

**memo aan de
gemeenteraad**

aan de gemeenteraad
dossiernummer 7495
onderwerp Uitkomsten interne ambtelijke evaluatie Ecopark

van het college van burgemeester en wethouders
datum 19 september 2023

Memo**Inleiding**

Op 28 maart 2023 is de gemeenteraad door middel van een raadsmemo (nr. 7034) geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van het Ecopark. Bij de bouw van het Ecopark wordt, conform de wens van de raad, de circulaire gedachte gehanteerd en worden materialen hergebruikt. De bedrijfsvoering van het Ecopark wordt CO₂ neutraal, eisen ten aanzien van circulariteit, flexibiliteit, toekomstbestendigheid zijn verwerkt en afvalscheiding aan de bron wordt gestimuleerd. Er wordt een innamepunt voor kringloop gerealiseerd, wat bewoners bewuster zal maken van het recyclen en hergebruiken van bruikbare spullen. Er komt een multifunctionele ruimte voor informatieve bijeenkomsten voor bijvoorbeeld scholen. Ook krijgt het fietsendepot hier een plek en is er ruimte voor circulaire bedrijvigheid.

De bouw van het Ecopark is een complex en innovatief project, waaraan helaas fors meer kosten zijn verbonden dan was voorzien. Het college betreurt dit ten eerste en hecht eraan om uw raad goed mee te nemen in het vervolgtraject rond het Ecopark en de daarin te maken afwegingen. De ervaringen rondom het Ecopark hebben er o.a. toe geleid dat de portefeuillehouder zich er meer dan ooit van bewust is dat complexe projecten om een strakke bestuurlijke aansturing vragen.

Conform de toezegging die gedaan is tijdens de beeldvormende raadsvergadering van 26 april (nr. 37)¹ informeert het college de gemeenteraad in dit memo over de uitkomsten van de interne ambtelijke evaluatie en de lessen die geleerd zijn. Vanwege de herleidbaarheid naar personen wordt de interne ambtelijke evaluatie niet integraal met de raad gedeeld, maar nemen we u mee in de hoofdlijnen.

Uitkomsten interne ambtelijke evaluatie Ecopark**1. Waarborgen van duidelijkheid over taken, rollen en verantwoordelijkheden**

Uit de evaluatie is gebleken dat gedurende het project onduidelijkheid is ontstaan over taken, rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij het project. Dit speelde bijvoorbeeld ten aanzien van de communicatie en financiële sturing.

Bij een project als Ecopark is het noodzakelijk om de rollen, taken en verantwoordelijkheden periodiek te evalueren en indien nodig te actualiseren. In zijn algemeenheid geldt voor alle projecten dat het belangrijk is om duidelijkheid te hebben over de verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden over leden van een projectorganisatie: de inhoudelijke projectmedewerkers, de projectleider en de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers. Bij grotere en complexe projecten geldt dit nog veel sterker. De rol van de bestuurlijk opdrachtgever is bij complexe en politiek bestuurlijke projecten ook van groter belang.

¹ "Een interne evaluatie is in juni ambtelijk klaar, uiterlijk september worden de uitkomsten (lessons learned) met de raad gedeeld".

2. Waarborgen van goede overdracht

Tijdens het project zijn er diverse personele wisselingen geweest en is het project ook overgedragen tussen afdelingen. Dit heeft niet alleen gevolgen gehad voor de continuïteit van (kennis over) het dossier, maar heeft ook in belangrijke mate bijgedragen aan de onduidelijkheid over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Een belangrijke les die geleerd is, is dat er meer aandacht moet worden gegeven aan de wijze waarop (taken binnen) projecten worden overgedragen en de wijze waarop relevante documentatie gearhiveerd wordt.

3. Innovatieve projecten brengen meer risico's met zich mee: duidelijkheid in communicatie

Het realiseren van een toekomstbestendig en duurzaam Ecopark is een uniek en complex project vanwege de keuzes voor het combineren van functies bij het afvalbrengstation, het innovatieve gehalte van de gewenste uitkomst en de politieke betrokkenheid.

Een dergelijk project kent een hogere mate van onzekerheid dan reguliere projecten. Het is van belang dat dit van begin af aan helder is en het is dan ook verstandig om dit van begin aan mee te nemen in de communicatie en advisering richting politiek en bestuur. Het is het overwegen waard om bij dit type projecten hogere standaarden voor risicopercentsages op te nemen in de financiële raming van het project.

Opvolging bevindingen

De lessen die geleerd zijn, zijn op basis van de interne ambtelijke evaluatie en de daaropvolgende reflectie op het project, op verschillende manieren en op verschillende niveaus opgepakt.

A. Opdrachtgericht samenwerken als organisatieprincipe

Met de afdelingen van het Fysieke Domein van de gemeentelijke organisatie wordt sinds enige tijd een organisatie-ontwikkeltraject doorlopen. Het concept 'Opdrachtgericht (samen)Werken' staat hierin centraal, met o.a. aandacht voor:

- opdrachtgever-opdrachtnemerschap
- verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden (en de bijbehorende competenties)
- gestandaardiseerde opdrachtformulieren voor alle afdelingen

Daarbij wordt scherper gekeken bij welke afdeling de regie op grote, complexe projecten organisatietechnisch het beste kan worden samengebracht, vanuit het oogpunt van rolzuiverheid, projectbeheersing en met duidelijkere sturingslijnen tot gevolg.

B. Werkprocedure voor grondboringen is aangepast

De situatie rond het project Ecopark heeft vanzelfsprekend ook geleid tot een heroriëntatie op de aanpak van projecten in of op de Goudse bodem. Dit heeft het volgende opgeleverd.

De keuze voor een fundering van het Ecopark met poeren was gezien de beschikbare kennis een logisch besluit. En toch is het in realisatie misgelopen. Dit betekent echter niet dat het funderen op poeren in Gouda in geen enkel geval meer kan worden toegepast. Wel zijn we ons door de gebeurtenissen rond Ecopark nóg meer bewust geworden van de onvoorspelbaarheid van de Goudse ondergrond. Dit heeft geleid tot het aanpassen van de interne werkprocedure voor het uitvoeren van grondboringen. De boringen worden nu altijd uitgevoerd onder toezicht van een gemeentelijk toezichthouder, zodat we zeker weten dat de specifiek benodigde informatie over de ondergrond beschikbaar komt. Hiermee rekenen we erop naar de toekomst toe nog adequatere informatie over de ondergrond te hebben, om een zo zorgvuldig mogelijke afweging te kunnen waarborgen.

C. Bestuurlijk opdrachtgeverschap is aangescherpt

De uitgevoerde evaluatie betrof een interne ambtelijke evaluatie, met als doel lessen te trekken voor de interne organisatie en sturing. Dit doet uiteraard niets af aan het feit dat het college zich verantwoordelijk voelt en verantwoordelijk is. De uitkomsten en geleerde lessen worden daarom ook bestuurlijk opgepakt ten aanzien van de aansturing, met een heldere opdrachtformulering en bij complexe projecten ook tussentijds de bestuurlijke aandacht die nodig is voor de voortgang van het project. In het geval van het project Ecopark betekent dit concreet dat er een wekelijks bestuurlijk overleg is ingesteld.