



Handreiking

Grip op grote projecten

Het doel van deze handreiking

Raadsleden overzicht en inzicht bieden hoe zij meer en beter kunnen sturen op grote projecten.

Begrip 'grote projecten'

Grote projecten onderscheiden zich door de omvang, de inhoud, het budget, de complexiteit, het ambitieniveau, de hoeveelheid betrokkenen, en de duur van de realisatie: vaak beslaan ze meer dan een raadsperiode. Grote projecten zijn meestal fysiek van aard, zoals vervoersverbindingen, multifunctionele publieke/culturele gebouwen en complexen, woningbouw en gebiedstransformaties (zoals spoorzones of waterfronten), maar ze kunnen ook in de sociale sfeer liggen, zoals de organisatie, uitvoering en inrichting van de jeugdhulp.

1 Wat maakt grip en controle op grote projecten lastig?

2 Wat kun je doen als raadslid/raad om grip en controle op grote projecten te hebben?

- a Idee- en ontwerpfase
- b Plan- en besluitvormingsfase
- c Uitvoerings- en gebruiksfase

3 Algemene tips

- a Feedback, kritiek en input
- b Raad en College
- c Stel een protocol op voor houvast
- d Adviezen





1

Wat maakt grip en controle op grote projecten lastig?

- Raadsleden worden geconfronteerd met eerder gemaakte afspraken;
- Raadsleden wordt vaak gevraagd om gedurende de rit extra budgetten beschikbaar te stellen;
- Raadsleden willen ruimte voor tegenspraak en inspraak, niet alleen voor de raad zelf, maar ook voor inwoners;
- Grote projecten kennen vaak een lange geschiedenis en zijn vaak al gestart in een eerdere raadsperiode, waardoor de kennis versnipperd ligt en/of in hoofden van reeds vertrokken raadsleden zit;
- Grote projecten zijn regelmatig bestuurlijke prestigeprojecten en dat kan leiden tot selectieve argumentatie, tunnelvisies, een escalatie van commitment en een ongefundeerd vertrouwen in een goede afloop;
- Grote projecten zijn regelmatig bestuurlijke prestigeprojecten wat kan leiden tot beperkte openbaarheid en geringe speelruimte voor aanpassing door de raad;
- Grote projecten zijn vaak technisch complex, onder meer vanwege de bouwrisico's vanuit de ondergrond of vanwege grote en ingewikkelde IT-systemen;
- Grote projecten zijn vaak financieel complex doordat directe én indirecte uitgaven vaak verspreid uit allerlei budgetten komen en soms ingewikkelde financieringsconstructies worden gebruikt;
- Grote projecten zijn zo complex dat er regelmatig onduidelijkheid is over wat de rol van de raad, college en ambtelijke organisatie is;
- Grote projecten betekent veel informatie en dat vraagt dus om inzicht in en sturing op hoofd- en bijzaken;
- Grote projecten hebben het risico van verstrikking van betrokken partijen, die eenmaal ingestapt financieel of inhoudelijk zo afhankelijk van elkaar zijn geworden dat een nuchtere blik en/of uitstappen uit een project vaak lastig is;
- Grote projecten betekenen vaak de inhuur van (dure) externen.





2

Wat kun je doen als raadslid/raad om grip en controle op grote projecten te hebben?

a Idee- en ontwerpfase

- Vraag als raad om stevige onderbouwingen van projectvoorstellen;
- Vraag als raad om de beoogde effecten voor de omliggende wijken of doelgroepen;
- Vraag als raad naar diverse vormen van scenarioplanning, dus om diverse strategieën afhankelijk van economische of maatschappelijke veranderingen die zich gedurende het project voor kunnen doen?
- Vraag als raad naar voorstellen hoe de uitvoering van het project inhoudelijk, maar ook qua inzet van mensen en middelen, wordt ingericht;
- Vraag als raad naar een overzicht van alle kosten, inclusief beheer van de huidige situatie, zodat je later niet wordt verrast door extra kosten;
- Vraag als raad naar het bespreken van de ideeën en ontwerpen met inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers;
- Vraag als raad ook naar verdergaande participatiemogelijkheden als co-design en co-creatie;
- Claim ruimte als raad om gedurende de uitvoering vaste momenten te hebben voor inspraak van inwoners en bijsturen door de raad;
- Organiseer als raad een eigen expertgroep, bijvoorbeeld een werkgroep uit de raad of een eigen ondersteunend adviesteam en regel daarvoor budget in het kader van het project;
- Bepaal als raad wat de bijdrage aan publieke belangen is voor de inwoners en aan welke gewenste stads- of gebiedsidentiteit het project moet bijdragen en wat de beoogde uitstralings- en aanjaageffecten voor de omgeving zijn;
- Bepaal als raad in hoeverre de ingezette middelen voor een select gebied of doelgroep mogen dienen, of dat stadsbreed de voordelen kunnen worden benut en daarom overheidsinvestering rechtvaardigen;
- Gebruik de lessen en aanbevelingen uit onderzoeken van de eigen Rekenkamer of andere Rekenkamers naar de besluitvorming en uitvoering van grote projecten;
- Maak afspraken tussen raad en college over het vastleggen van de inhoud en rol van de gemeenteraad bij grote projecten. Met andere woorden: hoe en wanneer is de gemeenteraad aan zet bij grote projecten?
- Ontwikkel een checklist waarin de informatiepositie van de raad wordt toegelicht, in het geval er sprake is van projecten die bijzondere aandacht vragen;
- Stel een overzicht (handreiking) vast waarin de periodieke vastlegging van bestuurlijke afspraken tussen raad en college worden vastgelegd;
- Maak een checklist om individuele projectvoorstellen te beoordelen om zo de controlerende rol van de raad te versterken;



2

Wat kun je doen als raadslid/raad om grip en controle op grote projecten te hebben?

b Plan- en besluitvormingsfase

- Bespreek als raad hoe de feedback vanuit de raad en de (omgevings)participatie is meegenomen in het onderhavige planbesluit;
- Bespreek als raad of en hoe het project organisatorisch wordt uitgevoerd (via de regulier (lijn)organisatie, een verzelfstandigde projectorganisatie, of via een PPS-constructie) en hoe de sturing van de raad zich daartoe verhoudt (incidenteel of regelmatig?);
- Bespreek als raad of de organisatie qua menskracht en expertise voldoende is toegerust om het grote project te kunnen managen?
- Bespreek als raad of de planuitvoering in beheersbare proporties is opgedeeld en met een realistische tijdsplanning wordt ondersteund;
- Vraag vooraf om een adaptieve strategie die aangeeft hoe er in geval van een veranderde economische tijd, een vertraging in de uitvoering, of een toename van de kosten zal worden gereageerd;
- Vraag als raad in hoeverre het project afhankelijk is van onzekere externe (co-)financiering van banken, bedrijven, Europese of rijkssubsidies en kwetsbaar is voor tegenvallende grondexploitaties en subsidietoekenningen, vertraagde betalingen of onwenselijke inmenging van externe financiers;
- Maak een afspraak als raad, zodat het college op de hoogte is, en dat je bijvoorbeeld een keer per jaar een evaluatiemoment hebt over de uitvoering van het project en daarmee ruimte voor bijsturing;
- Communiceer naar de inwoners als raad welke afspraken je hebt vastgelegd om tijdens de uitvoering te evalueren als dat nodig is en welke participatiemogelijkheden er zijn gedurende de uitvoeringsfase;
- Maak de afspraak dat bij het aantreden van de nieuwe raad er gelegenheid is om de nieuwe raad 'eigenaar' te maken van het project en de gemaakte afspraken;
- Vraag periodieke, begrijpelijke en overzichtelijke kostenoverzichten;
- Leg vast dat er sprake is van een duidelijk 'go-no go' moment van besluitvorming;
- Realiseer je daarbij als raad dat de omstandigheden in de toekomst kunnen veranderen en dat het genomen besluit kan of moet worden aangepast om adaptief te zijn, claim daarvoor ook de ruimte;
- Maak afspraken over de afsluiting en nacalculatie van het project;
- Zorg dat je als raad, bijvoorbeeld 3-maandelijkse overzichten krijgt met onderbouwing over de afwijkingen, de risicoanalyse en afwentelingsmogelijkheden om verrassingen tijdens de uitvoering uit te sluiten of in ieder geval snel in beeld te krijgen.



2

Wat kun je doen als raadslid/raad om grip en controle op grote projecten te hebben?

c Uitvoerings- en gebruiksfase

1 Sturing

- Zijn er regels vastgesteld ten aanzien van projectmatig werken, waaronder het risicomangement?
- Geven de regels een waarborg zodanig dat de raad ervan uit kan gaan dat B&W 'in control' zijn ten aanzien van de sturing en beheersing van grote projecten?
- Zijn de sociaal-ruimtelijke beleidsdoelstellingen door de raad vastgesteld (bijv. in programma's, beleidsnota's, visies e.d.)?
- Hoe blijft de omgeving van burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers betrokken bij de uitvoering van het project en worden niet alleen kritische partijen gehoord, maar wordt ook de creatieve inbreng van de omgeving gestimuleerd en een plek gegeven?

2 Beheersing

- Wordt de raad naar behoefte geïnformeerd over projectbeheersing, risicomangement en afwijkingen van het plan?
- Is er een stelsel van maatregelen, procedures en uitgewerkte strategieën waardoor het college controleerbaar zorgdraagt voor het continu nastreven en realiseren van de vastgestelde beleidsdoelen?
- Maakt dit stelsel van maatregelen, procedures en strategieën voor de raad inzichtelijk waarop risico's worden gemanaged en het interne beleid en voorschriften worden nageleefd?
- Worden projectaudits en (ex-ante en ex-durante) evaluaties (achteraf en tijdens het project) uitgevoerd en gerapporteerd aan de raad?

3 Toezicht houden

- Kan de raad zijn rol waarmaken op het gebied van toezicht houden door middel van informatievoorziening over de voortgang van de projecten, inclusief aansturing, bijsturing, beheersing en verantwoording?
- Is er ruimte in de interne organisatie om zorgen en kritische geluiden over de projectvoortgang en de kosten en baten te uiten bij bestuur en management, worden tunnelvisies voorkomen en blijven multidisciplinaire teams intact tijdens het management van de projectsturing- en uitvoering?
- Is sprake van een heldere, eenduidige oordeelsvorming over de voortgang en eventuele interventie indien uit het oordeel blijkt dat dit noodzakelijk is om de doelstellingen van het project binnen de gestelde kaders te kunnen realiseren?
- Hoe wordt er met kritische burgers of ondernemers in de omgeving van het project omgegaan?

4 Verantwoording

- Is de informatievoorziening deugdelijk (betrouwbaar, tijdig, volledig, begrijpelijk en relevant)?
- Wordt de raad (pro)actief door het college geïnformeerd?
- Stelt deze informatievoorziening de raad in staat zijn controlerende en volksvertegenwoordigende rol waar te maken?
- Wordt in de verantwoording niet alleen de eigen gemeentelijke evaluatie een plek gegeven maar ook de evaluatie vanuit de omgeving?



3

Algemene tips

a Feedback, kritiek en input

- Laat een tussenpersoon klankbordgroepen organiseren voor zuivere kritiek en inspraak;
- Zorg dat participanten niet alleen vanuit een kritische rol worden ingezet, maar ook vanuit een creatieve meedenkende rol;
- Houd participatieve waarde-evaluaties met de inwoners;
- Organiseer kritiek op grote projecten ook zelf als raad;
- De raad moet bijdragen aan een goede leerhouding, en dat betekent dat niet alleen individuen worden beoordeeld, maar ook het organisatieleren, zodat goede voorbeelden worden opgehaald, maar de schadelijke, diep verankerde patronen in de organisatie naar boven kunnen komen;
- Niet alleen de organisatie regelt feedback, anderen moeten zich af en toe ook kunnen bemoeien met een project;
- Gebruik de feedback die je hebt gekregen, laat het geen loos ritueel zijn;
- Wees als raad ook kritisch op jezelf (zelfreflectief): wordt het college niet tegenstrijdige opdrachten gegeven vanuit de raad?

b Raad en College

- Spreek als volledige raad af dat je bepaalde dingen simpelweg niet accepteert;
- Vraag een goed en volledig plan aan het college voor voorbereidingskrediet;
- Stuur op begrijpbare informatie (hier heeft u recht op). Stuur vage, incomplete of te complexe informatie terug naar het college;
- Vraag het college scenario's aan te leveren voor de lange en korte termijn.

c Stel een protocol op voor houvast. Hierin staan tenminste de volgende onderdelen:

- Startbesluit;
- Definitief uitvoeringsbesluit;
- Voortgangsrapportages;
- Eindrapportage.

d Adviezen

- Kijk af bij/ leer van andere gemeenten (let ook op hun informatievoorziening);
- Gebruik de ervaring van langer zittende raadsleden;
- Stel een onafhankelijke adviseur voor de raad aan (die toetst op realiteitsgehalte van plannen en helpt bij inkaderen);
- Draai mee in regionale projecten;
- Draai mee in medezeggenschapsraden en luister naar de uitkomsten van participatietrajecten;
- Waak ervoor dat een groot project geen individueel/bestuurlijk prestigeproject wordt (leidt tot tunnelvisies en escalatie van commitment);
- Voorkom tunnelvisies door middel van multidisciplinaire teams, peer reviews en contra-expertises;
- Wees niet bang toe te geven dat je iets niet begrijpt;
- Zorg dat het stadsbestuur grote en dure projecten zo goed mogelijk aan de burger kan blijven uitleggen.