tot gevolg gehad dat een aantal zaken onderbelicht zijn gebleven. Dat is onder andere het structureel vooruitkijken, voorbij de kaders van het project, en het betrekken van andere perspectieven dan enkel de bouw.

Veel van de aanbevelingen uit het Raadsonderzoek gaan over de aanpak van projecten in de initiatief en ontwerp fases. Dit heeft ook tot gevolg gehad dat de aanbevelingen beperkt konden worden opgevolgd in de periode vanaf 2017. Deze wordt namelijk gekenmerkt door de grote afhankelijkheid van keuzes uit voorgaande de periode. Veel zaken waar de organisatie na die periode tegenaan is gelopen konden niet meer gewijzigd worden. Denk aan locatie keuze, aannemeselectie en de organisatiestructuur met de NVMV. Veel van de aanbevelingen uit het Raadsonderzoek en de leidraad gaan juist over projecten in de periode voorafgaand aan de uitvoering.

In het Raadsonderzoek zijn zeven aanbevelingen geformuleerd over projectmanagement. Deze zijn minder expliciet terug gekomen in de onderzochte periode. Deels is dit te verklaren doordat veel van de aanbeveling betrekking hebben op de inrichting van nieuwe grote projecten, deels omdat er doorgewerkt is in de bestaande structuren.

In het Raadsonderzoek zijn drie aanbevelingen geformuleerd over de rol van de raad. Er zijn vervolgens voorstellen gedaan in lijn met deze aanbevelingen, bijvoorbeeld die uit de raadsmededeling Bouwen aan hersteld Vertrouwen. De uitwerking hiervan was met name op het volledig informeren en transparant zijn richting de raad. Zoals in de evaluatiepunten ook naar voren is gekomen, heeft dat in dit geval gewerkt. Het gevoel van onveiligheid over het project is weggenomen.

Doordat het project onder de Leidraad Grote Projecten is gekomen, is er een formele informatiestroom vastgelegd. Er is niet naar voren gekomen in de gesprekken dat er expliciete afspraken zijn gemaakt over de rol van de raad. Of dat er formele afspraken zijn gemaakt over momenten waarop de raad geïnformeerd zou worden. Er is wel een wezenlijke wijziging geweest in de informatiestroom.

# Reflectie Leidraad Grote Projecten

De Leidraad Grote Projecten heeft betrekking op de rol van de Raad naar het College van B&W, ambtelijk apparaat en bestuur. De leidraad is nadrukkelijk een leidraad en geen uitgekristalliseerd stappenplan. Desalniettemin zijn er meerdere malen een aantal zaken genoemd in de interviews die scherper geformuleerd kunnen worden om zo grote projecten in goede banen te leiden

1. De start van een groot project\*: soms start een project organisch, en wordt pas later gesigneerd dat het een groot project, volgens de definitie van de leidraad, is geworden. Als dit later geconstateerd wordt, dan is een project vaak al voorbij de initiatiefase. Dit kan op een aantal wijzen worden opgelost
  1. De leidraad zou twee verschillende startpunten kunnen hebben, voor of na de initiatie fase
  2. Openheid over nieuwe projecten, en onderbouwing van de afweging waarom het wel/niet een groot project is.
2. Er is in de leidraad geen expliciete toelichting opgenomen over taken, rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen. Dit kan zorgen voor verduidelijking van rollen bij complexe projecten.
3. Projecten die onder de leidraad vallen zijn vaak groot, complex en risicovol. Punten opnemen over houding, cultuur en gedrag rondom dit soort projecten kan houvast bieden voor betrokken partijen. Het kan dan gaan om openheid in communicatie.

De leidraad gaat veel over verantwoording van bestuur naar raad, maar niet

over de aanpak voor dergelijke projecten binnen de ambtelijke organisatie. Ook een aanzienlijk deel van de aanbevelingen en evaluatiepunten uit dit onderzoek gaan over de projectorganisatie van complexe projecten en niet enkel over de rol van college en raad. De scope van dit evaluatieonderzoek heeft zich echter beperkt tot het project Viking. Wij kunnen hiermee ook geen uitspraken doen over andere projecten of de projectmanagement aanpak van de gemeente in het algemeen.

Wij adviseren om te onderzoeken of de evaluatiepunten binnen de ambtelijke organisatie zijn geborgd in de algemene projectenaanpak. Daarin kunnen de evaluatie punten over projectorganisatie, risicomanagement, interne governance en informatiestandaarden en -structuur een plaats krijgen. Een dergelijke implementatie van de lessen uit de evaluatie kan helpen om grote projecten in de toekomst, binnen het gehele gemeentelijke speelveld, nog beter te beheersen.

*\* Dit is een constatering die buiten de onderzochte tijdsperiode valt, maar met name ter sprake is gekomen doordat geïnterviewden ook kijken naar welke projecten nu onder de leidraad (zouden moeten) vallen.*

**Bijlage**

# Bijlage 1. Overzicht geïnterviewde personen

	Naam	Functie
1.	Carlo Verhaar	Wethouder Cultuur
2.	Frits Rorink	Wethouder Bouw/project
3.	Han Beumer	Ambtelijk adviseur
4.	Ingrid Heijmans	Raadsadviseur/griffier
5.	Liesbeth Grijzen	Wethouder Financiën
6.	Marcel Kossen	Gemeentesecretaris
7.	Martijn Oude Luttikhuis	Projectmanager NVMV
8.	Michiel Hobbij	Concerncontroller
9.	Rob van den Hoven	Directeur de Viking
10.	Willem Verduin	Projectmanager NVMV
11.	Tjeerd van der Meulen,	Raadslid, Groenlinks
12.	Harrie ten Have	Raadslid, Gemeentebelang
13.	Daaf Ledeboer	Raadslid, VVD
14.	Bert Kleine Schaars	Raadslid, Deventer Belang

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitale transformatie, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

**TwynstraGudde**

Oliemolenhof 14, Amersfoort

033 467 7777

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden veelevoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.



**Impact op morgen.**