

Plan van aanpak: Sturen op grote projecten



Gemeente
Sliedrecht

Versie 15 april 2021

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Focus op beleid en grote lijnen van projecten	4
2.1	Visie op Sliedrecht	4
2.2	Rolneming in projecten	4
2.2.1.	Gemeenteraad	4
2.2.1	College van burgemeester en wethouders	5
2.3	Informatievoorziening	5
3	Mijlpalen en tussentijdse doelen	5
4	Gedeelde visie op ruimtelijke ontwikkeling van Sliedrecht	6
5	Eenduidig systeem van projectmanagement	6
5.1	Definitie grote projecten	6
5.2	Fasering van projecten – het proces	7
5.3	Besluitvorming en informatievoorziening rond projecten - instrumenten	8
6	Doorontwikkeling en professionaliseren organisatie projecten	10
7	Vervolgproces	10
	Bijlage 1: overzichtslijst grote projecten	11

1 Inleiding

De Rekenkamer Sliedrecht heeft in 2020 onderzoek gedaan naar het sturen op grote projecten in de gemeente Sliedrecht. Het doel van het onderzoek was: "het bieden van inzicht aan de raad in de beleidskaders voor en de praktijk van rolneming bij grote projecten in Sliedrecht en de raad handvatten bieden om de kwaliteit van de rolneming waar nodig te verbeteren. De centrale vraag die met het onderzoek beantwoord is, luidt: welke informatie vraagt en ontvangt de gemeenteraad van Sliedrecht om grip te houden op grote projecten en welke verbetermogelijkheden zijn er?" (Rekenkameronderzoeksrapport 'sturen op grote projecten' 2020).

Uit het onderzoek zijn de onderstaande aanbevelingen gekomen:

1. Focus op beleid en grote lijnen van projecten: voer een goed debat over de visie van Sliedrecht.
College: faciliteer de raad met voldoende informatie en duiding van projecten.
Raad: geef aan welke behoeften er hieromtrent zijn.
2. Ga meer uit van mijlpalen en tussentijdse doelen. Hierdoor kan op een structurele manier worden gemonitord en waar nodig bijgestuurd.
3. Kom tot een gedeelde visie op de ruimtelijke ontwikkeling van Sliedrecht met eenduidige kaders voor rolinvulling door de gemeente en voldoende sturingsmogelijkheden.
4. Kies voor een eenduidig systeem van projectmanagement.
5. Zet verder in op doorontwikkeling en professionaliseren van de organisatie voor projecten inclusief aandacht voor de capaciteit van de projectleiding.

Vervolgens is het college via een raadsbesluit (op 8 december 2020, inclusief amendement) verzocht om:

1. In de maand januari 2021 een fractiespecialisten overleg te plannen om daarin de wensen van de gemeenteraad ten aanzien van het plan van aanpak te bespreken.
2. Een plan van aanpak op te stellen ter uitvoering van de door de raad overgenomen aanbevelingen en dit plan aan te bieden aan de gemeenteraad tijdens de besluitvormende raadsvergadering van 20 april 2021.

Op 21 januari 2021 vond het fractiespecialistenoverleg plaats waar de raad input heeft meegegeven voor dit plan van aanpak. Op basis van deze input en de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport van de Rekenkamer is er een plan van aanpak opgesteld waarin een eerste aanzet is omschreven hoe er uitvoering gegeven kan worden aan deze aanbevelingen. Elk hoofdstuk behandelt een aanbeveling van de Rekenkamer om hier praktisch invulling aan te geven.

Dit plan van aanpak beschrijft een proces voor verdere ontwikkeling om effectief met grote projecten om te gaan. Dat is met het vaststellen van dit plan van aanpak niet direct klaar. Verschillende zaken zullen in de komende tijd nog meer uitwerking vragen. Dit plan van aanpak doet een concrete aanzet om tot een effectieve werkwijze voor grote projecten te komen. Een nieuwe werkwijze vraagt tijd en ruimte om te experimenteren. Door de nieuwe werkwijze uit te proberen, krijgt de gemeente meer kennis over wat werkt en wat juist niet. Een goed functionerende werkwijze voor projecten is altijd in ontwikkeling. Juist door nieuwe dingen uit te proberen en de werkwijze steeds bij te stellen waar nodig, zorgt dat voor een leereffect wat tot een dynamische werkwijze leidt.

2 Focus op beleid en grote lijnen van projecten

Om een goede focus te kunnen aanbrengen op beleid en de grote lijnen van projecten vertaalt het college de aanbeveling uit het rekenkamerrapport en het gehouden fractiespecialistenoverleg naar de volgende drie onderwerpen:

1. Visie op Sliedrecht
2. Rolneming
3. Informatievoorziening

2.1 Visie op Sliedrecht

Zoals in het rapport van de rekenkamer is te lezen, lijken de huidige politieke tegenstellingen in de raad, met name op het gebied van een klein aantal projecten, een helder debat over een gedeelde visie op grote projecten in de weg te zitten. Gepaard met deze politieke tegenstellingen gaat de voornamelijk reactieve houding van de raad ten opzichte van grote projecten. Deze impasse kan volgens de Rekenkamer worden doorbroken wanneer er in de raad op een open en proactieve manier kan worden gedebatteerd over de visie op Sliedrecht en de manier waarop de gemeente zich dient te ontwikkelen, zonder hierbij te verzanden in discussies over casuïstiek.

Het college wil daarom de Omgevingsvisie en Koers 2030 inzetten als instrument om het gesprek met de raad te voeren over de visie van Sliedrecht en de manier waarop de gemeente zich verder kan ontwikkelen. De uitgangspunten van de Omgevingsvisie en Koers 2030 geven houvast voor projecten de komende jaren.

2.2 Rolneming in projecten

Een belangrijk punt dat uit de aanbevelingen en uit het gehouden fractiespecialistenoverleg naar voren komt is dat er voor een goede wisselwerking tussen raad en college met betrekking tot projecten eenduidige kaders dienen te zijn voor *de rolneming* van zowel raad als college. In dit kader zijn onder meer de volgende uitspraken gedaan:

- Focus als raad op het beleid en de grote lijnen van projecten. Niet op een detaillistische manier sturen op de grote projecten.
- Bij het opstarten van grote projecten kaders formuleren en via herkenbare mijlpalen sturen op de uitvoering en de voortgang.
- Tussentijdse bijsturing van projecten door de raad. Om dit mogelijk te kunnen maken zouden naast de bestaande lange termijndoelstellingen ook tussentijdse doelstellingen moeten worden geformuleerd, zodat op een structurelere manier kan worden gemonitord en waar nodig bijgestuurd.

Het college ziet hierin de volgende uitgangspunten voor de uitwerking van de rolneming:

2.2.1. GEMEENTERAAD

De raad vervult drie primaire functies: kaderstellen, controleren en vertegenwoordigen. De raad heeft de taak de kaders aan te geven waarbinnen het college zijn bestuursbevoegdheden uitoefent en vervolgens het werk van het college te controleren. Voor projecten houdt dit in dat de raad aan het college door middel van het vaststellen van een startnotitie een opdracht verstrekt om een project op te pakken en daarbij de benodigde middelen ter beschikking stelt door middel van het verstrekken van een krediet of het vaststellen van een grondexploitatie. In paragraaf 3.3. wordt hier verder op ingegaan. Om te kunnen bepalen of een project bijdraagt aan de langere termijn ontwikkeling van Sliedrecht is het nodig dat de raad beschikt over een overkoepelend visiedocument. De Omgevingsvisie waar momenteel aan wordt gewerkt en Koers 2030 zullen als deze kapstok kunnen dienen.

Mogelijke valkuilen die we hierbij zien voor de gemeenteraad:

1. Focus op bijzaken en details in plaats van hoofdzaken.
2. Te weinig prioriteren wat echt belangrijk is. Daardoor bestaat het gevaar dat de ambities onrealistisch zijn: de wensen staan niet in verhouding tot beschikbare middelen (financieel, ambtelijke capaciteit).
3. 'Op de stoel van het college gaan zitten' door zich als raad te veel met de uitvoering te bemoeien.

2.2.1 COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS

Bij het college ligt het dagelijks bestuur van de gemeente. Het college bereidt de besluitvorming in de gemeenteraad voor en voert de besluiten van de raad uit binnen de door de gemeenteraad gegeven kaders. Het college legt verantwoording af aan de gemeenteraad en is verantwoordelijk voor een goede informatievoorziening aan de gemeenteraad. Voor projecten houdt dit in dat het college binnen de door de raad in de startnotitie vastgestelde kaders de ruimte heeft om een project tot een goed einde te brengen. Daarbij heeft het college de verplichting om de raad op een goede en inzichtelijke wijze te informeren over de voortgang van projecten en de raad de juiste handvatten te bieden om zo nodig te kunnen bijsturen.

Mogelijke valkuilen die we hierbij zien voor het college:

1. De raad onvoldoende in positie brengen om te kunnen controleren en (bij)sturen, bijvoorbeeld door onvoldoende (kwalitatieve) informatievoorziening aan de gemeenteraad.
2. Er onvoldoende in slagen de verbinding te leggen tussen verschillende partijen, waardoor de beoogde resultaten niet gerealiseerd worden.
3. De lange termijn consequenties van beleid uit het oog verliezen vanwege politieke druk om te presteren op de korte termijn.

Op basis van voornoemde uitgangspunten en valkuilen wil het college daarom:

1. De Omgevingsvisie en Koers 2030 inzetten als instrumenten om het gesprek op hoofdlijnen te voeren voor een algemene visie op Sliedrecht. Dit draagt bij aan een gesprek met de raad over consequenties van beleid op de lange termijn, in plaats van ad hoc besluiten voor de korte termijn bij projecten.
2. Bij het opstarten van projecten heldere kaders formuleren in samenspraak met de raad door middel van een startnotitie voor elk groot project. Hierin is onder andere aandacht voor tussentijdse doelen en mijlpalen. Dit helpt ook in latere projectfasen om het gesprek met de raad op hoofdlijnen te voeren, in plaats van te focussen op details. Het format voor de startnotitie wordt verder aangescherpt.
3. De informatievoorziening aan de raad meer toespitsen op hoofdzaken, in lijn met de (tussentijdse) doelstellingen en met een focus op mijlpalen. Dit brengt de raad beter in positie om te kunnen controleren en bijsturen.

2.3 Informatievoorziening

Tot slot is geadviseerd dat het college de raad ook goed moet faciliteren met voldoende informatie en duiding van projecten om de focus op beleid en grote lijnen van projecten mogelijk te maken. De huidige afspraken hierover zijn vastgelegd in onze financiële verordening en een handvest actieve informatieplicht.

Het college wil in gesprek met de raad over de huidige informatievoorziening over grote projecten en de inzichtelijkheid hiervan. Hierbij worden de behoeften geïnventariseerd waarbij het college de aanbeveling van de rekenkamer: monitoring bij grote projecten op de grote lijnen, en verzandt niet te veel in discussies over details bij specifieke projecten ter harte neemt.

Op basis van deze inventarisatie zal worden bepaald of en hoe we nieuwe afspraken hierover dienen vast te leggen in onze financiële verordening of actualisatie van ons handvest actieve informatieplicht. Het college plant hiervoor een overleg met de raad (of een afvaardiging daarvan) in.

3 Mijlpalen en tussentijdse doelen

De Rekenkamer beveelt de raad aan om bij de sturing op grote projecten meer vanuit mijlpalen en tussentijdse doelen uit te gaan door aan de voorkant van projecten kaders te formuleren met tussentijdse doelen en mijlpalen. Vervolgens kan daarmee monitoring en waar nodig bijsturing plaatsvinden. Het college kiest ervoor hiervoor het instrument van de startnotitie te hanteren. In de startnotitie kan aan het begin van elk project onder andere worden vastgelegd wat de (tussentijdse) doelstellingen van het project zijn.

(Prestatie)indicatoren, mijlpalen en een beschrijving van de gewenste effecten kunnen bijdragen aan het succesvol monitoren en waar nodig bijsturen van een project. De gemeente gaat zich inzetten om een instrumentarium te ontwikkelen voor mijlpalen en (prestatie)indicatoren. Dit kan vervolgens worden ingezet voor projecten. Daarnaast gaat de gemeente aan de slag met het doorontwikkelen van het format voor de

startnotitie. We wijzen het project 'Bestuurlijke en ambtelijke huisvesting' (Raadhuis + gemeentekantoor) aan als pilot om de nieuwe werkwijze, waaronder de startnotitie, te testen.

Mijlpalen kunnen gezien worden als een soort gewenste tussenresultaten op verschillende momenten binnen een project. De gemeenteraad kan aan de hand van dergelijke mijlpalen in combinatie met (prestatie)indicatoren monitoren of een project op schema is. Waar nodig kan bijsturing van de kaders plaatsvinden zoals die zijn vastgesteld in de startnotitie. In dat geval stelt de raad herziene kaders vast door middel van een raadsbesluit.

4 Gedeelde visie op ruimtelijke ontwikkeling van Sliedrecht

De Rekenkamer constateert in haar rapport dat de kaders voor sturing op grote projecten momenteel niet in een document zijn omschreven. Hierdoor mist de gemeenteraad een eenduidig kader op basis waarvan effectief kan worden gestuurd. De komst van Omgevingsvisie en de vastgestelde kadernota Koers 2030 bieden kansen om hier wat aan te doen. Deze documenten lenen zich goed voor het ontwikkelen van een gedeelde visie voor de ruimtelijke ontwikkeling van Sliedrecht. De beleidsmatige uitgangspunten die hierin beschreven staan, kunnen dienen als richtlijnen voor sturing in de projecten.

5 Eenduidig systeem van projectmanagement

De in hoofdstuk 2 beschreven rolneming van raad en college en de richting de Rekenkamer geuite wensen van de gemeenteraad zijn meegenomen als uitgangspunt in het ontwikkelen van een eenduidig systeem van projectmanagement. Hieronder wordt verstaan het met elkaar op een eenduidige wijze werken rond projecten. Ook zijn de beschreven valkuilen meegenomen als aandachtspunten en is er specifiek gekeken hoe dit voorkomen kan worden.

Het college stelt voor om te komen tot een eenduidig systeem van projectmanagement door met elkaar overeenstemming te bereiken over de volgende elementen:

1. Definitie van grote projecten
2. Fasering binnen projecten
3. Proces van besluitvorming
4. Proces van informatievoorziening

5.1 Definitie grote projecten

De werkzaamheden van de gemeente vallen grofweg in te delen in routinematige taken en projecten:

- Een *routinematige taak* gaat over werk dat zich herhaalt, zoals periodiek onderhoud van groenvoorzieningen of de riolering. Vooraf is op hoofdlijnen bekend wat er gedaan moet worden, in welke volgorde, op welke manier en wat het resultaat zal zijn. Routinematige taken lenen zich goed voor strakke kaders aan de voorkant, bijvoorbeeld ten aanzien van tijd, budget en risico.
- Een *project* heeft een eenmalig karakter en kent een duidelijke start en een einde. Een project kent een duidelijk afgebakend resultaat. Binnen een project kan er een grote mate van complexiteit bestaan en kunnen de stappen om te komen tot het vooraf bepaald resultaat gedurende de looptijd van het project wijzigen. Een project is bij te sturen met een begroting en een planning, die onderweg aangepast kunnen worden. Voor projecten is meer flexibiliteit en tussentijdse bijsturing nodig dan bij routinematige taken.

Voor een effectieve sturing op hoofdlijnen door de gemeenteraad, ligt een primaire focus op *grote projecten* voor de hand. Ten aanzien van de informatievoorziening aan en bijsturing door de raad is er minder aandacht nodig voor routinematige taken en kleinschalige projecten. Grote projecten hebben doorgaans de meeste politieke en financiële impact en gaan tegelijkertijd gepaard met de hoogste mate van complexiteit, risico's en onzekerheid. Binnen grote projecten staat er veel op het spel: het gaat om belangrijke doelstellingen voor de gemeente die leiden tot een hoge maatschappelijke impact wanneer het project succesvol is. Tegelijkertijd leidt het tot een ongewenst effect wanneer een groot project (gedeeltelijk) mislukt, waar de gemeente nog

jaren last van kan houden. Grote projecten lenen zich daarom goed voor extra aandacht van de raad. Dit betekent adequate informatievoorziening en bijsturing door de raad waar nodig.

Om te bepalen wanneer er sprake is van een groot project wordt voorgesteld om de onderstaande criteria te hanteren. In de bijlage is een lijst met op dit moment lopende projecten opgenomen die aan deze criteria voldoen.

Criteria voor een groot project:

Het project wordt gekenmerkt door:

1. Een grootschalige, in de tijd en middelen begrensde activiteit, die niet routinematig van aard is.
2. Hoge mate van complexiteit waardoor mogelijk tussentijdse bijsturing nodig is op vooraf vastgestelde resultaten en benodigde stappen om het doel te bereiken.
3. Hoge maatschappelijke en politieke relevantie, zodanig dat dit extra informatievoorziening aan de gemeenteraad vraagt (ten opzichte van de reguliere P&C-cyclus).
4. Er zijn substantiële financiële gevolgen aan verbonden voor de gemeente Sliedrecht van minimaal een miljoen euro.

Voorbeelden waarbij er géén sprake is van een groot project:

1. De aanleg van een nieuwe rotonde. Hoewel er mogelijk veel kosten mee gepaard gaan, is er geen sprake van grote complexiteit of risico's.
2. Grootschalig onderhoud aan wegen in het dorp. Hoewel dit met veel maatschappelijke impact en kosten gepaard kan gaan, is er sprake van een routinematige taak met beperkte complexiteit en risico's.

Via de P&C-cyclus wordt de raad twee keer per jaar (bij de begroting en bij de jaarrekening) geïnformeerd over de lijst met grote projecten. Tijdens de behandeling van de begroting kan de raad ook zelf projecten als 'groot project' aanwijzen (of juist van de lijst afhalen). Daarmee kan de raad aangeven over welke projecten zij als 'groot project' geïnformeerd wenst te worden. Wanneer een project voltooid is, volgt een evaluatierapportage en neemt de raad een afrondingsbesluit. Ook wanneer niet langer aan de criteria voor een groot project wordt voldaan, verdwijnt het project uit het overzicht met grote projecten. Er is dus sprake van een dynamisch proces van herbeoordeling van de lijst met grote projecten. Wijzigingen worden jaarlijks verwerkt via de P&C-cyclus. De overzichtslijst van grote projecten geeft de raad ook inzicht in het ambitieniveau van de gemeente. Staat het ambitieniveau in verhouding tot de beschikbare middelen (budget en ambtelijke capaciteit)? Dit is een vraag die de raad mee kan nemen bij het vaststellen van de overzichtslijst van grote projecten bij de begroting.

5.2 Fasering van projecten – het proces

Een duidelijke fasering in een project m.b.t. besluitvorming en informatievoorziening is van belang om diverse redenen:

- Inzicht in duidelijke beslismomenten.
- Goed zicht op de voortgang en benodigde informatievoorziening.
- Focus op actuele en relevante onderwerpen.
- Aandacht voor de verantwoording en het lerend vermogen van de gemeente.
- Mogelijkheden voor tussentijdse bijsturing

Er wordt voorgesteld om onderstaande fasering aan te houden wat betreft besluitvorming en informatievoorziening.



Startfase

In de startfase van een groot project is het van belang dat het college een opdracht krijgt met duidelijke en realistische kaders. Kaders met voldoende flexibiliteit om wendbaar om kunnen gaan met complexiteit en onvoorziene gebeurtenissen die kenmerkend zijn voor grote projecten. De startnotitie is het aangewezen hulpmiddel om dit vorm te geven. In paragraaf 5.3 wordt hier nader op ingegaan.

Uitvoeringsfase

De uitvoeringsfase van het project is het moment om resultaten te behalen. In deze fase controleert de raad of het college het project binnen de gestelde kaders uitvoert. Tijdens de uitvoeringsfase voorziet het college de raad door middel van voortgangsrapportages van voldoende, kwalitatieve informatie over de voortgang van het project. Belangrijk onderdeel hierin is rapportage over de in de startnotitie opgenomen mijlpalen. In paragraaf 5.3 wordt hier nader op ingegaan. Op voorstel van het college kan de raad de doelen, de kaders of het budget van een project bijstellen wanneer gebeurtenissen of ontwikkelingen binnen het project daar aanleiding toe geven. Hiervoor komt het college dan met een raadsvoorstel. De raad kan aan de hand van een voortgangsrapportage ook zelf besluiten een project ter bespreking te agenderen.

Evaluatiefase

Het evalueren bij de afronding van een project zorgt voor belangrijke inzichten die de gemeente mee kan nemen bij toekomstige projecten. Zowel voor zaken die goed zijn gegaan (*best practises*) als mogelijke verbeterpunten. Voldoende aandacht voor evaluatie en reflectie vergroot het lerend vermogen van de gemeente. Op dit moment vindt er na afronding van een project geen evaluatie plaats. Voorgesteld wordt om vanaf nu na afronding van een groot project een evaluatierapport op te stellen. Op dat moment kan ook verantwoording worden afgelegd over de behaalde resultaten. In paragraaf 5.3 staat hier meer over beschreven.

5.3 Besluitvorming en informatievoorziening rond projecten - instrumenten

Tabel 1: instrumenten voor de besluitvorming en besluitvorming per projectfase

	Startfase	Uitvoeringsfase	Evaluatiefase
Besluitvorming	Startnotitie	Eventuele bijsturing kaders d.m.v. een raadsbesluit	Afrondingsbesluit
Informatievoorziening	Startnotitie	Voortgangsrapportage: 2 keer per jaar middels de P&C-cyclus.	Evaluatierapport

Startfase: de startnotitie

Bij de start van een project wordt een startnotitie aangeboden aan de raad. Met deze startnotitie kunnen er duidelijke en realistische doelstellingen en kaders worden vastgesteld door de raad. Hierdoor kan de raad invulling geven aan haar kaderstellende rol en focussen op hoofdzaken in plaats van bijzaken en details.

Het voorstel is om de volgende elementen op te nemen in de startnotitie

Hoofdthema	Subthema
Algemeen	1. Onderwerp 2. Inleiding 3. Relevante ambities zoals de kernopgaven Koers 2030, beleidskaders en eerdere besluitvorming (hier moet duidelijk worden op welke wijze het project bijdraagt aan de ambities van de gemeente).
Resultaat	1. Hoofddoelstelling(en) en beoogde effecten: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden 2. Tussentijdse doelstellingen of mijlpalen gedurende het project 3. Scope van het project, waaronder: tijd, kosten en gewenste kwaliteit. Daarbij aangegeven welke kaders de meeste prioriteit hebben en welke kaders minder prioriteit 4. Alternatieven: een schets van mogelijke alternatieven met de verwachte maatschappelijke, bestuurlijke en financiële consequenties van de alternatieven. Motivering waarom wordt gekozen voor het voorgestelde project en niet voor mogelijke alternatieven.
Financiën	Financiële kaders: kostenraming, wijze van financiering, inpassing van de exploitatielasten in de begroting.
Risico's en kansen	Risico's en kansen inclusief de maatregelen die zijn genomen om de risico's te beheersen.

Communicatie en participatie	Wijze waarop communicatie wordt vormgegeven.
------------------------------	--

Uitvoeringsfase

Op basis van de vastgestelde kaders in de startnotitie kan de raad vervolgens controleren op de uitvoering door het college. Daarbij is het van belang dat de raad niet 'op de stoel van het college gaat zitten' door zich bezig te houden met de manier waarop een project wordt uitgevoerd. Dat is aan het college.

Voorgesteld wordt om met voortgangsrapportages te gaan werken die een-op-een aansluiten bij de door de raad vastgestelde startnotitie. Het doel is om de raad in de gelegenheid te stellen in één oogopslag te kunnen zien hoe het inhoudelijk en financieel staat met de voortgang van een project. Op deze wijze kan de raad invulling geven aan haar controlerende rol en tussentijds bijsturen.

Evaluatiefase

Wanneer een project is afgerond, start de evaluatiefase van een project. In deze fase stuurt het college aan de raad een evaluatierapport toe. Voorgesteld wordt om in dit rapport aandacht te besteden aan de volgende elementen:

1. In welke mate zijn de (oorspronkelijke) doelstellingen van het project verwezenlijkt
2. Welke zaken zijn goed gegaan
3. Welke zaken hadden beter gekund
4. Welke lessen zijn uit het project getrokken die belangrijk zijn voor de gemeente
5. Welke vervolgstappen zijn nodig om de geleerde lessen in de praktijk te brengen en te borgen
6. De financiële afronding van het project
7. Wijze waarop de risico's zijn onderkend en beheerst
8. Wijze waarop het project is aangestuurd en beheerst
9. Hoe is de samenwerking tussen college en raad verlopen en hoe heeft de informatievoorziening gefunctioneerd
10. Welke inzet van de gemeente is (eventueel) nog nodig na afloop van het project en op welke manier moet dat gebeuren

Tegelijk met het toesturen van het evaluatierapport legt het college aan de raad een voorstel tot afronding van het project voor. De raad neemt op basis daarvan een afrondingsbesluit. Het project is dan definitief afgerond. De behandeling van het afrondingsbesluit is ook het moment om verantwoording af te leggen en het evaluatierapport met de geleerde lessen te bespreken.

Overige aspecten informatievoorziening

1. De raad stelt de overzichtslijst grote projecten (zie bijlage 1) ieder jaar vast tijdens de behandeling van de begroting. De standaard informatiefrequentie voor grote projecten is twee keer per jaar een vaste voortgangsrapportage in de P&C-cyclus (bij de begroting en bij de jaarrekening). Tijdens de behandeling van de begroting kan de raad ook zelf projecten als 'groot project' aanwijzen (of juist van de lijst afhalen). Daarmee kan de raad aangeven over welke projecten zij als 'groot project' geïnformeerd wenst te worden. De overzichtslijst van grote projecten geeft de raad ook inzicht in het ambitieniveau van de gemeente. Staat het ambitieniveau in verhouding tot de beschikbare middelen (budget en ambtelijke capaciteit)? Dit is een vraag die de raad mee kan nemen bij het vaststellen van de overzichtslijst van grote projecten bij de begroting.
2. Het kan voorkomen dat er vanuit de raad of het college naast de vaste twee momenten in de P&C-cyclus behoefte is aan aanvullende informatievoorziening. In afstemming tussen raad en college kan hier invulling aan worden gegeven. Te denken valt aan een aanvullende voortgangsrapportage, bijpraatsessie of fractiespecialistenoverleg met een specifiek onderwerp of project ter bespreking.
3. De halfjaarlijkse bijpraatsessies grote projecten zullen niet langer worden georganiseerd.

6 Doorontwikkeling en professionaliseren organisatie projecten

De afgelopen periode is er veel aandacht geweest voor de doorontwikkeling en het professionaliseren van de organisatie van projecten. Een onderdeel hiervan is aandacht voor de capaciteit van de projectleiding. Op dit moment is er onvoldoende capaciteit in huis om alle ambities te verwezenlijken. De afgelopen jaren en vandaag de dag werkt de gemeente vaak met personeel op inhuurbasis. Dit hangt vaak samen met personele wisselingen binnen een project. Dat brengt risico's met zich mee voor de slagkracht en continuïteit van de gemeentelijke uitvoering van projecten. Daarom wordt er momenteel gewerkt aan een business case die antwoord geeft op de vraag hoeveel vaste formatie de gemeente op het gebied van projectmanagement in huis kan halen en om welke functies het dan gaat. De wens is om meer projectleiders of ondersteuners op vaste basis aan te stellen. Dit zodat de gemeente ook over de nodige capaciteit en expertise beschikt om de grote ruimtelijke ambities voor de komende tien jaar te verwezenlijken.

Met alleen het werven van vaste capaciteit is de gemeente er niet. Verdere ontwikkeling van de expertise vraagt tijd en aandacht. Van belang is niet alleen tijd vrij te maken voor de uitvoering van projecten, maar ook tijd vrij te maken voor organisatieontwikkeling, doorontwikkeling van (organisatie)systemen en professionalisering van de projectorganisatie. Het college besteedt hier aandacht aan in het bepalen van de prioriteiten voor de ambtelijke organisatie. Voor het werven van personeel kan een extra aandachtspunt zijn om te zoeken naar personeel dat over competenties beschikt om niet alleen projecten uit te voeren, maar ook in staat is een impuls te geven aan het verder door ontwikkelen en professionaliseren van de projectorganisatie. De raad kan aan deze ontwikkeling faciliteren door waar nodig financiële middelen ter beschikking te stellen en aandacht te vragen voor het versterken van de ambtelijke capaciteit en expertise.

7 Vervolgproces

Dit plan van aanpak is de uitwerking van c.q. een voorstel om invulling te geven aan de aanbevelingen van de Rekenkamer. Het is de bedoeling om vanaf nu te gaan werken op de wijze zoals in dit plan van aanpak is beschreven. Voor bestaande grote projecten zal geen nieuwe startnotitie worden opgesteld, maar wel zal er over deze projecten op de nieuwe wijze gerapporteerd gaan worden. In dit alles is sprake van een leerproces. Met elkaar moeten we gaan ervaren of de voorgestelde werkwijze bevalt of – op onderdelen – aanpassing behoeft. Voorgesteld wordt om over een jaar te evalueren wat bevalt en wat niet bevalt of anders zou moeten. In dit plan van aanpak is een aanzet gedaan om diverse zaken nog verder te ontwikkelen of uit te gaan proberen de komende tijd. Hieronder volgt een overzicht van nog verder te nemen stappen (willekeurige volgorde) gekoppeld aan een verwachte planning:

2021

1. Vaststellen Omgevingsvisie door de raad.
2. Doorontwikkeling formats startnotitie en voortgangsrapportage.
3. Starten met een pilot om de nieuwe werkwijze te testen (project Bestuurlijke en ambtelijke huisvesting.)
4. Ontwikkelen van een format voor een evaluatierapport.
5. Ontwikkelen van een instrumentarium voor mijlpalen, (prestatie)indicatoren en tussentijdse doelstellingen.
6. Voorstel maken voor het werven van extra ambtelijke capaciteit voor de projectorganisatie.
7. Inventariseren van de behoefte van de raad op het gebied van de informatievoorziening. Op basis daarvan de afspraken over samenwerking bij grote projecten in onze financiële verordening actualiseren of van ons handvest actieve informatieplicht.
8. Actualiseren grondbeleid, met aandacht voor de dynamiek in grote projecten. Te denken valt aan de faciliterende rol van de gemeente en maatwerk in projecten, zoals waar nodig actief grondbeleid.
9. De nieuwe werkwijze al zoveel mogelijk toepassen in projecten.
10. De definitie van grote projecten vaststellen.

2022

1. Evalueren in de raad of dit plan van aanpak aanscherping nodig heeft en of er voldoende voortgang is bereikt in de doorontwikkeling van de werkwijze.

2. Evalueren in de raad in hoeverre de nieuwe werkwijze in projecten werkt of nog aanscherping nodig heeft.

Bijlage 1: overzichtslijst grote projecten

Tabel 2 overzichtslijst grote projecten (2021)

Grote projecten	Informatiefrequentie	Informatievorm(en)
Sliedrecht Buiten	Standaard	Standaard
Burgemeester Winklerplein	Standaard	Standaard
Baanhoek West	Standaard	Standaard
Vogelbuurt	Standaard	Standaard
Begraafplaats Uitbreiding	Standaard	Standaard
Craijensteijn	Standaard	Standaard
Bestuurlijke en ambtelijke huisvesting	Standaard	Standaard