

Plan van aanpak 'sturen op grote projecten'

Inhoud

Voorwoord

1. Rekenkameronderzoeksrapport 'Sturen op grote projecten' 2020
2. Focus op beleid en grote lijnen van 'grote projecten'
3. Sturing van 'grote projecten'
4. Rolneming bij 'grote projecten'
5. Doorwerking van het Rekenkamer-advies naar het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing
6. Organisatorische Rekenkamer-adviezen
7. Conclusies
8. Vervolgstappen

Voorwoord

'Samen aan het stuur van onze grote projecten: op koers naar het vernieuwde Sliedrecht van 2030'

Aan de gemeenteraad,

De Rekenkamer Sliedrecht heeft in 2020 onderzoek gedaan naar het sturen op grote projecten in de gemeente Sliedrecht. Het doel van dit onderzoek was vooral, om de rolname van de raad bij de sturing op grote projecten te verbeteren. Dit plan van aanpak beschrijft de uitvoering van het advies van de Rekenkamer.

Met dit plan van aanpak nemen we de adviezen van de Rekenkamer over. We laten zien, binnen welke kaders de raad in de gelegenheid is om bij grote projecten te sturen en bij te sturen. En we laten zien, dat deze sturing steeds meer in samenhang gebeurt, zeker in relatie tot het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing.

Door de totstandkoming van het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing verschuift de sturingsvraag geleidelijk van sturing op grote projecten, naar sturing op het programma en de hiermee samenhangende, onderliggende projecten. De sturing verschuift dus van individueel projectenniveau naar de samenhang van projecten die in het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing is opgenomen.

Dit plan van aanpak biedt hiervoor het kader. In het komende jaar gaan we dit samen uitvoeren. En varen we daardoor steeds scherper aan de wind. Zodat we op tijd en op de goede plek aankomen in het vernieuwde Sliedrecht van 2030.

Sliedrecht, januari 2022

Het college van burgemeester en wethouders.

1. Rekenkameronderzoeksrapport 'Sturen op grote projecten' 2020

1.1 Vraagstelling en aanbevelingen

De Rekenkamer Sliedrecht heeft in 2020 onderzoek gedaan naar het sturen op grote projecten in de gemeente Sliedrecht (Rekenkameronderzoeksrapport 'Sturen op grote projecten' 2020).

Het **doel** van dit onderzoek was tweeledig:

- enerzijds het bieden van inzicht aan de raad in de beleidskaders voor en de praktijk van rolneming bij grote projecten in Sliedrecht en
- anderzijds 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?

De belangrijkste **aanbevelingen** uit het onderzoek zijn de volgende:

1. Focus op beleid en grote lijnen van grote projecten en zorg hierbij voor goede informatievoorziening en monitoring.
2. Zet bij de sturing van grote projecten in op mijlpalen en tussentijdse bijsturing bij de uitvoering.
3. Spreek eenduidige kaders af over de rolinvulling door raad en college.
4. Kies voor een eenduidig systeem van projectmanagement.
5. Zet in op het doorontwikkelen en verder professionaliseren van de organisatie voor projecten.

1.2 Hoe is dit onderzoek opgepakt door raad en college?

Via een **raadsbesluit op 8 december 2020** is het college verzocht om:

- in de maand januari 2021 een fractiespecialistenoverleg te plannen om daarin de wensen van de gemeenteraad ten aanzien van het plan van aanpak te bespreken;
- 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 basis van de input van het fractiespecialistenoverleg en de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport van de Rekenkamer is een eerste aanzet voor de uitvoering van deze aanbevelingen opgesteld. Deze eerste aanzet is besproken in de oordeelsvormende raadsvergadering van 18 mei 2021 en vervolgens ook nader afgestemd met de Rekenkamer.

Daarna is het navolgende plan van aanpak opgesteld. Hierin is tevens de samenloop verwerkt met het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing 2022-2030, waarvan de uitgangspunten door de raad op 14 december 2021 zijn vastgesteld.

1.3 Leeswijzer

Dit plan van aanpak beschrijft de uitvoering van het advies van de Rekenkamer. In de hiernavolgende hoofdstukken worden de aanbevelingen successievelijk doorlopen en wordt aangegeven hoe hieraan uitvoering is en/of wordt gegeven. Ook wordt de relatie van het Rekenkamer-advies met het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing uitgewerkt.

2. Focus op beleid en grote lijnen van grote projecten

Samenvatting Rekenkamer-advies 1: Focus op beleid en grote lijnen van grote projecten

Focus op beleid en grote lijnen van grote projecten

De raad is ten dele verdeeld door verschillen van politieke opvatting over de ontwikkeling van Sliedrecht en mede daardoor ook over de invulling van grote projecten. Dat, terwijl politieke meningsverschillen volgens de Rekenkamer de sturing van grote projecten niet zouden moeten overheersen. Het college moet juist gevoed worden door de raad ten aanzien van beleidskaders. De huidige politieke tegenstellingen in de raad lijken, 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.

Zorg voor goede informatievoorziening en monitoring van projecten

Tegelijkertijd moet het college de raad ook goed faciliteren met voldoende informatie en duiding van projecten. 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 door bijvoorbeeld het Handvest Actieve Informatieplicht te vernieuwen. Focus daarnaast bij monitoring bij grote projecten op de grote lijnen, en verzand niet teveel in discussies over details bij specifieke projecten.

Hoe voeren we dit advies uit?

2.1 De focus op beleid is gerealiseerd

De Rekenkamer geeft aan, dat 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 zit. 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.

In deze raadsperiode heeft de raad belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van met name een ruimtelijk perspectief voor Sliedrecht richting 2030 en de katalysator die woningbouw hierin kan spelen. In het Uitvoeringsprogramma Wonen zijn de ambities vastgelegd om 2.500 woningen tot 2040 te bouwen. In de Koers 2030 is dit verder ingevuld door harde plancapaciteit te willen realiseren voor minimaal 2.000 woningen tot 2030, waaronder de ontwikkeling van Sliedrecht Noord. In de Omgevingsvisie is dit plaatje vervolgens planologisch ingekleurd en vertaald naar een aantal ontwikkelingsgebieden. En in het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing 2022-2030 is een vervolgstap gezet naar realisatie van deze ontwikkelingen.

2.2 Er is een verschuiving aantoonbaar naar grote lijnen van grote projecten

Met de totstandkoming van het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing verschuift de sturingsvraag geleidelijk van sturing op projecten, naar sturing op het programma en de hiermee samenhangende, onderliggende projecten. De sturing verschuift dus van individueel projectenniveau naar de samenhang van projecten die in het programma is opgenomen.

2.3 De informatievoorziening en monitoring worden programmatisch geleidelijk verder ingericht

Het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing wordt jaarlijks in een geactualiseerde vorm aan de raad voorgelegd. In de komende jaren groeit het programma en wordt het steeds concreter. De aandacht in het programmaplan zal dan – door de groei van het programma en de onderliggende projecten - verschuiven van kaderstelling naar het afwegen van risico's, het beoordelen van de inspanningen en het mogelijk bijstellen van het programma en programma-doelen.

Hiervoor is volgens de Rekenkamercommissie duidelijke informatievoorziening aan de raad noodzakelijk: regelmatig, niet te gedetailleerd of te specifiek en met duidelijkheid over wel of niet vertrouwelijkheid. Met de programma-benadering wordt hierin voorzien: het sturingsniveau verschuift in het jaarlijkse programmaplan naar het niveau van de te bereiken resultaten en ter voorbereiding hiervan wordt de raad over de vooruitblik en stand van zaken van de onderliggende projecten en deelprogramma's geïnformeerd.

3. Sturing van 'grote projecten'

Samenvatting Rekenkamer-advies 2: Zet bij de sturing van grote projecten in op mijlpalen en tussentijdse bijsturing bij de uitvoering

De Rekenkamer beveelt de raad aan om bij de sturing op grote projecten meer vanuit mijlpalen en tussentijdse doelen uit te gaan. Uit de door de raad gestelde technische vragen blijkt ook dat er behoefte is aan tussentijdse bijsturing. De raad heeft niet de taak om op een detaillistische manier op grote projecten te sturen, maar dient kaders te stellen en hierop te controleren. De raad zou dan ook meer vooraf aan het opstarten van grote projecten kaders moeten formuleren met tussentijdse doelen en mijlpalen, zodat vervolgens op een structurelere manier kan worden gemonitord en waar nodig bijgestuurd.

Hoe voeren we dit advies uit?

3.1 We zetten de focus op 'grote projecten'

Routinematige en projectmatige werkzaamheden

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 bepaalde 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.

Binnen de projecten kunnen we het onderscheid tussen 'grote projecten' en 'kleine projecten' maken. Dit wordt hierna toegelicht.

Raad: 'Grote 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. Ook staat er binnen grote projecten 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.

Voor een effectieve sturing op hoofdlijnen door de gemeenteraad, ligt een primaire focus op 'grote projecten' dan ook voor de hand.

In het verleden heeft de raad 'grote projecten' omschreven als 'projecten die maatschappelijk en/of politiek grote impact kunnen hebben'. In het verlengde van het advies van de Rekenkamer stellen we voor om de **criteria waaraan een 'groot project' moet voldoen**, eenduidiger te omschrijven:

- Een **grootschalige, fysiek-ruimtelijke ingreep**,
- in de vorm van een in **tijd en middelen begrensde** activiteit,
- die **niet routinematig** van aard is,

- met een hoge mate van **complexiteit** - waardoor mogelijk tussentijdse bijsturing nodig is op vooraf vastgestelde resultaten en benodigde stappen om het doel te bereiken -,
- met een hoge maatschappelijke en politieke **relevantie** - zodanig dat dit extra informatievoorziening vraagt ten opzichte van de reguliere P&C-cyclus -,
- en met substantiële **financiële gevolgen** voor de gemeente Sliedrecht.

College: 'Kleine projecten'

De zogenaamde 'kleine projecten' (dit zijn de projecten die niet vallen in de criteria van 'grote projecten') worden door het college bewaakt volgens het projectmatig werken waarbij de bekende projectkaders (geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit) gehanteerd worden. Ten aanzien van het definiëren en vaststellen van de financiële kaders wordt de zogenaamde SSK systematiek gehanteerd. Dit gebruiken wij om een goede kostenraming te maken voor projecten aan de voorkant van een project.

~~De zogenaamde 'kleine projecten' (dit zijn de projecten die niet vallen in de criteria van 'grote projecten') worden door het college bewaakt via de zogenaamde SSK systematiek van Planning, Inhoud, Focus en Financiën. Deze systematiek heeft in de afgelopen jaren zijn waarde bewezen en heeft geleid tot weinig of geen afwijking van de beoogde projectdoelstellingen.~~

De voortgang hiervan en de informatie hierover komen terug in de reguliere PenC-cyclus van begroting en rekening. Aanvullend wordt de stand van zaken van deze projecten één keer per jaar toegelicht in een beeldvormende raadsvergadering.

De 'kleine projecten' leveren wel een bijdrage aan de overall doelstellingen van Sliedrecht, in het bijzonder aan die van de in de Koers 2030 opgenomen 2.500 woningen. Deze bijdrage wordt in het jaarlijkse Programmaplan ruimtelijke vernieuwing inzichtelijk gemaakt.

3.2 'Grote projecten' in Sliedrecht

Bestaande 'grote projecten'

Tot nu toe zijn door raad de volgende projecten benoemd als 'groot project':

- Baanhoek-West (status: laatste fase in voorbereiding);
- Burgemeester Winklerplein (status: naar realisatiefase);
- Driehoek (status: niet meer geagendeerd);
- Kerkbuurt (status: herontwikkeling buitenruimte gerealiseerd);
- Stationspark II (status: in uitgifte);
- Sliedrecht Buiten (status: eerste kaders gesteld);
- Stationspark III (status: eerste kaders gesteld);
- Staatsliedenbuurt (status: gerealiseerd);
- Watertorenterrein (status: niet meer geagendeerd, eventueel later alsnog toevoegen).

Aangescherpte lijst met 'grote projecten'

We willen met de uitvoering van dit plan van aanpak een nieuwe start maken, hoe we omgaan met 'grote projecten' in Sliedrecht. Die start maken we met projecten

- die voldoen aan het **aangescherpte criterium** voor 'grote projecten',
- waarvoor **nog nadere kaderstelling en/of sturing** gewenst is en
- die **samenhangen met de ruimtelijke vernieuwing** die we in Sliedrecht tot 2030 willen realiseren.

Op grond hiervan stellen we voor om de volgende projecten als 'groot project' te blijven benoemen:

- **Burgemeester Winklerplein;**

- **Stationspark III;**
- **Sliedrecht Buiten.**

De informatievoorziening over de eerder genoemde, door de raad aangewezen 'grote projecten' die door deze aangescherpte selectie wegvallen, wordt vanaf nu opgenomen in de reguliere PenC-cyclus. Hierin wordt aandacht gegeven aan de stand van zaken en wordt een vooruitblik opgenomen.

'Groot project' in kader van Programma ruimtelijke vernieuwing

Binnen het Programma ruimtelijke vernieuwing verschuift de sturingsvraag geleidelijk van sturing op grote projecten, naar sturing op het programma en de hiermee samenhangende, onderliggende projecten. De sturing verschuift dus van individueel projectenniveau naar de samenhang van projecten die in het programmaplan is opgenomen.

De volgende, in voorbereiding zijnde 'grote projecten' voldoen tevens aan de criteria voor 'grote projecten'. Ze worden in deelprogramma's uitgevoerd binnen het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing; de onderliggende projecten in deze deelprogramma's worden in samenhang uitgevoerd, zowel binnen het deelprogramma als met het overall programma.

- **Binnenstedelijke herstructurering / Schuifoperatie Sliedrecht Oost;**
- **Nieuwe verbinding met Sliedrecht Noord;**
- **Sliedrecht Noord.**

4. Rolneming bij 'grote projecten'

Samenvatting Rekenkamer-advies 3: Grijp het momentum van de omgevingsvisies voor nieuwe sturingskaders

De gemeente Sliedrecht is op dit moment bezig met het opstellen van een omgevingsvisie in het kader van de aanstaande Omgevingswet (verwachte invoering per 1 januari 2022). Met een verouderde structuurvisie, die in de praktijk niet duidelijk wordt gehanteerd, is er een duidelijke noodzaak voor een nieuw kaderdocument met duidelijke en gedeelde uitgangspunten, ambities en concrete doelen.

De Rekenkamer beveelt de raad aan om het initiatief te nemen om een gedeelde visie voor de ruimtelijke ontwikkeling van Sliedrecht op te stellen, met eenduidige kaders voor rolinvulling door de gemeente en voldoende sturingsmogelijkheden. Ga hierbij het gesprek aan met het college en de ambtelijke organisatie en put daarbij uit de bestaande positieve ervaringen bij projecten waarbij voor een andere aanpak is gekozen.

Hoe voeren we dit advies uit?

4.1 Kaders voor grote projecten

De raad stelt via drie routes kaders voor de 'grote projecten':

- **projectenkaders** door aanwijzing als een groot project;
- **ruimtelijke kaders** door planologische besluitvorming;
- **financiële kaders** door financiële besluitvorming.

4.2 Projectenkaders: startnotitie en programmaplan

Startnotitie

Bij de start van een groot project wordt een startnotitie aan de raad voorgelegd waarin de volgende elementen als sturingskader voor raad en college zijn uitgewerkt.

- **Tijd**
 - Wat is de begin- en eindtijd en wat zijn de beschikbare mensen en middelen?
- **Geld**
 - Wat is de begroting en met welke opbrengsten en besparingen wordt rekening gehouden?
- **Kwaliteit**
 - Wat is het projectresultaat en waaraan kan dat getoetst worden?
- **Informatie**
 - Wat is de stand van zaken van het projectresultaat en de inhoudelijke activiteiten?
- **Organisatie**
 - Wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
- **Risico**
 - Welke risico's zijn er binnen het project?

Uiterlijk in het 2^e kwartaal 2022 wordt een voorstel voor een startnotitie aan de raad aangeboden.

Informatie en sturing van de 'grote projecten'

De raad wordt via het jaarlijks Programmaplan ruimtelijke vernieuwing geïnformeerd over de voortgang van de grote projecten. Periodieke bijsturing vindt plaats via het jaarlijks Programmaplan ruimtelijke vernieuwing en de PenC-cyclus. Uitgangspunt is sturing op samenhang binnen het kader van het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing.

4.3 Ruimtelijke kaders

Door planologische besluiten, zoals nu de Omgevingsvisie en straks het Omgevingsplan, stelt de raad ruimtelijke kaders vast. Informatievoorziening vindt plaats via de reguliere ruimtelijke besluitvorming over deze ruimtelijke kaders. De raad stuurt eenmalig, via de startnotitie en periodiek via het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing.

4.4 Financiële kaders

De financiële kaders van een groot project worden vastgelegd middels een kredietaanvraag of de vaststelling van een grondexploitatie. Deze besluiten worden separaat voorgelegd aan de raad.

4.5 Sturingskaders

Schematisch ziet dit uit als volgt.

Besluitvorming raad over 'grote projecten'	Informatie raad over 'grote projecten'	Sturingsmogelijkheden raad op 'grote projecten'
Projectenkaders: startnotitie	Informatie via het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing	Eenmalig, via de startnotitie Periodiek, via het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing
Ruimtelijke kaders: planologische besluiten, zoals Omgevingsplan	Informatie via reguliere besluitvorming	Eenmalig, via reguliere besluitvormingsmomenten
Financiële kaders: besluiten over o.m. grondexploitatie of beschikbaar stellen budget	Informatie via reguliere besluitvorming	Eenmalig, via reguliere besluitvormingsmomenten Periodiek, via de PenC-cyclus (Kadernota, begroting, rekening)

5. Doorwerking van het Rekenkamer-advies naar het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing

5.1 Rolneming door de raad bij het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing

Programmatistische benadering

Bij de door de raad vastgestelde uitgangspunten voor het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing is de rolneming door de raad bij het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing als volgt toegelicht.

Ruimtelijke vernieuwing is een breed begrip dat alle aspecten van ruimtelijke (en daarmee verbonden economische en sociale) ontwikkeling in zich draagt. Het risico van een dergelijke brede scope is, dat we alles aanpakken maar de samenhang uit het oog verliezen.

Het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing biedt de uitgangspunten om die samenhang steeds voor ogen te blijven houden. De projectresultaten die we hiervan nu verwachten kunnen tenslotte in de loop van de jaren verschuiven of door onverwachte ontwikkelingen anders worden ingevuld dan oorspronkelijk beoogd. Het voordeel van de programmatistische bril is dat de samenhang in stand blijft en het beoogde programmaresultaat steeds voorop blijft staan. Het beoogde programmaresultaat is daarmee geen verzameling van projecten, maar een programmatisch doel

Criteria voor programmatistische sturing

In deze opbouwfase van het programma is het noodzakelijk om de uitgangspunten voor de hiermee te bereiken *Doelen* en de hiervoor noodzakelijke *Inspanningen* vast te leggen.

Door dit in de komende jaren verder in te vullen, ontstaat er steeds meer zicht op de criteria die de raad vervolgens kan hanteren om het programma af te wegen, te beoordelen en eventueel bij te sturen. De criteria hiervoor zullen geleidelijk worden ontwikkeld in de programmaplannen vanaf 2023.

Kenmerkend voor deze programmatistische sturing is, dat de onderliggende (deel-)programma's en projecten steeds in de samenhang van het programma worden beoordeeld en bestuurd. Het sturingsniveau schuift daarmee geleidelijk van 'project' naar 'programma', zonder het onderliggende informatieniveau los te laten. Hierbij denken we in ieder geval aan de volgende sturingscriteria.

- **Tempo**
 - Hoe is het tempo van de onderliggende (deel-)programma's en projecten?
- **Haalbaarheid**
 - Hoe haalbaar zijn de plannen?
- **Efficiency**
 - Hoe kan er tempoversnelling worden gerealiseerd?
- **Flexibiliteit**
 - Welke (deel-)projecten kunnen worden versneld?

Vastgestelde uitgangspunten

Dit is door de raad vastgelegd in de volgende uitgangspunten voor het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing.

Uitgangspunt 1: het Programma ruimtelijke vernieuwing

In de komende jaren groeit het programma en wordt het steeds concreter. De aandacht in het programma zal verschuiven van kaderstelling naar het afwegen van risico's, het beoordelen van de inspanningen en het mogelijk bijstellen van het programma. De sturingscriteria voor het programma zullen geleidelijk worden ontwikkeld in de programmaplannen vanaf 2023.

Uitgangspunt 2: de functie van het programmaplan

De uitgangspunten voor het Programma ruimtelijke vernieuwing zijn opgenomen in dit programmaplan 2022-2030. Het programmaplan wordt hierna jaarlijks samen met de Kadernota in de raad besproken. Ook vindt er zoveel mogelijk samenloop plaats met separate besluitvorming door de raad over de uitvoering van het programmaplan.

5.2 Besluitvorming, informatie en sturingsmogelijkheden bij het Programma ruimtelijke vernieuwing

Schematisch ziet dit er uit als volgt.

Besluitvorming raad over Programma ruimtelijke vernieuwing	Informatie raad over Programma ruimtelijke vernieuwing	Sturing raad op Programma ruimtelijke vernieuwing
Programmakader: besluitvorming over jaarlijks Programmaplan: afwegingskader programmatische samenhang	Informatie via het jaarlijks Programmaplan	Periodiek, via Programmaplan als jaarlijks overall-afwegingskader en sturingsmoment (sturing op tempo, haalbaarheid, efficiency, flexibiliteit richting 2030)
Ruimtelijk kader: Planologische besluiten, zoals Omgevingsplan	Informatie via reguliere besluitvorming, steeds in samenhang met Programmaplan	Eenmalig, via reguliere besluitvormingsmomenten, steeds in samenhang met het Programma
Financieel kader: besluiten over o.m. grondexploitatie of beschikbaar stellen budget (steeds in samenhang met Programma)	Samenhangende informatie via Programmaplan en PenC-cyclus	Periodiek, via PenC-cyclus (Kadernota – in samenhang met Programmaplan -, begroting, rekening)

6. Organisatorische Rekenkamer-adviezen

Samenvatting Rekenkamer-advies 4: Kies voor een eenduidig systeem van projectmanagement

Het huidige systeem van projectbeheersing wordt getekend door de erfenis van beslissingen uit het verleden, zo blijkt. Er wordt gezocht naar ruimte voor vernieuwing omtrent grote projecten en er is behoefte om te werken met een eenduidig projectmanagementsysteem. Zeker bij langer lopende projecten constateert de Rekenkamer dat de wens aanwezig is om waar mogelijk een spreekwoordelijke 'resetknop' in te drukken.

Er bestaan dus gegronde redenen voor vernieuwing om zo het projectmanagement in Sliedrecht toekomstbestendiger te maken. Dat, naast de ontwikkelingen rondom de aanstaande Omgevingswet. Bij zowel de raad als het college is de behoefte gesignaleerd aan een dergelijke vernieuwing van het projectmanagementsysteem. De Rekenkamer beveelt dan ook aan om deze behoefte om te zetten in een concrete keuze voor eenduidige vernieuwing.

Hoe voeren we dit advies uit?

Zoals eerder toegelicht, worden de zogenaamde 'kleine projecten' door het college bewaakt volgens het projectmatig werken waarbij de bekende kaders (geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit) gehanteerd worden. Ten aanzien van het definiëren en vaststellen van de financiële kaders wordt de zogenaamde SSK systematiek gehanteerd.

Bij de verdere uitwerking van de 'grote projecten' en van het Programma ruimtelijke vernieuwing wordt deze systematiek van projectmatig werken op managementniveau toegepast. De resultaten komen terug in het Programmaplan. Zoals eerder toegelicht, worden de zogenaamde 'kleine projecten' door het college bewaakt via de zogenaamde SSK systematiek van Planning, Inhoud, Focus en Financiën. Deze systematiek heeft in de afgelopen jaren zijn waarde bewezen en heeft geleid tot weinig of geen afwijking van de beoogde projectdoelstellingen.

~~Bij de verdere uitwerking van de 'grote projecten' en van het Programma ruimtelijke vernieuwing wordt deze SSK systematiek op managementniveau toegepast. De resultaten komen terug in het Programmaplan.~~

Samenvatting Rekenkamer-advies 5: Zet in op het verder doorontwikkelen en professionaliseren.

De Rekenkamer constateert dat de gemeente Sliedrecht in de afgelopen jaren geleerd heeft van de aanpak van grote projecten. De ingezette ontwikkeling en professionalisering van de ambtelijke organisatie en de daarbij behorende systemen begint zijn vruchten af te werpen in de vorm van projecten die op nieuwe wijze worden aangevlogen door meer ruimte te bieden aan ontwikkelaars en participatie. Om effectief te kunnen sturen op grote projecten, is een goede organisatie met goede systemen essentieel. Een goede organisatie is immers geen keuze meer, maar een dagelijkse voorwaarde voor gemeenten.

De Rekenkamer beveelt het college dan ook aan om verder in te zetten op het doorontwikkelen en verder professionaliseren van de organisatie voor projecten. Heb daarbij ook aandacht voor de huidige capaciteit voor de ambtelijke aansturing van projecten en ga hierover het gesprek aan met de raad.

Hoe voeren we dit advies uit?

Het doorontwikkelen en verder professionaliseren van de ambtelijke organisatie en in het bijzonder die van de projecten-organisatie heeft de voortdurende aandacht van het college. Een verdere doorontwikkeling hiervan is zichtbaar in de organisatie van het Programma ruimtelijke vernieuwing die in 2022 definitief wordt ingericht en waarvan de hoofdlijnen terugkomen in het Programma ruimtelijke vernieuwing.

7. Conclusies

Dit plan van aanpak beschrijft de uitvoering van het advies van de Rekenkamer. Hiermee nemen we de adviezen van de Rekenkamer integraal over en voeren deze als volgt uit.

- Er is in de afgelopen jaren op een open en proactieve manier gedebatteerd over de visie op ruimtelijke vernieuwing van Sliedrecht en over de manier waarop de gemeente zich richting 2030 dient te ontwikkelen. De in het Rekenkameradvies gevraagde focus op beleid is hiermee gerealiseerd.
- Ook is er een verschuiving aantoonbaar naar grote lijnen van grote projecten. Met de totstandkoming van het Programmaplan ruimtelijke vernieuwing verschuift de sturingsvraag zelfs van sturing op projecten, naar sturing op het programma en de hiermee samenhangende, onderliggende grote projecten. In het verlengde van het advies van de Rekenkamer stellen we voor om de criteria waaraan een 'groot project moet voldoen, eenduidiger te omschrijven:
 - een grootschalige, fysiek-ruimtelijke ingreep,
 - in de vorm van een in tijd en middelen begrensde activiteit,
 - die niet routinematig van aard is,
 - met een hoge mate van complexiteit,
 - met een hoge maatschappelijke en politieke relevantie en
 - met substantiële financiële gevolgen voor de gemeente Sliedrecht.
- We willen met de uitvoering van dit plan van aanpak een nieuwe start maken, hoe we omgaan met 'grote projecten' in Sliedrecht. Die start maken we met projecten die voldoen aan de aangescherpte criteria voor 'grote projecten', maar waarvoor nog nadere kaderstelling en/of sturing gewenst is en die samenhangen met de ruimtelijke vernieuwing die we in Sliedrecht tot 2030 willen realiseren. Op grond hiervan stellen we voor om de volgende projecten als 'groot project' te blijven benoemen:
 - Burgemeester Winklerplein;
 - Stationspark III;
 - Sliedrecht Buiten.

De volgende, in voorbereiding zijnde 'grote projecten' voldoen tevens aan de criteria voor 'grote projecten'. Ze worden in deelprogramma's uitgevoerd binnen het Programma ruimtelijke vernieuwing; de onderliggende projecten in deze deelprogramma's worden in samenhang uitgevoerd, zowel binnen het deelprogramma als met het overall Programma.

- Binnenstedelijke herstructurering / Schuifoperatie Sliedrecht Oost;
 - Nieuwe verbinding met Sliedrecht Noord;
 - Sliedrecht Noord.
- De raad stelt via drie routes kaders voor deze 'grote projecten':
 - projectenkaders door aanwijzing als een project via een startnotitie;
 - ruimtelijke kaders door planologische besluitvorming;
 - financiële kaders door financiële besluitvorming.

In de startnotitie worden de volgende elementen als sturingskader voor raad en college uitgewerkt.

- **Tijd:** wat is de begin- en eindtijd en wat zijn de beschikbare mensen en middelen?
- **Geld:** wat is de begroting en met welke opbrengsten en besparingen wordt rekening gehouden?
- **Kwaliteit:** wat is het projectresultaat en waaraan kan dat getoetst worden?
- **Informatie:** wat is de stand van zaken van het projectresultaat en de inhoudelijke activiteiten?
- **Organisatie:** wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
- **Risico:** welke risico's zijn er binnen het project?

Het Programma ruimtelijke vernieuwing biedt het kader om de samenhang van grote projecten steeds voor ogen te blijven houden. Het sturingsniveau schuift daarmee geleidelijk van 'project' naar 'programma', zonder het onderliggende informatieniveau los te laten. Hierbij denken we in ieder geval aan de volgende sturingscriteria.

- **Tempo:** hoe is het tempo van de onderliggende (deel-)programma's en projecten?
 - **Haalbaarheid:** hoe haalbaar zijn de plannen?
 - **Efficiency:** hoe kan er tempoversnelling worden gerealiseerd?
 - **Flexibiliteit:** welke (deel-)projecten kunnen worden versneld?
-
- We kiezen via de SSK-systematiek voor een eenduidig systeem van projectmanagement. We gebruiken de bekende kaders (geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit) van het projectmatig werken in combinatie met de SSK-systematiek voor het definiëren en vaststellen van de financiële kaders als eenduidig systeem van projectmanagement.
 - ▲ We zetten het verder doorontwikkelen en professionaliseren van de ambtelijke organisatie door. Dit is zichtbaar rond de organisatie van het Programma ruimtelijke vernieuwing.

Met opmaak: Lettertype: (Standaard) Tahoma, 10 pt

Met opmaak: Lettertype: (Standaard) Tahoma, 10 pt,
Cursief

8. Vervolgstappen

- **Vervolgstap n.a.v. advies 'Rolneming bij grote projecten'**
 - Een voorstel voor een startnotitie wordt uiterlijk in het 2e kwartaal van 2022 aan de raad aangeboden.
- **Vervolgstap n.a.v. de doorwerking van het Rekenkamer-advies naar het Programma ruimtelijke vernieuwing**
 - De sturingscriteria voor het Programma ruimtelijke vernieuwing worden geleidelijk ontwikkeld in de programmaplannen die jaarlijks vanaf 2022 aan de raad worden aangeboden.
- **Vervolgstap n.a.v. advies 'Zet in op het verder doorontwikkelen en professionaliseren'**
 - In 2022 wordt met de raad het gesprek gevoerd over de organisatie van het Programma ruimtelijke vernieuwing.