

Conclusie/ aanbevelingen:	Omschrijving Conclusie/ Aanbevelingen:	Wederhoor	Toezegging:	Reactie afdeling:	Voortgang verbeteractie:
<i>Conclusie</i> : Ambitie versus haalbaarheid en vergroten realisatiegraad	De grote bestuurlijke investeringsambitie kan door de organisatie momenteel niet worden waargemaakt. Er wordt beperkt tot niet gestuurd op de realisatiegraad en deze is aan de lage kant.	De ambities vanuit het coalitieakkoord zijn groot en de conclusies uit dit onderzoek onderschrijven dit. Wij herkennen de bevindingen vanuit het onderzoeksrapport en nemen de aanbevelingen over. Wij zijn aan de slag gegaan om zowel op de korte als de lange termijn doelstellingen te bepalen waarmee we meer regie kunnen voeren op de realisatiegraad van investeringen. Wij hebben er vertrouwen in dat dit in gezamenlijkheid met de ambtelijke organisatie gaat lukken.	Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024	16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opgvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.	Onbekend
<i>Conclusie</i> : Onvoldoende beschikbaarheid van informatie voor sturing en beheersing	Managementinformatie over de voortgang van investeringsprojecten en de uitputting van de kredieten is onvoldoende. Hierdoor is beperkte (bij)sturing en beheersing op investeringsprojecten mogelijk.	Een ERP systeem (Enterprise Resource Planning). Hiermee kunnen we de financiële beheersing naar een hoger niveau tillen en taken effectiever en efficiënter uitvoeren, met het inrichten van een centrale verplichtingenadministratie, projectadministratie en tijdschrijfmodule. Een dergelijk systeem is randvoorwaardelijk om meer grip op de organisatie te krijgen. Een van de doelen is dat het pakket meer en eerder inzicht geeft in de financiële uitputting van investeringskredieten en de hiermee samenhangende projectrisico's. Dit zal ook uw rol als kaderstellend orgaan versterken. Via de Voorjaarsnota 2023 heeft u reeds middelen beschikbaar gesteld voor de aanschaf van het ERP systeem. Momenteel wordt het Programma van Eisen opgesteld. In 2024 zal de aanbesteding, aanschaf en inrichting kunnen plaatsvinden waarmee implementatie in 2025 zal plaatsvinden. Het volledig operationeel zijn van het pakket zal in 2026 zijn.	Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024	16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opgvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.	Onbekend
<i>Conclusie</i> : Organisatorische slagkracht is momenteel niet toereikend om de voorgenomen investeringen te kunnen realiseren	Aan de versterking van de ambtelijke organisatie wordt hard gewerkt, maar dit vereist meer inzet en middelen om op het gewenste niveau te komen.	De slagkracht van de organisatie is meer dan alleen het hebben van voldoende personeel. Er zijn meerdere factoren die hier een rol bij spelen. Dit komt ook naar voren in het rapport, waaronder de tijdige beschikbaarheid van informatie, de kennis & kunde en organisatorische en financiële middelen. Wij zijn met ondersteuning van interne procesadviseurs gestart met het beschrijven van processen, het aanscherpen van rollen, taken en bevoegdheden als het gaat over 'opdrachtgevers opdrachtnemerschap', zowel op bestuurlijk als ambtelijk vlak. Dit draagt bij aan een heldere opdrachtverstrekking aan de voorkant, waarbij projecten soepeler uitgevoerd kunnen worden.	Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024	16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opgvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.	Onbekend
<i>Aanbeveling</i> : Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (1)	1. Werk het proces rondom investeringen en investeringskredieten op een duidelijke wijze uit met als basis de nieuwe financiële verordening, als eerste stap om te borgen dat medewerkers op een consistente wijze omgaan met investeringen en investeringskredieten. In het proces ook borgen dat er -zolang gegevens handmatig verwerkt worden – er voldoende controle wordt uitgeoefend op de juistheid van deze verwerking.	Wij gaan onderzoeken om investeringen per project anders in de Meerjarig Investeringsplan (MIP) te verwerken. Op dit moment worden de investeringen per project grotendeels in één jaarschijf opgenomen, in plaats van het opnemen van het benodigde investeringsdeel per jaar per projectfase. Deze financieel technische systematiek zal bijdragen aan eerder inzicht op de realisatiegraad per (deel)project en in evt. (onder)uitputting van de betreffende kredieten. Wij hechten belang aan het tijdig betrekken van inwoners en ondernemers bij projecten bijv. de verbeteragenda voor participatiebeleid. De ervaring van de laatste tijd leert ons wel dat bij met name complexe projecten de doorlooptijd van o.a. inspraak en het aanpassen van de plannen o.b.v. de inspraak meer tijd vergt dan voorzien. De lessen uit deze evaluaties gebruiken wij voor toekomstige projecten gericht op een zorgvuldige planning en het daarmee aanwenden van de investeringsbudgetten per jaarschijf.	Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024	16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opgvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.	Onbekend
<i>Aanbeveling</i> : Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (2)	2. Verhoog de transparantie op tussentijdse wijzigingen op bestaande investeringen of nieuwe aanvragen door deze goed te registreren en te verwerken in de financiële administratie en ook te rapporteren in de P&C documentatie.	Een ERP systeem (Enterprise Resource Planning). Hiermee kunnen we de financiële beheersing naar een hoger niveau tillen en taken effectiever en efficiënter uitvoeren, met het inrichten van een centrale verplichtingenadministratie, projectadministratie en tijdschrijfmodule. Een dergelijk systeem is randvoorwaardelijk om meer grip op de organisatie te krijgen. Een van de doelen is dat het pakket meer en eerder inzicht geeft in de financiële uitputting van investeringskredieten en de hiermee samenhangende projectrisico's. Dit zal ook uw rol als kaderstellend orgaan versterken. Via de Voorjaarsnota 2023 heeft u reeds middelen beschikbaar gesteld voor de aanschaf van het ERP systeem. Momenteel wordt het Programma van Eisen opgesteld. In 2024 zal de aanbesteding, aanschaf en inrichting kunnen plaatsvinden waarmee implementatie in 2025 zal plaatsvinden. Het volledig operationeel zijn van het pakket zal in 2026 zijn.	Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024	16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opgvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.	Onbekend
<i>Aanbeveling</i> : Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (3)	3. Borg dat aansluitingen tussen de P&C stukken goed te maken zijn om het niveau van individuele investeringen en maak hierbij ook specifiek de uitputting van bulkkredieten inzichtelijk.	Wij herkennen de bevindingen vanuit het onderzoeksrapport en nemen de aanbevelingen over. Wij zijn aan de slag gegaan om zowel op de korte als de lange termijn doelstellingen te bepalen waarmee we meer regie kunnen voeren op de realisatiegraad van investeringen. Wij hebben er vertrouwen in dat dit in gezamenlijkheid met de ambtelijke organisatie gaat lukken.	Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024	16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opgvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.	Onbekend
<i>Aanbeveling</i> : Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (4)	4. Intensiveer de rol van de financieel adviseur om beter (in)zicht te krijgen op de investeringen. Organiseer meer en betere toetsing door Financieel adviseur op totstandkoming investeringsbudgetten, meer kritische houding aan de voorkant bij opstart projecten. Borg parallel hieraan dat aan de voorkant bij grote projecten (bijvoorbeeld vanaf EUR 2 mln.) er verplicht een toets op het budget / business case wordt uitgevoerd door financiën.	Wij herkennen de bevindingen vanuit het onderzoeksrapport en nemen de aanbevelingen over. Wij zijn aan de slag gegaan om zowel op de korte als de lange termijn doelstellingen te bepalen waarmee we meer regie kunnen voeren op de realisatiegraad van investeringen. Wij hebben er vertrouwen in dat dit in gezamenlijkheid met de ambtelijke organisatie gaat lukken.	Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024	16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opgvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.	Onbekend

<p>Aanbeveling: Verhogen van de realisatiegraad (1)</p>	<p>1. Realisatiegraad is de afgelopen jaren (te) laag en kan en moet omhoog door het investeringsvolume en de daarvoor beschikbare capaciteit, kennis en kunde beter in evenwicht te brengen. Dit kan onder andere door in te zetten op realistischer plannen en meer grip krijgen op de uitvoering van projecten conform afgesproken planning, scope, budget en kwaliteit.</p>	<p>Wij zien dat het investeringsvolume van de vervangingsinvesteringen inmiddels is gestegen. Bij de jaarrekening wordt hierop teruggekomen. Deze stijging is het effect van de nodige interventies, waaronder een gerichte arbeidsmarktstrategie. Met de door u extra beschikbare middelen voor het boeien en binden van medewerkers kunnen we hierin nog grotere stappen zetten. Met de uitkomsten van een strategische personeelsplanning (SPP) geven we hier gericht invulling aan.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verhogen van de realisatiegraad (2)</p>	<p>2. Bepaal welke realisatiegraad (% van de geplande investeringen in enig boekjaar dat daadwerkelijk in dat jaar gerealiseerd wordt) nagestreefd wordt (op basis van wat haalbaar is) en stuur hierop.</p>	<p>Wij gaan onderzoeken om investeringen per project anders in de Meerjarig Investeringsplan (MIP) te verwerken. Op dit moment worden de investeringen per project grotendeels in één jaarschijf opgenomen, in plaats van het opnemen van het benodigde investeringsdeel per jaar per projectfase. Deze financieel technische systematiek zal bijdragen aan eerder inzicht op de realisatiegraad per (deel)project en in evt. (onder)uitputting van de betreffende kredieten.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verhogen van de realisatiegraad (3)</p>	<p>3. Neem in de jaarstukken een totaaloverzicht op van alle investeringskredieten en de mate van uitputting daarvan in betreffend boekjaar (realisatie).</p>	<p>Wij herkennen de bevindingen vanuit het onderzoeksrapport en nemen de aanbevelingen over. Wij zijn aan de slag gegaan om zowel op de korte als de lange termijn doelstellingen te bepalen waarmee we meer regie kunnen voeren op de realisatiegraad van investeringen. Wij hebben er vertrouwen in dat dit in gezamenlijkheid met de ambtelijke organisatie gaat lukken.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (1)</p>	<p>1. Het verdient aanbeveling een projectenrapportage op te stellen, bijvoorbeeld op kwartaalbasis, waarin voor de grotere (materieel gezien (bijvoorbeeld projecten > 1 of 2 mln. euro, dan wel met een hoog politiek risico) inzicht wordt gegeven in de stand van zaken en hoe de voortgang van het project verloopt ten opzichte van de planning, budget en scope en welke risico's er zijn. In bijlage 4 is een voorbeeld opgenomen waar bij een dergelijke grote projectenrapportage aan gedacht kan worden.</p>	<p>Wij herkennen de bevindingen vanuit het onderzoeksrapport en nemen de aanbevelingen over. Wij zijn aan de slag gegaan om zowel op de korte als de lange termijn doelstellingen te bepalen waarmee we meer regie kunnen voeren op de realisatiegraad van investeringen. Wij hebben er vertrouwen in dat dit in gezamenlijkheid met de ambtelijke organisatie gaat lukken.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (2)</p>	<p>2. Neem de reeds aangegane verplichtingen altijd op in de financiële administratie, dit is immers geen vrij beschikbaar budget meer. Op deze wijze wordt een accurater beeld verkregen van de financiële uitputting van investeringsbudgetten.</p>	<p>Wij herkennen de bevindingen vanuit het onderzoeksrapport en nemen de aanbevelingen over. Wij zijn aan de slag gegaan om zowel op de korte als de lange termijn doelstellingen te bepalen waarmee we meer regie kunnen voeren op de realisatiegraad van investeringen. Wij hebben er vertrouwen in dat dit in gezamenlijkheid met de ambtelijke organisatie gaat lukken.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (3)</p>	<p>3. Neem in de jaarrekening conform nieuwe financiële verordening een integraal investeringsoverzicht op, waardoor de vergelijkbaarheid met de programmabegroting en MIP duidelijker wordt.</p>	<p>Wij gaan onderzoeken om investeringen per project anders in de Meerjarig Investeringsplan (MIP) te verwerken. Op dit moment worden de investeringen per project grotendeels in één jaarschijf opgenomen, in plaats van het opnemen van het benodigde investeringsdeel per jaar per projectfase. Deze financieel technische systematiek zal bijdragen aan eerder inzicht op de realisatiegraad per (deel)project en in evt. (onder)uitputting van de betreffende kredieten. Wij hechten belang aan het tijdig betrekken van inwoners en ondernemers bij projecten bijv. de verbeteragenda voor participatiebeleid. De ervaring van de laatste tijd leert ons wel dat bij met name complexe projecten de doorlooptijd van o.a. inspraak en het aanpassen van de plannen o.b.v. de inspraak meer tijd vergt dan voorzien. De lessen uit deze evaluaties gebruiken wij voor toekomstige projecten gericht op een zorgvuldige planning en het daarmee aanwenden van de investeringsbudgetten per jaarschijf.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (4)</p>	<p>4. Creëer duidelijkheid over de wijze en het momentum waarom kapitaallasten toegerekend moeten worden en herijk de bestaande kadens op dit onderdeel.</p>	<p>Wij herkennen de bevindingen vanuit het onderzoeksrapport en nemen de aanbevelingen over. Wij zijn aan de slag gegaan om zowel op de korte als de lange termijn doelstellingen te bepalen waarmee we meer regie kunnen voeren op de realisatiegraad van investeringen. Wij hebben er vertrouwen in dat dit in gezamenlijkheid met de ambtelijke organisatie gaat lukken.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (5)</p>	<p>5. Creëer naast de beoogde uitbreiding van capaciteit (o.a. projectcontrollers) ruimte en middelen binnen de bestaande capaciteit om de reeds in gang gezette verbeteracties daadwerkelijk te kunnen realiseren.</p>	<p>Om meer grip op de organisatie rondom projecten en programma's te krijgen, en een betere rol- en taakverdeling binnen de projectstructuur, is in 2023 een projectcontroller ingehuurd en is een programmacontroller in dienst gekomen t.b.v. de Rivierzone. Dit jaar (2024) is de verwachting een tweede projectcontroller aan te nemen. De inzet hierbij is het verbeteren van de interne beheersing van met name de financiële processen, wat bijdraagt aan een betere projectbeheersing. Op deze wijze worden risico's vroegtijdig in beeld gebracht wat kan leiden tot tijdige (bij)sturing.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (6)</p>	<p>6. Wijs vanuit procesgericht werken een proceseigenaar aan te wijzen op MIP, investeringen en laat deze nauw samenwerken met de eigenaar van projectmatig werken.</p>	<p>Om meer grip op de organisatie rondom projecten en programma's te krijgen, en een betere rol- en taakverdeling binnen de projectstructuur, is in 2023 een projectcontroller ingehuurd en is een programmacontroller in dienst gekomen t.b.v. de Rivierzone. Dit jaar (2024) is de verwachting een tweede projectcontroller aan te nemen. De inzet hierbij is het verbeteren van de interne beheersing van met name de financiële processen, wat bijdraagt aan een betere projectbeheersing. Op deze wijze worden risico's vroegtijdig in beeld gebracht wat kan leiden tot tijdige (bij)sturing.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opmvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>

<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (7)</p>	<p>7. Met betrekking tot de rol van projectcontroller verdient het aanbeveling om de geworven of nog te werven van de projectcontrollers naast het organiseren van control op het niveau van de (grote) projecten ook een expliciete taak te geven in het opstellen van een portfoliorapportage als bedoeld in de vorige aanbeveling. Daarnaast zal ook geïnvesteerd moeten worden in capaciteit om de projectbeheersing op projectniveau beter op orde te krijgen (als onderdeel van de projectteams).</p>	<p>Om meer grip op de organisatie rondom projecten en programma's te krijgen, en een betere rol- en taakverdeling binnen de projectstructuur, is in 2023 een projectcontroller ingehuurd en is een programmacontroller in dienst gekomen t.b.v. de Rivierzone. Dit jaar (2024) is de verwachting een tweede projectcontroller aan te nemen. De inzet hierbij is het verbeteren van de interne beheersing van met name de financiële processen, wat bijdraagt aan een betere projectbeheersing. Op deze wijze worden risico's vroegtijdig in beeld gebracht wat kan leiden tot tijdige (bij)sturing.</p>	<p>Verbeteractie toegezegd raadsmemo 5 maart 2024</p>	<p>16-05-2024 Control & Kwaliteit: Opvolging verbeteractie wordt gerapporteerd in 2e VGR.</p>	<p>Onbekend</p>
---	---	---	---	--	-----------------