

Onderzoek sturen op grote projecten

Gemeente Sliedrecht

Heleen van Rijnbach

Hans Bossert

Rekenkamer Sliedrecht

Inhoud

- 1 Aanleiding & onderzoeksvraag
- 2 Bevindingen
- 3 Conclusies en aanbevelingen
- 4 Ruimte voor vragen



Aanleiding en onderzoeksvraag

Aanleiding & onderzoeksvraag

Tijdens consultatiesessie van de Rekenkamer met de raad in november 2019 kwam het onderwerp sturing op grote projecten voor het eerst naar voren. Dit vormde voor de Rekenkamer aanleiding om onderzoek te doen naar het sturen op grote projecten in de gemeente Sliedrecht.

Doel van het onderzoek:

- / Inzicht bieden aan de raad in de beleidskaders voor en de praktijk van rolneming bij grote projecten
- / De raad handvatten bieden om de kwaliteit van de rolneming waar nodig te verbeteren

Centrale vraag:

Welke informatie vraagt en ontvangt de gemeenteraad van Sliedrecht om grip te houden op grote projecten en welke verbetermogelijkheden zijn er?

Onderzoeksverantwoording

1

Documentstudie

2

Drie interviews en gesprek
met afvaardiging raad

3

Opstellen en
aanbieding
rapport

Februari 2020

September 2020

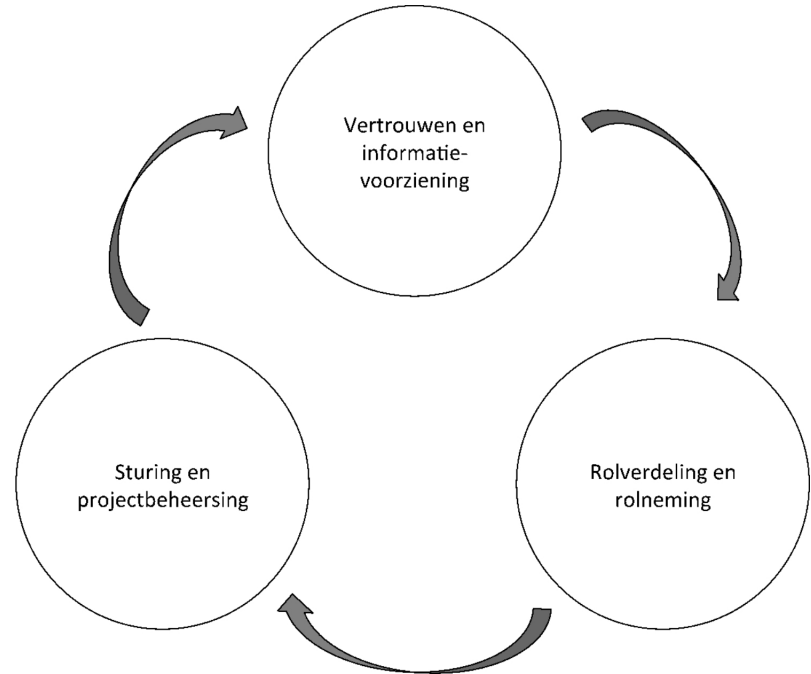


Bevindingen en conclusies

Bevindingen en conclusies

Drie lijnen:

- / Balans tussen vertrouwen en informatievoorziening
- / Rolverdeling en rolneming van bestuur, raad en stakeholders
- / Sturing en projectbeheersing



Vertrouwen en informatievoorziening

Vertrouwen is de basis voor een goed verloop van grote projecten, maar is ook kwetsbaar wanneer afgesproken doelen niet kunnen worden waargemaakt of wanneer er te weinig is geïnvesteerd in goede informatievoorziening.

Bevindingen over dit punt:

- / Er is geen eenduidig sturingskader voor grote projecten;
- / De kaders voor informatievoorziening zijn vastgelegd in Handvest Actieve Informatieplicht en worden nagevolgd;
- / De informatievoorziening blijkt voor de raad niet altijd voldoende inzichtelijk;

Rolverdeling en rolneming

Bij de rolneming door de gemeente staan twee vragen centraal:

1. Op welke manier vult de gemeente de rol van procesregisseur in de realisatie van projecten in?
2. Neemt de gemeente de bestuursrechtelijke rol op zich, of de privaatrechtelijke rol, waarin het ook mogelijk is om zelf als projectontwikkelaar op te treden?

In de nota grondbeleid komt een sterke voorkeur voor facilitair grondbeleid naar voren, waarbij de gemeente een rol speelt als procesregisseur. Wanneer het college een beroep wil doen op uitzonderingsgronden, bijvoorbeeld bij groot maatschappelijk of politiek belang, wordt dit voorgelegd aan de raad.

Rolverdeling en rolneming

Drie knelpunten omtrent een goede rolinvulling bij grote projecten:

1. De gemeente worstelt met een aantal complexe langer lopende projecten uit het verleden, die een flinke claim leggen op de gemeentelijke middelen en veel aandacht vragen. Hierdoor is er minder ruimte voor een actieve, vernieuwende aanpak bij andere projecten.
2. Continuïteit omtrent management en sturing bij grote projecten is niet altijd even groot vanwege wisselingen in bestuurlijke samenstelling en grote omloop van projectleiders.
3. Mede doordat er geen gedeelde (politiek-bestuurlijke) visie bestaat over de lange termijnontwikkeling, is er geen structureel houvast voor raad, organisatie en college en is de aanpak sterk casusgericht.

Sturing en projectbeheersing

De eerder benoemde knelpunten ten aanzien van informatievoorziening en rolneming maken dat niet optimaal invulling kan worden gegeven aan sturing en projectbeheersing.

Daarnaast zijn een aantal punten van belang:

- / De kaders die er zijn, zijn gericht op lange termijndoelstellingen en bieden minder handvatten voor tussentijdse sturing;
- / De raad blijkt mede hierdoor onvoldoende in staat om grip te krijgen en te houden op grote projecten;
- / Interne (ambtelijke en bestuurlijke) monitoring en externe monitoring (vanuit de raad) en andere aanpak bij een aantal projecten kunnen structuur bieden voor verbetering;

Aanbevelingen

Aanbevelingen

1. Focus op beleid en grote lijnen van grote projecten:

- / Ga als raad op een open en proactieve manier met elkaar in debat over de visie op grote projecten in Sliedrecht en focus daarbij op wat de grote lijnen en bijbehorende kaders moeten zijn, niet op de details;
- / Ga als raad het gesprek aan met het college over de huidige informatievoorziening over grote projecten en de inzichtelijkheid hiervan. Geef aan welke behoeften er zijn en leg hierbij zo nodig nieuwe afspraken met het college vast.

2. Zet in op mijlpalen en tussentijdse bijsturing bij de uitvoering:

- / De raad heeft de taak om kaders te stellen en hierop te controleren;
- / De raad zou meer vooraf kaders moeten formuleren met tussentijdse doelen en mijlpalen, zodat structureel kan worden gemonitord en waar nodig bijgestuurd.

Aanbevelingen

3. Grijp het momentum van de omgevingsvisies voor nieuwe sturingskaders:

- / Neem als raad het initiatief voor een gedeelde visie over ruimtelijke ontwikkeling van Sliedrecht, met eenduidige kaders voor rolinvulling en sturingsmogelijkheden. Neem dit ook mee in de op te stellen omgevingsvisie;
- / Ga als raad hierbij het gesprek aan met het college en de organisatie over positieve ervaringen bij projecten waar voor een andere aanpak is gekozen;

4. Kies voor een eenduidig systeem van projectmanagement:

- / Er is behoefte aan een eenduidig en toekomstbestendig projectmanagementsysteem. Zet deze behoefte om in een concrete keuze voor eenduidige vernieuwing.

Aanbevelingen

5. Zet in op het verder doorontwikkelen en professionaliseren:

- / Ondanks (en vaak ook door) de geconstateerde knelpunten heeft de gemeente Sliedrecht in de afgelopen jaren geleerd van de aanpak van grote projecten, wat zich uit in de aanpak bij nieuwe projecten.
- / Om effectief te kunnen sturen is een sterke organisatie met goede systemen essentieel. Zet dan ook in op het doorontwikkelen en verder professionaliseren van de organisatie voor projecten, en heb daarbij aandacht voor de huidige capaciteit en het belang van continuïteit.



Vragen?