17026305

Provincie Zeeland

PROVINCIE ZEELAND
AFD. SG AMBT.
AFD. TERMIJN pb - sta
DATUM 29 NOV. 2017
DOC.NR.
ZAAK NR.
CLASS.

Gedeputeerde Staten

Provinciale Staten van de Provincie Zeeland
Postbus 6001
4330 LA MIDDELBURG

onderwerp	**Kenmerk**	**behandeld door**	**Verzonden**
Evaluatie aansturing grote projecten	17026050	drs. S.E. Meijer +31 118 631213	29 NOV. 2017

Middelburg, 28 november 2017

Geachte voorzitter,

In de zomer van 2016 is als uitwerking van het rapport *"de Parelduiker vreest de modder niet"*, het kader grote projecten vastgesteld door Provinciale Staten. Bij de besluitvorming hierover hebben Provinciale Staten besloten dat de aansturing van de grote projecten een jaarlijks terugkerend gespreksonderwerp dient te zijn tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten. U heeft toen vastgesteld dat deze evaluatie, gezien het karakter van het onderwerp, plaats dient te vinden in de auditcommissie.

Wij stellen u voor om bij het evaluatie gesprek in de auditcommissie over de aansturing van de grote projecten drie vragen centraal te stellen:
1. Welke ervaringen heeft u opgedaan met het kader grote projecten?
2. In hoeverre is daarmee het doel van Provinciale Staten bereikt, om meer grip op de sturing van de grote projecten te krijgen?
3. Dient het kader op grond van de opgedane ervaringen op onderdelen te worden aangepast?

In onze vergadering van 29 november hebben wij bovenstaande vragen besproken. Onze overwegingen bij de verschillende vragen hebben wij onderstaand aangegeven.

1. Welke ervaringen zijn er opgedaan met de aansturing middels het kader?
Er zijn gesprekken gevoerd met de projectleiders van alle grote projecten. Die gesprekken leveren het volgende beeld op over de aansturing door het kader grote projecten:
- Het kader geeft de projectleiders houvast met betrekking tot wat, wanneer en hoe aan PS voorgelegd moet worden. De expliciete besluitvorming bij faseovergangen en afwijkingen van scope/budget/tijd, de onderscheiden teamrollen binnen het IPM-model en de verplichte voortgangsrapportages en risicoanalyses hebben bij de projectleiders geleid tot een scherpere focus op de projectbeheersing en dientengevolge een verbetering van de projectbeheersing.
- De grote projecten kennen een grote verscheidenheid qua opgave en provinciale rol. Zoals ook bij de tussentijdse toetsing van de grote projecten in het voorjaar van 2017 is geconstateerd, kan die verscheidenheid ook consequenties hebben voor de organisatie van de projecten en de projectaansturing en -beheersing. Naar onze mening verdient het aanbeveling, om met betrekking tot de organisatie/werkwijze (het "hoe") van de grote projecten meer ruimte voor maatwerk te bieden. Zie hiervoor verder bij 3.
- Elk kwartaal zijn de voortgangsrapportages over alle grote projecten in uw commissies behandeld. Conform eerdere afspraak wordt daarbij voor de voortgangsrapportage van het project N62 Tractaatweg niet het IPA-format, maar een andere rapportagevorm gehanteerd. Voor twee grote projecten, Waterdunen en Thermphos, zijn afwijkingen van de scope/budget/tijdsplanning ter besluitvorming aan uw Staten voorgelegd. Binnen twee projecten is sprake geweest van faseovergangen: Sloeweg II van *'in de wacht'* naar *'uitvoering'* en de afsluiting van Perkpolder. Provinciale Staten hebben over beide faseovergangen besloten.

- Alle nog lopende grote projecten bevinden zich in de uitvoeringsfase. Wij zullen dus geen andere besluiten m.b.t. faseovergangen aan uw Staten voorleggen dan enkel nog besluiten over de afsluiting van een groot project.
- De strategische inventarisatie, zoals bedoeld in het eerste deel van het kader grote projecten, heeft uitwerking gekregen in de begrotingsstukken, zoals recent door u besproken.
  In de afgelopen periode zijn geen nieuwe grote projecten geïdentificeerd. Wij verwachten dat er ook in de nabije toekomst op basis van de toetsing aan het huidige adviesmodel geen nieuwe grote projecten bijkomen.

2. *Heeft Provinciale Staten meer grip op de sturing van grote projecten gekregen?*

Voor de opgaven die zijn aangemerkt als groot project geldt dat Provinciale Staten regelmatiger (elk kwartaal) en beter gestructureerd (IPA-format) geïnformeerd worden over de projectvoortgang en de projectbeheersing. Zoals ook in de managementletter is geconstateerd, beschikken uw Staten hiermee nu over een adequaat instrument (qua inhoud en frequentie) om de voortgang en beheersing van de grote projecten te beoordelen.
Daarnaast zijn alle faseovergangen en de opgetreden afwijkingen van de scope, budget, tijdsplanning (op een enkele uitzondering na, zie hiervoor bij 3.) ter besluitvorming aan Provinciale Staten voorgelegd.

3. *Dient het kader op onderdelen te worden aangepast?*

Er is na invoering van het kader grote projecten zoveel mogelijk gewerkt conform het kader. Er zijn enkele afwijkingen van het kader:
- De verplichting op grond van het kader grote projecten om de projectorganisatie voor de grote fysieke projecten in te richten via het IPM-model (paragraaf 5.5) blijkt niet tot een werkbare en efficiënte projectorganisatie te leiden. Dit heeft onder andere te maken met de schaalgrootte van de projecten, de beschikbare capaciteit/competenties en de samenwerkingsverbanden met andere partijen. De filosofie achter het IPM (onderscheiden en expliciet beleggen van rollen/taken) wordt wel gehanteerd, maar de specifieke rollen en verdeling daarvan over betrokken projectmedewerkers en samenwerkingspartners zijn via maatwerk ingevuld.
- Volgens het kader dienen afwijkingen op scope, tijd of geld vooraf ter besluitvorming aan Provinciale Staten voorgelegd te worden (paragraaf 5.3). In het project Marinierskazerne is de realisatiefase in het eerste kwartaal van 2017 met een half jaar verlengd vanwege vertragingen bij de voorbereiding van de infrastructurele werken. De verlenging leidt niet tot extra projectkosten. In de voortgangsrapportage hebben wij deze termijnoverschrijding, c.q. verlenging van de uitvoeringsfase, gemeld. Wij achten het weinig zinvol, om een dergelijke overschrijding/verlenging voorafgaand ter besluitvorming aan uw Staten voor te leggen.

Gelet op het bovenstaande stellen wij voor de volgende onderdelen van het kader grote projecten aan te passen:
- het IPM-model niet voor ieder project strikt voor te schrijven, maar wel de verplichting op te nemen om de relevante (team)rollen te onderkennen en expliciet te beleggen;
- voor termijnoverschrijdingen zonder financiële consequenties te bepalen dat volstaan kan worden met deze te melden bij de eerstkomende voortgangsrapportage.

Een derde aanpassingsvoorstel heeft betrekking op de werkwijze bij escalatie. In het kader grote projecten is in paragraaf 5.4 hiervoor een volgorde vastgelegd, waarbij de concerncontroller eerst GS informeert en pas in laatste instantie een directe melding bij de BOG (bestuurlijk opdrachtgever) mogelijk is. Geadviseerd wordt om dit aan te passen en te bepalen, dat voorafgaand aan het informeren van GS de betreffende BOG geïnformeerd wordt.

Afhankelijk van de bespreking in de auditcommissie zullen wij voor eventuele aanpassingen van het kader een statenvoorstel opstellen. Wij willen u verzoeken om in de eerst volgende auditcommissie tijd in te ruimen voor de evaluatie van de aansturing van de grote projecten door Provinciale Staten.

Met vriendelijke groet,

gedeputeerde staten,

Drs. J.M.M. Polman, voorzitter

A.W. Smit, secretaris