Besluitvorming over toepassing Regeling Grote Projecten (RGP)

Inhoud

Samenvatting 2

Voorbereiding collegebesluit over toetreden tot de Regeling Grote Projecten 3

- Toepassen of niet? Een systematische afweging 3
- Rollen 3
- Proces van signaleren tot collegebesluit 4
  - Signaleren 4
  - Overzicht houden 5
  - Initiëren 5
  - Formuleren 5
  - Adviseren 5
- Beoordelen van een project voor opname in de RGP 6
  - Projectvolwassenheid omgeving 6

Bijlage 1: Beoordelingscriteria projectvolwassenheid 9

Bijlage 2: Aanvullende RGP-criteria bij middel tot lage projectvolwassenheid 10

Samenvatting

Een collegebesluit over toepassing van de Regeling Grote Projecten- RGP, de regeling- moet tijdig zijn. Tijdig betekent voor het college dat er nog beïnvloeding mogelijk is op de omvang en reikwijdte van het project of programma. Een tijdig besluit tot toepassing van de regeling – of juist het achterwege laten daarvan –gebeurt bij besluitvorming over het plan van aanpak. Of uiterlijk bij de vaststelling van de uitgangspunten van het project of programma.

In de praktijk blijkt dat er projecten worden gestart waarbij de beslissing van het college B&W over toepassen van de regeling te laat of niet genomen wordt. Het blijkt dat "projectvolwassenheid" van de projectomgeving van grote invloed is op de tijdigheid van de college besluitvorming en op de omgang met de criteria en richtlijnen van de RGP. Daarom is deze toepassingsregel opgesteld. Om ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers te helpen bij de toepassing van de RGP.

De toepassingsregel heeft als doel te zorgen voor:

- Tijdige collegebesluiten over toepassing van de RGP en zo bestuurlijk zicht en grip op risico's en resultaten van projecten en programma's te krijgen.
- Tijdige toepassing van onderdelen van de regeling, zoals tegenspraak, governance-toetsing en integrale basis-, voortgang- en eindrapportages.
- Goede afwegingen in situaties waarbij een gedeeltelijke toepassing van de RGP in de rede ligt.

De tijdigheid wordt bevorderd door portfoliomanagers en de investeringsboard een rol te geven in de signalering van toekomstige projecten en programma's voor de regeling. Door een tijdig signaal te geven aan het coördinatieteam van de regeling ontstaat een centraal overzicht waardoor de collegebesluitvorming over de toepassing gepland kan worden.

Goede afweging wordt bevorderd door projectvolwassenheid van de omgeving van een project of programma te betrekken in de beslissing. De toepassingsregel geeft daartoe de criteria.

In bijzondere situaties kan van de criteria van de regeling worden afgeweken. Zo kan er een situatie zijn dat een project vanwege een laag budget uitgesloten zou worden van de regeling terwijl er meerdere andere criteria zijn waaraan het project ruimschoots voldoet. Zo een project kan dan toch tot de regeling toetreden. Of een hoog budget maar verder weinig complexiteit waarbij de toepassing achterwege kan blijven. Voorop staat dat de regeling is bedoeld voor zeer grote projecten. Maar onderdelen zoals Tegenspraak of de check op de project governance zijn ook voor kleinere projecten nuttig. Het is en blijft daarom mogelijk om de regeling in bijzondere gevallen gedeeltelijk toe te passen wanneer dat meerwaarde heeft.

Voorbereiding collegebesluit over toetreden tot de Regeling Grote Projecten

Toepassen of niet? Een systematische afweging

Wanneer bij een project sprake is van een substantiële gemeentelijke verantwoordelijkheid en een budget van € 30 miljoen of meer, dan zal een project of programma altijd voor opname in de RGP door het college in overweging worden genomen. Het besluit kan zijn opname onder de regeling òf afzien van opname. De criteria van de RGP maken een systematische afweging mogelijk. Maar criteria alleen kunnen nooit voorzien in alle gevallen die we met grote, complexe en risicovolle projecten en programma's in de praktijk hebben. Toepassing van de RGP is daarom een kwestie van coördinatie en maatwerk.

Wanneer een project of programma aan het merendeel van de criteria van de RGP voldoet, kunnen er overwegingen zijn deze toch niet onder de regeling te brengen. Dan vergt het niet toetreden tot de regeling óók een expliciet collegebesluit. Dat kan bijvoorbeeld wanneer projecten wel een groot budget hebben maar verder weinig complex of risicovol zijn. Andersom is ook mogelijk. Ook een project met een budget lager dan € 30 miljoen onder de RGP gebracht worden. Wanneer deze wel risicovol en complex zijn door bijvoorbeeld een grote maatschappelijke of organisatorische impact.

Een besluit tot toepassing van de regeling – of juist het achterwege laten daarvan – zal bij besluitvorming over het plan van aanpak plaats hebben. Of uiterlijk bij de vaststelling van de uitgangspunten van het project. Die tijdigheid is van belang omdat na deze besluitvormingsmomenten de bestuurlijke beïnvloedingsmogelijkheden sterk afnemen.

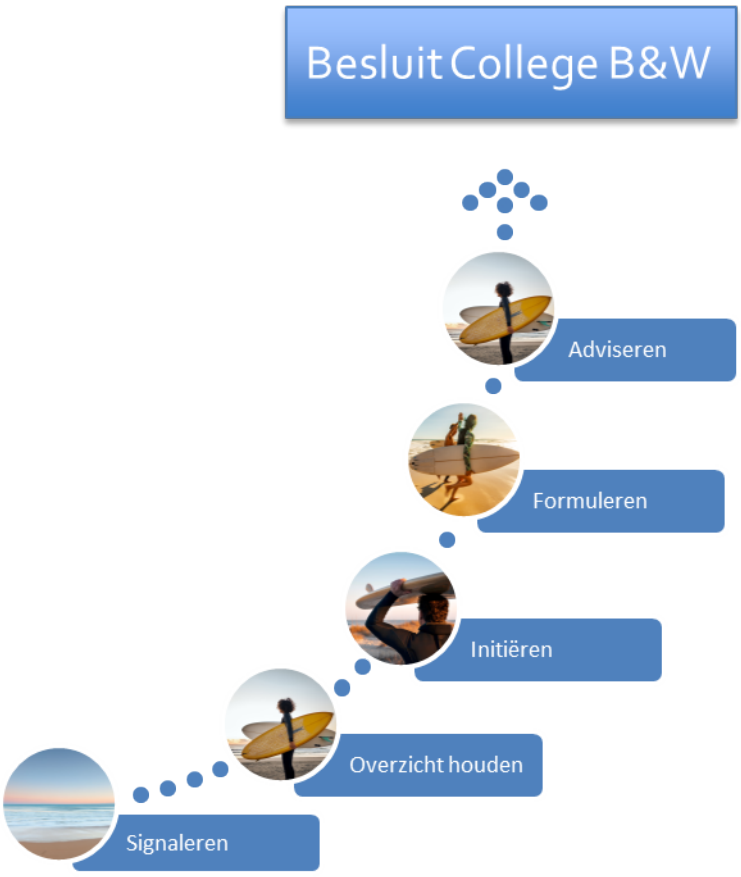
Rollen

- Bestuurlijk opdrachtgever: het college B&W is bestuurlijk opdrachtgever voor het project, en belegt dit opdrachtgeverschap bij een vakwethouder of een bestuurlijk team.
- Ambtelijk opdrachtgever: een manager die ambtelijk eindverantwoordelijk is voor de realisatie van het project binnen het door de (stedelijk) directeur gegeven mandaat.
- De projectmanager: is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van het project en legt verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever.
- Gemeentesecretaris en concerncontroller adviseren het college bij toetreden van projecten en programma's voor de RGP.
- Coördinatieteam: verzorgt coördinatie van de regeling door DMC-Risicomanagement. Het team is verantwoordelijk voor het overzicht en het formuleert onder meer het advies van de gemeentesecretaris en concerncontroller over toetreden tot de RGP.
- Investeringsboard: de Investeringsboard beslist ambtelijk over financiële ruimte voor investeringen. De board komt 1 keer per jaar samen, gekoppeld aan de Voorjaarsnota. Leden van de board zijn stedelijk directeuren, de concerncontroller en een secretaris. Zij signaleren

vroeg of een investering tot een groot project kan leiden dat getoetst moet worden aan de RGP-criteria.

- Portfoliomanagers: zijn directeur van de directies die projecten voorbereiden en uitvoeren. Zij adviseren de Investeringsboard of een investering tot een groot project kan leiden dat getoetst moet worden aan de RGP-criteria.
- DMC Control: toetst de afweging die de portfoliomanager, de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager maakt op basis van de criteria van de RGP en aanvullende criteria van deze toepassingsregel.

Proces van signaleren tot collegebesluit



Signaleren

- Investeringsboard: 1 maal per jaar op de agenda van de Investeringsboard vergadering– bij voorjaarsnota of uiterlijk bij samenstelling investeringsportfolio voor begroting - staat een review van nieuwe en bestaande investeringen in relatie tot de regeling grote projecten. Portfoliomanagers doen die review in overleg met het coördinatieteam en DMC Control. De review bestaat uit een beoordeling van:
    - De projectvolwassenheid van de project omgeving (criteria in de bijlage).

- De investering, wanneer die in de vorm van een project of programma wordt gedaan, aan de criteria van de RGP (zie Hoge projectvolwassenheid).
- De investering aan de aanvullende criteria van deze toepassingsregel bij midden tot lage projectvolwassen omgeving (zie Lage projectvolwassenheid).

De review leidt tot een lijst van projecten waarvoor toepassing van de RGP moet worden overwogen. De lijst wordt overgedragen aan het coördinatieteam.

Overzicht houden

- Het coördinatieteam beheert de lijst door gedurende het jaar regelmatig in contact te zijn over de investeringen op die lijst met opdrachtgevers, bestuursadviseurs en control. Het coördinatieteam maakt de lijst onderdeel van het bestuurlijk gesprek tussen burgemeester, wethouder financiën en vak-wethouders over grote projecten.

- Wanneer een investering op de lijst de vorm van een project of programma krijgt dan gaat de ambtelijk opdrachtgever in gesprek met het coördinatieteam over het te nemen collegebesluit

Initiëren

- De ambtelijk opdrachtgever geeft de projectmanager opdracht om de toets uit te voeren op:
  - de formele criteria van de Regeling Grote Projecten (RGP), en
  - de aanvullende criteria uit deze toepassingsregel

Deze toetsing vindt plaats bij of voorafgaand aan de opstelling van het plan van aanpak.

Formuleren

Projectmanager levert aan opdrachtgever, concerncontroller en het coördinatieteam:

- Een overzicht van de gehanteerde criteria en de beoordeling (score/argumentatie).
- Een concept collegevoordracht met concreet beslispunt.

DMC Control i.s.m. coördinatieteam toetst het overzicht van de projectmanager.

Adviseren

Het coördinatieteam adviseert op het collegebesluit:

- De RGP wordt van toepassing verklaard, of
- De RGP wordt niet van toepassing verklaard, met een motivering.

Het besluit wordt geagendeerd voor of uiterlijk op moment van:

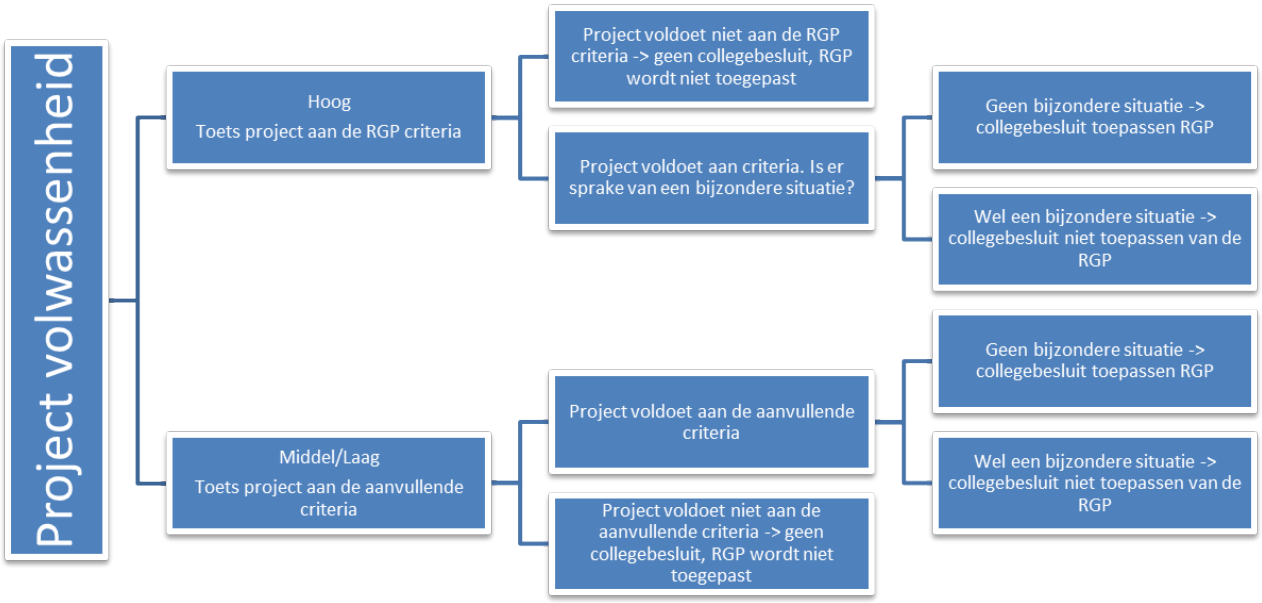
- besluitvorming over het plan van aanpak, of
- vaststelling van de uitgangspunten van het project of programma.

Beoordelen van een project voor opname in de RGP

Omgevingen waarin met regelmaat gelijksoortige projecten worden uitgevoerd en er sprake is van een gestandaardiseerd besluitvormingsproces zijn in het algemeen projectvolwassen omgevingen. Toetredingsbesluiten worden dan in de meeste gevallen tijdig genomen. Bij minder projectvolwassen omgevingen komt het voor dat besluitvorming te laat is, of toepassing van de RGP achterwege blijft waar het wel in de rede had gelegen om de RGP als geheel of een aantal onderdelen van de RGP toe te passen.

De eerste stap voor het beoordelen van een project voor opname in de RGP is daarom de beoordeling van de projectvolwassenheid van de omgeving waarin het type project of programma wordt uitgevoerd. Omdat in de praktijk blijkt dat projectvolwassenheid van de projectomgeving van grote invloed is op de tijdigheid van voorbereiding van de college besluitvorming en de juiste omgang met de criteria en richtlijnen van de RGP.

Projectvolwassenheid omgeving



Definitie van projectvolwassenheid

De projectomgeving is het geheel van interne en externe factoren die van invloed zijn op een project en die het succes ervan aanzienlijk beïnvloeden . De omgeving van een project of programma die van belang is voor de beoordeling op projectvolwassenheid bestaat uit de organisatieonderdelen waarbinnen het ambtelijk opdrachtgeverschap is georganiseerd, de

organisatieonderdelen die uitvoering geven aan het project en de organisatieonderdelen die beïnvloed worden door het project.

Een projectvolwassen omgeving heeft als kenmerk dat projecten en programma's in die omgeving regelmatig en systematisch, effectief en voorspelbaar worden gestart , uitgevoerd en beheerst worden afgerond. Daarbij worden professionele standaarden gebruikt. Voor criteria zie bijlage 1.

RGP-criteria bij hoge projectvolwassenheid

Wanneer er sprake is van een hoge projectvolwassen omgeving dan volstaat de toets aan de criteria voor de Regeling Grote Projecten. Wanneer de toets aanleiding geeft zal de projectmanager in overleg met het coördinatieteam een collegebesluit voorbereiden om het project onder de regeling te brengen of om het project expliciet niet toe te laten tot de regeling.

De RGP-criteria zijn:

- Substantiële gemeentelijke verantwoordelijkheid. D.w.z. de gemeente is opdrachtgever of de gemeente is risicodragend opdrachtnemer.
- Budget ≥ €30 miljoen.
- Grote impact op gemeentelijke bedrijfsvoering.
- Grote impact op de samenleving.
- Meerjarige doorlooptijd.
- Betrokkenheid meerdere externe partijen.
- Politieke gevoeligheid.
- Toepassing nieuwe technologieën of financieringsconstructies.
- Organisatorisch complex besturing- en uitvoeringsproces.
- Directe impact op burgers waarbij burgerparticipatie essentieel is.

Aanvullende criteria bij Lage projectvolwassenheid

Wanneer er sprake is van een lage tot middelhoge projectvolwassen omgeving dan toetst de projectmanager aanvullend aan de RGP-criteria. Als volgt:

- Is er sprake van een aanzienlijke ICT-component?
  Een ICT-component binnen een groter gemeentelijk project is aanzienlijk wanneer deze component:
  - Essentieel is voor het slagen van het gehele project of programma.
  - Kritische functionaliteiten levert die direct invloed hebben op de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening of kernprocessen van de gemeente.
  - Hoge eisen stelt aan gegevensbeveiliging en privacybescherming.
- Is er sprake van een grote impact op het werk van derden binnen of buiten de organisatie?
- Is er sprake van een stelselwijziging? Een stelselwijziging is een ingrijpende en structurele verandering in het geheel van regels, processen, systemen en verantwoordelijkheden

binnen de organisatie of het overheidsstelsel. Het gaat om het aanpassen of vervangen van de onderliggende bouwstenen van een stelsel, waardoor de manier waarop dienstverlening, administratie of beleid wordt uitgevoerd fundamenteel verandert.
- Is er sprake van een ingrijpende reorganisatie of veranderopgave?

In deze gevallen moet de toepassing van de regeling of het achterwege laten ervan expliciet aan het college B&W worden voorgelegd. Ook wanneer het project onder het budget criterium van € 30 miljoen blijft.

Bijzondere situaties

Projecten en investeringen die niet worden voorgelegd aan de Investeringsboard.

Projecten en programma's worden ook geïnitieerd zonder dat deze worden voorgelegd aan de Investeringsboard, bijvoorbeeld in het geval van XAAS (X=anything As A Service) of aanbesteding van diensten. Of een vervangingsinvestering wanneer deze onder het investeringsplafond of grensbedrag vallen. Daarom is in alle gevallen de ambtelijk opdrachtgever eindverantwoordelijk voor het doen uitvoeren van een toets van een project of programma. En er zo voor te zorgen dat de toets wordt gedaan, ook in situaties waarin de Investeringsboard niet is betrokken en er toch sprake kan zijn van een groot en risicovol project.

Projecten waarvoor volledige toepassing van de RGP te zwaar is

Wanneer er twijfel is over de meerwaarde van de RGP ten opzichte van de belasting voor een project dan wordt tussen projectmanager en coördinatieteam overleg gevoerd. Het coördinatieteam adviseert over de beslissing om een collegebesluit voor te laten bereiden. Dat advies kan zijn:

- Het project niet onder de regeling te brengen
- Het project niet onder de regeling te brengen maar wel delen van de regeling toe te passen en andere delen niet toe te passen.
- Het project wel onder de regeling te brengen wanneer de meerwaarde van de RGP, met name de bestuurlijke aanhaking, dat rechtvaardigt.

Bijlage 1: Beoordelingscriteria projectvolwassenheid

Er zijn 8 criteria, elk met score 1–5 → totaal = 8–40 punten.

- Lage volwassenheid: 8 – 20 punten
  (veel ad hoc, weinig structuur, grote kwetsbaarheid).
- Middel volwassenheid: 21 – 30 punten
  (structuur aanwezig, maar niet altijd stabiel).
- Hoge volwassenheid: 31 – 40 punten
  (professioneel, systematisch, lerend en voorspelbaar).

Domein	Omschrijving	Score (1-5)	Toelichting en onderbouwing
1. Ervaring	Voert de directie vaker dit type projecten uit?		
2. Strategische verankering	Zijn projecten gekoppeld aan beleid en geprioriteerd?		
3. Governance	Zijn rollen, besluitmomenten en kaders helder belegd?		
4. Beheersing & risico's	Is er grip op planning, geld, kwaliteit, risico's?		
5. Competenties	Zijn gekwalificeerde mensen en ondersteuning beschikbaar?		
6. Lerend vermogen	Wordt geëvalueerd, gereflecteerd en geleerd?		
7. Stakeholdermanagement	Is er aandacht voor omgeving, politiek, communicatie?		
8. Methodieken & standaarden	Worden formats, tools en definities consistent gebruikt?		

Score	Toelichting
1	Niet aanwezig of ad hoc
2	Incidenteel toegepast
3	Structureel aanwezig, maar wisselend toegepast
4	Structureel en overwegend goed toegepast
5	Volledig geïntegreerd, continu verbeterend

Bijlage 2: Aanvullende RGP-criteria bij middel tot lage projectvolwassenheid

- Is er sprake van een aanzienlijke ICT-component?
  Een ICT-component binnen een groter gemeentelijk project is aanzienlijk wanneer deze component:
  - Essentieel is voor het slagen van het gehele project of programma.
  - Kritische functionaliteiten levert die direct invloed hebben op de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening of kernprocessen van de gemeente.
  - Hoge eisen stelt aan gegevensbeveiliging en privacybescherming.
- Is er sprake van een grote impact op het werk van derden binnen of buiten de organisatie?
- Is er sprake van een stelselwijziging? Een stelselwijziging is een ingrijpende en structurele verandering in het geheel van regels, processen, systemen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie of het overheidsstelsel. Het gaat om het aanpassen of vervangen van de onderliggende bouwstenen van een stelsel, waardoor de manier waarop dienstverlening, administratie of beleid wordt uitgevoerd fundamenteel verandert.
- Is er sprake van een ingrijpende reorganisatie of veranderopgave?

In deze gevallen moet de toepassing van de regeling of het achterwege laten ervan expliciet aan het college B&W worden voorgelegd. Ook wanneer het project onder het budget criterium van € 30 miljoen blijft.