



gemeente

Zoetermeer

> Retouradres Postbus 15, 2700 AA Zoetermeer

Aan de Rekenkamer Zoetermeer
T.a.v. de heer A. Geurtsen, voorzitter

Bezoekadressen

Engelandlaan 502
2711 EB Zoetermeer
Stadhuisplein 1
2711 EC Zoetermeer

Postadres

Postbus 15
2700 AA Zoetermeer

Telefoon 14 079
www.zoetermeer.nl

Datum

22 april 2025

Uw kenmerk

Ons kenmerk

2025-056311

Bijlagen

Onderwerp: Bestuurlijke reactie Rekenkamer onderzoeksrapport Grip op grote projecten

Geachte heer Geurtsen,

Hartelijk dank voor het toezenden van het onderzoeksrapport van het rekenkameronderzoek naar de grip op grote projecten. Wij sturen u hierbij onze reactie op zowel het rapport als de Bestuurlijke nota.

Het rapport versterkt ons beeld dat we op de goede weg zijn en biedt aanbevelingen die we goed kunnen vertalen naar de praktijk.

Grip op grote projecten

De rekenkamer concludeert dat de gemeente Zoetermeer over het algemeen een solide basis heeft voor projectmatig werken. We zijn blij te lezen dat de Zoetermeerse Werkwijze Projectmatig Werken helpt om grip te krijgen en te houden op de projecten. Tegelijkertijd ervaart de raad bij veel grote projecten onvoldoende grip en kan het risicomanagement verbeterd worden. Ook vraagt het onderzoek aandacht voor de personele en zachte kant binnen projecten.

Sinds het onderzoek naar de Holland Outlet Mall heeft projectmatig werken in Zoetermeer vele ontwikkelingen doorlopen om te komen tot deze solide basis. Onze projectenportefeuille is sterk gegroeid en we proberen middels kennisdeling en nieuwe trainingen het niveau continu te verbeteren.

We kunnen ons vinden in de verklarende factoren voor sterke grip en de kenmerken van een strakke projectbeheersing. Een duidelijke formulering van de kernopgaven helpt in het aanbrengen van focus. Dat vraagt om keuzes maken.

Een werkwijze voor programmatisch werken

We erkennen de bevinding dat de gemeente kan leren op het gebied van programmatisch werken. Een werkwijze in programmatisch werken helpt om eenduidiger te kunnen sturen op grote opgaves binnen de gemeente. In 2023 is er gestart met het herzien van de Zoetermeerse Werkwijze Projectmatig Werken (hierna: ZWPW), in 2024 is de herziene versie vastgesteld en geïmplementeerd. In deze werkwijze is meer aandacht gekomen voor het goed formuleren van een opdracht en een bewuste afweging voor de juiste werkvorm, te weten: een Zoetermeers project, een Zoetermeers programma of een project in de lijn. Echter ontbrak de werkwijze voor programmasturing.



gemeente

Zoetermeer

Om dezelfde reden zijn we vorig jaar gestart met het opstellen van een Zoetermeerse Werkwijze Programmasturing. Deze werkwijze gaat dieper in op: de definitie van programmasturing, de fasering van een programma, de sturing binnen een programma, de monitoring, rapportage en bijsturing. Dit lijkt aan te sluiten bij de aanbeveling van de Rekenkamer Zoetermeer. De Zoetermeerse Werkwijze Programmasturing (hierna: ZWPS), zal dit jaar worden opgeleverd aan het MT/ DT Zoetermeer. Daarna wordt deze werkwijze geïmplementeerd. Onderdeel van deze implementatie is een analyse van de (lopende) programma's in de gemeente Zoetermeer die volgens deze werkwijze voor programmasturing gaan werken of in een ander werkvorm door moeten en vice versa. Hierin wordt de aanbeveling voor Entree Stationsgebied meegenomen.

Leer van best practices (m.b.t. programmatisch werken) van andere gemeenten.

We sluiten ons aan bij de aanbeveling om gebruik te maken van kennis bij andere gemeenten en zien dit als een aanmoediging om tijd en ruimte te maken voor deze kennisuitwisselingen met andere gemeenten en de Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG). Binnen de gemeente zijn een aantal ervaren programmamanagers actief (met werkervaring bij andere gemeenten, waaronder Leiden). Hun input is zeer waardevol bij het opstellen van de Zoetermeerse werkwijze. Daarnaast heeft er een werkbezoek plaatsgevonden aan de gemeente Rotterdam over het invoeren voor een werkwijze van programmasturing en wat daarbij komt kijken.

Werk met scenario's en go/ no-go momenten

Deze aanbeveling zien we als een verdieping op de ZWPW en is ook onze wens voor de projectopdrachten. We zien dit al terug bij de recent opgestarte projecten (naar aanleiding van de motie projectbeheersing), maar nog niet elk project maakt hier gebruik van. Bij het opstellen van de opdracht is het van belang om vooraf af te spreken wie waarover mag beslissen en op welk moment. Ook het opsplitsen van fases kan daarbij helpen. Een haalbaarheidsfase kan bestaan uit eerst het vaststellen van scenario's waarna vervolgens de haalbaarheid wordt getoetst. Go – no go momenten markeren het eind van een fase, willen we het project nog steeds doorgang laten geven? Ook deze aanbeveling nemen we mee richting de opdrachtgevers om dit op te schrijven in de projectopdrachten. We zijn ons ervan bewust dat alleen een werkwijze niet genoeg is, maar het blijven (bij)scholen van opdrachtgevers een continu proces is.

Verbeter het kennisbeheer binnen het projectmanagement .

Ervaring leert dat bij het vertrek van medewerkers altijd informatie verloren gaat. Projecten en programma's kennen over het algemeen een doorlooptijd van meerdere jaren. De kans op wisselingen bij medewerkers is daarom groot. Bij het projectenbureau is vorig jaar het project 'archivering' gestart. Eén van de resultaten is het opleveren van een werkinstructie archivering projectenbureau. Het zorgen voor een juiste archivering van de belangrijkste stukken, zorgt ook bij vertrek van medewerkers voor een beter en vollediger archief, en daarmee ook behoud van informatie. In deze werkinstructie zal ook aandacht zijn voor warme overdracht bij wisseling van medewerkers.

Overweeg in complexe projecten een bestuurlijk platform voor bestuurders met het juiste mandaat

In complexe projecten met veel stakeholders en/of een externe opdrachtgever kan een stuurgroep een oplossing zijn. De ZWPW schrijft dit ook voor. Ook hierbij is het van belang vooraf goed op te schrijven wie welke beslissing neemt (stuurgroep, college of raad).



gemeente

Zoetermeer

Samenvattend

We kunnen ons vinden in de geschetste conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. Gedurende de looptijd van het onderzoek zijn we al gestart met verschillende aanbevelingen. Het project Entree Stationsgebied heeft voortgang gemaakt en er staat nu een stevige projectstructuur met een duidelijke samenhang tussen de verschillende deelprojecten. Projecten zoals het Zwembad en De Sniep zijn in de tussentijd afgesloten en geëvalueerd. Andere projecten zoals Markt 10 hebben grote stappen gezet in de bestuurlijke besluitvorming waardoor het algemene beeld minder donker oogt. De overige aanbevelingen nemen we komende tijd mee in de ontwikkeling van onze werkwijzen.

- De werkwijze voor programmasturing is volop in ontwikkeling. Middels de rapportage programma's en projecten houden wij de raad geïnformeerd over de voortgang;
- Het werken met scenario's komt terug in de haalbaarheidsfase van de Zoetermeerse Werkwijze voor projectmatig werken. We zien dit al terug bij recent gestarte projecten. Voor nieuwe projecten blijven we hier samen met de opdrachtgevers alert op;
- Met het project archivering en een warme overdracht tussen projectmanagers (-medewerkers) hopen we continuïteit te bieden in de projecten en het verlies van kennis te verminderen;
- Bij de start van elk project is het belangrijk goed na te denken over de sturing en wie beslist. Mocht een omgeving te complex worden, is de aanbeveling voor een bestuurlijk platform een goede beheersmaatregel.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u contact opnemen met mevrouw V.A.L. (Véronique) Willems, adviseur projectmatig werken bij de gemeente Zoetermeer, via v.a.willems@zoetermeer.nl of 06 -14 45 79 04.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Zoetermeer,

de secretaris,

mr. A.S. Meijer

de burgemeester,

drs. M.J. Bezuijen