

Retouradres: Postbus 9100, 2300 PC Leiden

Leden van de gemeenteraad

Gemeente Leiden
Bezoekadres Stadhuis
Stadhuisplein 1
Postadres Postbus 9100
2300 PC Leiden
Telefoon 14071
E-Mail
Website www.leiden.nl/gemeente

Datum 10 mei 2023
Ons kenmerk Z/23/3519669
Onderwerp Bestuurlijke reactie op het onderzoek naar de grip van de gemeente Leiden op grote projecten van de Rekenkamercommissie

Beste leden van de raad,

Wij hebben het rapport ontvangen van de Rekenkamercommissie Leiden & Leiderdorp over het "Onderzoek naar de grip van de Gemeente Leiden op grote projecten". Wij zijn het eens met de bevindingen in het rapport. De gemeente heeft flinke stappen gemaakt om haar projectbeheersing verder te professionaliseren. Deze verbeteringen komen ook terug in het rapport. De drie bestudeerde projecten zijn voor maar liefst tachtig procent als goed tot zeer goed beoordeeld. De resterende twintig procent scoort niet lager dan een voldoende.

Hiernaast is het aanpassingsvermogen van het gemeentebestuur goed en geeft het rapport ook aan dat de gemeente heeft geleerd van eerdere ervaringen en de uitvoering van grote projecten naar een hoger niveau heeft gebracht. Het onderzoek geeft ook aan dat de belangen, wensen en behoeften van omwonenden en andere belangengroepen zorgvuldig worden afgewogen, zowel in participatietrajecten als door de raad.

Conform het bestuurlijk hoor- en wederhoor-proces van de Rekenkamercommissie hierbij onze bestuurlijke reactie op de inhoud van dit rapport.

Lerende organisatie

De Gemeente Leiden is een lerende organisatie. Een organisatie die zich aanpast aan nieuwe situaties, tezamen met inwoners, bedrijven en belanghebbenden. Samen maken wij de stad en door middel van een actieve vorm van participatie en openheid kunnen wij dit voor elkaar krijgen. De resultaten en aanbevelingen uit dit rapport dragen bij aan deze leercurve en de verdere professionalisering van onze ambtelijke organisatie.

De drie grote projecten die door de Rekenkamercommissie zijn gekozen om nader te onderzoek schetsen een goed beeld van onze werkzaamheden.

Reactie op de conclusies van het onderzoek

Ten aanzien van de conclusies in het rapport van de Rekenkamercommissie is het van belang om op te merken dat een project soms financieel beperkt in haar omvang kan zijn, maar groots in haar maatschappelijke en politieke beleving, ambities en impact. Daarom benaderen

wij al onze projecten in de basis op een eenduidige manier waarin het Leids planproces het fundament is voor verdere uitwerking.

De Gemeente hanteert bij de start van elk project de procesbeschrijving “*startopdracht project/proces/programma*”. Dit is een uitgebreid proces dat bepaalt op welke manier een project, proces of programma moet worden uitgevoerd. Hierin komen ook diverse keuzes over participatie en samenwerking naar boven.

Een verdere manier om grip te hebben op onze grote projecten is ‘risicomanagement’. Dit is sinds het onderzoeksrapport Leiden Stad van Ambities (2008) een belangrijk onderdeel van onze projectmatige aanpak. Hiernaast werken wij met voortgangsrapportages en zijn risicoanalyses een standaard onderdeel geworden van elk project.

Reactie op de aanbevelingen van het onderzoek

De Rekenkamercommissie geeft in grote lijnen aan dat er veel goed gaat en veel is verbeterd. Er staat ook een aantal aanbevelingen in het rapport. Hieronder reageren wij op de belangrijkste aanbevelingen.

- Doorontwikkeling van de methodiek ‘Planmatig werken aan Leidse Opgaven’

De Gemeente Leiden heeft voor de komende jaren duidelijke doelen opgesteld waarmee zij dit wil en gaan bewerkstelligen. Daarom is de reeds beschikbare Toolbox Planmatig Werken voor de gehele organisatie toegankelijk en is er Leids Planmatig Werken productenboek opgesteld. Hier omschrijft de ambtelijke organisatie op een uniforme manier hoe projectmatig werken wordt nagestreefd. Tot slot zijn er meer dan 200 projecten ontsloten via een geografisch informatiesysteem dat ook aansluit bij de methodiek ‘Planmatig werken aan Leidse opgaven’.

- Invoering ‘regeling grote projecten’

De ‘regeling grote projecten’ blijkt na een interne analyse van onze planning en control procedures al gedeeltelijk onderdeel van onze manier van werken te zijn. Dat deze procedures efficiënter gedeeld en gebruikt moeten worden binnen onze organisatie is evident. Het draagvlak en de uniformiteit hiervan is van essentieel belang en hier zullen wij ook in de toekomst verder op voortborduren en bij aansluiten.

Tot slot

Uit het onderzoek volgt dat de gemeente Leiden op een voldoende manier grote projecten beheerst. Dit betreft zowel de projectbeheersing als de samenwerking rond deze projecten en de politiek-bestuurlijke besluitvorming. Tegelijkertijd realiseren we ons dat we nooit ‘klaar’ zijn en beseffen we de tijdelijkheid van het ‘in control’ zijn. We zullen alert moeten zijn op de risico’s die een goed verloop van onze processen bedreigen.

In dit verband vinden we het van belang om in het verlengde van het Rekenkameronderzoek op te merken dat onze organisatie dagelijks wordt geconfronteerd met diverse uitdagingen die bepalend zijn voor de voortgang van deze projecten. Juist in de afgelopen anderhalf jaar, parallel aan de looptijd van dit onderzoek, is door toedoen van eerst de coronapandemie, daarna de oorlog in Oekraïne en vervolgens de flink toegenomen inflatie een complex aan externe factoren steeds grotere druk op de projectbeheersing gaan uitoefenen. Denk hierbij

aan de diverse macro-economische uitdagingen, zoals de stikstofproblematiek, de huidige indexatie van bouwmaterialen, rentestijgingen en de krapte op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen hebben een negatief effect op de voortgang van onze projecten. Met onder meer de inrichting van een krediet voor extreme prijsstijgingen bij het Beleidsakkoord, de ophoging van de rentebuffer en de behoudende omgang met aanvullende incidentele Rijksmiddelen in 2022 heeft het college deze problematiek vroegtijdig willen signaleren en maatregelen getroffen om tegenvallers op te vangen.

Diverse langlopende projecten worden inmiddels geraakt door deze macro-economische ontwikkelingen, waarmee we in de praktijk het belang van de genoemde behoedzaamheidsmaatregelen onderstreept zien. Dankzij onze geprofessionaliseerde projectorganisatie zijn we in staat om tijdig de impact van externe problematiek te signaleren en deze zo goed mogelijk te ondervangen. Juist onder dit gesternte beschouwt het college de bevindingen van de Rekenkamer als een waardevolle bevestiging van onze werkwijze en een goed richtsnoer voor verdere verbetering.

We hechten er niet alleen belang aan de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie te blijven opvolgen, maar ook om continu alert te blijven op optimale 'checks and balances' bij de beheersing van projecten.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en Wethouders van Leiden,
de Secretaris, de Burgemeester,

