



Quicksan Sturing grote infrastructurele projecten gemeente Moerdijk

Bestuurlijke nota

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	3
2. Conclusies	5
3. Aanbevelingen	8
4. Nawoord Rekenkamer Moerdijk	11

1 Managementsamenvatting

In de raad zijn al geruime tijd vragen over de sturing, beheersing en verantwoording van grote infrastructurele projecten. Deze projecten hebben een aanzienlijke maatschappelijke impact en brengen financiële risico's met zich mee voor de gemeente. Daarom heeft de Rekenkamer in het voorjaar van 2024 besloten een beknopt onderzoek uit te voeren in de vorm van een 'quickscan'. Dit onderzoek richt zich op de sturing, beheersing en verantwoording van deze projecten door het college en de raad.

Het onderzoek is nadrukkelijk gericht op leren. Het gaat erom inzicht te verkrijgen in de opzet en werking in de praktijk, en het bieden van handelingsperspectief om de sturing van de gemeente en het samenspel tussen college en raad rond grote infrastructurele projecten te kunnen verbeteren. De aanbevelingen van het rekenkameronderzoek zijn gericht aan de raad, maar kunnen betrekking hebben op raad, college en ambtelijke organisatie.

Onderzoeksvraag en werkwijze

De Rekenkamer heeft voor het onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe wordt de sturing, beheersing en verantwoording van grote infrastructurele projecten vormgegeven in het samenspel tussen het college en de raad en welke mogelijkheden zijn er om dit samenspel te verbeteren?

Het onderzoek bestaat uit twee delen;

- Het eerste deel omvat een analyse van de sturing van grote infrastructurele projecten, gebaseerd op een documentenstudie. Hierbij zijn vastgelegde kaders, afspraken, procedures en werkwijzen die betrekking hebben op de sturing van deze projecten geanalyseerd;
- In het tweede deel is onderzocht in hoeverre deze kaders en werkwijzen in de praktijk worden nageleefd en of de uitvoering adequaat is. Dit is gedaan via interviews en reconstructies van twee (casus)projecten (zie hierna). Interviews zijn afgenomen met sleutelfiguren uit de ambtelijke organisatie, de griffier, de portefeuillehouder en een delegatie van de raad.

Twee (casus)projecten

Het gebruik van casuïstiek had als doel te onderzoeken hoe de gemeente in de praktijk grote infrastructurele projecten stuurt, beheerst en verantwoordt. De focus lag daarom niet op diepgaand inhoudelijk onderzoek, maar op een beeld krijgen van de praktijk. De casussen zijn door de Rekenkamer geselecteerd op basis van het volgende criteria:

- Het project is maatschappelijk relevant. Er is een belangrijk maatschappelijk doel gemoeid met de opgave;
- Het project is bestuurlijk en politiek relevant. Het is met enige regelmaat onderwerp van gesprek in de raad;
- Het project is groot en complex en de gemeente loopt aanzienlijke financiële risico's;
- De raad heeft besluiten genomen en kaders gesteld;
- De raad is op verschillende momenten geïnformeerd over het project.

De Rekenkamer heeft daarnaast ervoor gekozen een project uit te kiezen dat veelal voorspoedig lijkt te zijn gelopen, terwijl bij een ander project het vermoeden is dat er knelpunten zijn geweest in het proces. Op basis van dit kader zijn de volgende twee projecten geselecteerd:

- Waterwijk Fijnaart;
- Centrumontwikkeling Klundert.

Samenvatting conclusies

Op basis van het onderzoek en het normenkader komt de Rekenkamer tot de volgende conclusies van het rekenkameronderzoek:

1. De door raad vastgestelde generieke kaders zijn adequaat voor projectsturing. De kaders zijn onvoldoende specifiek voor sturing van grote infrastructurele projecten.
2. College en ambtelijke organisatie hanteren adequate kaders voor projectmatig werken en risicobeheersing, en passen deze ook adequaat toe.

3. De raad heeft een goede informatiepositie, maar voor grote infrastructurele projecten is deze op onderdelen ontoereikend.
4. De raad is onvoldoende in positie om te sturen aan de voorkant van grote infrastructurele projecten.
5. De raad maakt beperkt gebruik van haar instrumentarium om te sturen op grote infrastructurele projecten.
6. Het ontbreken van een evaluatie(moment) bij grote infrastructurele projecten beperkt het lerend vermogen van de raad.

De conclusies staan in hoofdstuk 2 nader toegelicht.

Samenvatting aanbevelingen

De rekenkamer doet op basis van de conclusies van deze quick-scan de volgende vijf aanbevelingen aan de raad om de sturing, beheersing en verantwoording bij grote infrastructurele projecten te verbeteren. Het gaat hierbij primair over het samenspel tussen college en raad, maar deze aanbevelingen hebben naast raad en college ook betrekking op de ambtelijke organisatie.

1. Formuleer een gemeentelijke definitie voor grote infrastructurele projecten en maak specifieke afspraken over het samenspel tussen college en raad bij dit soort projecten.
2. Verzoek het college om bij raadsvoorstellen voor grote infrastructurele projecten te werken met verschillende varianten/scenario's.
3. Versterk de informatiepositie van de raad zodanig dat de raad te allen tijde een (historisch) overzicht en actuele informatie heeft over de stand van zaken van elk groot infrastructureel project.
4. Maak meer gebruik van raadsinstrumenten om te sturen op grote infrastructurele projecten.
5. Evalueer grote infrastructurele projecten gezamenlijk na afronding en eventueel ook tussentijds.

De aanbevelingen zijn verder toegelicht met praktische voorstellen in hoofdstuk 3.

2 Conclusies

Op basis van het onderzoek en het normenkader komt de Rekenkamer conclusies over de volgende onderwerpen:

- Kaderstelling
- Informatiepositie van de raad
- Rolinvulling van de raad

Steeds worden de onderzoeksvragen, de normen en de conclusies weergegeven (zie bijlage 4: overzicht deelvragen en normenkader). De conclusies vormen de opmaat voor de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

Kaderstelling

Bij kaderstelling gaat het om de volgende onderzoeksvragen:

- *In hoeverre zijn de kaders en afspraken op papier voldoende eenduidig en expliciet en zijn deze kaders in opzet toereikend voor adequate sturing, beheersing en verantwoording door het college op TGKIO?*
- *In hoeverre zijn de kaders en afspraken op papier door de raad expliciet vastgesteld?*
- *In hoeverre bieden de kaders voldoende basis voor de raad om adequaat te sturen en te monitoren?*

Normen ten aanzien van kaderstelling:

- Er zijn adequate en dekkende afspraken gemaakt tussen raad en college over besluitvormingsprocessen rond grote infrastructurele projecten. Die afspraken gaan over de te volgen procedure, rolinvulling door raad en college, informatievoorziening (inhoud en timing), projectbeheersing en verantwoording;
- Deze kaders zijn toereikend voor sturing van grote infrastructurele projecten op Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie, Organisatie/Omgeving (TGKIO) en voldoen aan algemeen aanvaarde standaarden voor sturing van projecten in het lokaal bestuur;
- Er wordt gewerkt conform door de gemeente vastgestelde kaders en uitgangspunten;
- Grote infrastructurele projecten worden uitgevoerd conform algemeen aanvaarde standaarden voor projectsturing

Conclusies ten aanzien van kaderstelling zijn de volgende:

1. De door raad vastgestelde generieke kaders zijn adequaat voor projectsturing. De kaders zijn onvoldoende specifiek voor sturing van grote infrastructurele projecten.

De inhoudelijke en procesmatige kaders, die door de raad zijn vastgesteld, zijn adequaat voor projectsturing. Hierbij gaat het onder andere om kaders zoals; de *Omgevingsvisie*, de *Nota Grondbeleid*, *Nota Integraal Risicomanagement* en de *Financiële verordening*. Daarnaast worden voor ieder project door middel van het startdocument aan de voorkant specifieke inhoudelijke en procesmatige kaders vastgesteld door de raad. Hierbij gaat het om te volgen procedures, rolinvulling door raad en college, informatievoorziening en projectbeheersing en -verantwoording. De ambtelijke organisatie gebruikt daarnaast het *Handboek projectmatig werken* als kader (niet door de raad vastgesteld).

In de genoemde kaders wordt geen onderscheid gemaakt naar type projecten (omvang, complexiteit, risico's) en er wordt ook geen definitie gehanteerd voor grote (infrastructurele) projecten. Grote infrastructurele projecten zijn echter dusdanig van omvang, complexiteit en risico dat ze om een aparte benadering vragen in het samenspel tussen raad en college. Uit dit rekenkameronderzoek blijkt dat de raad ook zoekende is hoe ze juist bij dit soort grote projecten grip kan houden. Door het ontbreken van een definitie en specifieke kaders voor grote (infrastructurele) projecten krijgt sturing van grote infrastructurele projecten en het samenspel tussen raad en college onvoldoende vorm.

“Grote infrastructurele projecten zijn echter dusdanig van omvang, complexiteit en risico dat ze om een aparte benadering vragen in het samenspel tussen raad en college.”

2. College en ambtelijke organisatie hanteren adequate kaders voor projectmatig werken en risicobeheersing, en passen deze ook adequaat toe.

Het *Handboek projectmatig werken* en de *Nota integraal risicomanagement* zijn adequate kaders om als college te sturen, te beheersen en te verantwoorden op grote infrastructurele projecten. Uit de onderzochte casuïstiek en de interviews komt naar voren dat projectmatig werken en risicomanagement in de praktijk ook adequaat worden toegepast. Zo is de ambtelijke organisatie projectmatig ingericht met projectteams en is bestuurlijk- en ambtelijk ‘opdrachtgever-opdrachtnemerschap’ geborgd. Ook wordt gewerkt met een projectfasering, waarbij de start en afsluiting van iedere fase een op te leveren product en go/no go moment in de raad kent. Voor verdere verbetering zijn enkele aandachtspunten te benoemen:

- Niet alle werkwijzen bij risicomanagement worden vastgelegd, zoals het identificeren van risico's door projectmanagers.
- Het is niet bij alle projecten altijd duidelijk in welke fase het project zich bevindt. En er wordt niet bij alle projecten gecommuniceerd in welke fase het project zich bevindt (bijvoorbeeld in de casus Centrumplan Klundert).
- In de werkwijze van college en ambtelijke organisatie is er geen vastgelegde definitie, noch werkafspraken voor specifiek ‘grote projecten’, terwijl deze term in de praktijk wel een aparte of aanvullende werkwijze kent.

Informatiepositie van de raad

Bij de informatie van de raad gaat het om de volgende onderzoeksvragen:

- *Op welke wijze wordt de raad door het college betrokken bij de onderzochte projecten?*
- *Wanneer en hoe wordt de raad door het college geïnformeerd bij de onderzochte projecten?*
- *In hoeverre beschikt de raad bij de onderzochte projecten op elk moment over de benodigde informatie om een goede afweging te kunnen maken?*

Normen ten aanzien van de informatiepositie van de raad:

- De raad krijgt de beschikking over alle relevante (risico)informatie die nodig is voor het nemen van een beargumenteerd besluit.
- Het college stelt de raad in staat om kaders te stellen en te controleren. Daarbij heeft het college een actieve informatieplicht
- Het college stelt de raad in staat om op basis van toereikende informatie (tijdig, juist en volledig) besluiten te nemen, te controleren en bij te sturen. De gemeente maakt in de voorbereiding op besluiten een expliciete risicoafweging en deelt die met de raad.

Conclusie ten aanzien van de informatiepositie van de raad:

3. De raad heeft een goede informatiepositie, maar voor grote infrastructurele projecten is deze op onderdelen ontoereikend.

Het college vervult in beginsel zijn verantwoordings- en informatieplicht richting de raad middels adequate oplevering van documenten van de P&C cyclus. De informatiepositie van de raad is echter op onderdelen nog ontoereikend voor adequate controle op grote infrastructurele projecten. In verband met de duur, omvang en complexiteit van deze projecten in een uitgebreidere informatievoorziening wenselijk. Op dit moment liggen er geen specifieke kaders of afspraken hoe de raad tussentijds bij projecten geïnformeerd wordt door het college. Ook is er vaak langere tijd sprake van ‘radiostilte’ van college naar raad over de voortgang van projecten (met uitzondering van de generieke informatie via de P&C cyclus). Dat is met name in de uitvoeringsfase van projecten het geval. Ook mist De *Monitor Ruimtelijke Projecten* is een verbetering, maar mist nog een totaaloverzicht van besluiten, relevante mijlpalen en actuele fase per project.

Rolinvulling van de raad

Bij rolinvulling van de raad gaat het om conclusies ten aanzien van de volgende onderzoeksvragen:

- *In hoeverre stelt de raad zichzelf in staat om adequaat te sturen? In hoeverre maakt de raad daarbij gebruik van het aanwezige instrumentarium?*
- *Hoe wordt gedurende de onderzochte projecten door het college en de raad gestuurd, beheerst en verantwoord op de aspecten TGKIO (Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie, Organisatie/Omgeving)?*

- *In hoeverre leiden de vastgelegde kaders en afspraken in de praktijk van deze projecten tot adequate uitvoering en sturing door college en raad?*
- *In hoeverre worden projecten tussentijds en na afloop geëvalueerd en hoeverre leren college, raad en ambtelijke organisatie hiervan*

Norm ten aanzien van de rolinvulling van de raad:

- De raad stelt zichzelf in staat om de kaderstellende en controlerende rol goed in te kunnen vullen.

Conclusies ten aanzien van de rolinvulling van de raad:

4. De raad is onvoldoende in positie om te sturen aan de voorkant van grote infrastructurele projecten.

De raad geeft aan de voorkant van grote infrastructurele projecten, zoals bij de behandeling van raadsvoorstellen, weinig inhoudelijke input mee voor de projecten en de wijze waarop de raad zelf verder meegenomen en betrokken wil worden in het project. De opzet van de raadsvoorstellen beperkt de raad bij haar oordeelsvorming om eigen doelen en accenten te plaatsen bij de start van projecten. Het ontbreekt in deze raadsvoorstellen bijvoorbeeld aan scenario's met voor- en nadelen en/of voorbeelden van andere of eerdere projecten.

5. De raad maakt beperkt gebruik van haar instrumentarium om te sturen op grote infrastructurele projecten.

Op dit moment zet de raad de beschikbare instrumenten om te sturen op grote infrastructurele projecten nog beperkt in. Denk daarbij aan moties, amendementen en het indienen van schriftelijke raadvragen. Uit de onderzochte casussen en interviews komt naar voren dat de raad deze instrumenten ook niet inzet op momenten dat er langere tijd geen uitgebreide informatie over een project komt vanuit het college. Daarnaast blijkt dat het samenspel tussen college en raad bij grote infrastructurele projecten niet wezenlijk anders verloopt, dan bij andere projecten.

6. Het ontbreken van een evaluatie(moment) bij grote infrastructurele projecten beperkt het lerend vermogen van de raad.

Op dit moment worden afgeronde projecten niet gezamenlijk (raad en college) geëvalueerd. Hierdoor laten raad en college kansen liggen om te leren van hun samenspel ten behoeve van projecten in de toekomst. Ook is evaluatie een manier om als raad en college verantwoording af te leggen richting inwoners over het gevoerde beleid. Het is wel positief dat college en raad jaarlijks hun samenspel op specifieke thema's bespreken op een heisessie, dat versterkt het lerend vermogen van college en raad in brede zin.

3 Aanbevelingen

De rekenkamer doet op basis van de conclusies van deze quickscan de volgende vijf aanbevelingen aan de raad om de sturing, beheersing en verantwoording bij grote infrastructurele projecten te verbeteren. Het gaat hierbij primair over het samenspel tussen college en raad, maar deze aanbevelingen hebben naast raad en college ook betrekking op de ambtelijke organisatie.

1. **Formuleer een gemeentelijke definitie voor grote infrastructurele projecten en maak specifieke afspraken over het samenspel tussen college en raad bij dit soort projecten.**

Maak als college en raad onderscheid in ‘reguliere’ (infrastructurele) projecten en ‘grote’ (infrastructurele) projecten. Daarbij wordt ook aanbevolen dit onderscheid breder te trekken dan alleen bij infrastructurele projecten. Het kan bijvoorbeeld ook worden toegepast op andere grote projecten en/of ontwikkelingen. Meerdere criteria kunnen relevant zijn om een project als ‘groot’ aan te merken. Daarbij kan gedacht worden aan (een combinatie van) onderstaande criteria. Het project:

- Heeft een lange doorlooptijd (bijvoorbeeld > 5 jaar);
- Gaat gepaard met grote financiële risico's (eventueel te kwantificeren met een bedrag);
- Is beeldbepalend voor de gemeente;
- Heeft een grote impact op de ontwikkeling van de gemeente (denk aan ruimtelijke of economische impact);
- Heeft een grote maatschappelijke impact in de gemeente (bijvoorbeeld als een project gevoelig ligt);

Het gaat erom dat projecten die relatief impactvol en/of risicovol zijn voor de gemeente meer aandacht krijgen in het samenspel tussen college en raad, dan andere projecten. Stel met college en raad de criteria of kaders op, die als leidraad kunnen worden gebruikt om een groot (infrastructureel) project als ‘groot’ aan te merken. Verbind daaraan consequenties voor de betrokkenheid van de raad en de informatievoorziening richting de raad en leg deze afspraken vast.

2. **Verzoek het college om bij raadsvoorstellen voor grote infrastructurele projecten te werken met verschillende varianten/scenario's**

Het is van belang dat de raad beter in positie wordt gesteld om te sturen aan de voorkant van grote infrastructurele projecten. Het college zou bij raadsvoorstellen voor grote infrastructurele projecten verschillende varianten/scenario's kunnen voorleggen. Bij elke variant/scenario kunnen de gevolgen voor het eindresultaat en mogelijke voor- en nadelen worden benoemd. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om gevolgen voor het inhoudelijke resultaat, de financiële gevolgen en de maatschappelijke impact. Het gaat hier in het bijzonder om raadsvoorstellen aan de voorkant van projecten;

1. Startdocument (start fase 1): denk aan verschillende varianten voor de doelen van de gemeente met het project;
2. Haalbaarheidsonderzoeken en projectexploitatie (einde fase 1, (start fase 2): verschillende scenario's voor de ambities van de gemeente voor de uitwerking van het project en (financiële) gevolgen daarvan;
3. Ontwerp en wijziging omgevingsplan (einde fase 2, start fase 3) (optioneel): varianten hoe de ambities vertaald kunnen worden naar ruimtelijke ontwerp en de gevolgen daarvan.

In onderstaand kader staat een illustratie van een fictieve casus welke scenario's van toepassing kunnen zijn:

Illustratie van aanbeveling 2 aan de hand van een fictieve casus: voorbeeld nieuwe sportaccommodatie

Context: verschillende sportverenigingen hebben aangegeven dat er behoefte is aan nieuwe sportaccommodatie. De grootste nood gaat het om buitensport, daar is te weinig ruimte voor. Daarnaast is de binnen sportzaal verouderd, maar deze zou op termijn ook gerenoveerd kunnen worden. Er gaan verschillende geluiden dat dit eventueel gecombineerd kan worden met een groter zalencentrum voor andere functies, zoals welzijnswerk, dorpsactiviteiten en andere verenigingen. Het toepassen van varianten/scenario's bij de kaderstelling van de raad kan als volgt gaan:

1)Startdocument: verschillende varianten die onderzocht kunnen worden op haalbaarheid.

Variant 1: alleen sportaccommodatie voor buiten, variant 2: inclusief een binnen sportzaal, variant 3: combinatie met andere maatschappelijke functies. De raad besluit om alle varianten te onderzoeken op haalbaarheid. 2)Haalbaarheidsonderzoek en projectexploitatie: uitkomsten van verschillende haalbaarheidsonderzoeken. Per variant zijn een aantal scenario's beschreven hoe hoog de ambitie kan zijn (omvang, kwaliteit) en wat de financiële gevolgen daarvan zijn. Vergelijk dit eventueel met de financiële kosten van vergelijkbare projecten in andere gemeenten, zodat de raad een gevoel kan krijgen of een bepaald bedrag 'normaal' is. De raad kan op basis hiervan voor een variant kiezen en de kaders hiervoor vaststellen. De raad besluit bijvoorbeeld om te kiezen voor variant 2.

3)Ontwerp en wijziging omgevingsplan: een aantal varianten voor hoe de sportaccommodatie eruit kan komen te zien. Gekozen kan worden tussen een meer 'standaard' ontwerp en een ontwerp met een meer beeldbepalende impact voor de zijde van het dorp. Bij beiden staat een toelichting op de voor- en nadelen. De raad kiest bijvoorbeeld voor het ontwerp met een beeldbepalende impact.

3. Versterk de informatiepositie van de raad zodanig dat de raad te allen tijde een (historisch) overzicht en actuele informatie heeft over de stand van zaken van elk groot infrastructureel project.

Het is nodig om de informatiepositie van de raad voor grote infrastructurele projecten te versterken zodat de raad goed zicht heeft op deze projecten. Hierdoor zal de raad waarschijnlijk ook meer grip ervaren op deze projecten. Het gaat om (over)zicht over de kaderstellende besluiten, relevante mijlpalen, bijzondere ontwikkelingen en in welke fase het project zich bevindt, en de bijbehorende documenten.

Verzoek het college om voor ieder groot project een volwaardige webpagina op te zetten. Met daarin opgenomen een korte toelichting op het project, relevante ontwikkelingen, genomen besluiten, fasering en planning en relevante documenten. Voordeel van een dergelijke webpagina is dat deze informatie ook gelijk beschikbaar is voor inwoners en andere geïnteresseerden. Een goed voorbeeld van een dergelijke webpagina is te vinden bij de gemeente Gooise Meren: [Graaf Wichmanlaan en omgeving - Bestuur Gooise Meren](#)

Neem in elk raadsvoorstel voor een groot project een volledig overzicht op van eerder genomen raadsbesluiten, zodat de raad snel zicht heeft op de relevante kaders voor het behandelen het voorstel.

4. Maak meer gebruik van raadsinstrumenten om te sturen op grote infrastructurele projecten.

Maak als raad meer gebruik van raadsinstrumenten om te sturen op grote infrastructurele projecten. Door de inzet van raadsinstrumenten kan de raad bij de start en gedurende het verloop van grote infrastructurele projecten eigen accenten plaatsen en het college controleren. Dit verbetert ook het samenspel tussen college en raad en daarmee de sturing op het project. De raad kan onder meer de volgende instrumenten inzetten:

- Initiatiefvoorstel (initiatiefrecht): naast raadsvoorstellen door het college, kan de raad ook zelf met een initiatiefvoorstel komen. Bijvoorbeeld een voorstel om het college opdracht te geven een ontwikkeling/project te starten en daarvoor een startdocument op te stellen.
- Moties: door middel van een motie kan de raad zijn oordeel uitspreken of het college verzoeken tot een actie met betrekking tot een project. Moties zijn in te zetten bij behandeling van raadsvoorstellen of tussentijds.
- Amendementen: door middel van een amendement kan de raad wijzigingen aanbrengen in een ontwerpbesluit voor een project.

- Interpellatie: de raad kan vragen om een apart gesprek met het college om meer informatie te verkrijgen over project, zonder dat dit op een raadsvergadering staat.
- Schriftelijke vragen: de raad kan schriftelijke vragen indienen bij het college. Uit het rekenkameronderzoek komt naar voren dat dit veelal reactief gebeurt naar aanleiding van stukken voor commissievergaderingen. De raad kan dit instrument ook vaker tussentijds inzetten om het college te bevragen op voortgang van projecten of bij signalen van inwoners. Raadsleden kunnen ook technische vragen stellen als ze feitelijke informatie willen weten over een project. Daarnaast zijn er gemeenten die werken met een discussienota. Dit is een nota die een of meerdere raadsleden/fracties indienen om een onderwerp te agenderen in de raad, zonder dat deze een expliciet voorstel of conclusie hoeft te bevatten. Een discussienota kan bijvoorbeeld dienen ter voorbereiding op een initiatiefvoorstel, motie of amendement. Dit instrument kan helpen als raadsfracties bij grote infrastructurele projecten behoefte hebben om in een meer open gesprek gedachten uit te wisselen over de sturing van grote infrastructurele projecten.

5. **Evalueer grote infrastructurele projecten gezamenlijk na afronding en eventueel ook tussentijds.**

Door grote infrastructurele projecten gezamenlijk te evalueren kunnen zowel college als raad leren van het verloop van projecten. In ieder geval zou na afloop van ieder groot infrastructureel project een evaluatiemoment moeten volgen in een (commissie-)vergadering. Aanvullend kan er ook tussentijds worden geëvalueerd, zodat verbeteringen nog tijdens de loop van het project kunnen worden toegepast.

Vragen voor evaluatie kunnen zijn:

- In hoeverre waren de kaders die de raad aan de voorkant heeft vastgesteld achteraf adequaat en toereikend voor het verloop van het project?
- In hoeverre is de uitvoering volgens de kaders verlopen?
- Hoe heeft de raad zijn informatiepositie ervaren gedurende het project?
- Hoe is het samenspel tussen college en raad ervaren bij het project?
- Welke lessen zijn te trekken uit het verloop van het project (tot dusver)?

4 Nawoord Rekenkamer Moerdijk

De rekenkamer dankt het college van burgemeester en wethouders voor de uitgebreide en inhoudelijke reactie op het rapport. Deze bestuurlijke reactie is als losse bijlage bij deze nota gevoegd. Na de bestuurlijke reactie hebben er geen aanpassingen meer plaatsgevonden in de bestuurlijke nota.

De rekenkamer stelt met genoegen vast dat het college inmiddels stappen heeft gezet om instrumenten te ontwikkelen om projecten te kunnen sturen en beheersen. Net als het college, zijn wij er ook van overtuigd dat het verbeteren van projectmatig werken een continue proces is dat telkens bijstelling behoeft.

Het opstellen van de Monitor Ruimtelijke Projecten is een goede manier om de gemeenteraad te informeren over de voortgang van de realisatie van projecten. Wij moedigen een gesprek tussen het college van burgemeester en wethouders én de gemeenteraad aan om verder invulling te geven aan de informatiepositie van de gemeenteraad. Daarbij kunt u wellicht putten uit de voorbeelden uit deze rapportage over hoe de dialoog in andere gemeenten wordt gevoerd.

De rekenkamer benadrukt in haar rapport dat de raad vooral aan de voorkant van het proces van grote infrastructurele/ruimtelijke projecten beter in positie moet kunnen komen. Het valt de rekenkamer op dat het college in haar reactie twee aanbevelingen -die hier betrekking op hebben- niet (expliciet) overneemt.

- Het college gaat niet in op de eerste aanbeveling om een aparte definitie te hanteren voor grote infrastructurele/ruimtelijke projecten en specifieke afspraken te maken over het samenspel tussen college en raad bij dit soort projecten.
- Het college neemt de aanbeveling over het werken met verschillende varianten/scenario's niet over. De rekenkamer betreurt het dat het college deze manier van werken niet ondersteunt. De rekenkamer is ervan overtuigd dat het werken met verschillende varianten of scenario's de politiek-bestuurlijke discussie over projecten verbetert. Om een goede afweging te kunnen maken op aspecten als realisatiemoment, financiële investeringen en kwaliteit is het spreken over verschillende varianten of scenario's bij de start van een project wat ons betreft juist relevant. Uiteraard zal de wijze waarop deze varianten of scenario's worden uitgewerkt (de diepgang) verschillend zijn per project. Dat kan bij sommige projecten meer globaal en bij sommige projecten zal dat meer uitwerking vragen.

De opmerking over het niet kunnen volgen van de bevindingen naar conclusies en aanbevelingen in de infographic kunnen wij niet geheel volgen, mede omdat een onderbouwing van deze stellingname ontbreekt.

Graag merken we op dat de rekenkamer niet in opdracht van de gemeenteraad werkt. Het onderzoek is voortgekomen uit vragen vanuit de gemeenteraad over de sturing, beheersing en verantwoording van grote infrastructurele projecten, maar wij hebben zelf besloten om onderzoek te doen naar dit onderwerp, zoals past bij onze onafhankelijke rol.

Colofon

Opdrachtgever: Rekenkamer Moerdijk

Samensteller: Lysias Advies

Uitgave: september 2024

Coverfoto: Created by Fleur

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook en evenmin in een geautomatiseerd gegevensbestand worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de gemeente Moerdijk.