

Grip op projecten

Onderzoek naar projectmatig werken in de gemeente Eijsden-Margraten

Inhoudsopgave

Deel 1 Bestuurlijke nota	1
Onderzoeksverantwoording	2
Centrale boodschap	5
Reactie college van B&W	10
Nawoord rekenkamer	12
Deel 2 Nota van bevindingen	13
Richtlijnen projectmatig werken	14
1.1 Richtlijnen en voorschriften	14
1.2 Inbedding	17
Start van een project	19
2.1 Het begin	19
2.2 Voorbereidings- en besluitvormingsproces	21
2.3 Kostenraming en randvoorwaarden	22
2.4 Projectorganisatie	23
2.5 Communicatie en burgerparticipatie	24
2.6 Processtappen	25
Sturing en beheersing	26
3.1 Beheersing	26
3.2 Uitvoering informatievoorziening tussen raad en college	29
3.3 Borging van risico's	31
3.4 Bijsturing en projectorganisatie	32
Verantwoording en toezicht	34
4.1 P&C cyclus, Projectenboek en MIP	34
4.2 Doelmatigheid	37
4.3 Doeltreffendheid	38
4.4 Dossiervorming, afronding en evaluatie	38
Bijlage 1 Geïnterviewden	41
Bijlage 2 Documentenoverzicht	42
Bijlage 3 Normenkader	54
Bijlage 4 Begrippen en afkortingen	56

Deel 1 Bestuurlijke nota

Onderzoeksverantwoording

Inleiding

De nieuwe Rekenkamer is in 2022/06 in de gemeente Eijsden-Margraten (E-M) geïnstalleerd. De basis voor de werkzaamheden van de Rekenkamer is vastgelegd in de Gemeentewet en in de Verordening op de Rekenkamer. Het uitgangspunt is om te leren en te verbeteren. De Rekenkamer geeft aanbevelingen over hoe het beter kan. Zij richt zich met haar conclusies en aanbevelingen tot de gemeenteraad en het college van B&W.

De Rekenkamer is onafhankelijk en bepaalt welk onderzoek zij gaat verrichten en hoe het onderzoek wordt aangepakt. De Rekenkamer is in 2022/07 gestart met het voeren van inventarisatiegesprekken met alle fracties over mogelijke onderzoeksonderwerpen. Dit leidde tot een long list van onderzoeksonderwerpen (16) waarbij door de Rekenkamer de mate van uitvoerbaarheid en timing van een onderzoek is ingeschat. Bovenaan de longlist stonden de vijf meest geschikte onderwerpen. Naar deze vijf onderwerpen heeft de Rekenkamer een kort vooronderzoek gedaan, dit hield in gesprekken voeren met leden van het management en betrokken medewerkers bij de ambtelijke organisatie over dit onderwerp en een beperkte documentenanalyse. Het presidium is in 2022/08 door de Rekenkamer mondeling geïnformeerd over dit vooronderzoek. Als meest geschikte onderzoeksonderwerp kwam het onderwerp Projectmatig Werken naar voren.

Voor alle bedrijven en organisaties en dus ook voor gemeenten kan het lastig zijn om grip te houden op complexe projecten. In het onderzoeksvoorstel is gebruik gemaakt van het model van project governance, waarbij sturing, beheersing, verantwoording en toezicht van projecten centraal staan. Daarnaast is ook gekeken naar de start en nazorg van een project en de algemene richtlijnen voor projectmatig werken. Het onderzoeksvoorstel is besproken met het Managementteam en ter informatie aangeboden aan de gemeenteraad en het college van B&W.

De gemeente E-M staat de komende periode voor een aantal uitdagende projecten waaronder de gebiedsontwikkeling Poort van het Heuvelland, het integraal huisvestingsplan en de energieopgave. Leerpunten uit dit rekenkameronderzoek kunnen worden meegenomen in deze projecten.

Doelstelling en vraagstelling

De doelstelling van het onderzoek is: het verschaffen van inzicht aan de raad, het college van B&W en aan de ambtelijke organisatie over sturing, beheersing, toezicht en verantwoording van projecten.

Daarbij komt de rolverdeling tussen de verschillende geledingen en de wijze, waarop die wordt ingevuld aan de orde.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze initieert, stuurt en beheerst de gemeente Eijsden-Margraten haar projecten en hoe wordt toezicht gehouden en verantwoording afgelegd?

De bijbehorende onderzoeksvragen worden aan het begin van de hoofdstukken vermeld in de Nota van bevindingen.

Onderzoeksuitvoering

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode 2022/09 - 2023/03 door middel van verschillende methoden.

De eerste stap was door middel van oriënterende gesprekken met managers en projectleiders nagaan wat de algemene richtlijnen of voorschriften zijn voor projectmatig werken in de gemeente E-M. Aan de hand van deze gesprekken en algemene documenten is een normenkader opgesteld.

De tweede stap was de praktijk van projectmatig werken analyseren door middel van dossieranalyse en gesprekken met projectleiders en portefeuillehouders over drie projecten (Buitengewoon Buitengebied, Uittreding Sociale Zaken Maastricht Heuvelland (SZMH) en Herinrichting Diepstraat). Deze projecten dienden als voorbeeld casus voor projectmatig werken. Hiervoor is gekozen omdat ze alle drie maatschappelijk belang en impact hebben, de projecten recent zijn afgerond en er sprake is van een begin- en eindpunt. Daarnaast zijn deze projecten verdeeld over verschillende afdelingen en maakt dit het onderzoek organisatie breed.

De derde stap was de vertegenwoordigers van de fracties bevragen over hun kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van projecten. Dit heeft in 2023/01 plaats gevonden door middel van een rondetafeloverleg met een vertegenwoordiging van alle fracties. In dit overleg heeft de rekenkamer ook de eerste voorlopige bevindingen gepresenteerd.

Alle bevindingen uit voorgaande methoden zijn samengevoegd in de Nota van bevindingen en in 2023/02 heeft er een feitelijke check door de ambtelijke organisatie op onjuistheden plaats gevonden.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen, namelijk de 'Bestuurlijke nota' en de 'Nota van bevindingen'.

In het eerste hoofdstuk van de Bestuurlijke nota legt de rekenkamer verantwoording af over het uitgevoerde onderzoek en in het tweede hoofdstuk geeft de rekenkamer haar centrale boodschap weer met de conclusies en aanbevelingen. Na de centrale boodschap is de bestuurlijke reactie van het college opgenomen gevolgd door een nawoord van de rekenkamer.

De Nota van bevindingen bestaat uit vier hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk worden de algemene richtlijnen en voorschriften over projectmatig werken in de ambtelijke organisatie behandeld. In het tweede hoofdstuk komen de verschillende onderdelen die van belang zijn bij de start van een project aan bod. In het derde hoofdstuk gaan we in op de sturing en beheersing van projecten. Het vierde hoofdstuk gaat over verantwoording, toezicht en evaluatie van projecten.

De bijlagen bestaan uit een overzicht van de geïnterviewde personen, de geanalyseerde documenten per project, het normenkader en een lijst met gebruikte afkortingen en begrippen in dit rapport.

Centrale boodschap

In dit hoofdstuk geeft de rekenkamer eerst de hoofdconclusies weer, gevolgd door puntsgewijze conclusies per onderzoeksgebied. De onderbouwing van de conclusies zijn terug te vinden in de Nota van Bevindingen. Aansluitend op de conclusies volgen de aanbevelingen voor de raad en het college.

Hoofdconclusies

Projectmatig werken in de gemeente Eijsden-Margraten is in de uitvoering op orde is dankzij stevig en kundig projectmanagement. Echter de voorzorg en nazorg van projecten en de informatievoorziening tussen raad en college zou beter kunnen.

Met voorzorg bedoelen we twee zaken. Ten eerste: duidelijke richtlijnen en begripsvorming over projectmatig werken voor de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Ten tweede: bij de start doelstellingen en kwaliteitscriteria scherper formuleren, uniform gebruik van startdocumenten en afspraken met de raad over de informatievoorziening. Tot de voorzorg zou ook moeten behoren om mogelijk strategisch en zeker tactisch vast te leggen hoe communicatie en burgerparticipatie uitgewerkt gaan worden in het betreffende project.

Met nazorg bedoelen we dat het afronden en het evalueren van projecten beter ingericht zou moeten worden. Het zou tot de werkcultuur moeten behoren om te evalueren, om ervan te kunnen leren. De organisatie lijkt daar ook open voor te staan gegeven dat alle betrokkenen het betreuren dat het nu nog nauwelijks gebeurt.

De informatievoorziening over grote projecten vanuit het college naar de raad kan beter gestructureerd worden zodat de raad de voortgang en het behalen van de doelstellingen van een project kan volgen. Het college is hiermee al goed op weg door het aanbieden van kwartaalrapportages over projecten in het MIP en in het sociale domein. De P&C documenten zijn hiervoor niet geschikt.

Conclusies per onderzoeksgebied

Richtlijnen en voorschriften

- Er zijn geen vastgestelde algemene schriftelijke richtlijnen en voorschriften over projectmatig werken voor het college en de ambtelijke organisatie in de gemeente E-M. Bij het projectenbureau zijn regels en voorschriften aangetroffen en ook bij de afdeling Openbare Ruimte en Fysieke Leefomgeving worden civiel-technische projecten op gestandaardiseerde wijze aangepakt. Organisatiebreed ligt er weinig vast over de begrippen en de uitvoering van projectmatig werken.
- De inkoop & aanbestedingsregels zijn vastgelegd binnen een verordening en een protocol. Het protocol is stevig ingebed bij het college en de ambtelijke organisatie.

Start van een project

- Over het algemeen is er een duidelijk aanwijsbare aanleiding of urgentie om een project te starten. De vraagstelling en het beoogde eindresultaat en de kwaliteitscriteria kunnen soms beter uitgewerkt kunnen worden in de bestuurs- of projectopdracht.
- Het voorbereidings- en besluitvormingsproces wordt door middel van verschillende documenten uitgewerkt en het is niet altijd duidelijk waarom voor welk document wordt gekozen. Vooral het document bestuursopdracht roept vragen op.
- Bij de voorbereiding worden geen afspraken gemaakt over hoe en wanneer het college de raad informatie gaat verstrekken over de voortgang van het project en het behalen van de doelstellingen.
- Een vertegenwoordiging van de raad geeft aan dat halfjaarlijkse rapportages bij grote projecten gewenst zouden zijn. Aan de voorkant dient bepaald te worden wat een groot of klein project is en hoe de informatievoorziening eruit gaat zien.
- Over het algemeen is er sprake van een heldere kostenraming en worden de randvoorwaarden in beeld gebracht. Bij sommige projecten had de inschatting van kosten en de tijd realistischer gemogen.
- De projectorganisatie is bij sommige projecten adequaat in kaart gebracht met duidelijke bevoegdheden. Bij andere projecten was dit minder het geval waardoor rollen soms onduidelijk waren.
- Meestal was er bij de start nog geen helder plan opgesteld over communicatie en burgerparticipatie. Dit wordt later in het project gerepareerd. De bewustwording dat communicatie en burgerparticipatie al bij de start voorbereid moeten worden, is aanwezig bij recente projecten.
- Meestal zijn er duidelijke afspraken gemaakt over de processtappen en zijn er go/ no go momenten benoemd.

Sturing en beheersing

- Projecten blijven meestal binnen de bijgestelde financiële kaders. Budgetten van projecten worden geregeld opgehoogd op basis van onderbouwing en formele besluitvorming.
- Tijdplanningen lijken soms meer streefdata dan deadlines. Er wordt geregeld niet binnen de bijgestelde tijdsaders gebleven. Dit komt mede omdat projecten niet worden afgerond terwijl het eindresultaat al grotendeels is behaald.
- Er wordt gewerkt volgens het inkoop & aanbestedingsprotocol waarbij soms bewust gestuurd wordt op de regel dat er enkelvoudig onderhands aanbesteed mag worden als de aanneemsom niet meer zal bedragen dan €25.000.
- Communicatie en burgerparticipatie worden meestal op een operationeel niveau ingericht en uitgevoerd. Bij de meeste projecten is sprake van een uitgebreid participatietraject dat voldoende is beheerst.
- Het college voorziet de raad ad hoc, meestal tijdig en veelvuldig van informatie over het verloop van projecten via raadsinformatiebrieven, mondelinge bijeenkomsten en het beantwoorden van schriftelijke vragen. Sinds anderhalf jaar zijn er kwartaalrapportages over de stand van zaken bij MIP-projecten en in het sociale domein.

- De raad waardeert de raadsinformatiebrieven en de kwartaalrapportages. Daarnaast wenst de raad halfjaarlijkse rapportages over de grote projecten. Gezamenlijk met het college zou bepaald dienen te worden wat verstaan moet worden onder een groot project.
- Meestal worden de risico's van tevoren geïnventariseerd maar niet altijd zijn bijbehorende beheersmaatregelen opgenomen in de voorstellen. De borging zou beter kunnen.
- Bij de geanalyseerde projecten hebben zich geen grote onvoorziene risico's of afwijkingen voorgedaan. De kleine afwijkingen zijn kundig bijgestuurd door de stuurgroepen, portefeuillehouders en projectmanagers.

Toezicht en verantwoording

- De kadernota, begroting en jaarrekening zijn ongeschikte documenten om verantwoording af te leggen over projecten. Ook is de kwaliteit van de geboden informatie in de P&C documenten onvoldoende om de voortgang van (grote) projecten en het behalen van doelstelling te kunnen controleren door de raad.
- Projecten zijn als doelmatig te beoordelen binnen de bijgestelde financiële kaders maar niet doelmatig in termen van tijd. De doelmatigheid in termen van kwaliteit kan lastig worden beoordeeld omdat kwaliteitscriteria niet altijd helder zijn. Bij civiel-technische projecten zijn er meestal wel heldere kwaliteitscriteria vastgesteld.
- Geanalyseerde projecten zijn doeltreffend geweest, in die zin dat nagestreefde doelen zijn behaald. Dit sluit niet uit dat meningen over het uiteindelijke resultaat kunnen blijven verschillen.
- Projectdossiers zijn niet altijd transparant, logisch opgebouwd en volledig. Soms ontbreekt de verstrekte informatie aan de raad en soms zijn dossiers over deeldossiers verspreid en daardoor weinig transparant en logisch opgebouwd.
- Tussentijdse evaluaties en evaluaties na afronding vinden nagenoeg niet plaats. De raad, het college en de ambtelijke organisatie vinden allen dat evalueren gewenst is, zowel voor het delen van successen als voor het leren van fouten voor volgende projecten.

Aanbevelingen

1. College en ambtelijke organisatie spreek met elkaar af hoe er projectmatig gewerkt wordt.

Stel bijvoorbeeld een leidraad op met richtlijnen op over de wijze waarop de gemeente Eijsden-Margraten om wil gaan met projectmatig werken. Dit kan als basis dienen voor het programma gericht werken binnen de prioritaire thema's. Heb in deze leidraad in het bijzonder aandacht voor:

- Definiëring van de bestuursopdracht en andere startdocumenten.
- Regel de voorzorg zoals het benoemen van kwaliteitscriteria bij de start waaraan het project moet voldoen. Indien bij het prille begin bij grote complexe projecten er nog veel onduidelijkheden en onzekerheden zijn kan het instrument van fasering worden ingezet. Randvoorwaarden, kostenraming, capaciteitsraming, tijdsplanning, risico's, beheersmaatregelen en dergelijke kunnen in een tweede fase, in dezelfde bestuursopdracht, concreet en specifiek uitgewerkt worden. Van belang is dat de raad deze bijgewerkte bestuursopdracht tijdig opnieuw vaststelt en eventuele partners hierin worden meegenomen.
- Regel de nazorg door projectevaluatie onderdeel te laten worden van het gehele projectproces in deze leidraad. Overweeg om ook tussen de start en voorbereidingsfase en de uitvoeringsfase het project te evalueren, dit is vaak een kritische overgang. De evaluatie dient eenvoudig te zijn, omdat het een middel is en geen doel. Wat ging goed: daar gaan we mee verder en vervolgens kunnen we het toepassen op andere projecten. Wat ging fout: durf hierin kritisch te zijn en kijk vervolgens hoe dat verbeterd kan worden op alle niveaus. Het evalueren heeft als bijkomend voordeel dat projectmatig werken levend wordt gehouden.
- Wijze waarop verantwoording afgelegd dient te worden aan het college en de raad over de voortgang van het project en hoe hierover afspraken worden gemaakt.

Zorg na het opstellen van de leidraad voor de organisatiebrede implementatie van het proces Projectmatig werken met gestandaardiseerde documenten. Het projectbureau zou in dit proces een mogelijk rol kunnen spelen.

2. Raad en college structureer de informatievoorziening over projecten.

College voed de gemeenteraad periodiek (bijvoorbeeld halfjaarlijks) met informatie over lopende (grote) projecten. Raad vraag niet tijdens de voortgang van het project informatie op maar maak bij de start van een project al afspraken over de gewenste informatievoorziening. Neem hierover bijvoorbeeld afspraken op in de hierboven genoemde leidraad. Bepaal bij de start van een project of dit een 'groot' of 'klein' project is. Houd hier, behoudens uitzonderingen, aan vast gedurende de looptijd van het project. En raad, houd de vinger aan de pols wanneer afgesproken zaken niet geleverd worden.

3. College en ambtelijke organisatie: maak een realistische en haalbare tijdsplanning.

Een realistische tijdsplanning houdt rekening met de benodigde capaciteit in de organisatie in verhouding tot de andere lopende projecten en de reguliere werkzaamheden. Ook wordt voldoende tijd ingeruimd voor interactieve beleidsvorming en burgerparticipatie. Daarnaast dient rekening gehouden te worden met de noodzakelijke besluitvormingsprocessen van de raad en het college. Alhoewel hier ook een taak ligt voor de raad en het college om het moment suprême door te pakken en tijdig besluiten te nemen.

4. College en ambtelijke organisatie: voer een volledige risico-analyse uit.

Besteed voldoende tijd en aandacht aan een volledige risico-analyse. Het alleen opnoemen van risico's in het startdocument is onvoldoende. Het gaat er juist om ná de start met de gehele projectgroep gezamenlijk de risico's te analyseren en te internaliseren, zodat gekeken kan worden naar alle mogelijke beheersmaatregelen. Waar van toepassing en bij gezamenlijke belangen dient de risico-analyse uitgevoerd te worden met de eventuele partners. Dit bespaart kosten en zorgt voor dezelfde beeldvorming en consensus.

5. College en ambtelijke organisatie: rond projecten tijdig af en evalueer.

Sluit projecten af. Het is beter om af te sluiten wanneer 90-95% van het te behalen resultaat is bereikt dan om niet af te sluiten. Start indien nodig nog een klein 100%-project maar markeer dit punt en handel hiernaar. Indien er sprake is van een programma, verdeel dit dan onder in projecten met bijbehorende doelen en plannings. Houd de projectdossiervorming op orde en evalueer. Een organisatie die standaard evalueert, is een lerende organisatie die zichzelf zal verbeteren en meer grip op projecten zal hebben.

Reactie college van B&W

Bezoekadres:
Amerikaplein 1
6269 DA Margraten
Servicepunt:
Breusterhof 2
6245 EL Eijsden

Postadres:
Postbus 10
6269 ZG Margraten

tel.: 14043
of: +31 (0)43 458 8488
fax: +31 (0)43 458 8400
info@eijsden-margraten.nl
www.eijsden-margraten.nl

IBAN BNG:
NL46BNGH0285148680
BIC: BNGHNL2G



Eijsden-Margraten: 27 april 2023

Onderwerp: rapport rekenkamer "Grip op projecten" d.d. 2 maart 2023

Geachte mw. Hubens,

Allereerst willen wij de rekenkamer danken voor de verkregen inzichten als gevolg van het uitgevoerde onderzoek "Grip op projecten" en de uitnodiging om zienswijzen op het rapport te geven. Onderstaand gaan wij hier nader op in.

Recentelijk heeft de rekenkamer onderzoek uitgevoerd naar projectmatig werken in de gemeente Eijsden-Margraten. De vraag die in het onderzoek centraal stond is:

'op welke wijze initieert, stuurt en beheerst de gemeente Eijsden-Margraten haar projecten en hoe wordt toezicht gehouden en verantwoording afgelegd?'

De eerste stap van het onderzoek betrof het voeren van oriënterende gesprekken met managers en projectleiders om in beeld te kunnen brengen wat de algemene richtlijnen of voorschriften zijn voor projectmatig werken binnen de gemeente Eijsden-Margraten.

De tweede stap van het onderzoek betrof het analyseren van projectmatig werken op basis van praktijkervaringen. Hierbij zijn een drietal projecten aan een nadere dossieranalyse onderworpen. Aanvullend hebben gesprekken plaatsgevonden met verantwoordelijke portefeuillehouders en projectleiders van de drie projecten. Het betrof de projecten (1) Buitengewoon Buitengebied, (2) Uittreding Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland en (3) Herinrichting Diepstraat.

De derde stap in het onderzoek betrof het bevragen van vertegenwoordigers van de fracties over hun kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van projecten.

Vervolgens zijn de betrokken portefeuillehouders en ambtenaren in de gelegenheid gesteld om te reageren op het rapport.

Op grond van de conclusies die de rekenkamer heeft getroffen, worden door de rekenkamer een vijftal aanbevelingen gedaan:

1. College en ambtelijke organisatie spreek met elkaar af hoe er projectmatig gewerkt wordt;
2. Raad en College structureer de informatie over de projecten;
3. College en Raad: maak realistische en haalbare tijdplanning;
4. College en Raad: voer een volledige risicoanalyse uit;
5. College en Raad: rond projecten tijdig af en evalueer.

Behandeld door : F. Kool
Bijlage(n) : 1
Documentnr. : 628504

Uw brief van :
Uw kenmerk :

Ons kenmerk : Z/23/182687/629239





.banholt
.bemelen
.cadier en keer
.eckelrade
.eijsden
.gronsveld
.margraten
.mariadorp
.mesch
.mheer
.noorbeek
.oost-maarland
.rijckholt
.scheulder
.st. geertruid

BLOESEM VAN HET ZUIDEN

Op 18 april is het rapport van de rekenkamer behandeld in het College. Het College heeft het rapport voor kennisgeving aangenomen en heeft desgevraagd de volgende zienswijzen op het rapport geformuleerd:

1. inhoudelijk neemt het College de voorgestelde aanbevelingen van de rekenkamer over en neemt deze mee bij

- a) de verdere uitwerking van 'opgavegericht werken' en de leidraad 'aansturing bestuurlijke opgaven' als onderdeel van het organisatie-ontwikkeltraject;
- b) de verdere uitwerking van de gemaakte afspraken met de raad op 10 januari 2023 als vervolg op het Necker van Naem rapport.

2. tekstueel worden door het College de volgende opmerkingen geplaatst:

- a) op pagina 3 van het rapport wordt gesproken van "energiecrisis". Het College is van mening dat thans geen sprake is van een crisis maar van een "energieopgave";
- b) onduidelijk is aan welke type vragen (art. 36 vragen of andere type raadsragen) gerefereerd wordt in de laatste alinea op pagina 29/30 en waarom dit aspect op deze plek opgenomen is;
- c) de raad ten aanzien van de informatievoorziening aangaande projecten enkele jaren geleden besloten heeft om te stoppen met het projectenboek, hetgeen in de rapportage niet onvermeld mag blijven en ook z'n vertaalslag dient te krijgen in de conclusies bij het onderdeel 'start van een project' (pag. 7);
- d) de formulering in de conclusies bij het onderdeel 'sturing en beheersing' op pag. 7 zijnde '.... soms bewust gestuurd wordt op' vraagtekens oproept, terwijl de rekenkamer juist begripvol is ten aanzien van de handelwijze van projectleiders op dit vlak. De rekenkamer gevraagd wordt om de formulering te heroverwegen zodanig dat hieraan geen negatieve connotatie gegeven kan worden.

Vertrouwende u hiermede voldoende te hebben geïnformeerd, verblijven wij

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Eijsden-Margraten,
De gemeentesecretaris, De burgemeester,

Drs. M.A.G. Gerits

Mr. A.P. Krijnen

Nawoord rekenkamer

De rekenkamer heeft kennisgenomen van de reactie van het college, zoals verwoord in de brief van 27 april die de rekenkamer op 1 mei mocht ontvangen.

Wat betreft de inhoud van de reactie van het college is de rekenkamer positief. Met genoegen wordt geconstateerd dat het college de aanbevelingen overneemt. De rekenkamer zou de raad willen meegeven om nader aan het college te vragen hoe vorm gegeven wordt aan iedere aanbeveling en daarover desgewenst te rapporteren aan de raad.

Daarnaast worden in de reactie van het college enkele tekstuele opmerkingen gemaakt. De rekenkamer gaat hierop in:

Ad 2a De rekenkamer stemt in met de genoemde suggestie en de benaming is aangepast naar 'energieopgave'.

Ad 2b De rekenkamer heeft deze passage over schriftelijke raadsvragen (waaronder art. 36) opgenomen om zowel de gedeelde als de verschillende meningen van raad, college en ambtelijke organisatie weer te geven. Bovendien is deze passage mede de onderbouwing voor aanbeveling 2: Structureer de informatievoorziening over projecten.

Ad 2c Anno 2023 is er geen projectenboek meer, daar heeft de raad destijds voor gekozen. Dit stelt het college en de ambtelijke organisatie voor de opgave om per project een voorstel te doen over op welke wijze en met welke frequentie de raad geïnformeerd wordt. Zie aanbeveling 2.

Ad 2d Het doel van rekenkameronderzoek is niet om een positief of negatief oordeel/connotatie aan te geven maar om inzichtelijk te maken of de gemeente zich houdt aan de eigen afspraken en de gestelde doelen bereikt. Het naleven van de aanbestedings- en inkoopregels is een voorwaarde om als overheid een betrouwbare partner te kunnen zijn, de indruk van de rekenkamer is dat de projectleiders zich hiervan bewust zijn.

Tot slot wil de rekenkamer haar dank uitspreken richting de personen, die voor dit onderzoek zijn benaderd. Het gaat hierbij om betrokken medewerkers van de drie onderzochte projecten, raadsleden, collegeleden en andere medewerkers van de gemeente Eijsden-Margraten. Hun constructieve opstelling bij de informatieverzameling en tijdens de interviews heeft de rekenkamer gewaardeerd.

Deel 2 Nota van bevindingen

1

Richtlijnen projectmatig werken

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de richtlijnen en voorschriften voor projectmatig werken binnen de gemeente E-M?
2. Zijn deze richtlijnen en voorschriften ingebed in de gemeentelijke organisatie?

1.1 Richtlijnen en voorschriften

De gemeente E-M kent op dit moment geen schriftelijke richtlijnen of voorschriften over de wijze waarop zij vorm wil geven aan projectmatig werken die gelden voor de hele ambtelijke organisatie.

Uitzondering hierop is het inkoop-/aanbestedingsbeleid dat de gemeenteraad in 2016/09 heeft vastgesteld. Dit bevat eerst een beschrijving van het wettelijk kader op hoofdlijnen en daarna komen de nieuwe gemeentelijke kaders aan bod die de gemeenteraad voor het inkoopbeleid heeft gesteld. Die kaders zijn onder te verdelen in economische uitgangspunten (o.m. verhouding prijs-kwaliteit, lokale/regionale ondernemers, samenwerking), ideële uitgangspunten (denk aan integriteit, duurzaamheid, participatie) en organisatorische uitgangspunten. Daarnaast heeft het college van B&W het “Protocol aanbestedingen Gemeente Eijsden-Margraten 2016” vastgesteld dat tegelijkertijd met het nieuwe aanbestedingsbeleid in werking is getreden. Dit is een globaal stappenplan als leidraad voor de ambtelijke organisatie. Er wordt aangegeven op welke momenten en waarover collegebesluitvorming bij aanbesteden moet plaatsvinden en wanneer juridische zaken in het proces moet worden betrokken. Het bevat gemeentelijke drempelwaarden ter bepaling van de aanbestedingsvormen onder de Europese drempelwaarde (enkelvoudig/ meervoudig/nationaal). Het bevat een specifiek selectiesysteem voor (meervoudig onderhandse) aanbestedingen op het gebied van wegenbouw. En het schrijft voor dat selectie gerouleerd dient plaats te vinden bij regelmatig voorkomende kleine opdrachten die door lokale ondernemers zouden kunnen worden uitgevoerd.

In het verleden zijn er inspanningen ondernomen om algemene richtlijnen op te stellen over projectmatig werken. Namelijk in 2014 in verband met het Masterplan organisatieontwikkeling (O2) is een interne kadernotitie opgesteld over projectmatig werken. In deze notitie wordt onderscheid gemaakt tussen routinematig, projectmatig, en improviserend werken. Daarnaast wordt de werking van de projectorganisatie, de basis principes, de verschillende projectfasen (initiatie, definitie, ontwerp,

voorbereiding, realisatie en nazorg) en de beheersing van het project beschreven. Bij deze notitie behoren vijf sjablonen. Welk status dit document toentertijd heeft gehad is onbekend.

In 2017/10 is, ten tijde van het Organisatie Ontwikkel Traject (OOT), geconstateerd dat projectmatig werken beter geborgd zou moeten worden in de organisatie. Hiervoor is het werkdocument Projecten Notitie opgesteld waarin de wijze van werken wordt toegelicht. Ook de status van dit document is onbekend.

Verder merkt de Rekenkamer op dat in de Programmarekening 2019 aandacht wordt gevraagd voor projectmatig en procesmatig werken. Er staat: *“op basis van een toezegging richting raad, gestart wordt met het uitwerken van een integraal uitvoeringsprogramma voor de prioritaire projecten, waarmee zowel inhoudelijk als qua samenspel tussen bestuur en ambtelijke organisatie het integrale werken en besturen verder inhoud wordt gegeven.”* In de daaropvolgende jaren zijn de planning & control documenten inhoudelijk ingericht volgens de prioritaire thema's waarvoor projectstructuren zijn opgericht. Het onderdeel integraal werken en het bevorderen van het samenspel ambtelijk en bestuurlijk wordt meegenomen in de paragraaf bedrijfsvoering.

Op dit moment loopt het Toekomstige Ontwikkeling Eijsden-Margraten (TOEM) traject waarin zelforganisatie van medewerkers centraal staat. Het aansturen en beheersen van projecten of projectmatig werken wordt hierin niet expliciet genoemd. In het kader van het samenwerken van meerdere afdelingen/of disciplines in een projectorganisatie en de verantwoording laag in de organisatie leggen heeft TOEM mogelijk raakvlakken met projectmatig werken.

Bij het uitkomen van dit rapport in 2023/01 is er een bespreknotitie 'Leidraad voor inrichting aansturing bestuurlijke opgaven 2023' opgesteld. Deze is als eerste aanzet bedoeld om de aansturing van bestuurlijke prioritaire opgaven te concretiseren. In deze notitie wordt kort aandacht besteed aan de aansturing van programma gericht (doelgerichte aanpak) en projectmatig werken (resultaatgerichte aanpak).

Kortom er is de afgelopen jaren aandacht geweest voor projectmatig werken in de organisatie maar dit is niet structureel schriftelijk vastgelegd in een leidraad over wat projectmatig werken dan wel programma gericht werken inhoudt.

Daarnaast is bij de afdelingen: Projectbureau, Openbare Ruimte, en Mens en Samenleving (zie figuur 1) nagegaan of er richtlijnen of voorschriften zijn. De afdeling Fysieke leefomgeving is terzijde meegenomen maar niet met een specifiek project wat daar speelde.

In de figuur valt op dat het Projectbureau een bijzondere positie inneemt in de organisatie. In 2017/07 is het Projectbureau opgericht met drie projectmanagers die grote multidisciplinaire projecten gingen uitvoeren. Op dit moment zijn er twee projectmanagers werkzaam.

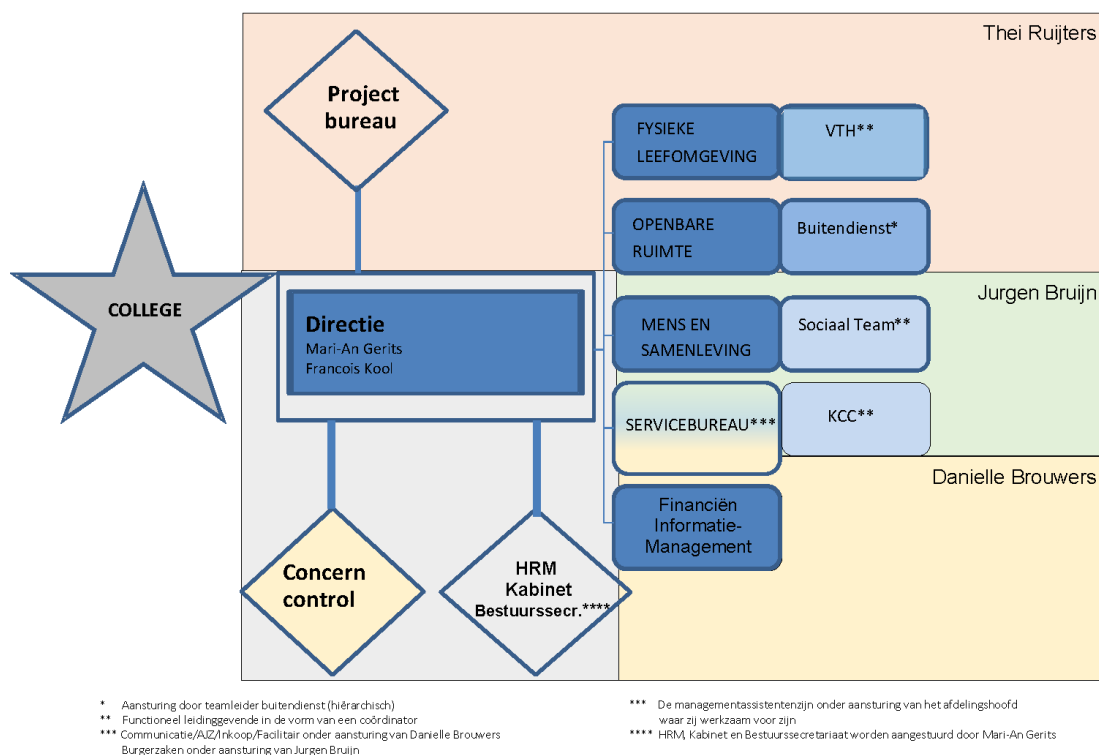
In de notitie 'Inrichting Projectbureau' van 2017/07 worden spelregels en randvoorwaarden voor het functioneren van een projectbureau beschreven. Dit zou als een leidraad kunnen worden gezien voor projectmatig werken omdat begrippen gedefinieerd worden zoals bestuursopdracht en projectopdracht en er wordt ingegaan op wat projectmatig werken inhoudt. Echter de status van dit document is onduidelijk en het kan gezien worden als een werkdocument en geen vastgesteld document geldend voor de hele organisatie.

Daarnaast wordt in deze notitie melding gemaakt van mogelijk aanvullende rollen voor het projectbureau zoals:

- *‘Coaching projectleiders in de lijn. Dit kan aan de orde zijn als projecten in de lijn vastlopen of medewerkers voor de eerste keer als projectleider gaan fungeren en hierbij enige begeleiding nodig hebben. Het projectbureau zorgt dan voor een bepaalde periode voor ondersteuning.*
- *Projectmatig werken. Ook projectmatig werken zal zich in de komende periode blijven ontwikkelen en vernieuwen en de aanpak c.q. manier van projectmatig werken (of er nu wel of geen sprake is van een ‘echt’ project), kan een bijdrage leveren aan het behalen van de doelen die we als organisatie moeten bereiken. De projectleiders kunnen waar nodig het projectmatig werken ‘uitrollen’ of implementeren.*
- *Vraagbaak etc.: het incidenteel antwoord geven op vragen van projectleiders ‘in de lijn’ of van andere medewerkers over projectmatig werken danwel het inrichten van een project.’*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de aanvullende rollen van het projectbureau niet zijn uitgewerkt tot concrete plannen. Ook in de praktijk komt het nauwelijks voor dat het projectbureau wordt ingeschakeld bij projecten bij andere afdelingen in de organisatie.

Figuur 1. Organogram met aansturing, dd. 2023/01



Bij de andere afdelingen zijn geen richtlijnen of voorschriften over projectmatig werken aangetroffen.

1.2 Inbedding

Met uitzondering van het Protocol inkoop- en aanbestedingsbeleid zijn er geen vastgestelde en ook geen levende documenten over projectmatig werken aangetroffen. Per afdeling wordt er volgens andere methoden proces- en projectmatig gewerkt. Er is dus geen organisatiebrede standaard van projectmatig werken en daarom kan het ook niet ingebed zijn bij het college en de ambtelijke organisatie. Door de directie wordt het belang van contracteren in de organisatie genoemd Contracteren houdt in het scheppen van een duidelijke opdracht met beschikbare middelen alsmede het goed kunnen managen van verwachtingen.

De meeste geïnterviewde projectleiders vinden het gewenst dat er algemene richtlijnen komen over projectmatig werken. Argumenten die genoemd worden zijn onder andere: Ten eerste is het heel belangrijk dat er verantwoording wordt afgelegd daar heb je instrumenten en afspraken voor nodig. Ten tweede moet je vanaf de start verschillende disciplines erbij betrekken (financieel, juridisch, technisch, etc.). Als je dit duidelijk vastlegt gebeurt het ook, nu is er het risico dat dit op ad hoc basis gebeurt in een (te) laat stadium. Ten derde is er de valkuil dat onvoldoende wordt stil gestaan bij de probleemanalyse in het begin. Juist de start kan beschouwd worden als de belangrijkste fase van het project omdat daarin de basis wordt gelegd voor het verdere verloop van een project.

De meeste geïnterviewde raadsleden en wethouders geven aan dat een heldere definiëring van een project gewenst is. Tijdens de gesprekken was men het erover eens dat een project een afgerond geheel moet zijn en dat het geen gestandaardiseerd proces is. Toch is niet altijd duidelijk voor sommige wethouders wanneer iets een project genoemd mag worden en wanneer het tot de reguliere portefeuille van de wethouder behoort.

Als belangrijkste punt wordt genoemd dat meerdere afdelingen/disciplines met elkaar moeten samenwerken om de voorgenomen doelstellingen te realiseren. Een deel van de wethouders geeft aan dat richtlijnen voor projecten, waar meerdere disciplines bij elkaar komen in een projectorganisatie, gewenst zijn. Deze richtlijnen geven dan een stevig fundament om alle disciplines bij elkaar aan tafel te roepen en tijd vrij te maken voor het project. In het kader van TOEM zou dit volgens wethouders goed opgepakt kunnen worden omdat hierbij ook sprake is van samenwerking.

Daarnaast kwam tijdens de interviews naar voren dat het instrument bestuursopdracht voor sommige vragen oproept. Voor de raad is onduidelijk wanneer dit instrument wordt ingezet en wie de initiatiefnemer is. Ditzelfde geldt voor een deel van het college en de ambtelijke organisatie. Een deel van de medewerkers kan niet goed het verschil duiden met andere raads- of college-instrumenten (motie, raadsvoorstel, collegevoorstel, projectopdracht). Terwijl een ander deel juist voorstander is van een bestuursopdracht omdat het bekrachtigt dat het een groot project betreft en de besluitvorming bij de raad ligt. Duidelijk is dat er geen gedeelde heldere definiëring over de bestuursopdracht leeft binnen de gemeente E-M.

Samenvattend geeft dus zowel het bestuur als de projectleiding aan dat een compacte leidraad met eenvoudige en concrete stappen die voor alle projecten gelden, gewenst zou zijn. In de leidraad dienen begrippen (groot project, klein project, bestuursopdracht) helder gedefinieerd te worden zodat

deze gaan leven binnen de organisatie. Het mag geen bureaucratisch systeem worden en er moet gewaakt worden voor het risico van overregulering, zo wordt opgemerkt. Een dergelijke leidraad voor projectmatig werken is ook nodig voor programma gericht werken omdat een programma vaak bestaat uit meerdere projecten.

In de volgende hoofdstukken gaan we kijken in hoeverre in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan projectmatig werken. Ook als er geen richtlijnen zijn, kan er voldaan worden aan de criteria uit het normenkader. Dit doen we aan de hand van de drie volgende projecten waarvan we veronderstellen dat ze exemplarisch zijn voor alle projecten:

- Buitengewoon Buitengebied
- Uittreding Sociale Zaken Maastricht Heuvelland (SZMH)
- Herinrichting Diepstraat

2

Start van een project

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de volgende deelvragen:

3. Zijn bij de start aanleiding of urgentie, een heldere vraagstelling en het beoogde eindresultaat opgenomen in een bestuursopdracht of projectopdracht?
4. Hoe is het voorbereidings- en besluitvormingsproces ingevuld? Hoe is de informatievoorziening tussen raad en college geregeld?
5. Is er sprake van een heldere kostenraming (geld, benodigd personeel) en tijdsplanning?
6. Zijn de randvoorwaarden (maatschappelijke, beleidsmatige, juridische en financiële) helder in kaart gebracht?
7. Is de projectorganisatie in kaart gebracht met daarin de interne en externe partners met hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
8. Is er een heldere strategie voor de uitvoering van communicatie en/of burgerparticipatie bij de projecten opgesteld?
9. Zijn er processtappen of go/no go momenten benoemd?

2.1 Het begin

Aanleiding en urgentie

Bij alle drie de voorbeeldprojecten in dit onderzoek is sprake van een aanwijsbare aanleiding en urgentie.

Namelijk de aanleiding tot het project Buitengewoon Buitengebied is dat de gemeenteraad en de toenmalige burgemeester duidelijkheid wilden hebben over de kwaliteiten van het buitengebied. Hoe wil de gemeenschap dat het buitengebied eruitziet? De urgentie was dat er op basis van het bestemmingsplan soms vergunningen moesten worden afgegeven voor grote bouwwerken terwijl de vraag was of dit wenselijk was voor de landschapsbeleving.

De aanleiding tot het project uittreding SZMH was dat er aan de ene kant te weinig grip op deze Gemeenschappelijke Regeling (GR) was, er waren hogere uitgaven dan begroot en aan de andere kant dat de gemeente ontevreden was over de integraliteit van de uitvoering naar de inwoners toe. Bij het Sociaal Team werd uitvoering gegeven aan de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet terwijl de uitvoering van de Participatiewet was uitbesteed aan SZMH. Terwijl vaak meerdere problematieken samenkomen bij inwoners (binnen hetzelfde gezin). De urgentie is ontstaan tijdens de besprekingen met SZMH waardoor actie nodig werd om de continuïteit te

waarborgen naar cliënten toe.

De aanleiding en urgentie tot het project herinrichting Diepstraat kwam eruit voor dat enkele nutsbedrijven grootschalige saneringswerkzaamheden gingen inplannen en dat de gemeente groot onderhoud moest gaan plegen in het kader van het Meerjareninvesteringsplan (MIP). Daarbij kwam vanuit de toeristische gebiedsvisie de wens om deze monumentale straat anders te gaan inrichten.

Vraagstelling in de bestuurs- of projectopdracht

Bij twee van de drie voorbeeldprojecten zijn de doelstellingen specifiek en meetbaar geformuleerd, dit is het geval bij de projecten uittreding SZMH en herinrichting Diepstraat. Bij het project Buitengewoon Buitengebied was dit niet het geval.

Het project Buitengewoon Buitengebied bestaat uit twee bestuursopdrachten en kan gezien worden als een programma omdat het om diverse zaken in de uitvoering gaat die bijdragen aan de transitie van de landbouw en het verbeteren van de kwaliteiten van het buitengebied in E-M. De ene bestuursopdracht gaat over de gebiedsprofilering (BB) en de andere bestuursopdracht gaat over de agrarische bouwkvavels (AB). De bestuursopdracht BB was vaag geformuleerd omdat het resultaat niet specifiek en meetbaar was beschreven. Daarnaast waren er ook zaken overgenomen uit de bestuursopdracht AB. De bestuursopdracht AB is gedetailleerd en duidelijk uitgewerkt met een planning, middelen en een duidelijk doel maar de opdracht bevat ook zaken die thuishoren in een projectopdracht of een collegevoorstel zoals bijvoorbeeld over de inzet van personeel.

De start van het project uittreding SZMH is een collegevoorstel in 2019/12 geweest met het voorgenomen besluit tot uittreding. In dezelfde maand is ook een raadsinformatiebrief verstuurd. Negen maanden later lag er een uitgewerkte businesscase over de uitvoering van de participatiewet met een voorzichtige aanbeveling om uit te treden mits aan de randvoorwaarden zou worden voldaan. De raad heeft door middel van een raadsvoorstel in 2021/03 het besluit genomen. De voorbereiding van het project was toen al in vergevorderd stadium. Het is onduidelijk waarom bij dit project geen bestuursopdracht is gebruikt. In de businesscase is sprake van een gedegen probleemanalyse en de doelstellingen zijn specifiek en meetbaar geformuleerd op alle beheersaspecten. Een pluspunt is dat er een gefundeerde data-analyse en SWOT is opgenomen in de businesscase. Planning en middelen zijn nog niet uitgewerkt. Planning en middelen zijn later uitgewerkt in implementatieplan fase I.

De start van het project herinrichting Diepstraat is het overdrachtsdocument vanuit de afdeling Integraal Beheer Openbare Ruimte (IBOR) met de uitgangspunten naar de planontwikkelaar op het gebied van Water, Wegen, Verkeer, Groen, Openbare Verlichting, Kabels en leidingen, Grondzaken en Buitendienst. Ofschoon alle onderwerpen aan bod komen worden niet alle onderwerpen inhoudelijk uitputtend behandeld. Niet bij alle onderwerpen worden de uitgangspunten benoemd en soms wordt in een persoonlijke sfeer geschreven in de trant van jij weet waarover het gaat. Het document is voldoende maar had waarschijnlijk beter ingevuld kunnen worden. Dit komt ook tijdens het interview met drie projectleiders naar voren, namelijk dat het voor de projectleiders belangrijk is dat dit overdrachtsdocument goed wordt ingevuld en dat alles wordt opgenomen per onderwerp wat er is voor gevallen en wat er al gedaan is, per onderwerp.

Vijf maanden na het overdrachtsdocument ligt er het collegevoorstel Groot onderhoud 't Bat & Batstegen te Eijsden, gevolgd door het collegevoorstel herinrichting Diepstraat.

Bovenstaande maakt duidelijk dat er verschillende startdocumenten worden gebruikt en er geen uniforme wijze is om een project te starten. Enerzijds hangt dit ermee samen dat er verschillende projecten zijn qua inhoud, qua omvang en qua structuur. Zo is het project Buitengewoon Buitengebied uitgebreid qua inhoud en omvang met een brede structuur en zijn er weinig kaders. Terwijl het project uittreding SMZH weliswaar beperkt is qua inhoud en omvang maar is het daarnaast ook een bijna uniek project. In Nederland komt het incidenteel voor dat één gemeente van de samenwerkende gemeenten uit een GR wil treden. Het project herinrichting Diepstraat is een civieltechnisch project waardoor er in het MIP al een duidelijke structuur met veel kaders vastligt. Anderzijds lijkt het erop dat het sterk afhankelijk van wie het project initieert, hoe het project gestart wordt en welke documenten gebruikt worden, zoals we in de volgende paragraaf zullen lezen.

2.2 Voorbereidings- en besluitvormingsproces

Het voorbereidings- en besluitvormingsproces wordt door middel van verschillende opdrachten (bestuursopdracht, raads- en collegevoorstel) en documenten ingevuld bij de drie voorbeeldprojecten. Er is geen sprake van uniformiteit. Bij het eerste project is het logisch dat dit twee bestuursopdrachten zijn geworden maar de samenhang en overlapping tussen de twee bestuursopdrachten was niet duidelijk. Bij het tweede project is onduidelijk waarom gekozen is voor een raadsvoorstel en een businesscase. Bij het derde project is het startpunt het MIP, het overdrachtsdocument gevolgd door twee collegevoorstellen.

Het project Buitengewoon Buitengebied is een initiatief geweest vanuit de raad, waarin coalitie en oppositie gezamenlijk optrokken om dit project van de grond te krijgen. Het college kreeg het als het ware op haar bord geserveerd van de raad. De bestuursopdracht BB is deels opgesteld door de raadsleden uit de stuurgroep. Over de bestuursopdracht AB waren de opvattingen in de raad verdeeld, dit liep uiteen van weinig begrip voor agrarische ondernemers tot veel begrip. Er was sprake van een tegenstelling tussen oog hebben voor het agrarisch ondernemerschap en oog hebben voor de natuur en het landschap. Het inzetten op het creëren van voorzienbaarheid van agrarische bouwkavels had de overhand en de bestuursopdracht is hier in eerste instantie naartoe geschreven, met dien verstande dat is aangegeven dat de gemeente nadrukkelijk met de agrarische sector in gesprek wilden en dat er zeker ook begrip was voor agrarische ondernemers.

In de bestuursopdrachten zijn door het college geen verschillende scenario's of ontwikkelingsopgaven uitgewerkt waaruit de raad mogelijk had kunnen kiezen. Uiteraard staat het de raad vrij om opgaven toe te voegen of te wijzigen, echter het kan het debat, de besluitvorming en het verloop van het project verbeteren door dit in het begin concreet uit te werken in een aantal verschillende scenario's. De gemaakte afwegingen worden op deze wijze duidelijk zichtbaar.

Bij het tweede project uittreding SZMH werd mogelijk de kiem gelegd door de raad. Namelijk de raad gaf aan dat er kritisch gekeken moest worden naar de GR SZMH en had er weinig vertrouwen in dat het indienen van een zienswijze resultaat zou hebben. Het college is dit vervolgens gaan uitzoeken en uitwerken in een businesscase en een raadsvoorstel. Het is onduidelijk waarom bij dit project geen bestuursopdracht is gebruikt.

Het college heeft de raad vanaf de voorbereiding over alle stappen geïnformeerd. Bijzonder bij dit project is dat het te nemen raadsbesluit werd ingezet in de besprekingen tussen de gemeente E-M en SZMH. SZMH was van mening dat de gemeenteraad eerst een besluit moest nemen en accepteerde de vooraankondiging van uittreding in eerste instantie niet, omdat deze niet rechtsgeldig zou zijn. Terwijl het college van mening was dat de gevolgen van de uittreding eerst beter in kaart gebracht moesten worden. Door juridische onderbouwing is het de gemeente E-M gelukt om eerst een analyse uit te voeren en zijn gaandeweg de uittredingsvoorwaarden bekend geworden. Het zou beter zijn geweest als de uittredingsvoorwaarden al goed waren opgenomen in de GR SZMH. Dit was nu niet het geval. In het raadsvoorstel kon de raad kiezen uit twee scenario's, wel of niet uittreden. Het was niet mogelijk voor de raad om te kiezen uit andere scenario's, zoals een kostenbesparing of een cafetariamodel. Deze scenario's zijn wel besproken maar hiervoor was onvoldoende draagvlak bij de andere deelnemende gemeenten van de GR SZMH.

In het project herinrichting Diepstraat is het college aan zet en zijn de besluiten door middel van collegevoorstellen genomen in de periode 2018/01 tot 2019/06. De raad is niet over deze besluiten geïnformeerd omdat deze binnen de kaders vielen van het MIP. Over het MIP neemt de raad wel een besluit, eerst gebeurde dit door middel van een raadsvoorstel. Sinds dit jaar is de besluitvorming voor een MIP opgenomen in de P&C cyclus.

Informatievoorziening tussen raad en college

Bij de voorbereiding van de drie projecten zijn er geen specifieke afspraken gemaakt hoe de gemeenteraad geïnformeerd wilde worden of zou gaan worden. Bij het project Buitengewoon Buitengebied is pas bij het begin van de uitvoering het idee ontstaan van nieuwsbrieven, website, en dergelijke. Ook bij het project uittreding SZMH zijn hierover geen afspraken gemaakt. Bij het derde project herinrichting Diepstraat zijn er ook geen afspraken gemaakt. Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat de gemeenteraad op ad hoc basis relatief vaak geïnformeerd is tijdens het project, zie hiervoor ook paragraaf 3.1. Dit wordt ook bevestigd in het gesprek met een vertegenwoordiging van de raad en de Rekenkamer die aangeeft dat de informatievoorziening beter wordt.

Tegelijkertijd wordt tijdens dit gesprek aangegeven dat het zeer wenselijk is om bij de start van een project duidelijke afspraken te maken over de informatievoorziening. Nu komt het voor dat er soms te weinig en soms te veel en uitgebreid wordt gerapporteerd vanuit het college naar de raad. De vertegenwoordiging van de raad geeft aan dat het gewenst is om ieder half jaar over de voortgang van grote projecten op hoofdlijnen te rapporteren. Over kleine projecten is het niet nodig om ieder half jaar te rapporteren. Idealiter bepalen het college en raad samen bij de start van een project of het een groot of klein project is en welke vorm en mate van informatievoorziening gewenst is.

2.3 Kostenraming en randvoorwaarden

Bij alle projecten is er sprake geweest van een kostenraming in termen van geld, personeel en planning. Daarnaast is er bij alle projecten sprake geweest van een adequate opgave van de maatschappelijke, beleidsmatige, juridische en financiële randvoorwaarden.

Bij het project Buitengewoon Buitengebied was bij de start al bekend dat de planning en het budget niet realistisch waren ingeschat. De bestuursopdracht AB was te gedetailleerd uitgewerkt voor de raad. Er stonden bijvoorbeeld zaken in over de personele inzet die geschikt zijn voor het college maar waar de raad geen sturing of controle over heeft. In de twee bestuursopdrachten waren de maatschappelijke en beleidsmatige randvoorwaarden adequaat uitgewerkt.

Bij het project uittreding SZMH was er sprake van een heldere kostenraming in de businesscase. Er werd uitgebreid ingegaan op de projectorganisatie, de huisvesting en de automatisering die voor dit project essentieel waren. In de businesscase werd veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van de randvoorwaarden. Het project kon alleen succesvol worden als de randvoorwaarden goed werden ingevuld.

Bij de civiel-technische projecten worden kostenramingen standaard opgenomen (en deze zijn ook altijd onderdeel van het collegevoorstel). Het uitgangspunt is het budget dat in het civieltechnische (MIP) is opgevoerd voor het betreffende project. Deze ramingen worden gedurende het project bijgehouden en indien nodig bijgesteld door het college. Wat betreft randvoorwaarden dient er met veel verschillende beleidsmatige zaken en regelgeving rekening gehouden te worden zoals in- en aankoop, sociaal return en technische richtlijnen.

2.4 Projectorganisatie

De projectorganisatie was in de projecten verschillend ingevuld. Bij twee projecten was er sprake van een stuurgroep. Bij het multidisciplinaire project Buitengewoon Buitengebied waren de inrichting van de stuurgroep en de bevoegdheden onvoldoende helder beschreven. Terwijl bij het project uittreding SZMH er in de startfase een helder overzicht was van de inrichting van de projectorganisatie en de belegging van verantwoordelijkheden.

Bij het project Buitengewoon Buitengebied was de inrichting van de stuurgroep minimaal beschreven. De burgemeester was de voorzitter en er namen vier raadsleden deel aan de stuurgroep. Uit de verslagen komt naar voren dat de stuurgroep zoekende was naar het doel van project en dat er wisselingen waren in de bezetting.

In het project uittreding SZMH waren de stuurgroep en de projectgroepen overzichtelijk beschreven. Er was een stuurgroep en er waren drie projectgroepen: primair proces, HR-opgave en bedrijfsvoering, hetgeen goed heeft gewerkt.

Bij het project Diepstraat was er in het eerste deel, de voorbereiding, geen sprake van een projectorganisatie. De projectleider werkt in samenwerking met het adviesbureau doorgaans zelfstandig en stemt indien nodig intern af met de desbetreffende vakspecialist. Bij het tweede deel, de uitvoering, is de directievoering en de projectorganisatie extern belegd.

Mandatering

Het uitgangspunt van de Gemeentewet is dat het college een collegiaal bestuur vormt en dat collegeleden besluiten gezamenlijk nemen. In de praktijk is er behoefte aan een bepaalde mate van

zelfstandigheid van de wethouders bij het beheer van de eigen portefeuille. Dit geldt in het bijzonder voor projecten. De portefeuillehouder neemt deel aan de stuurgroep en het vertraagt de voortgang van een project als iedere keer teruggedaan moet worden naar het voltallige college. De Gemeentewet en de Algemene wet bestuursrecht voorzien in de mogelijkheid voor het college om één of meer leden van het college te machtigen of te mandateren tot uitoefening van bevoegdheden. Deze bevoegdheden worden dan in naam van het college uitgevoerd. Het college kan aanwijzingen geven en randvoorwaarden aan een mandaat verbinden. De beperking is dat de bevoegdheid tot het nemen van ingrijpende besluiten buiten de reikwijdte van de mandaatmogelijkheid valt.

De projectleiders geven aan dat voor de voortgang van een project het gewenst is dat bevoegdheden soms worden gemandateerd. Bijvoorbeeld bij grote woningbouwprojecten de stuurgroep mandateren om bepaalde wijzigingen in het woningbouwprogramma goed te keuren of de planning aan te passen. Ander voorbeeld is een financieel mandaat om opdrachten te kunnen verstrekken, teneinde voortvarend te kunnen handelen bij kleinere opdrachten en daarmee tevens het afdelingshoofd te ontlasten.

In het project Buitengewoon Buitengebied was dit onvoldoende het geval waardoor de voortgang werd belemmerd. Terwijl bij het project uittreding SZMH de mandatering van het college naar de stuurgroep juist één van de succesfactoren was. De wethouder was betrokken, faciliteerde en liet de projectmanager de ruimte. De wethouder werd wekelijks bijgepraat over de voortgang.

2.5 Communicatie en burgerparticipatie

In deze paragraaf wordt behandeld of er van tevoren een helder plan was over de communicatie en burgerparticipatie. Externe communicatie wordt gezien als informeren en bij burgerparticipatie gaat het om raadplegen van de inwoners en mee laten beslissen. Bij twee van de drie projecten was er geen communicatieplan opgesteld bij de start van het project.

Bij het Buitengewoon Buitengebied was hierover niets expliciet opgenomen in de bestuursopdracht. Uit de verslagen van de stuurgroep komt naar voren dat communicatie wel een issue is en er werd opgeroepen om een communicatiekalender op te stellen.

Ook in de businesscase en het collegevoorstel bij de uittreding SZMH was niets opgenomen over de communicatie. Bij beide projecten is dit later in het proces gerepareerd. Bij het project uittreding SZMH was een complicerende factor dat er veel afstemming nodig was met SZMH als weggevend partij. Zij wilden bij de start van de ontvlechting de lead over de communicatie daar zij de klant kenden. In een relatief laat stadium, op 2021/05 is er een uitgebreid communicatieplan aangetroffen in het dossier. In het begin van het project ging de aandacht ook vooral uit naar de interne communicatie, wat logisch is omdat de uitvoering van de Participatiewet intern moest veranderen.

Bij het project Diepstraat is communicatie als vast onderdeel opgenomen in het eerste collegevoorstel en was van tevoren de communicatie helder op een operationeel/tactisch niveau uitgewerkt. Hieraan werd vastgehouden in de volgende collegevoorstellen. Daarnaast was er bij dit project een uitgebreid traject gepland en uitgevoerd van inspraakavonden waarin natuurlijk ook veel externe communicatie heeft plaatsgevonden.

Bij twee projecten was de inspraak van inwoners een belangrijk onderdeel van het project, bij het ontwikkelen van de richtinggevende uitspraken in Buitengewoon Buitengebied en bij de inrichting van de Diepstraat. Bij beide projecten is een uitgebreid participatietraject gevolgd maar dit is vooral al werkende weg opgesteld en uitgevoerd. Bij het project uittreding SZMH is er inspraak geweest door de Adviesraad Sociaal Domein.

2.6 Processtappen

In deze paragraaf bespreken we of er sprake was van go/no go momenten als processtappen. Waren er duidelijke afspraken gemaakt over het traject en te voorziene en niet voorziene beslismomenten op raads- en collegeniveau? Dit is in grote mate het geval geweest bij het project uittreding SZMH, in mindere mate bij de herinrichting Diepstraat en nauwelijks bij het project Buitengewoon Buitengebied.

In het project uittreding SZMH werden duidelijke stappen benoemd die nodig waren om verder te kunnen gaan met het project. Ook gedurende het project is met een tijdsbalk gewerkt en zijn go/no go momenten benoemd. Eén van de meest spannende go/no go momenten was het proef draaien met de software om zelf de uitkeringen te kunnen gaan betalen.

Bij een MIP-project is het gebruikelijk dat dit doorgang vindt, bij uitzondering komt het voor dat een project geen doorgang kan vinden (bijvoorbeeld als er geen grond verworven kan worden). Dus er waren geen expliciete go/no go momenten benoemd. Echter de collegevoorstellen zou je tijdens de uitvoering van MIP-projecten als duidelijke gemarkeerde processtappen kunnen zien.

Bij het project Buitengewoon Buitengebied waren er geen go/no go momenten benoemd. Hoe dan ook wilde het bestuur dat het project verder zou gaan, er moesten richtinggevende uitspraken en een inventarisatie van de bouwkavels komen, het bestuur is 'gewoon' begonnen.

3

Sturing en beheersing

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de volgende deelvragen:

10. In hoeverre zijn de startpunten over kostenraming, randvoorwaarden, aanbesteding, communicatie en burgerparticipatie beheerst tijdens de uitvoering? Hoe is de informatievoorziening tussen college en raad uitgevoerd?
11. Zijn de risico's geïdentificeerd en zijn bijbehorende beheersmaatregelen getroffen? Zijn de risico's gemonitord en is hierover gerapporteerd? Hebben zich onvoorziene risico's voorgedaan?
12. Hoe en in welke fase is ingegrepen/bijgestuurd en door welke geleiding? Paste de sturing in het projectplan? Kwam de sturing het resultaat en/of proces ten goede?

3.1 Beheersing

In deze paragraaf geven we antwoord op het eerste deel van onderzoeksvraag 10. Eerst gaan we in op de beheersing van de kosten- en tijdraming. Vervolgens hoe gewerkt is volgens het inkoop- en aanbestedingsprotocol en andere randvoorwaarden en tot slot komt de uitvoering van communicatie en burgerparticipatie aan bod.

Kosten- en tijdraming

De drie voorbeeldprojecten zijn uitgevoerd en beheerst binnen de (bij)gestelde financiële kaders. Wel is het zo dat bij twee projecten de financiële kaders tussentijds zijn opgehoogd en onderbouwd zijn bijgesteld in de bestuursopdrachten en collegevoorstellen. In die zin is het gewenst om realistische begrotingen op te stellen.

Wat betreft de tijds-kaders zien we dat het project uittreding SZMH binnen het strak geplande tijds-slot is gebleven indien we uitgaan van het neerzetten van de basis. Dit is gemarkeerd als een duidelijk eindpunt. Bij de andere twee projecten zien we een proces van geregeld bijstellen van de tijds-planning. Ernstiger is dat beide projecten formeel nog niet zijn afgerond waardoor de planning erg ver uitloopt en onduidelijk is wat het eindpunt is van het project. Overigens worden aan deze projecten nog weinig uren besteed en derhalve zijn er ook nog weinig kosten.

Bij het project Buitengewoon Buitengebied is de bestuursopdracht AB binnen het geraamde budget gebleven. Dit is niet het geval voor de bestuursopdracht BB. Bij de start was al duidelijk dat het budget niet toereikend zou kunnen zijn. Nadat extra budget werd aangevraagd is de opdracht binnen

de kaders uitgevoerd. Het project heeft een aantal jaren in beslag genomen en de uitvoering loopt nog. De tijdraming wordt dus steeds bijgesteld, mede omdat onvoldoende duidelijk is wat het doel is en wat het resultaat moet zijn. Ook hier blijkt het belang van contracteren, dat wil zeggen duidelijke afspraken maken over de opdracht en de beschikbare middelen. Het doel en het resultaat was wel duidelijk voor de Bestuursopdracht AB en deze is na bijstelling in de tijd inmiddels afgerond.

Het project uittreding SZMH is binnen het budget gebleven. Bij dit project was sprake van een krappe planning maar deze is gehaald. De ambitie was om bij de oplevering de basis neer te zetten: klanten informeren, werkend betaalsysteem, ingewerkte medewerkers, huisvesting en vooral de mogelijkheid om de uitkeringen daadwerkelijk uit te betalen. Daarna waren er nog wel doorontwikkelactiviteiten nodig maar deze zijn niet meegenomen in deze beoordeling.

In het project herinrichting Diepstraat is door middel van de financiële paragrafen in de collegevoorstellen de kostenraming bijgesteld. De wethouder geeft aan dat er sprake is geweest van een uiteindelijk hoge bijstelling. De voorcalculatie voor het project was namelijk de helft lager dan de uiteindelijke uitgave. Oorzaken die hiervoor aan te wijzen zijn: uitgebreid burgerparticipatietraject, materiaalkeuze (Portugese blauwstenen), prijsstijgingen in de bouw, en uitbreiding van het plangebied. De gemeente E-M lijkt in het bezit te zijn van een goed onderhouden infrastructuur waardoor er op basis van argumenten kan worden bijgesteld en/of geschoven kan worden met de jaarschijven in het MIP. Op dit moment is er nog sprake van een actueel overschot (€300.000) waarbinnen garantie bouwwerkzaamheden dienen te worden uitgevoerd en wat naar inschatting van de projectleiding voldoende zal zijn. Dit betekent ook dat het project herinrichting Diepstraat nog niet is afgerond. Projectleiders geven aan dat geregeld tijdsplanningen worden bijgesteld. Op het moment dat de planning niet wordt gehaald wordt deze gemotiveerd bijgesteld en verantwoording gegeven over de afwijking van de planning.

Inkoop, aanbesteding en randvoorwaarden

In de dossierstudie is onderzocht in hoeverre binnen de regels van het protocol van het inkoop & aanbestedingsbeleid is gewerkt. Uit de bestudeerde documenten blijkt dat bij alle drie de projecten projectleiders handelen naar de regels van dit protocol. Opvalt dat wethouders inhoudelijk goed worden geïnformeerd over de aanbestedingen. Bij meervoudige aanbestedingen zijn alle stukken zoals proces-verbalen, offertes, opdrachtformuleringen, etc. aangetroffen. Indien het niet mogelijk was om meervoudig aan te besteden wordt dit gemotiveerd volgens de regels van het protocol onderbouwd. Dit is het geval geweest bij het project Herinrichting Diepstraat in het collegevoorstel van 2018/10 over de bestrating met monumentale greskeien. Ander geval is bij het project uittreding SZMH bij het collegevoorstel van 2022/01 waarin de implementatie van het project wordt uitbesteed aan dezelfde organisatie en persoon die het proces heeft voorbereid gezien de tijdsdruk.

Het is de Rekenkamer opgevallen dat meermaals offertes precies onder het bedrag van €25.000 wordt aangeboden omdat het drempelbedrag bij leveringen en diensten voor enkelvoudig onderhands besteden op deze grens ligt. Dit is het geval in 2018/04 bij de procesbegeleiding bij het project Buitengewoon Buitengebied en in 2019/10 bij de opdracht Directievoering voor de uitvoering van herinrichting Diepstraat. In beide gevallen waren betrokken partijen ook al eerder bij het project

betrokken en waren eerdere opdrachten uitgevoerd, hetgeen natuurlijk voordelen biedt. Deze voorbeelden illustreren dat projectleiders weliswaar handelen volgens de regels maar ook zoeken naar mogelijkheden om binnen de regels de aanneemsom op het grensbedrag vast te stellen. Van groot belang blijft om met een integere houding en inzet te handelen. Dit kan nooit helemaal worden gegarandeerd door regels alleen. De indruk die de Rekenkamer heeft gekregen op basis van de dossierstudie en de interviews is dat bestuurders en projectleiders zich bewust zijn van het belang van een integere houding bij het aanbesteden.

Op basis van de dossierstudie en de interviews concludeert de Rekenkamer dat de maatschappelijke, beleidsmatige, juridische en/of andere randvoorwaarden in grote lijnen adequaat zijn beheerst bij de drie voorbeeldprojecten. Toch zijn er ook tijdens het proces randvoorwaarden geweest die achteraf beter geformuleerd hadden moeten worden. Los van de randvoorwaarden die geformuleerd werden bij de start van de drie projecten, is de meerwaarde van het formuleren van randvoorwaarden ook zeer duidelijk naar boven gekomen bij de beëindiging van de dienstverleningsovereenkomst met SZMH omdat er aan de voorkant geen beëindigingsafspraken waren opgenomen, hetgeen tijdrovende en complexe besprekingen tot gevolg had. Ook was bij het project SZMH onvoldoende gedetailleerd omschreven in de raamovereenkomst met de ICT-leverancier wat de 'deliverables' precies waren. Door het gebrek hieraan kon de projectleiding niet goed op de softwareleverancier sturen ten aanzien van de implementatie van het systeem. Andere randvoorwaarde was om binnen vijf maanden een uitvoeringsafdeling in de basis neer te zetten. Deze euveld zijn door middel van veel inspanningen succesvol gerepareerd en in die zin is dit project goed beheerst.

Communicatie en burgerparticipatie

Communicatie en burgerparticipatie werden bij de drie voorbeeldprojecten op een operationeel niveau tijdens de uitvoering bedacht en uitgewerkt.

In het project Buitengewoon Buitengebied is er een uitgebreid communicatie/ participatie traject gevolgd met inwoners. Bijzonder in dit project was dat enkele raadsleden geregeld deelnamen aan deze sessies. Daarnaast zijn er ook aparte raadsessies, 'raad op stap', geweest. Deze aparte raadsessies zijn tijdens het project bedacht en ingevoerd om het draagvlak te vergroten.

Bij het project uittreding SZMH was bij de start nog geen plan. Tijdens de uitvoering op 2021/05 is een uitgebreid communicatieplan Participatiewet aangetroffen. Hierin wordt de aanpak, de opgave, de omgeving en de strategie gedetailleerd uitgewerkt. Ook worden de raad en het college benoemd en hoe zij geïnformeerd en geraadpleegd dienen te worden. Mogelijk heeft hier gespeeld dat in eerste instantie de communicatie naar de klanten belegd was bij SZMH. Dit is overigens niet geheel naar wens van de gemeente E-M verlopen. Zo ging er destijds al een eerste brief naar de klanten voordat de gemeente betrokken was en goed kon anticiperen op de vragen aan haar adres. Sociale Zaken Eijsden-Margraten (SEM) heeft dit kunnen repareren en met alle klanten zijn er kennismakingsgesprekken gevoerd. Dit voorbeeld illustreert dat de communicatie op een operationeel niveau wordt opgelost. Burgerparticipatie was bij dit project niet aan de orde. De Adviesraad Sociaal Domein heeft wel een advies gegeven.

Bij de MIP-Projecten is informatie, communicatie en inspraak de rode operationele draad. Er zijn enkele algemene momenten waarop gecommuniceerd wordt en waarop inspraak mogelijk is. In de

collegevoorstellen rondom herinrichting Diepstraat is de paragraaf communicatie en participatie concreet uitgewerkt. Er zijn drie informatie-avonden geweest waarna het definitieve ontwerp is gemaakt. Het verstrekken van informatie en communicatie over de werkzaamheden gebeurt doorlopend gedurende het project. Ook tijdens de uitvoering komt communicatie iedere vergadering aan bod, zo blijkt uit de bouwverslagen.

De bewustwording dat er bij de start nagedacht moet worden over de communicatie – en inspraak strategie komt op gang in de gemeente E-M. Enerzijds omdat burgerparticipatie een belangrijke plaats inneemt in het Raadsprogramma op hoofdlijnen en in het bestuursakkoord Anders Durven Doen 2018-2022. Dit heeft tot gevolg gehad dat het ook wordt opgenomen in de beleidsvorming van de afgelopen jaren. In 2022/09 is hiervoor de Participatieverordening vastgesteld. Tegelijkertijd lijkt het erop dat belangentegenstellingen in de samenleving groter worden en dat meningen meer geuit worden. Beide ontwikkelingen dragen eraan bij dat er nu bij de start van een project wordt nagedacht over communicatie en inspraak en niet pas tijdens de uitvoering zoals nog bij deze drie projecten overwegend het geval was.

3.2 Uitvoering informatievoorziening tussen raad en college

In deze paragraaf komt aan bod hoe de informatievoorziening tussen de raad en het college is uitgevoerd (het tweede deel van onderzoeksvraag 10). Eerst komt aan bod hoe het college de informatie heeft aangeleverd aan de raad op basis van de dossieranalyse. Vervolgens hoe de raad deze informatie heeft ontvangen en ervaren op basis van het rondetafeloverleg en welke wensen zij hierover hebben.

Informatie vanuit het college naar de raad

Zoals al in het vorige hoofdstuk is vermeld zijn er met de raad geen afspraken gemaakt over de gewenste informatievoorziening van het college. De bevinding is dat dit er niet toe heeft geleid dat de gemeenteraad (te) weinig is geraadpleegd of geïnformeerd. Bij het project herinrichting Diepstraat had toentertijd meer informatie vanuit het college naar de raad mogen gaan. Bij de andere twee projecten is de raad op ad hoc basis veelvuldig geïnformeerd via allerlei kanalen.

Aangezien de raad een belangrijk aandeel had in het project Buitengewoon Buitengebied en raadsleden deelnamen aan de stuurgroep, is de raad op velerlei manieren betrokken geweest en geïnformeerd. Bijvoorbeeld bij het raadsvoorstel AB was er een inloopuurtje voor de raad voorafgaande aan de raadsvergadering, zodat raadsleden de gelegenheid hadden om vragen te stellen aan de betrokken ambtenaren over de inhoud. Een ander voorbeeld is de doorleefsessie in 2020/12 waarin het manifest is behandeld met de raad aan de hand van concrete casussen. Ook is er geïnformeerd via de mondelinge raadsinformatie bijeenkomst op 2018/07. De raad werd ook geregeld schriftelijk geïnformeerd. Ten eerste natuurlijk via de bestuursopdrachten in 2017/09 en via een raadsvoorstel in 2019/04 over het vaststellen van de kernwaarden. Daarnaast is er in het projectenboek 2017/11 een startnotitie opgenomen over het project Buitengewoon Buitengebied. Daarnaast zijn er vijf raadsinformatiebrieven geweest in 2018/5, 2019/04, 2020/11, 2021/01, 2021/03 en in 2021/07. Daarnaast

is er in 2021/03 een document geweest waarin bijna 100 vragen van de raad zijn beantwoord. Voor de burgers maar ook voor de raadsleden waren er negen nieuwsbrieven in de periode 2018/11 tot 2021/03.

Bij het project uittreding SZMH is de raad geïnformeerd via meerdere raadsinformatiebrieven in 2019/12, 2020/04, 2021/06 en de laatste in 2021/09. Ook zijn er in 2020/03 door de raad schriftelijke vragen gesteld die onderbouwd zijn beantwoord door het college. In 2021/04 is er een memo aan de raad gestuurd naar aanleiding van een toezegging in de voorafgaande raadsvergadering. Tot slot is er een interactieve sessie geweest met de raad en wordt sinds 2021/05 de raad structureel geïnformeerd over de stand van zaken bij het sociale domein.

Sinds 1,5 jaar wordt de gemeenteraad per kwartaal geïnformeerd over de lopende MIP-projecten. In de kwartaalrapportage van 2022/10 wordt de herinrichting Diepstraat genoemd en de stand van zaken. Ten tijde van de start van dit project was hier nog geen sprake van. Tijdens het interview met de projectleiders komt aan bod dat raadsleden soms worden uitgenodigd voor een informatie-avond of dat er een toelichting wordt gegeven in een commissievergadering. Navraag bij de griffie leert ons dat de raad eenmaal op 2019/07 heeft kunnen kennis nemen van een dergelijke informatie-avond. In totaal zijn er zeven informatie-avonden geweest in de maanden 2018/01, 2018/02, 2018/03, 2018/06, 2018/11, 2019/07, 2019/11. Bij de griffie is niet bekend dat er een mondelinge toelichting of raadsinformatiebrief is geweest over het project herinrichting Diepstraat.

Het afgelopen jaar is er op enkele terreinen iets meer structuur gekomen in de informatievoorziening vanuit het college naar de raad gekomen. Zo zijn er nu kwartaalrapportages met de stand van zaken over het sociale domein en over de voortgang van MIP-projecten beschikbaar. Er zijn geen periodieke overzichten over de voortgang van andere projecten beschikbaar omdat het Projectenboek sinds 2019 is vervallen.

Informatie wensen van de raad

De raad vindt het prettig om via raadsinformatiebrieven geïnformeerd te worden, deze zijn vaak wel gedetailleerd, maar er kan dan schuin doorheen worden gelezen en de informatie kan worden terug gevonden, indien nodig, zo kwam naar voren in het rondetafeloverleg met de Rekenkamer.

Mondelinge bijeenkomsten, informatieavonden, e.d. zijn alleen gewenst bij grote projecten en niet meer dan één keer per half jaar. Een dergelijke bijeenkomst is ook van belang voor de start van een project, bij de kick-off. Het vragenuurtje bestaat niet meer en hier is ook geen behoefte aan.

De periodieke rapportage: één keer per kwartaal de Stand van zaken MIP-projecten wordt gewaardeerd. Dit is een helder rapport dat wordt gelezen door raadsleden. Dit geldt ook voor de kwartaalrapportage Stand van zaken Sociaal domein alhoewel deze minder gedetailleerd zou mogen. Het voormalige Projectenboek (2017 tot 2019) wordt ook door een deel van de geïnterviewde raadsleden genoemd. Het wordt gemist omdat het een helder overzicht gaf. Het nadeel was dat er ook veel kleine projecten in werden opgenomen. Daardoor is het in 2019 niet uitgekomen en heeft de raad besloten dat het Projectenboek geen meerwaarde meer had.

Het stellen van schriftelijke vragen als instrument (waaronder art. 36) passen raadsleden alleen toe in het uitzonderlijke geval dat de informatievoorziening over een project onvoldoende is. Het

stellen van deze vragen zou eigenlijk niet nodig moeten zijn, is de gedeelde opvatting van raad, college en ambtelijke organisatie. Het college heeft de indruk dat schriftelijke raadsragen gesteld worden om het onderwerp op de politieke agenda te zetten. Daarentegen geven de raadsleden aan dat beantwoording vaak lang op zich laat wachten en zij liever eerder en beter waren geïnformeerd door middel van een RIB of een periodieke rapportage over het project. Het forse aantal schriftelijke raadsragen is in de praktijk soms een grote belasting voor de ambtelijke organisatie die beperkt in omvang is bij een kleine gemeente. Daarbij komt dat beantwoording niet is ingepland van tevoren.

3.3 Borging van risico's

Bij de drie projecten zijn de risico's geïnventariseerd maar niet altijd zijn bijbehorende beheersmaatregelen opgenomen. Ook is bij de drie projecten geen gebruik gemaakt van een standaardformulier dat in het verleden is ontwikkeld in het kader van projectmatig werken. Bij de drie voorbeeldprojecten hebben zich geen grote onvoorziene risico's voorgedaan ofschoon deze dus niet altijd adequaat waren geborgd door beheersmaatregelen op te nemen.

Bij de bestuursopdracht gebiedsprofilering is er geen risico-inventarisatie geweest. Achteraf gezien was het een risico dat de gemeente imago schade oploopt, als dit project niet tot een goed einde wordt gebracht. Dit is niet gebeurd, echter het was niet tevoren beschreven en dus was ook niet duidelijk hoe dit risico te beheersen. Bij de bestuursopdracht agrarische bouwkvavels zijn de risico's wel in beeld gebracht maar zonder beheersmaatregelen. Zorgvuldigheid stond bij dit project voorop en dat heeft waarschijnlijk eraan bijgedragen dat zich geen onvoorziene risico's hebben voorgedaan.

Bij het project uittreding SZMH zou de uittredingsfee als een (on)voorzien risico gezien kunnen worden omdat de uittredingsvoorwaarden bij de GR vooraf niet duidelijk waren. Dit is een proces van onderhandeling geworden waarbij het risico beheerst is door juridische onderbouwing en door de Provincie op de achtergrond in het proces mee te nemen. In de businesscase worden acht risico's benoemd met bijbehorende beheersmaatregelen en acties. Het eerste risico dat wordt benoemd is dat er is er ten behoeve van de implementatiefase weinig kennis over de participatiewet aanwezig is binnen de ambtelijke organisatie. Dit risico was dus bekend maar in de uitvoering is het niet helemaal gelukt om dit goed te beheersen omdat achteraf geconstateerd werd dat het beter geweest was om eerder iemand met inhoudelijke kennis op dit vlak in te huren. Dit hing waarschijnlijk ook samen met de korte implementatietijd die voorhanden was voor de 'live' gang. Andere risico's die worden benoemd zijn bijvoorbeeld het ontbreken van een uitvoeringsapplicatie, het ontstaan van solistische functies, bestuurlijke verhoudingen in de regio als gevolg van uittreden. Enkele van deze risico's zijn tijdens de implementatie afgedekt, andere zijn voorkomen en sommige risico's moet je accepteren. Het laatste risico over de politieke verhoudingen is er een die je deels moet accepteren bij een dergelijk besluit. In paragraaf 8 van de businesscase worden de acht risico's beschreven.

Bij MIP-projecten worden risico's door de projectleider geïnventariseerd en indien van toepassing benoemd in het collegevoorstel (voorbeelden zijn bezwaar en beroep bij vergunningen, grond aankoop, grillige markt, inflatie, capaciteit, subsidie, ed.). In het eerste niet officieel vastgestelde

collegevoorstel van de herinrichting Diepstraat wordt als risico benoemd dat door het niet nemen van een besluit, het project nog verder vooruit wordt geschoven en niet wordt voldaan aan het voorgenomen onderhoud conform het MIP 2018. Het is de vraag of dat als een risico kan worden gezien, hoogstens als een waarschuwing richting het bestuur. Later komt besluitvorming nog een keer terug als een risico. Namelijk dat onder voorbehoud van besluitvorming van het college de kans op schadevergoeding gering is. Verder worden vooral risico's genoemd in verband met aanbesteding. Alle genoemde risico's worden als nihil of gering ingeschat en er zijn geen beheersmaatregelen opgenomen. Zo ver bekend hebben zich bij de uitvoering ook geen onvoorziene risico's voorgedaan.

3.4 Bijsturing en projectorganisatie

Op basis van de drie projecten kunnen we aannemen dat er over het algemeen binnen de gemeente E-M een cultuur heerst van 'binnen de kaders werken'. Dit geldt in het bijzonder voor de MIP-projecten. Raadsleden geven aan dat ze projecten zo goed mogelijk proberen te volgen maar dat de raad vaak door externe factoren wordt ingehaald waardoor er al niet meer bijgestuurd kan worden. De gemeenteraad komt in beeld bij grote financiële afwijkingen en dan wordt gevraagd om extra financiële ruimte vrij te maken en een besluit hierover te nemen. Andere afwijkingen worden meestal opgelost door het college en de ambtelijke organisatie. Bij de drie voorbeeldprojecten hebben zich geen grote ongecontroleerde afwijkingen voorgedaan, behalve dan in de tijdsplanning met uitzondering van het project uittreding SMZH dat is wel binnen de planning gebleven. Wel hebben zich een aantal kleine afwijkingen voorgedaan waarop is bijgestuurd. Deze afwijkingen hebben vooral betrekking op communicatie en afspraken met toeleveranciers zoals hieronder wordt toegelicht.

Bij het project Buitengewoon Buitengebied is in de uitvoerings-/eindfase bijgestuurd door de toenmalige burgemeester als lid van de Stuurgroep. Het bleek dat voor de vaststelling van het Manifest met de richtinggevende uitspraken de opvattingen in de raad nogal ver uiteen lagen vooral wat betreft de houding tot agrariërs. Om die reden zijn er speciaal op voordracht van de toenmalige burgemeester een aantal sessies met de raad georganiseerd, waarin dilemma's bij concrete casussen zijn geschetst en is getracht om ieders standpunt te verhelderen. Dit heeft positief uitgewerkt en is het proces ten goede gekomen, aldus de projectleider.

Bij het project uittreding SZMH werd door de Stuurgroep het moment bepaald wanneer bijgestuurd moest worden. Dit waren heldere afspraken en deze waren ook vastgelegd in het projectplan en de projectorganisatie en dit heeft in de praktijk goed gefunctioneerd. De sturing betrof met name de conversie en de werking van het softwaresysteem dat belangrijk was voor het daadwerkelijk kunnen betalen van de uitkeringen.

Bij de MIP-projecten gebeurt bijsturing indien nodig door het college per collegebesluit. Bij de herinrichting Diepstraat als een voorbeeld daarvan, stelt het college na het voorgestelde besluit van 2019/09 als voorwaarde dat er een communicatietraject moet komen. Ook is er in 2018/10 een memo aangetroffen over de saneringswerkzaamheden. Het college ging niet akkoord met het voorstel om tweemaal het wegdek van dezelfde straat te openen.

Rolvastheid in de projectorganisatie

Tijdens de interviews valt op dat ieders rol niet altijd helder is in de projectorganisatie of in de stuurgroep. Dit geldt in het bijzonder bij het project Buitengewoon Buitengebied waar bij de start niet helder is beschreven wat ieders rol moet zijn. Daarnaast was de ambtelijke capaciteit onvoldoende en waren er wisselingen in de bezetting van de stuurgroep.

Tijdens de interviews wordt opgemerkt dat projectleiders vaak meerdere rollen tegelijk hebben. In het project Buitengewoon Buitengebied is de projectmanager zowel procesbegeleider als ook inhoudelijk verantwoordelijk. Bijvoorbeeld de beantwoording van de zienswijzen is gedaan door het projectmanagement. Ook bij het project uittreding SZMH kwam de projectleider in een dubbelrol terecht omdat het project aan het ontwikkelen was maar er ook moest worden leidinggegeven aan de uitvoering. Door de benodigde aandacht voor de 'going concern' zaken kwam de projectleider in de knel voor de ontwikkelopgaven van het project.

Bovendien was bij beide projecten de managementondersteuning niet goed geregeld, er was geen sprake van een structurele administratieve kracht die de verslagen bij hield. Voortgang en planning werd door de projectmanager bijgehouden en ondersteuning werd bij één project alsnog geregeld door inschakeling van een trainee.

Functionele voorwaarden zoals: heldere richtlijnen of afspraken over de projectorganisatie, over ieders rol, over de projectondersteuning zijn onvoldoende aanwezig binnen het college en de ambtelijke organisatie. Een bevinding van de Rekenkamer is dan ook dat er veel verwacht wordt van het projectmanagement, soms te veel, zowel inhoudelijk als procesmatig. De Rekenkamer denkt dat dankzij het gedegen, professionele projectmanagement met veel jaren plaatselijke ervaring in E-M er zich weinig grote ongecontroleerde afwijkingen hebben voorgedaan. Voor de komende tijd dreigt, gezien een toename van projecten en projectleiders die met pensioen gaan dan wel mogelijk elders gaan werken, het gevaar van een tekort aan ervaren gekwalificeerde projectleiding bij de (civiel-technische) projecten.

4

Verantwoording en toezicht

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de volgende deelvragen:

13. Hoe heeft de verantwoording in de projecten aan de raad vorm gekregen en was dit adequaat?
14. In hoeverre zijn de projecten binnen de gestelde kaders gebleven (financieel, kwaliteit en duur) (doelmatigheid)?
15. In hoeverre hebben de projecten qua effecten opgeleverd wat daarmee werd beoogd (doeltreffendheid)?
16. Zijn de projecten na afronding geëvalueerd

4.1 P&C cyclus, Projectenboek en MIP

Verantwoording over de projecten aan de gemeenteraad gebeurt door middel van de documenten uit de P&C cyclus zoals kadernota, begroting, jaarrekening en burap, zie onderstaande afbeelding.



Voor de periode 2017 -2022 zijn deze documenten geanalyseerd in relatie tot de drie voorbeeldprojecten met de vraag of raadsleden inzicht konden krijgen in de projectdoelen, de realisatie hiervan en de voortgang in termen tijd, geld en kwaliteit en risico's. Een eerste bevinding is dat er grote verschillen zijn, in de loop van de tijd, hoe de projecten al dan niet zijn opgenomen in de documenten van de P&C cyclus. Ten tweede zijn er grote verschillen tussen de drie voorbeeldprojecten.

De kwaliteit van de verantwoording over projecten in P&C documenten is wisselend. Er is geen continue lijn, soms gedetailleerd en dan weer terloops of het ontbreekt aan informatie terwijl dit wel verwacht zou mogen worden. Het project Buitengewoon Buitengebied komt iedere keer terug in de P&C cyclus. Terwijl dit in wisselende mate geldt voor de projecten Uittreding SZMH en Herinrichting Diepstraat.

Daarnaast geven meerdere geïnterviewden aan dat de P&C cyclus en bijbehorende documenten bedoeld zijn om een overzicht te geven over de gehele stand van zaken. Hierdoor zijn deze documenten dus minder geschikt voor raadsleden om inzicht te kunnen krijgen in de voortgang en realisatie van doelen van de afzonderlijke projecten.

In de tabel is de analyse samengevat, waarbij per project is aangegeven in welke mate schriftelijke informatie is verstrekt/verantwoording wordt gegeven.

Tabel 1 Analyse van P&C Documenten

Uitgifte jaar	Document	Projecten		
		Buitengewoon Buitengebied	Uittreding SZMH	Herinrichting Diepstraat
2017	Uitgangspuntnotitie 2018-2021			
	Begroting 2018-2021			
2018	Raadsprogramma 2018-2022			
	Begroting 2019-2022			
	Rekening 2017			
	Buraps 2018			
2019	Kadernota 2020 -2023			
	Begroting 2020 -2023			
	Rekening 2018			
	Buraps 2019			
2020	Begroting 2021 - 2024			
	Rekening 2019			
	Buraps 2020			
2021	Begroting 2022 -2025			
	Rekening 2020			
2022	Begroting 2023 -2026			
	Rekening 2021			

Legenda kleuren in tabel 1

	Niet van toepassing
	Ruim voldoende genoemd
	Voldoende genoemd
	Terloops genoemd
	Niet genoemd

Het project Buitengewoon Buitengebied wordt in ieder document van de P&C cyclus vermeld. Gedurende de vijf jaren verandert de status en naamgeving van het project/programma. In de uitgangspuntennotitie 2018-2021 staat het opgenomen bij het bevorderen van kleinschalige agrarische ondernemingen. In het raadsprogramma van 2018 is het prioriteit geworden en in de begroting 2019-

2022 is het een heel beleidsveld geworden waarbij de bestuursopdrachten een speerpunt zijn geworden. De bedragen voor het project zijn opgenomen in een tabel voor het hele beleidsveld. Dit houdt in dat de uitgaven voor de bestuursopdrachten niet afzonderlijk kunnen worden herleid. In de Buraps van 2018 wordt verwezen naar het projectenboek. In de kadernota van 2019 staat Buitengewoon Buitengebied ook opgenomen en het project komt terug in de begroting met dezelfde bedragen als in 2018. In 2020 is Buitengewoon Buitengebied een kerntaak geworden qua uitgaven en worden bedragen weer apart benoemd. In 2021 staat in de jaarrekening 2020 dat het inmiddels een Manifest is geworden. In de begroting 2021 en 2022 staan er bedragen opgenomen voor het project/programma Buitengewoon Buitengebied. Samenvattend heeft de raad veel informatie in de P&C cyclus over het project/ programma/ beleidsveld/ kerntaak/ speerpunt Buitengewoon Buitengebied ontvangen maar is het zeer complex om goed zicht te krijgen op de realisatie van de projectdoelen (mede omdat deze wijzigden) en de voortgang in termen van tijd, geld, kwaliteit en risico's. In 2017 en in 2018 is het project opgenomen geweest in het projectenboek.

Het project uittreding SZMH komt in 2017 voor als het samenwerkingsverband waaraan wordt deelgenomen, dit is ook logisch. In 2018 wordt in de begroting melding gemaakt van stijging van de apparaatskosten en komt het in de Buraps bij raming van de kosten aan de orde. In 2019 wordt in de P&C documenten gesproken van het aanscherpen van de regierol. In de begroting 2020 wordt gesproken van alternatieve onderzoeken rondom SZMH in het kader van doelmatigheid. In deze begroting zijn nog geen bedragen opgenomen. Ook wordt vermeld dat uittreding een bezuiniging en integraliteit kan opleveren. Opvalt dat er in de Buraps van 2020 niets staat vermeld. In 2021 staat in de jaarrekening 2020 vermeld dat er inmiddels een raadsbesluit is geweest over uittreding. In de Buraps van 2021 wordt alleen nog over afwijkingen gerapporteerd. En in de begroting komt de terugstorting van SZMH aan bod. Dit geldt ook voor 2022. Bij dit project zien we dat de P&C documenten niet passend zijn als een project een snelle doorlooptijd heeft (binnen 1,5 jaar). De raad heeft door middel van de P&C documenten nauwelijks inzicht kunnen krijgen in het projectdoel en de realisatie ervan.

Het project herinrichting Diepstraat wordt in 2017 in de begroting genoemd in het kader van het verkeerscirculatieplan. In 2018 ontbreekt het in het raadsprogramma en in de begroting. In de jaarrekening 2018 zijn daarentegen de uitgaven voor dit project wel opgenomen. Ook in de Buraps van 2018 komt dit project aan bod. In 2019 komt het niet voor in de kadernota. Maar wel in de begroting, de Buraps en de jaarrekening van 2019. In 2020 komt herinrichting Diepstraat in geen van de P&C documenten meer voor. Terwijl in 2021 in de begroting staat vermeld dat de Diepstraat in gebruik is genomen en in de jaarrekening 2020 staat een duidelijk overzicht van alle MIP-projecten. Dit overzicht komt ook weer terug in de jaarrekening van 2021. Er wordt dus nogal wisselend om gegaan met de (financiële verantwoording) in de loop van de tijd. Voor raadsleden betekent dit dat zij geen doorlopend inzicht hebben in de realisatie van het projectdoel. Hierin is verandering gekomen doordat sinds 2021 de raadsleden een kwartaalrapportage krijgen over de stand van zaken over MIP-projecten.

Raadsleden geven aan dat de kadernota, de jaarrekening en de begroting belangrijke documenten te vinden zowel voor het bestuur als voor de inwoners. Echter het zijn uitgebreide, ingewikkelde documenten om te lezen. Teksten zijn soms onvoldoende duidelijk en begrijpelijk. Daarbij komt dat in de vorige bestuursperiode volgens afspraak vier jaar lange teksten van voorgaande perioden

gehandhaafd bleven. Dit kwam de leesbaarheid niet ten goede. Deze afspraak is in de huidige bestuursperiode losgelaten.

De P&C documenten zijn met name bedoeld om overzicht te geven over de gehele stand van zaken bij de gemeenten. Hierdoor zijn deze minder geschikt voor raadsleden om inzicht te kunnen krijgen in de voortgang en realisatie van doelen van de projecten. Raadsleden vinden het wel wenselijk dat grote projecten worden opgenomen in de kadernota, de begroting en jaarrekening.

4.2 Doelmatigheid

Doelmatig wordt hier besproken in termen van financiën, tijdsduur en kwaliteit. Doeltreffendheid, of het doel bereikt is, komt in de volgende paragraaf aan bod.

De bevinding is dat, uitgaande van de bijgestelde kaders, er over het algemeen financieel doelmatig is gehandeld bij de projecten. De (bijgestelde) planning bij projectmatig werken wordt lang niet altijd gehaald wordt. Ten derde blijft het beoordelen op de kwaliteitscriteria van projecten geregeld achterwege omdat de kwaliteitscriteria niet duidelijk zijn opgesteld.

Wat betreft financiën zijn de drie projecten binnen de bijgestelde kaders gebleven. Bij het project Buitengewoon Buitengebied was bij de start het budget onvoldoende, dit is later bijgesteld en binnen dit financiële kader is het gebleven. Bij het project uittreding SZMH is tot aan de basis in 2021/07 binnen de kaders gebleven, ook lijkt de doorontwikkeling daarna binnen de gestelde financiële kaders te blijven. Bij het project herinrichting Diepstraat is er sprake van een actueel overschot waarbinnen nog garantie bouwwerkzaamheden dienen te worden uitgevoerd. Naar inschatting van de projectleider kan mogelijk nog een deel teruggestort worden naar de algemene middelen. Gekeken naar de voorcalculatie en de uiteindelijke uitgaven zou het als financieel ondoelmatig kunnen worden beoordeeld, echter gezien de onderbouwing en de beargumenteerde overwegingen waartoe gezamenlijk is besloten, zou dit geen juiste gevolgtrekking zijn.

Wat betreft tijdsduur zijn twee van de drie projecten niet binnen de planning gebleven. Alleen het project uittreding SZMH is voor wat betreft oplevering keurig binnen de planning gebleven. Bij het project Buitengewoon Buitengebied was in eerste instantie de tijdsduur te kort ingepland, maar ook na bijstelling is het project niet binnen de planning gehaald. De overschrijding is dus enkele jaren. Mede omdat het project nog openstaat terwijl het nog om veelal kleine opvolgingsacties gaat. In het voorjaar van 2022 is er ambtelijk een voorstel gedaan om een nieuwe stuurgroep in te richten die, nadat het project twee jaar heeft stil gelegen, met het opvolgen van de openstaande acties aan de slag gaat. Ook het project herinrichting Diepstraat staat nog open en daarvan heeft nog geen eindafrekening plaats gevonden.

Wat betreft kwaliteit is het lastig om uitspraken te doen omdat de criteria waaraan het project zou moeten voldoen niet altijd helder geformuleerd worden. Bij een civieltechnisch project zoals herinrichting Diepstraat wordt door de directievoering gecontroleerd of voldaan wordt aan de vooraf gestelde technische eisen. Het werk is met uitzondering van de voegen, goedgekeurd. Bij het project uittreding SZMH waren er ook duidelijke randvoorwaarden en oplevervoorwaarden gesteld aan de leveranciers. Een evaluatie hiervan dient nog plaats te vinden. Bij het project Buitengewoon

Buitengebied valt er ook weinig te zeggen over de geleverde kwaliteit omdat er ten eerste geen criteria vastlagen waaraan het project moest voldoen en er ten tweede geen evaluatie is geweest.

4.3 Doeltreffendheid

Alle drie de voorbeeldprojecten hebben het beoogde resultaat opgeleverd.

Bij het project Buitengewoon Buitengebied is het resultaat dat er richtinggevende uitspraken door de gemeenteraad zijn vastgesteld, namelijk het document Agrarische Bouwkavels en het Manifest Richtinggevende Uitspraken. Dit resultaat geeft input voor de Omgevingsvisie en het Uitvoeringsprogramma. Daarnaast geeft het de bestuurlijke - en ambtelijke organisatie sturing bij de uitvoering, bijvoorbeeld bij het verlenen van vergunningen voor evenementen of grootschalige recreatie. Het geeft een basis waarop kan worden terugvallen. Nadeel blijft dat de tekst van het Manifest soms op verschillende wijze geïnterpreteerd kan worden. Daarnaast kunnen er ook andere grondslagen (bestemmingsplan, wet- en regelgeving, ed.) zijn waardoor (nog) niet gehandeld kan worden volgens het Manifest. De meerwaarde is ook geweest dat er onderling begrip is gekweekt tussen de verschillende partijen (natuur, landbouw en omwonenden). Men kan elkaar nu beter begrijpen omdat er veel overleg is geweest.

Bij het project uittreding SZMH waren de te bereiken effecten: de klant weer kennen, integraliteit in de dienstverlening en een bezuiniging op de uitvoeringskosten. Deze drie doelen zijn bereikt. Terugkijkend is het een goede stap geweest om de uitvoering in eigen handen te nemen en is er sprake van een succesvol project dat goed geïmplementeerd is.

Bij het project herinrichting Diepstraat is het resultaat dat de onderhoudstoestand en de karakteristieke uitstraling is verbeterd. Deze straat behoort tot beschermd dorpsgezicht en de monumentencommissie heeft hierover positief advies uitgebracht. Door een deel van de raad en de inwoners wordt het projectresultaat als te duur en als een te luxueuze voorziening/attractie voor de toeristen gezien. Terwijl door een ander deel van de raad en de inwoners het juist wordt gezien als een aanwinst voor Eijssden. Gekeken naar de doelstellingen uit de collegevoorstellen en de wettelijke voorschriften aangaande monumenten zijn de doelstellingen gehaald.

4.4 Dossiervorming, afronding en evaluatie

In deze paragraaf behandelen we eerst in hoeverre bij de drie voorbeeldprojecten sprake was van een goed opgebouwd, transparant en volledig projectdossier, vervolgens de afronding en evaluatie van een project.

Voor alle drie de projecten zijn er zaaknummers aangemaakt in het document management systeem (Decos Join). Door de projectmanagers-/leiders wordt opgemerkt dat een groot deel van het dossier zich ook bevindt op de S-schijf waartoe alle projectmedewerkers inzage hebben. Voor dit onderzoek zijn er ten behoeve van de dossieranalyse relevante documenten van de S-schijf toegevoegd aan de zaak in Decos Join. Het gerepareerde dossier is beoordeeld door de Rekenkamer waarbij grotendeels alle documenten in de dossiers zijn geanalyseerd, zie bijlage 2 voor een overzicht van de geanalyseerde documenten.

De samenvattende bevinding is dat de projectdossiers erg verschillen en dat niet alle relevante stukken zich in het document management systeem bevinden en dat alle drie de dossiers niet volledig zijn. Eén van de projectdossiers is logisch opgebouwd en transparant, dit geldt in wisselende mate voor de twee andere projectdossiers.

Het projectdossier herinrichting Diepstraat is het meest logisch opgebouwd en transparant. Hierin zijn aangetroffen: alle (voorgestelde) collegevoorstellen, de offertes, de opdrachtverleningen, de proces-verbalen, de presentaties, de tekeningen, de communicatie met bewoners en de bouwverslagen. Uitzondering hierop is de informatieverstrekking aan de raad, deze is niet aangetroffen in het dossier. Terwijl er zeker informatie verstrekt is aan de raad in de P&C documenten. Ook zijn er geen uitnodigingen aan de raad voor de informatie-bijeenkomsten aangetroffen in het dossier terwijl dit volgens zeggen wel gebeurd is. Hierdoor is het dossier niet volledig te noemen. De Rekenkamer lijkt het juist belangrijk dat de informatievoorziening aan het hoogste bestuursorgaan, de raad, goed gedocumenteerd wordt.

In het project Buitengewoon Buitengebied zijn alle relevante stukken aangetroffen, de bestuursopdrachten, memo's aan de raad, raadsinformatiebrieven, de collegevoorstellen, de offertes, de opdrachtverleningen, de presentaties, de tekeningen en de communicatie met bewoners. Door de reparatie is dit dossier minder logisch opgebouwd en bevinden zich ook documenten op de S-Schijf en op de website. Door deze drie bronnen samen te voegen ontstaat een volledig dossier.

Het dossier bij de uittreding SZMH is samengesteld uit meerdere zaaknummers en deze zijn onvolledig en onlogisch opgebouwd terug te vinden in Decos JOIN. Ook navragen levert niet de gewenste documenten op.

Projectmanagers/-leiders merken op dat voor hen het werken in het document management systeem de overzichtelijkheid niet ten goede komt omdat het systeem niet gebruiksvriendelijk is, o.a. omdat alle stukken onder één zaaknummer moeten worden opgeslagen. Projectmanagers/-leiders werken liever met hun eigen systeem op de S-schijf. De Rekenkamer heeft voor dit onderzoek toegang gekregen tot de documenten in Decos en niet tot documenten op de S-schijf. Dus het zou kunnen dat de projectmanagers/-leiders zelf wel beschikken over een compleet dossier, maar dit heeft de Rekenkamer dan niet kunnen vaststellen.

Afronding

Twee van de drie projecten zijn nog niet afgerond, dit betreft het project Buitengewoon Buitengebied en herinrichting Diepstraat omdat nog enkele zaken geregeld moeten worden. De laatste stap in het project Buitengewoon Buitengebied is dat er op basis van gebiedsdifferentiatie en het landschapsfonds, gedetailleerd uitgewerkt is hoe de organisatie kan omgaan bij het toekennen van vergunningen. De wethouder geeft aan dat bij nader inzien het project afgesloten had moeten worden bij het vaststellen van het manifest richtinggevend uitspraken. Bij het project herinrichting Diepstraat betreft het nog enkele garantiezaken die geregeld moeten worden en is het project waarschijnlijk open blijven staan omdat de projectleider weg ging. Beide portefeuillehouders realiseren zich dit tijdens het interview en nemen zich voor om deze twee projecten te gaan afsluiten.

Het niet tijdig afronden van de projecten wordt gezien als inefficiënt. Alle betrokkenen dienen zich weer te verdiepen in de laatste stand van zaken en moeten het projectdossier raadplegen of nog erger het projectdossier compleet maken zoals in de voorgaande subparagraaf is geconstateerd. Dat kost tijd en mankracht. Dus het is wenselijk dat projecten tijdig worden afgesloten.

Evaluatie

Evalueren is het verzamelen (idealiter overzichtelijk in het projectdossier), bespreken, interpreteren en presenteren van de informatie over het project en dit vergelijken met de beoogde doelen in termen van tijd, geld en kwaliteit op basis waarvan een evaluatieverslag wordt aangeboden aan het college en/of de raad. Dit zou eventueel kunnen leiden tot maatregelen om gesignaleerde problemen bij een volgend project te voorkomen. De bevinding op basis van deze drie projecten is dat (eind)evaluaties van projecten niet gebruikelijk zijn bij raad, het college en de ambtelijke organisatie van E-M. Een deel van de raad gaat er wel van uit dat er intern geëvalueerd wordt en een ander deel heeft hier geen zicht op. De bevroegde raadsleden kunnen zich niet herinneren evaluatieverslagen te hebben gezien.

Het college geeft aan evalueren wenselijk te vinden om te kunnen delen in de successen, maar ook om te leren voor volgende projecten. Ook vindt het college het belangrijk om de raad hiervan op de hoogte te stellen en een evaluatieverslag op hoofdlijnen aan te kunnen bieden. Ook de raad geeft aan het wenselijk te vinden om een kort en krachtig evaluatieverslag van een groot project te ontvangen. Dit zouden tevens de momenten kunnen zijn waarop de raad geïnformeerd wordt bij een halfjaarlijkse tussentijdse evaluatie.

Bij het project Buitengewoon Buitengebied is er tussentijds een evaluatie aangetroffen in één van de verslagen van de stuurgroep. Bij de twee andere projecten zijn geen tussentijdse evaluaties aangetroffen in het projectdossier of vermeld door het projectmanagement.

Bij alle drie de voorbeeldprojecten is er (nog) geen schriftelijke weergave van een eindevaluatie aangetroffen. De verklaring zou kunnen zijn dat twee (Buitengewoon Buitengebied en herinrichting Diepstraat) van de drie projecten nog niet geheel zijn afgerond. Echter uit de interviews met de projectmanager/-leiders komt naar voren dat het niet gebruikelijk is om te evalueren na afloop van een project. Er wordt wel gesteld dat een interne evaluatie na afronding van het project zinvol is om te leren wat goed gaat en wat beter zou kunnen gaan. Echter door de waan van de dag, nieuwe projecten, personeelstekort en de kleine ambtelijke organisatie is hier nauwelijks tijd en aandacht voor. Bij het project uittreding SZMH heeft er een mondelinge eindevaluatie plaats gevonden maar het is onduidelijk wie hieraan heeft meegedaan, wat de resultaten waren en of er verslaglegging over heeft plaatsgevonden. Er is in ieder geval geen evaluatieplan/-verslag aangeboden aan het college en/of de raad.

Bijlage 1 Geïnterviewden

Naam	Functie en rol bij project	Datum afspraak
Mari-An Gerits	Gemeentesecretaris / directeur	21-7-2022 30-8-2022
François Kool	Loco gemeentesecretaris / adjunct-directeur	21-7-2022
Martijn Visser	Projectleider uittreding SZMH	19-9-2022 31-10-2022
Julie Starren	Projectleider Buitengewoon Buitengebied	19-9-2022 31-10-2022
John Snackers	Huidige projectleider Diepstraat, Bat en Batstegen	28-9-2022 14-11-2022
Thei Ruijters	Afdelingshoofd openbare ruimte	28-9-2022 14-11-2022
Erik Hurkens	Projectleider openbare ruimte	14-11-2022
Wim Weerts	Projectleider openbare ruimte	12-11-2022
Joep Mertens	Beleidsadviseur openbare werken	2-12-2022
Gerry Jacobs	Wethouder Buitengewoon Buitengebied	5-01-2023
Jos Custers	Wethouder herinrichting Diepstraat en uittreding SZMH	11-01-2023
Chris Piatek	Wethouder uittreding SZMH	11-01-2023
Nadine Steijns-Huids	Fractievoorzitter CDA	17-01-2023
John Nelissen	Fractievoorzitter EML	17-01-2023
Chayenne Eerlingen	Raadslid EML	17-01-2023
Sjanne Quellhorst	Fractievoorzitter PRO	17-01-2023
Ron Mourmans	Raadslid PRO	17-01-2023
Jean Thomassen	Fractievoorzitter VVD	17-01-2023
Wim den Os	Raadslid VVD	17-01-2023
Hanneke Koene	Fractievoorzitter ODE	17-01-2023
Maria Janssen	Raadslid ODE	17-01-2023

Bijlage 2 Documentenoverzicht

Algemene documenten					
	Datum	Document	Wie	Beschrijving	Bijzonderheden
1.	2014	Advies implementatie projectmatig werken	Intern	Aanleiding, motivering en uitbesteding traject projectmatig werken	Status onbekend
2.	2014	Kadernotitie Projectmatig werken	Intern	Toelichting op projectmatig werken, onderscheid routine, project, en improviseren, projectorganisatie, principes en projectfasen en beheersing.	Status onbekend
3.	2014	Projectsjablonen	Intern	Vijf sjablonen voor iedere fase behorende bij kadernotitie	Status onbekend
4.	2016	Aanbestedingsbeleid	Inkoopafdeling	Nota waarin juridisch kader, economische, ideeële, en organisatorische uitgangspunten zijn vastgelegd. Raad stelt kaders, college voert uit.	Afwijkingsregel is uitzondering en moet gemotiveerd zijn.
5.	2017	Protocol Inkoop en Aanbestedingen	Intern	Globaal stappenplan als leidraad voor het ambtelijk apparaat.	Uitzonderingsregels worden verder uitgewerkt en schema aanbestedingsvormen.
6.	2016/10	Projecten notitie	Intern	In het kader van OOT-traject toelichting van de wijze van werken voor projectleider	
7.	2017/01	Format collegevoorstel	Intern	Format op welke wijze toelichting, gevolgen waaronder risico's, inkoop en aanbesteding, duurzaamheid, overleg met Poho, planning en communicatie waaronder participatie.	Helder document met duidelijke uitleg.
8.	2017/06	Projectenboek Eijsden-Margraten	Intern	2e rapportage. Projecten opgenomen in 1 A4 en bij nieuwe projecten is de startnotitie opgenomen. De projectplanning en projectbeheersing worden gedaan aan de hand van elementen: geld, risico's, organisatie, kwaliteit, informatie/ communicatie en tijd.	Groot document 73 bladzijden voor 12 projecten. De drie voorbeeldprojecten zijn nog niet opgenomen.
9.	2017/07	Inrichting projectbureau	Intern	Beschrijving van wijzen van werken: uniek, verantwoordelijk wie is opdrachtgever en nemer en bepaalde werkwijze (fasen). Uitleg over project- en bestuursopdracht. Verschil bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Uitleg strategisch project.	Nazorgfase, evaluatie is niet uitgewerkt
10.	2017/07	Uitgangspuntennotitie 2018-2021		Kadernota. BB eenmaal bij ondernemerschap kleinschalige ondernemingen genoemd	.
11.	2017/10	Afsluiting project (of een fase daarvan)	Intern	Afspraken over de overdracht van project naar de lijns-organisatie	
12.	2017/11	Programmabegroting 2018 -2021		BB opgenomen als project 2 maal -50.000 euro in 2018 en 2019. SMZH opgenomen als samenwerkingsverband. Diepstraat krijgt extra aandacht, in verband met Verkeercirculatieplan. Geen bedragen.	.
13.	2017/11	Projectenboek Eijsden-Margraten		Zie projectenboek 2017/06. De 12 projecten worden aangevuld met startnotitie BB.	Uitgebreid 81 bladzijden.
14.	2018/04	Raadsprogramma op hoofdlijnen 2018 202.		Op weg naar een gezonde balans. Burgerparticipatie prominent opgenomen. Bij prioriteiten worden BB en projecten vermeld.	
15.	2018/05	Projectenboek Eijsden-Margraten		Zie projectenboek 2017/06. BB ingevuld, 5 % gereed.	Informatie en communicatie nog niet ingevuld bij BB.
16.	2018/05	Eerste bestuursrapportage 2018		Beschrijving stand van zaken project BB Wordt ook verwezen naar projectenboek. Uitputting - 20.000 euro. Projectmatige uitvoering van toeristische gebiedsvisie waaronder Diepstraat valt en bij openbare ruimte	Diepstraat wordt 6 maal genoemd.
17.	2018/07	Jaarstukken 2017			
18.	2018/11	Projectenboek Eijsden-Margraten		Mutaties in de opzet, ingekort en uitleg over risicoprofiel. BB wederom 5% gereed en budget uitgebreid van 35.000 naar 107.000 euro. Informatie en communicatie ingevuld maar staat niet hoe.	31 bladzijden.
19.	2018/11	Programmabegroting 2019-2022		Anders durven doen (subtitel). BB is een heel beleidsveld geworden.	Diepstraat niet opgenomen.

20.	2018/11	Tweede bestuursrapportage 2018		SZMH stijging apparaatskosten 117.000 euro Beschrijving stand van zaken project BB, uitputting ook nog -20.000 euro. Bij raming kosten SZMH van 140.220 en 141.200 (apparaatskosten en aparte projecten) BB en Diepstraat genoemd. Aparte tabel voor wegeninvestering.	Diepstraat dezelfde tekst als 1e Burap
21.	2019/07	Jaarstukken 2018		BB 5.000 euro minder uitgegeven dan begroting Diepstraat budget 173.000 en 7260 uitgegeven Beleidsveld BB met daarbij de status van verschillende onderdelen. Ook als onderdeel van participatie.	
22.	2019/07	Eerste bestuursrapportage 2019		BB tekstueel toegelicht. Diepstraat. SMZH nadrukkelijk tegen het licht houden en financiële opgave	Diepstraat niet opgenomen in Burap
23.	2019/07	Kadernota 2020 - 2023		BB beleidsveld, bedragen gelijk. SZMH regierol aanscherpen. SMZH als risico opgenomen, open einde regeling. Verder dezelfde tekst	Diepstraat niet opgenomen. Dezelfde tekst bij BB en SMZH.
24.	2019/11	Programmabegroting 2020 -2023		Beleidsveld BB met daarbij de status van verschillende onderdelen. Meevaller 165.000 (vooral grondverkoop). Diepstraat 1 maal in het kader MIP.	Opvalt dat BB sommige delen van groen rondje naar geel vierkant en andersom. Dezelfde tekst bij SZMH.
25.	2019/12	Tweede bestuursrapportage 2019		Geen projectenboek verschenen. Commissie adviseert de raad om zich af te vragen wat de toegevoegde waarde is van projectenboek. Kan ook via andere instrumenten.	Vaag geformuleerd.
26.	2020/02	Verslag commissievergadering P&C m.b.t. projectenboek	Griffie	Discussiestuk over werking van bestaande raadsinformatiesystemen. Griffie wordt als schakelfunctie ingezet.	Griffie is voor veel problemen de oplossing.
27.	2020/03	Tussen Thorbecke en filterbubbel. Raadsleden in de informatiesamenleving	VNG	Raadsthema avond. Twijfel over meerwaarde projectenboek. Voortgangsrapportage prioritaire thema's i.p.v. projectenboek.	Nog maar 1 lopende projectopdracht. Geen projectenboek uitgekomen in 2019.
28.	2020/03	Verbetering P&C proces en documenten 2019		Jaarrekening. Financiële uitdaging vraag om financiële keuzes. BB voordeel van 1.490 euro lasten en bij baten 8.296 euro. BB van gele vierkant naar rode driehoeken 2 maal.	
29.	2020/07	Programmarekening 2019		BB bestuursopdracht is nu speerpunt geworden.	Geen SZMH en geen Diepstraat
30.	2020/07	Eerste bestuursrapportage 2020		BB is kerntaak genoemd en andere regelingen weer apart benoemd. Uittreding SZMH wordt als bezuiniging en integraliteit ingezet.	Geen Diepstraat
31.	2020/11	Programmabegroting 2021 -2024		BB is nu weer beleidsveld en 2 vierkanten.	Geen SZMH en geen Diepstraat
32.	2020/12	Tweede bestuursrapportage 2020		Verbeteringsvoorstellen n.a.v. evaluatie P&C, Uitgangennotitie en aanpassing burap BB 19.000 euro meer lasten maar ook 50.000 meer opbrengsten. Inmiddels manifest. SMZH inmiddels raadsbesluit geweest Diepstraat in het kader van overzicht MIP projecten, 84% uitgeput. Bat en Batstegen 115% uitgeput	
33.	2021/04	Raadsvoorstel en -besluit	Griffie	BB wordt nu als onderdeel van iets beschouwd. SZMH terug storting in alg. Reserve Diepstraat in gebruik genomen.	Alleen nog afwijkingen gerapporteerd.
34.	2021/07	Programmarekening 2020		Overdrachtsdocument, Aan de hand van 4 prioritaire thema's belangrijkste cijfers en ontwikkelingen.	BB op zoek naar subsidies is een toezegging aan een fractie Positief lopende projecten worden genoemd maar niet uitgewerkt.
35.	2021/07	Eerste bestuursrapportage 2021		Vier prioritaire thema's genoemd. Zelf	Uitgebreide tekst
36.	2021/11	Programmabegroting 2022 -2025			
37.	2022/03	Spiekbrieven voor raadsleden	Directie		
38.	2022/03	Vacature	HRM		

		projectleider civiel- en cultuurtechniek		organiserend team. Projectmatig werken, projectadministratie wordt als voorwaarde gesteld.	
39.	2022/06	Presentatie TOEM	Directie	Uitleg voor OR Toekomstig bestendige organisatie Eijsden-Margraten. Raad, College, Managers en medewerkers wat beter zou moeten	Veel kritische punten bv ambitieniveau organisatie te hoog, rollen niet duidelijk etc. Waar naar toe gewerkt wordt.
40.	2022/07	Programmarekening 2021		BB is kerntaak. Positieve afwijking van 37.000 minder uitgaven. SZMH onttrekking van 8 ton	Diepstraat zie prog.rek 2020
41.	2022/08	Interne vacature projectleider gebiedsontwikkeling	HRM	Vier prioritaire thema's genoemd.	Zelf organiserend team. Projectmatig werken geen voorwaarde. Korte tekst.
42.	2022/09	Onderzoeksvoorstel	Rekenkamer	Start document	
43.	2022/11	Programmabegroting 2023-2026		BB alleen nog visie en als basis dienend. SMZH terug storting alg. reserve en eigen formatie	
44.	2022/11	Tweede bestuursrapportage 2022			
45.	2023/01	Bespreeknotitie	Directie	Leidraad voor inrichting aansturing bestuurlijke opgaven 2023	

Buitengewoon Buitengebied					
	Datum	Document	Wie	Beschrijving	Bijzonderheden
46.	2017/06	Memo aan college	Projectmanager	Preventieve voorzienbaarheid creëren, bestuur niet geïnformeerd en discussie met gemeenteraad	1e memo, probleem is verrommeling buitenruimte en te grote bouwvlakken. Oproep tot bestuursopdracht
47.	2017/09	Bestuursopdracht en raadsvoorstel	Projectmanager	Gebiedsprofilering en benoemen 2 vertegenwoordigers van de raad	Vage probleemanalyse. Doelen zijn algemeen.
48.	2017/09	Bestuursopdracht en raadsvoorstel deel-aspect	Projectmanager	Inventarisatie van agrarische bouwkvavels	Gedetailleerd uitgewerkt met planning en middelen, duidelijke doel gesteld.
49.	2017/11	Verslag stuurgroep	Projectmanager	Men is zoekende naar de projectopdracht	
50.	2018/01	Bijlage 1 notitievolgtraject	Siecker	Nadere uitwerking van interactief proces	Rommelig opgestelde notitie.
51.	2018/01	Programmaplan	Stuurgroep	Fasering & stappen, Organisatie. Planning per kwartaal	
52.	2018/04	Offerte procesbegeleiding	Siecker	Beschrijving procesaanpak (figuur), inzet en investering van 24.000 euro	Conform aanbestedingsbeleid beneden 25.000, is hier mogelijk rekening mee gehouden?
53.	2018/04	Offerverzoek aan Siecker	Projectmanager	Offerte aanvraag voor stappen 1 t/m3 afronding nov. 2018	
54.	2018/04	Opdrachtverlening procesbegeleiding	Projectmanager	Bevestiging	
55.	2018/05	Brief voor gesprek agrarische bouwkvavels	Gemeente	Algemene uitnodiging met info hoe de gesprekken uitgevoerd gaan worden.	
56.	2018/05	Email m.b.t. RIB bestuursopdracht	Projectmanager	Planning procedure	
57.	2018/05	Email naar griffie	Projectmanager	Raad informeren op raadsinformatiebijeenkomst 25 juni 2018	

58.	2018/05	RIB bestuursopdracht	B&W	Info n.a.v. vaststellen bestuursopdrachten 2017/09. PVA, stuurgroep en inhuren bureau	Uitgebreid, en tijdig, 1 maand later
59.	2018/06	Verslag Stuurgroep	Projectmanager	Veel vragen/opm. vanuit burgemeester o.a. raadsleden interviews laten houden en communicatie. Rib wordt niet verstuurd, alleen informatiebijeenkomst	
60.	2018/07	Notitie inzake raadsinformatiebijeenkomst	?	Evaluatie m.b.t. proces, communicatie, inhoud en de raad	Wie heeft dit document gemaakt? Positief al tussentijds evalueren.
61.	2018/07	Verslag Stuurgroep	Projectmanager	SvZ agrarische bouwkvavels en bevindingen n.a.v. raadsinformatiebijeenkomst	
62. B	2018/09	Offerte huisstijl	Studio Eikenhorst	Beschrijving	
63.	2018/09	Opdrachtverlening huisstijl	Projectmanager	Bevestiging ad 2.000 euro	
64.	2018/09	Verslag Stuurgroep	Projectmanager	SvZ, rol van raad, nieuwe setting.	Oude verslagen zijn later toegevoegd in 2022. Rondvraag hoe wil de raad geïnformeerd worden? Antw. Tijdens fractie overleggen
65.	2018/10	Brief aan Moventum	Projectmanager	Opdrachtverlening ad 1600 euro inwonerpanel	
66.	2018/10	Brief aan Oos Heim	Projectleider	Opdrachtverlening conform offerte	Geen bedrag genoemd.
67.	2018/10	Offerte en e-mails eraan voorafgaand	Moventum	Uitwerking opdracht inwonerpanel	
68.	2018/10	Verslag stuurgroep	Projectmanager	Procesafspraken	Communicatie opgenomen in de rondvraag
69.	2018/11	Brief aan Imagro	Projectmanager	Opdrachtverlening ad 2400 euro inwonerpanel	
70.	2018/11	Brief aan Vincken	Projectmanager	Opdrachtverlening Procesregistratie van traditie naar innovatie ad 4.600	
71.	2018/11	Nieuwsbrief 1	Projectmanager	Uitnodiging voor bijeenkomst december	
72. B	2018/12	Intern	Projectmanager	Beleidsinventarisatie van alle plannen gesorteerd naar thema	Veel documenten, overzichtelijk, alles bij elkaar gezet
73.	2018/12	Nieuwsbrief 2	Projectmanager	Verslag van bijeenkomst december	
74.	2019/01	Nieuwsbrief 3	Projectmanager	Woordwolk	
75.	2019/01	Verslag stuurgroep	Projectmanager	Concept presentatie aan de raad, inhoudelijk	Geen proces afspraken.
76.	2019/02	Brief aan college en raad	Erfgoedvereniging Heemschut	Schriftelijke aanbevelingen	
77.	2019/02	Nieuwsbrief 4	Projectmanager	Kernwaarden bekend, verslag van ontwikkeltafel en uitnodiging voor dialoogavond	
78.	2019/02	Verslag stuurgroep	Projectmanager	Inhoudelijk verslag	

79. B	2019/04	Collegevoorstel	Projectma- nager	Vaststellen kernwaarden buitengebied voor col- lege vergadering van 16 april 2019	Wordt ook verwezen naar raadsvoorstel
80.	2019/04	Raadsvoorstel	B&W	Vaststellen kernwaarden buitengebied voor raadsbesluit vergadering van 28 mei 2019	
81.	2019/04	Verslag stuurgroep	Projectma- nager	Dezelfde leden in Midenterras	Ingekort verslag, geen communicatie
82.	2019/05	Nieuwsbrief 5	Projectma- nager	Verslag van dialoogavond	
83.	2019/05	Verslag stuurgroep	Projectma- nager	Inhoudelijk verslag	
84.	2019/06	Nieuwsbrief 6	Projectma- nager	Vaststelling kernwaarden: diversiteit, authentiek, ondernemend, rust en daadkrachtig bestuur & burger door raad vastgesteld	
85.	2019/08	Verslag stuurgroep	Projectma- nager	Inhoudelijk verslag	Opvalt verschillende opmaak verschillende deelnemers, weinig structuur
86.	2019/10	Nieuwsbrief 7	Projectma- nager	Werkplan opstellen voor buitengebied. Bedrijven onderverdeeld in: stoppers, blijvers en groei- ers/omvormers. Gebieden verdeeld naar kwets- baar: goudgroen, zilvergroen, bronsgroen	Systematisch onder- verdeling
87.	2020/01	Concept RIB	B&W	SvZ proces buitengewoon buitengebied m.b.t. agrarische bouwkvelds	Zeet gedetailleerd en nog in concept
88.	2020/02	Concept College- voorstel	Projectma- nager	Concept manifest proces beschrijving	I&A onder 25.000 euro
89.	2020/06	Memo aan college	Projectma- nager	Proces manifest	Planning in opgeno- men en afstemming met griffie
90.	2020/06	Procesvoorstel aan presidium	Projectma- nager	Afstemming vervolgproces manifest	
91.	2020/07	Concept richtingge- vende uitspraken buitengewoon bui- tengebied	Projectma- nager	Op de 4 thema's (natuur en landschap, land- bouw, toerisme en recreatie en wonen) worden richtinggevende uitspraken gegeven en vervol- gens aangegeven wat we nu al gaan doen.	In de paragraaf wat we gaan doen gaat het vooral over omge- vingsvisie. Weinig concrete punten wor- den genoemd en wan- neer die gereed moe- ten zijn.
92.	2020/07	Nieuwsbrief 8	Projectma- nager	Uitnodiging vervolg bijeenkomsten. Meedoen met EO Weijersprijs en uitstel in raadsvergade- ring.	Ander lay-out, lange tussentijd met vorige nieuwsbrief.
93.	2020/10	Verslag stuurgroep	Projectma- nager	Voorstel inloop uur. Zoeken naar draagvlak in de raad	Nu pas komt er een voorstel voor 2 maan- delijkse RIB
94. B	2020/10	Zienswijze nota over reacties	?	10 binnengekomen reacties met daarop reactie van gemeente	Van wie komen de re- acties van de ge- meente?
95.	2020/11	Collegevoorstel RIB agrarische bouwka- velds	Projectma- nager	Bericht n.a.v. toezegging raadsvergadering 25 aug 20 en verdragingsbericht vaststellen mani- fest in dec.	Planning wordt niet gehaald in dec, wordt in maart 2021 vastge- steld
96.	2020/11	Memo aan college	Projectma- nager	Proces aanpak met 2 varianten besluit voor of na B&W vergadering	Keuze valt op na B&W
97.	2020/11	RIB	B&W	Midenterras, verdragingsbericht manifest en richtinggevende uitspraken	Er wordt gedetailleerd ingegaan op de ver- gunningen.
98.	2020/12	Presentatie door- leefsessie	Projectma- nager	Manifest uitgewerkt a.d.h.v. concrete casussen.	

99.	2020/12	Richtinggevende uitspraken buitengewoon buitengebied	Projectmanager	Zie concept met toevoegingen van status en bijlage met de reactie van stakeholders	
100.	2021/01 2021/03	RIB 2	B&W	Toelichting op omgevingsvergunningen en aankondiging mrt 21	Snel weer een RIB en wederom heel gedetailleerd
101.	2021/03	Beantwoording raadvragen	Projectmanager	Beantwoording van bijna 100 vragen vanuit de fracties.	Zeer veel vragen
102.	2021/03	Manifest Buitengewoon Buitengebied	Projectmanager	Korte tekst over de 4 thema's waarbij natuur en landschap meeste aandacht krijgt. Definitief met aanpassing n.a.v. reacties	
103.	2021/03	Nieuwsbrief 9	Projectmanager	Vaststellen van het manifest door de raad.	
104.	2021/07	Collegevoorstel	Projectmanager	Aanpak pilots agrarische bouwkvavels, analyse 25 bouwvergunningen en RIB	Gedetailleerd en goed onderbouwd
105.	2021/07	RIB	B&W	Manifest en agrarische bouwkvavels. Inloopspreekuur	
106.	2021/01 2022/02	Collegevoorstel RIB 2	Projectmanager	Zie RIB 2 en aanpassingen vanuit college	
107.	2022/01	Verslag stuurgroep	Projectmanager	Opstellen overdrachtsdocument met actielijst	Heeft 2 jaar stil gelegen

Uittreding SZMH					
	Datum	Document	Wie	Beschrijving	Bijzonderheden
108.	2019/12	Brief aan Pho SMZH SoZa	B&W	Voorgenomen besluit tot uittreding SZMH per 1 jan. 2021. Uiterlijk 1 feb. 2020 uittredingsvoorwaarden.	Voor de kosten worden beschreven en cafetariamodel ongewenst
109.	2019/12	Collegevoorstel	Projectmanager	In stemmen met bijgesloten brief voorgenomen besluit tot uittreding SZMH. Reden financieel bijna 1 mln. euro t.o.v. 22 uitkeringen.	Brief is niet bijgevoegd. Financieel nog niet uitgewerkt. Risico's nog niet in beeld wel de juridische gevolgen.
110.	2019/12	RIB	B&W	Voorgenomen besluit tot uittreding SZMH wordt toegelicht en gesprek van oktober over cafetariamodel.	Geen keuzes of scenario's uitgewerkt omdat SZMH dit niet wil.
111.	2020/01	Offerte inzet adviseur	Stuurman flexibiliteit	Offerte waarin 2 opties worden uitgewerkt met een uurtarief	
112.	2020/01	Offerte verdiepend onderzoek participatiewet	Beren-schot	Offerte met een bedrag van 11.000 euro	
113.	2020/02	Brief aan B&W gem. EM	Pho SMZH SoZa	Besluitvorming tot het doen van 2 onderzoeken ten laste van EM. Met een bijlage van RIB	
114.	2020/03	Beantwoording vragen artikel 36 vragen	B&W	Veel vragen rondom het uittreden met beantwoording.	Kritische vragen worden goed beantwoord.
115.	2020/03	Brief aan directie EM	Projectmanager	Tijdpad voorgenomen uittreding koersen op 1 juli 2021	
116.	2020/03	Collegevoorstel	Projectmanager	Reactie op kosten onderzoeken college is het hiermee oneens.	
117.	2020/04	Brief aan Pho SMZH SoZa	B&W	Planning voorgenomen uittreding SZMH, businesscase wordt toegelicht en planning aanpassen i.v.m. corona en nieuwe wet inburgering.	

118.	2020/04	RIB	B&W	Planning uittreden aanpassen naar 1 juli 2021 i.p.v. 1 jan. 2021	Nette RIB en gelijktijdig met versturen brief.
119.	2020/06	Brief aan B&W gem. EM	Pho SMZH SoZa	Voorwaarden en proces uittreding SZMH. Brief van college van dec. 2019 is niet geldig, is. Rechtsgeldig besluit van gemeenteraad nodig en kosten van uittreding.	
120.	2020/07	Brief aan B&W EM	Pho SMZH SoZa	Brief juli goed ontvangen uitstel van reactie vanwege zomerreces	
121.	2020/07	Brief aan Pho SMZH SoZa	B&W	Reactie waarom niet aanwezig op overleg en op de twee onderzoeken.	Duidelijke brief
122.	2020/07	Collegevoorstel	Projectmanager	Tegenvoorstel uittredingsvoorwaarden. Planning businesscase nov. 2020	Krappe planning
123.	2020/08	Businesscase Participatiewet	Projectmanager	Onderbouwing om wel of niet zelfstandig als Eijdsen-Margraten de participatiewet uit te voeren. Aanleiding, beleidskader en doelstellingen, data-analyse bestand, strategie, kosten, sterkte-zwakke, risico, conclusie en aanbeveling.	2 Hoofdscenario's uitgewerkt ook in kosten. Risicoanalyse met bijbehorende actie opgenomen. Voorlopig projectplan ontbreekt. Goede data-analyse en SWOT. Aanbeveling voorzichtig.
124.	2020/09	Brief aan Pho SMZH SoZa	B&W	Goedkeuring gemeenteraad, juridisch advies van Boels Zanders en overzicht van informeren raadt	College mag onderhandelen ook zonder raadsbesluit.
125.	2020/09	Memo aan gem. EM	Boels Zanders advocaten	Beoordeling standpunt SZMH officieel voorgenomen besluit tot uittreding van gemeenteraad.	
126.	2020/10	Collegevoorstel voor kwartaal RIB sociaal domein	Afdelingshoofd Mens & Samenleving	Invoering van RIB per kwartaal over sociaal domein.	
127.	2021/01	Collegevoorstel	Projectmanager	Voorbereiding raadsbesluit en implementatietraject. Uittredingsvoorwaarden, projectstructuur financiële en personele gevolgen, aanbesteding, planning.	Afwijking van de aanbesteding, aan 1 partij gegund: ORGfit, wordt onderbouwd. Communicatie n.v.t. en participatie: informeren.
128.	2021/01	Email	Projectleider	Vraag over productie- en transitiekosten opgenomen in begroting	
129.	2021/01	Overeenkomst	ORGfit	Projectleiders implementatie participatie jan 21 tot en met juli 2021 ad 133.380 euro	Korte periode
130.	2021/02	Offerte Schulink participatiewet maatwerk	Wolters Kluwer	Abonnement o.b.v. inwonertal ad 6.030 euro	Getekende offerte opnieuw geregistreerd.
131.	2021/03	Brief aan Pho SMZH SoZa	B&W	Definitieve opzegging per 1 juli 2021 o.b.v. bereik principeakkoord en besluit van gemeenteraad Bedrag is 875. Eis in 2020 was 1.257 maar is een jaar later, 383 lager, inclusief 20 kosten voor rapportages	
132.	2021/03	Raadsvoorstel	B&W	Instemmen met besluit uittreden en diverse projectkosten.	In het voorstel niet opgenomen waarom afgeweken wordt van aanbestedingsbeleid. Communicatie algemeen beschreven.
133.	2021/04	Memo aan de raad	Projectmanager	Toezegging ad raad 18maart, Boels Zanders en overzicht fte	Geen bijlage
134.	2021/05	Communicatieplan Participatiewet	Intern/ afd. Communicatie	Aanpak. Opgave, omgeving, strategie, Verhaal worden gedetailleerd uitgewerkt.	Inhoudelijk, planmatig uitgewerkt. Raad en

					college worden ook benoemd.
135.	2021/05	Implementatieplan Fase 1	Projectmanager	Plan waarin opgenomen: terugblik inhoudelijk en financieel, vier fasen (richten, inrichten, verrichten en afronden), projectorganisatie, communicatie en vooruitblik,	Gedetailleerd uitgewerkt in tijdsplanning en personen. Communicatie is vooral intern uitgewerkt.
136.	2021/05	Opdrachtverstrekking Schaufeli Advies	Afdelingshoofd Financiën en informatiemanagement	Beoordeling Debiteuren ad 2.850 euro o.b.v. aanpak onderzoek overname debiteurenbeheer participatie	
137.	2021/05 2021/07 2021/11	RIB Sociaal domein	B&W	Per kwartaal Stand van Zaken over Jeugdbeleid, Wmo, ondersteuning gedupeerde ouders kinderopvang affaire, participatie met bijlage cijfers	Uitgebreid.
138.	2021/06	Brieven ontvlechting	SZMH en SEM	Korte brief naar cliënten dat zij na 23 juni terecht kunnen bij SEM	Duidelijk met telefoonnummers voor contactopname.
139.	2021/06	Mail kick-off bijeenkomst	Projectleider	Overzicht wie wat gaat doen en planning	Blinqt bepaalt de inhoud
140.	2021/06	Offerte administratieve uitvoering	Blinqt	Uitvoering back-office sociaal domein per week ad. 3.640 euro met een looptijd tot 28 feb. 22	Onduidelijk voor welke periode? Getekende versie
141.	2021/06	RIB	B&W	Voortgang implementatie van de uitvoering van participatiewet fase en vooruitblik naar fase 2 en 3.	Videoboodschap over fase I. Fase II warme overdracht. Fase III (sep -jan 22)
142.	2021/08	Overeenkomst	ORGfit	Projectleiders implementatie participatie aug 2021 tot en met december 2021 ad 53.846 euro	Dezelfde tekst als eerdere overeenkomst
143.	2021/09	RIB uitnodiging raadsessie	B&W	Interactieve sessie met de raad.	
144.	2021/10	Brief over accountantscontrole	SZMH	Jaar opgesplitst in tweeën voor de controle van de accountant	
145.	2022/04	Overeenkomst	ORGfit	Onderzoek implementatie X-Works afdeling SEM in april ad 6.500 euro	
146.	2022/10	Brief over overname debiteurenbeheer	Afdelingshoofd mens & samenleving	Uitgaande brief aan Blinqt, vanaf 1 jan 2023 zelfstandig administratie uitvoeren	

Herinrichting Diepstraat					
	Datum	Document	Wie	Beschrijving	Bijzonderheden
147.	2017/07	Uitgangspunten IBOR	Afdeling civiel	Overdrachtsdocument vanuit IBOR naar gemeentelijke planontwikkelaar. Water, wegen, Verkeer, Groen, Openbare Verlichting, Kabels en leidingen, Grondzaken, Buitendienst komen aan bod.	Persoonlijk geschreven. Niet alle uitgangspunten uitgewerkt, bv bij water. Handtekening afdelingshoofd ontbreekt.
148.	2017/12	Offerte schetsontwerp	Bureau Verbeek	Inventarisatie en ontwerp en bewonersmiddag ad 9.975 euro	
149.	2018/01	Uitgaande brief aan bewoners en ondernemers	Projectleider	Voorbereidend werkzaamheden	
150.	2018/01	Collegevoorstel herinrichting 't Bat & Batstegen	Projectmanager	Vooroverleg en uitnodigen van 3 offertes.	Rode vraagtekens bij financiën. Wordt gewerkt volgens protocol aanbestedingen Gemeente Eijsden-Margraten 216
151.	2018/01	Opdrachtverlening	Projectmanager	Bevestiging en incl. verhoging ad 11.585 euro	
152.	2018/02	Collegevoorstel Groot onderhoud 't Bat & Batstegen te Eijsden	Projectmanager	De nutsbedrijven hebben in 2018 grootschalige saneringswerkzaamheden ingepland. Dit combineren met groot onderhoud van de gemeente.	Geschatte begroting van 212.000 later wordt het 1,3 mln. Hoe kan dit?
153.	2018/02	Uitnodigingsbrief aan bewoners en ondernemers	Wethouder	Uitnodiging om kennis te nemen van planschets en oproep voor ideeën	Duidelijk en uitnodigend
154.	2018/03	Uitnodigingsbrief aan bewoners en ondernemers	B&W/ afdelingshoofd	Informatieavond 2e schetsontwerp	Duidelijk en uitnodigend
155.	2018/03	Opdrachtverlening	B&W/ afdelingshoofd	Planvoorbereiding ad 17.980 euro Geonius	
156.	2018/04	Email aan projectleider	Bewoners	Aanpassing van plan t.a.v. fietsenstalling en laadpalen	Gedetailleerd
157.	2018/04	Uitgaande email aan bewoner	Projectleider	Opgenomen in de ideeën lijst en meenemen in informatieavond	Zakelijk, wordt niet inhoudelijk op ingegaan
158.	2018/05	Email aan projectleider	Bewoner	Terugkoppelingsverzoek	Is hier op gereageerd? Nee want wordt gevolgd door 2e email in juni
159.	2018/06	Email aan projectleider	Bewoner	Terugkoppelingsverzoek	Is hier op gereageerd? Ja zie mail van juni
160.	2018/06	Uitgaande email aan bewoner	Projectleider	Excuses late reactie en opgenomen in de ideeën lijst en meenemen in informatieavond	Zakelijk, wordt niet inhoudelijk op ingegaan
161.	2018/06	Brief aan bewoners en ondernemers	B&W/ afdelingshoofd	Uitleg over werkzaamheden met planning en betreffende huisnummers	
162.	2018/06	Bomen rapport	Pius Floris	Bomenrapportage	
163.	2018/08	Opdrachtverlening	Afdelingshoofd	Opdracht opbreekwerkzaamheden ad 7.350 euro	
164.	2018/08	Offerte	Kees Plaisier	Opdracht opbreekwerkzaamheden ad 7.350 euro	
165.	2018/08	Watervergunning	Waterschap Limburg	Afgifte vergunning	
166.	2018/10	Memo	College	Niet akkoord om tweemaal straat te openen	
167.	2018/10	Collegevoorstel bestrating	Projectmanager	Overnemen advies monumentencommissie, greskeien en afwijken van aanbestedingsbeleid	Afwijking wordt goed onderbouwd
168.	2018/10	Memo aan college	Projectleider	Saneringswerkzaamheden nutsbedrijven Niet terugplaatsen van maaskeien	Aantasting van unieke uitstraling

169.	2018/10	Besluit op memo saneringswerkzaamheden	College B&W	College is niet akkoord met twee keer opbreken straat, niet uit te leggen aan burger	
170.	2018/11	Offerte	De Echte Kassei	Levering kinderkoppen ad 13552 euro	
171.	2018/11	Uitnodigingsbrief aan bewoners en ondernemers	Wethouder	Delen van het schetsplan in 3 ^e informatieavond	
172.	2018/11	Memo aan college	Projectleider	Saneringswerkzaamheden nutsbedrijven, verantwoording gasaansluiting en planning	
173.	2019/01	Offerteaanvraag planvoorbereiding	Projectleider/Afdelingshoofd	Projectomschrijving en werkzaamheden gedetailleerd omschreven	Meervoudig onderhands aanbesteed. Driemaal dezelfde brief gevonden.
174.	2019/02	Memo heroverweging verkeerssituatie	Grenspaal 12	Voor en nadelen worden geschetst bij verschillende situaties	
175.	2019/02	Offerte	Bureau Verbeek	Bijkomende kosten ad 5.050 euro	
176.	2019/02	Opdrachtverlening	Afdelingshoofd	Bijkomende kosten	
177.	2019/03	Nota van inlichtingen	Projectleider	Beantwoording van 34 vragen voor de drie Aanbieders: Geonius, Plangroep Heggen en RA Infra BV Sittard	
178.	2019/03	Collegevoorstel planuitwerking	Projectmanager	Uitwerking van het plan binnen de gestelde kaders	Geen risico's wbt aanbesteding, zijn er geen andere risico's? 3 offertes en laagste prijs wordt gegund en onderbouwd. Communicatie en participatie concreet uitgewerkt.
179.	2019/09	Collegevoorstel bestratingsmateriaal		Opdrachtgunning greskeien ad 62386 euro	Aanbesteed via eisen van aanbestedingswet. Overleg met portefeuillehouder vraag waarom besluitvorming nodig is? Vanwege intern aanbestedingsprotocol
180.	2019/09	Collegevoorstel Herinrichting		Instemmen met bestek en met aanbestedingsprocedure en aan 6 bedrijven offerte te vragen	College stelt als voorwaarde dat er communicatietraject moet komen.
181.	2019/10	Collegevoorstel Eindafrekening		Overschrijding 243.500 uitgaven en 212.000 begroot. Mariaplein meerwerkopdracht (memo 9 april 2019). Extra kapitaallasten	College neemt voor kennisgeving aan. Communicatie en participatie anders beschreven
182.	2019/10	Collegevoorstel herinrichting		Opdrachtgunning aan laagste inschrijving	Risico's nihil wat betreft aanbesteding, geen andere risico's. Communicatie ingevuld, ziet er keurig uit.
183.	2020/01	Notulen bouwvergadering 3	Geonius	Technische details	
184.	2020/10	Collegevoorstel geveltuintjes		Concept geveltuintje mag maar niet te groot, niet verder uitgewerkt. Voorstel moodboard wat wel	Concept gebleven niet doorgaan.

				en niet mag.	
185.	2019/03	Proces verbaal van aanbesteding	Jurist en projectleider	Drie inschrijvingsbedragen van 30.500 tot 35.350 euro	
186.	2019/03	Betaling factuur	Projectleider	Betaling aan Enexis herstelwerkzaamheden ad 1.936 euro	
187.	2019/04	Opdrachtverlening planvoorbereiding	Afdelingshoofd/projectleider	Opdrachtverlening aan Geonius ad. 30.500 euro	Procedure ook 2.000 euro voor in rekening gebracht. Zie hiervoor geen offerte.
188.	2019/04	Afwijzing opdrachtverlening	Afdelingshoofd/projectleider	Afwijzing o.b.v. laatste gunning	
189.	2019/04	Opdrachtverlening bijzondere plekken	Projectleider	Opdrachtverlening ad. 3.600 euro	Offerte gezien
190.	2019/03	Presentatie schetsontwerp	Bureau Verbeek	Visualisatie van plan en korte samenvatting van info 3 bewonersavonden	Ziet er fraai en overzichtelijk uit.
191.	2019/04	Rapportage vooropname	Quattro Expertise	Uitgebreid rapport over vooropname in maart 2019 per adres	
192.	2019/05	Email Memo variantenstudie	Grenspaal 12		
193.	2019/06	Collegebesluit	College	Instemmen met besluit en adviezen door college bijzondere plekken	In e-mail met gedetailleerde adviezen
194.	2019/07	Brief uitnodiging aan bewoners/ondernemers	B&W/Afdelingshoofd	Presentatie van definitief eindplan	
195.	2019/07	Presentatie Verkeersplan Eijsden	Grenspaal 12		
196.	2019/07	Presentatieposter	Bureau Verbeek		
197.	2019/07	Memo aan college	Projectleider	Per punt wordt ingegaan op uitwerking van plan.	Stuk besproken met wethouder en gaat aangepast naar college
198.	2019/07	Uitgaande email aan bewoner	Projectleider	Inhoudelijke reactie op vraag van bewoner	Netjes beantwoord
199.	2019/08	Memo aan college	Projectleider	Herinrichting Diepstraat cameratoezicht en parkeerplaatsen aan elektrische auto	
200.	2019/09	Memo bodemverbetering	Pius Floris		
201.	2019/10	Proces verbaal aanbesteding herinrichting	Projectleider infra	Zes onderhandse inschrijvingen van 1.164.000 tot 1.158.000 euro	Word document ziet er amateuristisch uit. Kleine verschillen tussen de aanbidders in prijs.
202.	2019/10	Gunningsadvies herinrichting	Geonius	Nagaan of prijzen juist zijn aangezien directiebegroting hoger is.	Wordt standaard ingezet.
203.	2019/11	Voorlopige gunning	B&W/Afdelingshoofd	Onder voorwaarde geen bezwaar gunning aan Strukton, laagste aanbieder	
204.	2019/11	Afwijzing herinrichting	B&W/Afdelingshoofd	Afwijzing en vermelding van gegunde en aanneemsom	
205.	2019/10	Opdracht directievoering & milieukundige begeleiding	B&W/Afdelingshoofd	Conform offerte ad 24.552 euro	Opvalt onder 25.000 euro en o.b.v. werkelijke inzet en milieukundige begeleiding apart aanbesteed.
206.	2019/11	Uitnodiging informatie avond voor ondernemers	Projectleider	Samen met aannemer informeren over uitvoering van plannen	
207.	2019/11	Definitieve opdracht	B&W/Afdelingshoofd	Opdracht voor 1.158.0000 euro en informatieavond	

208.	2019/11	Bereidheidsverklaring en volmacht	Strukton Civiel Zuid	Bereid om borgtocht af te geven van 50% aanneemsom en volmacht voor projectleider	
209.	2019/11	Uitnodiging bewonersavond	Projectleider & Strukton Zuid		
210.	2019/10	Bouwverslag 1	Geonius	Notulen, m.b.t. projectstart-up	Uitgebreid, net verslag per thema, waaronder ook communicatie. In principe iedere 2 weken
211.	2020/07	Procesverbaal opname			
212.	2020/07	Email van burgemeester		Mededeling burgemeester kleine belemmeringen aanpakken en openingsfeest	
213.	2020/07	Bouwverslag 17			

Bijlage 3 Normenkader

Onderstaand normenkader is in combinatie met de onderzoeksvragen gebruikt als leidraad voor het onderzoek.

Onderzoeksvraag	Normen
<i>Richtlijnen en voorschriften (hoofdstuk 1)</i>	
1. Wat zijn de richtlijnen en voorschriften voor projectmatig werken binnen de gemeente Eijsden-Margraten?	/ Zijn er vastgestelde richtlijnen en/of voorschriften
2. Zijn deze richtlijnen en voorschriften ingebed in de gemeentelijke organisatie?	/ Is er sprake van gedeelde begrippen over projectvorming
	/ College en betrokken medewerkers geven aan bekend te zijn en te werken met afspraken en algemeen geldende normen (zie hieronder)
<i>Start van een project (hoofdstuk 2)</i>	
3. Is er bij de start een aanleiding of urgentie, een heldere vraagstelling en het beoogde eindresultaat opgenomen in een bestuursopdracht of projectopdracht?	/ Er is een gedegen probleemanalyse aanwezig. De formulering van de doelstellingen zijn specifiek en meetbaar geformuleerd.
4. Hoe is het voorbereidings- en besluitvormingsproces ingevuld? Hoe is de informatievoorziening tussen raad en college geregeld?	/ De raad heeft een helder projectdoel vastgesteld, waarbij de raad in staat is gesteld om keuzes te maken.
	/ Er zijn de start afspraken gemaakt tussen de raad en het college over de informatievoorziening
5. Is er sprake van een heldere kostenraming (geld, benodigd personeel) en tijdsplanning?	/ Het project is duidelijk afgebakend in termen van tijd, geld en kwaliteit.
6. Zijn de randvoorwaarden (maatschappelijke, beleidsmatige, juridische en financiële) helder in kaart gebracht?	/ Randvoorwaarden zijn adequaat beschreven.
7. Is de projectorganisatie in kaart gebracht met daarin de interne en externe partners met hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden?	/ Er is een overzicht van de inrichting van de projectorganisatie en de belegging van verantwoordelijkheden.
8. Is er een heldere strategie voor de uitvoering van communicatie en/of burgerparticipatie bij de projecten opgesteld?	/ Er is een strategie opgesteld voor de communicatie aan belanghebbenden en burgers en welke inspraak er mogelijk is.
9. Zijn de processtappen en mijlpalen en go/no go momenten benoemd?	/ Er zijn duidelijke afspraken over het traject en te voorziene en niet voorziene beslistmomenten op college- en raadsniveau.

Sturing en beheersing (hoofdstuk 3)

10. Hoe zijn bovenstaande uitgangspunten (kostenraming, randvoorwaarden, informatie en communicatie) beheerst tijdens de uitvoering? Hoe is de informatievoorziening tussen college en raad uitgevoerd?	/ De organen (raad, college en ambtelijke organisatie) bewaken ieder vanuit hun eigen rol de uitvoering van het project in termen van tijd, kwaliteit en geld.
11. Zijn de risico's geïnventariseerd en zijn bijbehorende beheersmaatregelen getroffen? Zijn de risico's gemonitord en is hierover gerapporteerd? Hebben zich onvoorziene risico's voorgedaan?	/ Risico's en beheersmaatregelen worden benoemd.
12. Hoe en in welke fase is ingegrepen/bijgestuurd en door welke geleding? Paste de sturing in het projectplan? Kwam de sturing het resultaat en/of proces ten goede?	/ In het geval van afwijkingen ten opzichte van de vooraf gestelde doelen t.a.v. tijd, geld en kwaliteit wordt de raad actief geïnformeerd en zo nodig om een besluit gevraagd.

Verantwoording en toezicht (hoofdstuk 4)

13. Hoe heeft de verantwoording in de projecten vorm gekregen en was dit adequaat?	/ De verantwoording van het project is opgesteld. / Uit de P&C documenten dient de realisatie van de projectdoelstellingen naar voren te komen. / Het College zorgt dat de verantwoording van projecten in de P&C cyclus worden opgenomen en gerapporteerd aan de Raad. De rapportages ten behoeve van de Raad geven inzicht in de voortgang van het projectdoel in termen van tijd, geld en kwaliteit en wijzigingen in risico's.
14. In hoeverre zijn de projecten binnen de gestelde kaders gebleven?	/ De uitvoering van het project past binnen de gestelde kaders (doelmatig).
15. In hoeverre hebben de projecten qua effecten opgeleverd wat daarmee werd beoogd?	/ Beoordelen of project het beoogde resultaat gaf (doeltreffend).
16. Zijn de projecten geëvalueerd?	/ Er is sprake van een goed opgebouwd, transparant en volledig projectdossier. / Na afloop van het project is een evaluatie uitgevoerd waarbij is bepaald in hoeverre aan de vooraf gestelde doelen voor tijd, geld en kwaliteit is voldaan. De evaluatie is aan de raad voorgelegd. / De evaluatie heeft geleid tot maatregelen om gesignaleerde problemen bij een volgend project te voorkomen.

Bijlage 4 Begrippen en afkortingen

Afkorting of begrip	Beschrijving
AB	Bestuursopdracht agrarische bouwkvavels Buitengewoon Buitengebied
BB	Bestuursopdracht gebiedsprofilering Buitengewoon Buitengebied
Burap	Halfjaarlijkse (juli, december) bestuursrapportage behorend tot de P&C cyclus
College B&W	College van Burgemeester & Wethouders
E-M	Eijsden-Margraten
GOCKIT	Geld, Organisatie, Communicatie, Kwaliteit, Informatie en tijd
GR	Gemeenschappelijke Regeling
IBOR	Integraal Beheer Openbare Ruimte
Meervoudig onderhands	Aanbestedingsprocedure waar aantal inschrijvers een offerte indienen. U dient deze inschrijvers op objectieve gronden uit te kiezen. Daarna gunt u de opdracht aan de aanbieder die de economisch meest voordelige inschrijving doet. Er bestaat in principe geen ruimte tot onderhandelen. Deze procedure is toegestaan voor opdrachten onder de EU-drempel.
Procestappen of go/no go momenten	Een processtap is het einde van een projectfase (projectmatig werken) of een punt in een project waarop een belangrijk besluit moet worden genomen.
MIP	Meerjareninvesteringsplan
OOT	Organisatie Ontwikkel Traject
P&C cyclus	Planning & Control cyclus bestaande uit een kadernota (uitgangspuntnotitie), programma-begroting, tussentijdse bestuursrapportages en afsluit met de jaar- of programmarekening. Vrij vertaald het huishoudboekje van de gemeente.
SEM	Sociale Zaken Eijsden-Margraten
SZMH	Sociale Zaken Maastricht Heuvelland
TOEM	Toekomstige Ontwikkeling Eijsden-Margraten
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning