



Onderzoek sturing grote projecten

Rekenkamercommissie gemeente Bergen-L (RKB)

November 2017

Versie definitief

Inhoudsopgave

Inhoud	pagina
1. Inleiding	3
2. Onderzoeksopzet	4
2.1 Aanpak onderzoek	4
2.2 Onderzoeksvragen	4
2.3 Normenkader	5
3. Onze constatering en bevindingen/conclusies	6
4. Onze aanbevelingen	8

Bijlagen

1. plan van aanpak	9
2. checklist grote projecten RKC Bergen (L)	12
3. ingevulde checklist Maaspark Well	18
4. ingevulde checklist Mosaïque	27
5. ontvangen dossiers/documenten	34
6. gevoerde gesprekken	34
7. reactie college van B.en W en de ambtelijke organisatie	35

1. Inleiding

Bij het opstellen van de groslijst met onderwerpen 2016-2018 van de Rekenkamercommissie Bergen-L (RKB) is onder andere opgenomen een onderzoek naar ‘sturing grote projecten’.

Als omschrijving is daarbij het volgende aangehouden:

“Bij dit onderwerp gaat het om de wijze waarop sturing en beheersing van projecten door de gemeenteraad van Bergen plaatsvindt en kan worden versterkt. Het verkrijgen van een goed inzicht in grote projecten is voor de gemeenteraad voorwaarde om zijn rol goed te spelen.

Er wordt veel gevraagd van de informatievoorziening gedurende de gehele looptijd. Tijdige en volledige informatie is essentieel en voorkomt dat de raad achter de feiten aanloopt. Aangezien de raad eindverantwoordelijk is voor de financiële en maatschappelijke risico's die aan een groot project verbonden zijn moet de raad kunnen beoordelen of het college ‘in control’ is.

Aan de hand van enkele voorbeeldprojecten wordt nagegaan hoe projectmatig werken in praktijk wordt ingevuld en wat de rol van de raad daarbij is. Als voorbeeldprojecten zijn tijdens de gesprekken genoemd Maaspark Well en Mosaique. Het is wenselijk hierbij nog enkele (kleinere) projecten onder de loep te nemen.

Het onderzoek richt zich verder op vragen zoals,

- a. Staan-stonden deze projecten bij de start goed op de rails?*
- b. Zijn de doelen c.q. subdoelen goed geformuleerd door de raad en zijn middelen hier?*
- c. Hoe is de verantwoording van B&W aan de raad en heeft de raad bijstuuringsmogelijkheden?*
- d. Welke risico's lopen we hiermee en kan er bijgestuurd worden?*
- e. Staat de raad of B&W aan het stuur?”*

Wij hebben dit verder uitgewerkt in een plan van aanpak (bijlage 1) waarop het presidium in januari 2017 akkoord heeft gegeven.

De centrale onderzoeksvraag in dit kader hebben wij als volgt geformuleerd:

Welke invloed heeft de raad op de realisatie van grote projecten? Is de raad in staat adequate kaders te stellen, zo nodig bij te sturen en de uitvoering te controleren?

Voor dit onderzoek hebben wij ons overigens beperkt tot een tweetal casestudies, namelijk Maaspark Well en Mosaique.

Op deze plek willen wij in ieder geval de ambtelijke organisatie bedanken voor de voortvarende en volledige wijze waarop de gevraagde documenten zijn aangeleverd. De deskundigheid waarmee de checklists zijn ingevuld en toegelicht hebben wij als zeer positief ervaren.

2. Onderzoeksopzet

De onderdelen die in dit hoofdstuk besproken worden, zijn:

1. aanpak onderzoek
2. onderzoeksvragen
3. normenkader.

2.1 Aanpak onderzoek

Het onderzoek is gestart met een documentenstudie met betrekking tot de twee eerder genoemde casestudies. In dat kader hebben wij ruim 50 dossiers bekeken, die betrekking hebben op deze projecten. Op basis daarvan is door ons het plan van aanpak opgesteld. Uit het bestuderen van deze dossiers hebben wij namelijk de conclusie getrokken dat deze twee projecten bruikbaar zouden zijn voor ons onderzoek.

Vervolgens hebben wij een checklist opgesteld waarbij is ingegaan op drie thema's, namelijk:

- beleid en kaderstelling
- casestudies
- bestuurlijk proces.

Deze thema's zijn door ons verder uitgewerkt en daarop gaan wij bij 2.2 nader op in.

De checklists zijn voorgelegd aan de organisatie met het verzoek deze in te vullen en te voorzien van de nodige bijlagen.

De ingevulde lijsten, alsmede de daarbij behorende documenten hebben wij daarna besproken met degenen die ambtelijk betrokken zijn c.q. zijn geweest bij de twee projecten.

Voor de goede orde delen wij mee, dat van de gesprekken geen verslagen zijn gemaakt. De informatie die daarbij naar voren is gekomen, is door ons verwerkt in deze rapportage.

bestuurlijk hoor en wederhoor

Ten aanzien van het bestuurlijk hoor-en wederhoor verwijzen wij u naar bijlage 7. De reactie van het college geeft ons geen aanleiding tot het maken van aanvullende op-en/of aanmerkingen. Voor de volledigheid hebben wij ook de ambtelijke reactie opgenomen.

2.2 Onderzoeksvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn bij de start van het onderzoek de volgende vragen geformuleerd:

Beleid en kaderstelling

- a. Welke kaders en richtlijnen hebben raad en college met elkaar vastgelegd/afgesproken over de sturing en verantwoording ten aanzien van grote projecten?
- b. Hoe is de rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie belegd?

Casestudies

- c. zijn de onder het thema 'beleid en kaderstelling' genoemde kaders en richtlijnen adequaat ingebed in de gemeentelijke organisatie (zowel bestuurlijk als ambtelijk)?
- d. Worden deze kaders en richtlijnen gevolgd?

- e. Op welke wijze voeren college en ambtelijke organisatie in de praktijk regie op projecten?
- f. Zijn de projecten tussentijds geëvalueerd en worden hieruit lessen getrokken voor de toekomst?
- g. Is de doelstelling van de projecten gerealiseerd in termen van realisatie en kwaliteit?
- h. Zijn de projecten binnen de afgesproken financiën en tijd gerealiseerd?

Bestuurlijk proces

- i. Is de raad in de gelegenheid gesteld zijn kaderstellende en controlerende rol waar te maken?
- j. Hoe heeft de informatievoorziening aan de raad vorm gekregen; wat, wanneer, door wie en was dit adequaat, tijdig, volledig en volgens de juiste procedures?
- k. Op welke wijze voert de raad in de praktijk regie op projecten?
- l. In hoeverre worden afwijkingen in de uitvoering van grote projecten teruggekoppeld aan de raad?
- m. Zijn er expliciete momenten geweest waarop de raad heeft bijgestuurd c.q. in de gelegenheid is gesteld om dit te doen?

2.2 *Normenkader*

Normen kunnen ontleend zijn aan wet- en regelgeving, maar ook aan wetenschappelijk onderzoek of aan algemeen aanvaarde beginselen van behoorlijk bestuur. Ook doelen of prestatie-indicatoren die door de beleidsmaker van tevoren zijn opgesteld, kunnen een bron van normen zijn. Daarnaast kan door het vergelijken van resultaten of gevoerd beleid binnen andere gemeenten ‘best practices’ worden geformuleerd die als norm kunnen gelden.

Wij hebben hierbij met name gekeken naar dit soort onderzoeken die door andere rekenkamers/rekenkamercommissies zijn uitgevoerd en hebben deze ‘normen’ en ‘kaders’ verwerkt in de bijgevoegde blanco checklist (bijlage 2).

3. Onze constatering/bevindingen/conclusies

Naast het aangeven van onze constatering, gaan wij in dit hoofdstuk in op de gestelde onderzoeksvragen en geven wij tevens een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Algemene constatering

Op basis van de ontvangen stukken en de gevoerde gesprekken constateren wij dat de organisatie van de gemeente Bergen (L) een goede grip heeft/had op de onderhavige projecten. De vooraf gestelde doelstellingen zijn behaald, men is tevreden over de wijze van uitvoering en het is ook binnen de financiële doelen gerealiseerd. Opgemerkt moet nog wel worden dat Maaspark Well een langere doorlooptijd heeft geeft.

Positief vinden wij de wijze waarop de gemeenteraad tijdens de uitvoering van de beide projecten op de hoogte is gehouden. Niet alleen in de jaarrekeningen begrotingen, maar ook via aparte raadsinformatiebrieven, informatieavonden en onlangs nog met een aparte notitie over de stand van zaken rondom Maaspark Well.

We hebben evenwel ook moeten constateren dat enkele zaken niet helemaal goed op orde waren, dan wel verbetering behoeven.

Het gaat dan echter om zaken die vooral betrekking hebben op bedrijfsvoeringsaspecten, zoals:

- De wijze van archivering van de formele projectdocumenten.

Er is veel maar dat is niet even systematisch beschikbaar. Daarnaast is het van belang de relevante afspraken ook goed gedocumenteerd worden vast gelegd.

- vastlegging verschillende stappen

Naast de wijze van archiveren, is het ook van belang om de verschillende stappen/plannen ook formeel vast te leggen. Voor iedereen is dan duidelijk wat de actuele status is en hoe de verantwoordelijkheden liggen.

- De borging binnen de organisatie.

Er blijkt onvoldoende achtervang te zijn geweest voor de verantwoordelijke projectleiders.

Daarnaast is geconstateerd dat er meer eisen gesteld mogen/moeten worden wanneer er sprake is van een ingehuurd externe projectleider.

- Communicatie.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat men tevreden is over de externe communicatie, maar dat de interne communicatie verbetering behoeft. Met name de overdracht van de benodigde gegevens, o.a. voor de subsidieafwikkeling, van de ene afdeling naar de andere.

- Projectorganisatie.

Bij beide projecten is sprake geweest van een projectorganisatie, maar die was niet voor iedereen even duidelijk.

Om deze opmerkingen in de toekomst te voorkomen, heeft men binnen de organisatie al afspraken gemaakt over de consequente toepassing van het zogenaamde projectmatig werken.

Wij vinden dit een prima stap, die voor de gehele ambtelijke en bestuurlijke organisatie tijdig de nodige duidelijkheid kan verschaffen over de status van een project.

Conclusies

Onderzoeksvragen.

Om te voorkomen dat er zich dubbelingen voordoen, verwijzen wij u voor de specifieke beantwoording van de onderzoeksvragen naar de bijlagen 3 en 4.

Centrale onderzoeksvraag.

De centrale onderzoeksvraag zullen wij voor de beantwoording opknippen:

Welke invloed heeft de raad op de realisatie van grote projecten?

Op basis van de ontvangen stukken en de gevoerde gesprekken zijn wij van mening dat de gemeenteraad voldoende invloed heeft kunnen uitoefenen c.q. heeft uitgeoefend bij deze twee projecten.

Is de raad in staat adequate kaders te stellen, zo nodig bij te sturen en de uitvoering te controleren?

Gelet op de ontvangen informatie is het antwoord hierop 'ja'.

4. Onze aanbevelingen

Op basis van het voorgaande hebben wij de volgende aanbevelingen:

Voor de gemeenteraad:

- zorg ervoor dat bij elk project (dat een behoorlijke bestuurlijke en/of impact heeft), er duidelijke afspraken worden gemaakt over de wijze van informeren, communiceren en wanneer besluiten nodig zijn;
- als deze afspraken gemaakt zijn, houd de vinger aan de pols aangaande de voortgang
- benut de ijkmomenten van een project waarbij uw raad een rol heeft. Dit om uw rol als raad in te vullen. Maak concrete afspraken over de wijze waarop u denkt dit goed in te vullen.

Voor het college:

- zorg ervoor dat de raad blijvend middels b.v. voortgangsrapportages (kan mondeling of schriftelijk) op de hoogte blijft. Hou hierbij de rode draad van een project gekoppeld aan de kaderstelling door de raad in beeld.
- zorg ervoor dat het projectmatig werken zo spoedig mogelijk wordt ingevoerd en consequent wordt toegepast, waardoor onze in hoofdstuk 3 genoemde verbeterpunten, (specifiek gericht op verschillende bedrijfsvoeringsaspecten) kunnen worden opgelost. zorg voor een efficiënte en effectieve implementatie van projectmatig werken in de gemeente Bergen (L)

Bijlage 1: plan van aanpak.

Grote Projecten BERGEN Plan van Aanpak, versie 12 jan 2017

1. Aanleiding

De rekenkamercommissie Bergen heeft in haar onderzoeksprogramma 2016-2018 (zie brief d.d. 20 september 2016 aan de gemeenteraad) aangegeven in de tweede helft van 2016 een verkennend onderzoek over de sturing van de grote projecten op te starten. Hierin is geduid dat begin 2017 een rekenkamerbrief en eventueel een plan van aanpak voor een vervolgonderzoek aan de gemeenteraad voorgelegd zal worden.

In de bijlage bij deze brief is m.b.t. Sturing grote projecten het volgende aangegeven:

“Bij dit onderwerp gaat het om de wijze waarop sturing en beheersing van projecten door de gemeenteraad van Bergen plaatsvindt en kan worden versterkt. Het verkrijgen van een goed inzicht in grote projecten is voor de gemeenteraad voorwaarde om zijn rol goed te spelen.

Er wordt veel gevraagd van de informatievoorziening gedurende de gehele looptijd. Tijdige en volledige informatie is essentieel en voorkomt dat de raad achter de feiten aanloopt. Aangezien de raad eindverantwoordelijk is voor de financiële en maatschappelijke risico's die aan een groot project verbonden zijn moet de raad kunnen beoordelen of het college 'in control' is.

Aan de hand van enkele voorbeeldprojecten wordt nagegaan hoe projectmatig werken in praktijk wordt ingevuld en wat de rol van de raad daarbij is. Als voorbeeldprojecten zijn tijdens de gesprekken genoemd Maspark Well en Mosaique. Het is wenselijk hierbij nog enkele (kleinere) projecten onder de loep te nemen.

Het onderzoek richt zich verder op vragen zoals,

f. Staan-stonden deze projecten bij de start goed op de rails?

g. Zijn de doelen c.q. subdoelen goed geformuleerd door de raad en zijn middelen hier? “

In dit plan van aanpak hebben we dit verder uitgewerkt:

- we geven aan wat de centrale vraagstelling van het onderzoek is,
- welke onderzoeksvragen we hieruit afleiden,
- wat de tijdsplanning is en
- wie dit onderzoek gaat uitvoeren.

2. Doelen centrale vraagstelling en focus

Het doel is onderzoeken welke invloed de raad heeft op de realisatie van grote projecten. Is de raad in staat zijn kaderstellende en controlerende rol adequaat in te vullen?

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt derhalve:

Welke invloed heeft de raad op de realisatie van grote projecten? Is de raad in staat adequate kaders te stellen, zo nodig bij te sturen en de uitvoering te controleren?

Duidelijk is dus dat we ons beperken in het onderzoek tot met name de rol van de raad en dus niet de voorbereiding, sturing, beheersing, toezicht houden, controle en verantwoording van grote projecten onderzoeken.

Met dit rekenkameronderzoek willen we de kaderstellende en controlerende rol van de raad op dit gebied waar nodig verbeteren. De focus in het onderzoek ligt daartoe op het lerende aspect: wat kan er geleerd kan worden met het oog op lopende en toekomstige grote projecten?

3. Uitwerking vraagstelling

Dit vraagstelling wordt langs drie thema's verder uitgewerkt, namelijk:

- *Beleid en kaderstelling*

- a. Welke kaders en richtlijnen hebben raad en college met elkaar vastgelegd/afgesproken over de sturing en verantwoording ten aanzien van grote projecten?
- b. Hoe is de rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie belegd?

- *Casestudies*, (het gaat hierbij om de projecten *Mosaïque* en *Maaspark Well*)

- c. Zijn de onder het thema "Beleid en Kaderstelling" genoemde kaders en richtlijnen adequaat ingebed in de gemeentelijke organisatie (zowel bestuurlijk als ambtelijk)?
- d. Worden deze kaders en richtlijnen gevolgd?
- e. Op welke wijze voeren college en ambtelijke organisatie in de praktijk regie op projecten?
- f. Zijn de projecten tussentijds geëvalueerd en worden hieruit eventuele lessen getrokken voor de toekomst?
- g. Is de doelstelling van de projecten gerealiseerd in termen van realisatie en kwaliteit?
- h. Zijn de projecten binnen de afgesproken financiën en tijd gerealiseerd?

- *Bestuurlijk proces*

- i. Is de raad in de gelegenheid gesteld zijn kaderstellende en controlerende rol waar te maken?
- j. Hoe heeft de informatievoorziening aan de raad vorm gekregen; wat, wanneer, door wie en was dit adequaat, tijdig, volledig en volgens juiste procedures?
- k. Op welke wijze voert de raad in de praktijk regie op projecten?
- l. In hoeverre worden afwijkingen in de uitvoering van grote projecten teruggekoppeld aan de raad?
- m. Zijn er expliciete momenten geweest waarop de raad heeft bijgestuurd cq. in de gelegenheid is gesteld om dit te doen?

4. Aanpak en planning

- Start (december16 -februari 2017)

Opstellen plan van aanpak.

Verzamelen van relevante documentatie w.o. programmabegrotingen, jaarrekeningen etc.

- Verdieping (februari-april 2017}

Analyse van dossiers, B&W adviezen, raadsstukken etc.

Interviews met beleidsmedewerkers van de gemeente Bergen en de betrokken portefeuillehouder.

Er wordt een checklist opgesteld die dient om duiding te kunnen geven aan de daadwerkelijke gang van zaken bij de onderzochte cases.

- Rapportage (april - juni 2017)

Op basis van de analyse van documenten en de resultaten uit interviews wordt een concept-rapport opgesteld. Het concept-rapport (bevindingen) wordt conform de vastgelegde werkwijze van de rekenkamercommissie voor ambtelijk wederhoor voorgelegd aan de organisatie.

- Aanbieding aan college en raad (juli-sept.17)

Het daarna definitief vastgestelde rapport (met conclusies en aanbevelingen) wordt voorgelegd aan het college van B&W en daarna (met reactie van B&W) aan de raad.

5. Uitvoering onderzoek

Het onderzoek zal het karakter hebben van een quickscan onderzoek.

Hieronder verstaan we in dit kader dat het geen diepgaand onderzoek is maar wel in de volledige breedte van het beleidsveld. Het is ook beperkt in tijdsinvestering en dus kosten.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan verder bezien worden of verder onderzoek nodig is.

Hiervoor is gekozen gezien

- de beperkte middelen die ter beschikking staan,
- het feit dat het onderzoek gericht is op 2 grote projecten (Mosaique en Maaspark Well) die een lange looptijd kennen en
- het feit dat de gemeente recent gestart is met een project om het projectmatig werken meer handen en voeten te geven.

Het onderzoek zal door de rekenkamercommissie in eigen beheer worden uitgevoerd.

Waar wenselijk zal op specifieke aspecten externe expertise worden ingehuurd.

Rekenkamercommissie Gemeente Bergen, 12 jan 2017

Bijlage 2: checklist 'grote projecten' RKC Bergen (L)

Checklist 'grote projecten' RKC Bergen (L)

Project :

.....
Toelichting ingevuld door:

.....
Rol/functie:

.....
d.d.:

Centrale vraagstelling:

Welke invloed heeft de raad op de realisatie van grote projecten? Is de raad in staat adequate kaders te stellen, zo nodig bij te sturen en de uitvoering te controleren?

In onderstaande checklist gaat het met name om te verwijzen naar documenten waarin e.e.a. is vastgelegd en de status hiervan aan te geven (bijv. is het vastgelegd door de gemeenteraad en wanneer, bij welk besluit). U kunt dit in de toelichting aangeven.

Thema 1: Beleid en Kaderstelling	TOELICHTING
Er is sprake van een project waarover de raad geïnformeerd wil worden, en waarover de raad een besluit moet nemen, overeenkomstig ter zake gestelde kaders.	
<i>A. Welke kaders en richtlijnen hebben raad en college met elkaar vastgelegd/ afgesproken over de sturing en verantwoording ten aanzien van grote projecten?</i>	
A1. Projectdefinitie	
A2. Probleemanalyse	
A3. Doel	
A4. Beschikbare (financiële middelen)	
A5. De opdrachtomschrijving maakt duidelijk welke mijlpalen het project bevat en wanneer de raad	

geïnformeerd moet worden over de voortgang?	
A6. Het is duidelijk welk probleem met het project wordt aangepakt	
<i>B. De door de raad opgestelde kaders zijn uitgewerkt in een specifieke opdrachtomschrijving, waarin minimaal is vastgelegd:</i>	
B1. Wie verantwoordelijk is voor de uitvoering?	
B2. Welke verantwoordelijkheidsverdeling van toepassing is?	
B3. Welke acties ondernomen dienen te worden?	
B4. De projectorganisatie, zowel intern binnen de gemeente als bij een eventuele externe uitvoeringsorganisatie, is helder omschreven.	
B5. De rol of betrokkenheid van de gemeente bij projecten waarbij meerdere partijen gebruiker en/of financier zijn, is duidelijk en de rolverdeling is bepaald.	
Thema 2: Casestudies	
<i>C. Zijn de onder het thema 'Beleid en Kaderstelling' genoemde kaders en richtlijnen adequaat ingebed in de gemeentelijke organisatie (zowel bestuurlijk als ambtelijk)? Hoe?</i>	
<i>D. Worden deze kaders en richtlijnen gevolgd?</i>	
D1. Er is een risico-inventarisatie?	
D2. In de risico-inventarisatie wordt inzicht gegeven in:	

<ul style="list-style-type: none"> -de verschillende risico's -de mogelijke impact van de risico's -kans van optreden -het totale bruto-risico, inclusief bandbreedte -mogelijke oplossingsscenario's -beheersmaatregelen om de risico's te beteugelen (inclusief bijbehorende kosten en dekking) -de raad heeft inzage in de risicoanalyse c.q. is er (voldoende) bij betrokken (aangeven waar dit uit blijkt) 	
<p><i>E. op welke wijze voeren college en ambtelijke organisatie in de praktijk regie op projecten?</i></p>	
<p><i>F. zijn de projecten tussentijds geëvalueerd en worden hieruit eventuele lessen getrokken voor de toekomst?</i></p>	
<p>F1. De raad wordt in tussen-en eindrapportages ingelicht over de realisatie, de verschillen met het oorspronkelijke besluit en de verklaring ervan?</p>	
<p>F2. In tussentijdse rapportages wordt de raad geïnformeerd over:</p> <ul style="list-style-type: none"> -relevante knelpunten -dreigende budget-en termijnoverschrijdingen -de mate van doelrealisatie -er is sprake van een heldere, eenduidige oordeelsvorming over de voortgang en eventuele interventie indien uit het oordeel blijkt dat dit noodzakelijk is om de doelstellingen van het project binnen de gestelde kaders te kunnen realiseren -de informatievoorzieningen is deugdelijk (betrouwbaar, tijdig, volledig, relevant) -de raad wordt actief door het college geïnformeerd 	

<i>G. is de doelstelling van de projecten gerealiseerd in termen van realisatie en kwaliteit?</i>	
G1. Het project is gerealiseerd overeenkomstig de geformuleerde doelstellingen	
<i>H. zijn de projecten binnen de afgesproken financiën en tijd gerealiseerd?</i>	
H1. Het project is tijdig gerealiseerd?	
H2. Het project is gerealiseerd binnen de gestelde financiële kaders	
H3. Aangegeven is binnen welke (financiële) bandbreedte het project uitgevoerd moest worden?	
H4. Er is een gedegen raming van kosten en opbrengsten (zowel investeringen als (jaarlijkse) exploitatiekosten)?	
H5. Aangegeven is hoe de raming tot stand is gekomen	
H6. De raming is getoetst (intern/extern)	
H7. De wijze van bekostiging/budgettaire inpassing (in de gemeentebegroting) in relatie tot de risicoanalyse is duidelijk?	
H8. Er zijn afspraken/voorstellen over compensatie bij eventuele overschrijdingen	
H9. Er zijn sluitende afspraken over eventuele private financiering.	
Thema 3: Bestuurlijk proces	
<i>I. is de raad in de gelegenheid gesteld</i>	

<i>zijn kaderstellende en controlerende rol waar te maken?</i>	
I1. De opdrachtomschrijving maakt duidelijk welke mijlpalen het project bevat en wanneer de raad geïnformeerd moet worden over de voortgang?	
I2. Alle beslissingen zijn expliciet terug te vinden in beslisdocumenten zoals: <ul style="list-style-type: none"> - raadsvoorstellen - college-adviezen/besluiten - fase-documenten/fase-afsluitingen 	
I3. Duidelijk is aan welke door de raad vastgestelde (beleids)doelstelling het project moet bijdragen?	
I4. De <i>outcome</i> doelstellingen (beoogde maatschappelijke effecten) zijn bekend en ze zijn toetsbaar? (SMART)	
I5. De <i>output</i> doelstellingen (beoogde prestaties/resultaten) zijn bekend en ze zijn toetsbaar (SMART)?	
I6. Er zijn alternatieve oplossingen benoemd, er bestaat een voorkeur en de alternatieven zijn afgewogen?	
J. Hoe heeft de informatievoorziening aan de raad vorm gekregen? <ul style="list-style-type: none"> - wat - wanneer - door wie - was dit adequaat, tijdig, volledig - volgens de juiste procedures? 	
K1. op welke manier voert de raad in de praktijk regie op projecten?	
K2. Er is ruimte voor scopewijzigingen	
K3. Duidelijk is wie, wanneer tot	

(welke) scopewijzigingen mag besluiten	
K4. Vastgelegd is dat bij wijzigingen in scope, financiën, risico's en tijd/planning de raad kan bijsturen?	
K5. Er is flexibiliteit ten aanzien van kosten, opbrengsten en kwaliteit?	
K6. Duidelijk is op welke grootheden het project wordt gestuurd? (GOTIK)	
K7. Duidelijk is over de hele looptijd van het project, wat de besluitvormingsmomenten zijn en wat de betrokkenheid van de raad daarbij is?	
<i>L. in hoeverre worden afwijkingen in de uitvoering van grote projecten teruggedoppeld aan de raad?</i>	
<i>M. zijn er expliciete momenten geweest waarop de raad heeft bijgestuurd c.q. in de gelegenheid is gesteld om dit te doen? (graag documenteren)</i>	

Bijlage 3: ingevulde checklist Maaspark Well

Checklist 'grote projecten' RKC Bergen (L)

Project : Maaspark Well.....
Toelichting ingevuld door: R. Klimsop.....
Rol/functie: Adviseur projecten.....
d.d.: 28-03-2017.....

Centrale vraagstelling:

Welke invloed heeft de raad op de realisatie van grote projecten? Is de raad in staat adequate kaders te stellen, zo nodig bij te sturen en de uitvoering te controleren?

In onderstaande checklist gaat het met name om te verwijzen naar documenten waarin e.e.a. is vastgelegd en de status hiervan aan te geven (bijv. is het vastgelegd door de gemeenteraad en wanneer, bij welk besluit). U kunt dit in de toelichting aangeven.

Thema 1: Beleid en Kaderstelling	TOELICHTING
Er is sprake van een project waarover de raad geïnformeerd wil worden, en waarover de raad een besluit moet nemen, overeenkomstig ter zake gestelde kaders.	Ja, de raad is vanaf de start van het project, beginnende met de ondertekening van de overeenkomst tussen de gemeente en Kampergeul BV, periodiek geïnformeerd.
<i>A. Welke kaders en richtlijnen hebben raad en college met elkaar vastgelegd/ afgesproken over de sturing en verantwoording ten aanzien van grote projecten?</i>	Kaders gegeven in de structuurvisie Maaspark Well Financiële kaders middels de exploitatiebegroting van het grondbedrijf. De Exploitatiebegroting van Maaspark Well is opgenomen in het grondbedrijf
A1. Projectdefinitie	Integrale gebiedsontwikkeling om het op gang brengen van een ontwikkeling waarbij diverse nieuwe en bestaande functies elkaar versterken, zodat een groter en nog aantrekkelijker recreatiegebied ontstaat met belangrijke natuurwaarden. (bron: Structuurvisie Maaspark Well, bijlage 01)
A2. Probleemanalyse	- De Beleidslijn Ruimte voor de Rivier is sinds 1996 van kracht als gevolg van de hoogwatersituaties in 1993 en 1995. De Beleidslijn is van toepassing op het winterbed van de Maas (figuur 7). Alle activiteiten in het winterbed worden beoordeeld op eventuele gevolgen voor de waterstand in de Maas. Daarbij geldt met name in het stroomvoerend deel van het Maasdal een zeer stringent beleid

	<p>voor het toelaten van nieuwe ontwikkelingen. Uit een in 2005 uitgevoerd evaluatieonderzoek inzake de verschillen tussen de vigerende beleidslijn en de wensen en initiatieven in de praktijk, is gebleken dat de beleidslijn nauwelijks heeft bijgedragen aan het creëren van meer ruimte voor de rivier. (bron: gebiedsplan Maaspark Well)¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het Provinciaal Omgevingsplan Limburg (POL, 2001) is richtinggevend voor de ruimtelijke ordening in Limburg. In het POL is het plangebied aangewezen als sterlocatie voor de verdere ontwikkeling van toerisme en recreatie (figuur 9). De provinciale ambities op het gebied van toerisme en recreatie zijn groot. Limburg wil de tweede vakantieprovincie van Nederland worden, zodat de werkgelegenheid toeneemt en het regionaal toeristisch inkomen wordt vergroot. Om verdere groei te stimuleren, acht de provincie investeringen in de toeristische sector noodzakelijk. (bron: POL, 2001/gebiedsplan Maaspark Well) - Voor de Maasdalzone in het plangebied staan water en ecologie centraal met de aanduidingen ontwikkelingsgebied ecosystemen (P2) in de zone langs de Maas en ruimte voor watersystemen (P3). - In het POL is uitgesproken dat delfstoffenwinning zoveel mogelijk gecombineerd moet worden met andere ruimtelijke activiteiten. Hierbij wordt gedacht aan natuurontwikkeling, recreatie en vooral veiligheid. (bron: gebiedsplan Maaspark Well) - In de Ontwerp Structuurvisie+ geeft de gemeente Bergen haar visie op de toekomstige ontwikkelingen. De gemeente streeft naar een groter aanbod voor recreatie en toerisme, omdat deze sector een belangrijke rol speelt voor de werkgelegenheid en nog meer kan fungeren als sterke economische motor en kan bijdragen aan de leefbaarheid. (bron: structuurvisie+, bouwen aan de toekomst. Bijlage 02)
A3. Doel	<ul style="list-style-type: none"> - Het stimuleren van een economische en toeristisch-recreatieve ontwikkeling door een aantrekkelijk, functioneel en ruimtelijk kader

¹ Met Maaspark Well wordt in tegenstelling tot de beleidslijn een integrale aanpak nagestreefd. De sectorale hoogwatergeul Well Aijen heeft een verruimend effect van ca 7 cm. De integrale ontwikkeling via Maaspark Well zorgt voor een verruiming van ca 24 cm.

	<p>te scheppen voor een toename van dag- en verblijfsrecreatieve voorzieningen, waarbij zorgvuldig wordt ingespeeld op de karakteristieke eigenschappen van de omgeving;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisatie van een veilige afvoer van hoogwater in de Maas door het vergroten van de afvoercapaciteit ter hoogte van Maaspark Well; - Realisatie van nieuwe natuurwaarden die zorgvuldig zijn opgenomen in een regionale structuur; - Het behouden en tonen van eventuele archeologische vondsten in de omgeving van Maaspark Well; - Het waarborgen van een goed woon-, werk- en leefklimaat voor de inwoners, waarbij deze borging wordt doorvertaald in het gemeentelijke handhavingsbeleid. Het streven is dat alle betrokkenen (gemeente, exploitanten, omwonenden) elkaar vinden in een omgangsconvenant waarin elkaars belangen over en weer worden erkend en gerespecteerd, hetgeen in een separaat document wordt uitgewerkt; - Delfstoffenwinning. <p>(bron: Structuurvisie Maaspark Well 01)</p>
--	--

A4. Beschikbare (financiële) middelen	Overeengekomen afdrachten met Kampergeul op basis van overeenkomsten uit 2009 en 2016 (bijlagen 03 en 04)			
	Inkomsten		Uitgaven	
	Bedrag	Betalingsregeling	Kosten	bedrag
	Verkoop gemeentelijk grond € 1,864 miljoen	Bij verkoop	Pachtvrij maken 31,7 ha.	1.000.000
	Afdracht delfstoffen € 4,050 miljoen	€ 368.200 per jaar van 2015 t/m 2025	Investering toer. recreatieve infrastructuur rond Leukermeer	6.786.000
	Bijdrage optimalisatie 2 miljoen m ³ € 0,500 miljoen	In 2023 € 0,500 miljoen	financieringskosten gemeente Bergen	200.000
Bijdrage i.v.m. rode	Uiterlijk in 2023 € 1,000 miljoen	Externe advieskosten	850.000	

	ontwikkeling € 1,000 miljoen	(of eerder indien het bestemmingsplan ter zake het veiligstellen van voldoende 'rode ontwikkeling' voor die datum onherroepelijk is gewijzigd)		
	Extra bijdrage € 1,000 miljoen	In 2020 € 1,000 miljoen		
			Totaal	8.836.000
A5. De opdrachtschrijving maakt duidelijk welke mijlpalen het project bevat en wanneer de raad geïnformeerd moet worden over de voortgang?	De voortgang is niet uiteengezet in mijlpalen. De werkwijze was niet smart in de zin van projectmatig werken. Over de bereikte mijlpalen en voortgang zijn de commissie en raad sectoraal geïnformeerd.			
A6. Het is duidelijk welk probleem met het project wordt aangepakt	De structuurvisie beschrijft de problematiek en de oplossing. (01)			
<i>B. De door de raad opgestelde kaders zijn uitgewerkt in een specifieke opdrachtschrijving, waarin minimaal is vastgelegd:</i>				
B1. Wie verantwoordelijk is voor de uitvoering?	College van burgemeester en wethouders			
B2. Welke verantwoordelijkheidsverdeling van toepassing is?	Raad: Bepalen kaders voor uitvoering project en beschikbaar stellen financiële middelen. College: Voorbereiding en uitvoering raadsbesluiten en afleggen verantwoording over de uitvoering van het project. Projectwethouder: Binnen het college primair verantwoordelijk voor de planrealisatie.			
B3. Welke acties ondernomen dienen te worden?	De te nemen acties volgen uit de concrete projecten benoemd in de uitvoeringsparagraaf van de structuurvisie Maaspark Well (01).			
B4. De projectorganisatie, zowel intern binnen de gemeente als bij een eventuele externe uitvoeringsorganisatie, is helder omschreven.	De projectorganisatie bestaat uit een interne projectleider, ondersteund door een verschillend aantal projectmedewerkers, afhankelijk van het concrete projectonderdeel.			
B5. De rol of betrokkenheid van de	De gemeenteraad faciliteert: Schept de			

<p>gemeente bij projecten waarbij meerdere partijen gebruiker en/of financier zijn, is duidelijk en de rolverdeling is bepaald.</p>	<p>planologische voorwaarden voor de ontwikkeling van het project zodat derden hier uitvoering aan kunnen geven. De gemeenteraad stelt kredieten beschikbaar voor investeringen in het openbaar gebied (05). In de overeenkomsten uit 2009 en 2016 met de delfstofwinner Kampergeul zijn o.a. de rolverdeling, kostenverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling expliciet bepaald (03/04).</p>
<p>Thema 2: Casestudies</p>	
<p><i>C. Zijn de onder het thema ‘Beleid en Kaderstelling’ genoemde kaders en richtlijnen adequaat ingebed in de gemeentelijke organisatie (zowel bestuurlijk als ambtelijk)? Hoe?</i></p>	<p>Er is een verantwoordelijke projectwethouder en er is een projectleider ondersteund door een verschillend aantal projectmedewerkers, afhankelijk van het concrete projectonderdeel.</p>
<p><i>D. Worden deze kaders en richtlijnen gevolgd?</i></p>	<p>Ja, door middel van een 2 wekelijks afstemmingsoverleg tussen de projectwethouder en projectleider.</p>
<p>D1. Er is een risico-inventarisatie?</p>	<p>Er is geen algehele risico inventarisatie voor de gebiedsontwikkeling. De concrete projectonderdelen waaruit de gebiedsontwikkeling bestaat bevatten wel risico inventarisaties.</p>
<p>D2. In de risico-inventarisatie wordt inzicht gegeven in: -de verschillende risico's -de mogelijke impact van de risico's -kans van optreden -het totale bruto-risico, inclusief bandbreedte -mogelijke oplossingsscenario's -beheersmaatregelen om de risico's te beteugelen (inclusief bijbehorende kosten en dekking) -de raad heeft inzage in de risicoanalyse c.q. is er (voldoende) bij betrokken (aangeven waar dit uit blijkt)</p>	<p>Per deelproject is er sprake van een eigen risico inventarisatie. Het projectplan voor de waterboulevard is bijgevoegd (06).</p>
<p><i>E. op welke wijze voeren college en ambtelijke organisatie in de praktijk regie op projecten?</i></p>	<p>Door middel van een 2 wekelijks afstemmingsoverleg tussen de projectwethouder en projectleider.</p>

<i>F. zijn de projecten tussentijds geëvalueerd en worden hieruit eventuele lessen getrokken voor de toekomst?</i>	
F1. De raad wordt in tussen-en eindrapportages ingelicht over de realisatie, de verschillen met het oorspronkelijke besluit en de verklaring ervan?	Het evaluatierapport Maaspark Well wordt behandeld in de commissie R&E april 2016 (tot behandeling vertrouwelijk 07). De lessen die we zelf trekken is dat we van sectorale naar integrale evaluatie gaan.
F2. In tussentijdse rapportages wordt de raad geïnformeerd over: -relevante knelpunten -dreigende budget-en termijnoverschrijdingen -de mate van doelrealisatie -er is sprake van een heldere, eenduidige oordeelsvorming over de voortgang en eventuele interventie indien uit het oordeel blijkt dat dit noodzakelijk is om de doelstellingen van het project binnen de gestelde kaders te kunnen realiseren -de informatievoorzieningen is deugdelijk (betrouwbaar, tijdig, volledig, relevant) -de raad wordt actief door het college geïnformeerd	In de procedures van de tussentijdse deelproducten is de raad geïnformeerd (08). Het evaluatierapport Maaspark Well wordt behandeld in de commissie R&E april 2016. De lessen die we zelf trekken is dat we van sectorale naar integrale evaluatie gaan.
<i>G. is de doelstelling van de projecten gerealiseerd in termen van realisatie en kwaliteit?</i>	
G1. Het project is gerealiseerd overeenkomstig de geformuleerde doelstellingen	De gebiedsontwikkeling wordt gerealiseerd door afzonderlijke sectorale projecten. Op dit moment is het project waterboulevard lopende maar bevindt zich op dit moment binnen de doelstellingen.
<i>H. zijn de projecten binnen de afgesproken financiën en tijd gerealiseerd?</i>	
H1. Het project is tijdig gerealiseerd?	Het totale project Maaspark Well is nog niet afgerond en heeft nog een looptijd van ca 10 jaar
H2. Het project is gerealiseerd binnen de gestelde financiële kaders	Het project bevindt zich binnen de financiële kaders. Zie evaluatie (07)

H3. Aangegeven is binnen welke (financiële) bandbreedte het project uitgevoerd moest worden?	Zie A4
H4. Er is een gedegen raming van kosten en opbrengsten (zowel investeringen als (jaarlijkse) exploitatiekosten)?	Ja, de exploitatiebegrotingen worden jaarlijks door de gemeenteraad vastgesteld.(05)
H5. Aangegeven is hoe de raming tot stand is gekomen	De oorspronkelijke raming voor de toeristisch recreatieve infrastructuur is tot stand gekomen op basis onderhandelingen tussen de gemeente en de delfstofwinner Kampergeul. De inzet van de gemeente is gebaseerd op een functioneel bestek op basis van kengetallen (09)
H6. De raming is getoetst (intern/extern)	Extern en intern door vakspecialisten
H7. De wijze van bekostiging/budgettaire inpassing (in de gemeentebegroting) in relatie tot de risicoanalyse is duidelijk?	De exploitatiebegrotingen worden jaarlijks door de gemeenteraad vastgesteld. Die bevatten geen afzonderlijke risicoanalyse.
H8. Er zijn afspraken/voorstellen over compensatie bij eventuele overschrijdingen	Er zijn vooraf geen concrete afspraken gemaakt. De afspraken worden gemaakt op het moment van een dreigende overschrijding.
H9. Er zijn sluitende afspraken over eventuele private financiering.	Ja, op basis van overeenkomsten uit 2009 en 2016 (bijlagen 03 en 04)
Thema 3: Bestuurlijk proces	De gebiedsontwikkeling wordt gerealiseerd door het uitvoeren van verschillende concrete deelprojecten. De deelprojecten volgen uit de ruimtelijke noodzaak (ruimtelijke procedures) en het uitvoeringsprogramma van de structuurvisie. Binnen deze concrete projecten en procedures is de raad in de gelegenheid gesteld zijn kaderstellende rol waar te maken.
<i>I.is de raad in de gelegenheid gesteld zijn kaderstellende en controlerende rol waar te maken?</i>	Ja, bij het vaststellen van de exploitatiebegrotingen. In de procedure van de individuele sectorale projecten, bij meerdere presentaties aan raad en raadscommissies en gevraagd en ongevraagd toelichting door de projectwethouder(10).
I1. De opdrachtschrijving maakt duidelijk welke mijlpalen het project bevat en wanneer de raad geïnformeerd moet worden over de voortgang?	Er ligt geen SMART omschreven projectplan met mijlpalen. In de procedure van de individuele sectorale projecten is de raad geïnformeerd over de voortgang en door gevraagd en ongevraagd toelichting door de projectwethouder (10).

<p>12. Alle beslissingen zijn expliciet terug te vinden in beslisdocumenten zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - raadsvoorstellen - college-adviezen/besluiten - fase-documenten/fase-afsluitingen 	<p>Ja, via raadsvoorstellen en college-adviezen/besluiten niet via fase-documenten of afsluitingen (08).</p>
<p>13. Duidelijk is aan welke door de raad vastgestelde (beleids)doelstelling het project moet bijdragen?</p>	<p>Ja. Verwoord in de structuurvisie (01)</p>
<p>14. De <i>outcome</i> doelstellingen (beoogde maatschappelijke effecten) zijn bekend en ze zijn toetsbaar? (SMART)</p>	<p>Ja. Doelstellingen zijn duidelijk opgenomen in de structuurvisie en andere documenten maar niet smart gedefinieerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waarborgen van een goed woon-, werk- en leefklimaat - Realisatie van een veilige afvoer van hoogwater in de Maas
<p>15. De <i>output</i> doelstellingen (beoogde prestaties/resultaten) zijn bekend en ze zijn toetsbaar (SMART)?</p>	<p>Niet alle output doelstellingen zijn smart gedefinieerd. De veilige afvoer van hoogwater is smart gedefinieerd (24cm waterstandsval)</p> <p>Delfstofwinning 16,2 milj m³</p> <p>Overige output niet;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het stimuleren van een economische en toeristisch-recreatieve ontwikkeling - Realisatie van nieuwe natuurwaarden - Het behouden en tonen van eventuele archeologische vondsten in de omgeving van Maaspark Wel
<p>16. Er zijn alternatieve oplossingen benoemd, er bestaat een voorkeur en de alternatieven zijn afgewogen?</p>	<p>In het voorproces Maaspark Wel zijn alternatieven besproken, berekend en getoetst op draagvlak. Op basis van deze toetsing is de zogenaamde 'dubbele kortgesloten variant 2b' als basis inrichtingsvariant voor Maaspark Wel gekozen</p>
<p><i>J. Hoe heeft de informatievoorziening aan de raad vorm gekregen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - wat - wanneer - door wie - was dit adequaat, tijdig, volledig - volgens de juiste procedures? 	<p>Informatievoorziening is gebeurd op basis van verschillende raadsvoorstellen (08), nieuwsbrieven (11), uitnodigingen openbare bijeenkomsten (08) en mondelinge presentaties aan commissie of de raad. Dit is adequaat, tijdig en volledig gebeurd. Hiervoor zijn binnen de gemeente geen procedures.</p>
<p><i>K1. op welke manier voert de raad in de praktijk regie op projecten?</i></p>	<p>Door het vaststellen van de exploitatiebegrotingen van het grondbedrijf en het toekennen van kredieten(05). De projecten die hieruit</p>

	voortvloeien volgen uit de uitvoeringsparagraaf van de structuurvisie
K2. Er is ruimte voor scopewijzigingen	De scope van de gebiedsontwikkeling is bepaald door de gemeenteraad in de structuurvisie. De nu lopende projecten volgen uit het uitvoeringsprogramma van de structuurvisie. In de structuurvisie zijn de kaders van die lopende projecten verwoord.
K3. Duidelijk is wie, wanneer tot (welke) scopewijzigingen mag besluiten	Hiervoor zijn geen procedureafspraken gemaakt. Echter in het proces is hiervoor zeker, op basis van terugkoppeling over de stand van zaken over het project, aan de raad ruimte geboden. uiteindelijk bepaalt de raad de scope. Binnen die kaders stuurt het college.
K4. Vastgelegd is dat bij wijzigingen in scope, financiën, risico's en tijd/planning de raad kan bijsturen?	Zie K3.
K5. Er is flexibiliteit ten aanzien van kosten, opbrengsten en kwaliteit?	Ja. De afdrachten in het kader van de delfstofwinning vormen de belangrijkste financiering voor de aanleg van de recreatieve basisinfrastructuur. Additionele inkomstbronnen zijn (niet limitatief) genoemd in de structuurvisie. Binnen de individuele sectorale projecten is flexibiliteit ten aanzien van kosten en kwaliteit mogelijk
K6. Duidelijk is op welke grootheden het project wordt gestuurd? (GOTIK)	Ja, er lagen niet direct procedures aan ten grondslag maar gestuurd is op grootheden (GOTIK) die centraal staan bij de uitvoering van grote projecten.
K7. Duidelijk is over de hele looptijd van het project, wat de besluitvormingsmomenten zijn en wat de betrokkenheid van de raad daarbij is?	De looptijd van de gebiedsontwikkeling is ruim 15 jaar. De gebiedsontwikkeling wordt gerealiseerd door het uitvoeren van deelprojecten met daarin de besluitvormingsmomenten. De planningshorizon maakt het onmogelijk al deze deelprojecten voor de gehele looptijd concreet in te plannen.
<i>L. in hoeverre worden afwijkingen in de uitvoering van grote projecten teruggekoppeld aan de raad?</i>	Terugkoppeling geschiedt door actuele mededelingen van de portefeuillehouder, toelichting bij de losse sectorale projecten en door voortgangsrapportages.
<i>M. zijn er expliciete momenten geweest waarop de raad heeft bijgestuurd c.q. in de gelegenheid is gesteld om dit te doen? (graag documenteren)</i>	Ja, tijdens het proces om de structuurvisie op te stellen heeft de raadscommissie een extra onderzoeksvraag bij het college neergelegd (8.2) Met betrekking tot de mogelijke onteigening van de maatschap Camps Jacobs heeft de raad het college om een extra inspanning verzocht om een verplaatsing mogelijk te maken (08.8)

Bijlage 4: ingevulde checklist Mosaïque

Checklist 'grote projecten' RKC Bergen (L)

Project : Mosaïque

Toelichting ingevuld door: Henri Banken, Mark Rijniers, Theo Tebarts, Loek Smeets

Rol/functie: Ambtenaren betrokken geweest bij het project Mosaïque.

d.d.: 23-03-2017

Centrale vraagstelling:

Welke invloed heeft de raad op de realisatie van grote projecten? Is de raad in staat adequate kaders te stellen, zo nodig bij te sturen en de uitvoering te controleren?

In onderstaande checklist gaat het met name om te verwijzen naar documenten waarin e.e.a. is vastgelegd en de status hiervan aan te geven (bijv. is het vastgelegd door de gemeenteraad en wanneer, bij welk besluit). U kunt dit in de toelichting aangeven.

Thema 1: Beleid en Kaderstelling	TOELICHTING
Er is sprake van een project waarover de raad geïnformeerd wil worden, en waarover de raad een besluit moet nemen, overeenkomstig ter zake gestelde kaders.	Ja, de raad is vanaf de start van het project, beginnende met de structuurvisie, periodiek geïnformeerd.
<i>A. Welke kaders en richtlijnen hebben raad en college met elkaar vastgelegd/ afgesproken over de sturing en verantwoording ten aanzien van grote projecten?</i>	De start ligt vast met het besluit van 7 juli 2009 waarbij kennis is genomen van de voorontwerp structuurvisie Mosaïque (01). Ingestemd is met de maximale variant B als voorkeursvariant en met een maximale netto bijdrage van de gemeente van 3.130.000 euro. Dit bedrag is met het raadsbesluit van 29 september 2009 gevoteerd. (02)
A1. Projectdefinitie	Dit is opgenomen in de structuurvisie vastgesteld door de raad op 13 juli 2010 (03).
A2. Probleemanalyse	Dit is opgenomen in de structuurvisie vastgesteld door de raad op 13 juli 2010 (03).
A3. Doel	Dit is opgenomen in de structuurvisie vastgesteld door de raad op 13 juli 2010 (03).
A4. Beschikbare (financiële middelen)	Besluit van 29 september 2009 € 3.130.000,-- (02), opgedeeld in 4 verschillende uitnamen (werkkredieten). De eerste bij het besluit van 29 september 2009 (02). De tweede met een collegebesluit (28-09-2010), zie bijlage (14a). De derde kredietuitname (15). De vierde kredietuitname (16).

A5. De opdrachtschrijving maakt duidelijk welke mijlpalen het project bevat en wanneer de raad geïnformeerd moet worden over de voortgang?	Variant B is niet uiteengezet in mijlpalen. Voortgang wordt gepresenteerd in de jaarrekeningen vanaf 2009 t/m 2015. (05-11) en mondelinge presentaties voor de commissie ruimte en economie en raad.
A6. Het is duidelijk welk probleem met het project wordt aangepakt	De structuurvisie beschrijft de problematiek en de oplossing. (03)
<i>B. De door de raad opgestelde kaders zijn uitgewerkt in een specifieke opdrachtschrijving, waarin minimaal is vastgelegd:</i>	
B1. Wie verantwoordelijk is voor de uitvoering?	College van Burgemeester en wethouders. Dit volgt onder meer uit de raadsbesluiten van 7 juli 2009 en 29 september 2009. (01 en 02)
B2. Welke verantwoordelijkheidsverdeling van toepassing is?	Raad: Bepalen kaders voor uitvoering project en beschikbaar stellen financiële middelen. College: Voorbereiding en uitvoering raadsbesluiten en afleggen verantwoording over de uitvoering van het project. Projectwethouders: Binnen het college primair verantwoordelijk voor de planrealisatie.
B3. Welke acties ondernomen dienen te worden?	Uitvoering geven aan raadsbesluiten van 7 juli 2009 en 29 september 2009 (01 en 02).
B4. De projectorganisatie, zowel intern binnen de gemeente als bij een eventuele externe uitvoeringsorganisatie, is helder omschreven.	Voorbereidend tot 2012 bestond het team uit een externe projectleider, de heer P. Kamphuis, met een aantal externe en ambtelijke adviseurs. Tijdens de uitvoering vanaf 2012 tot oplevering bestond het team uit de externe projectleider, de heer P. Kamphuis, met een aantal projectmedewerkers (12).
B5. De rol of betrokkenheid van de gemeente bij projecten waarbij meerdere partijen gebruiker en/of financier zijn, is duidelijk en de rolverdeling is bepaald.	De gemeenteraad faciliteert: Schept de planologische voorwaarden voor de ontwikkeling van het project zodat derden hier uitvoering aan kunnen geven (03, 13 en 14). De gemeenteraad heeft een krediet (02) beschikbaar gesteld voor investeringen in het openbaar gebied. Ook heeft de gemeente een ontwikkelovereenkomst (26) gesloten met een ontwikkelaar en de woningcorporatie (ontwikkelcombinatie) om het centrumproject tot uitvoering te brengen. Hierin is onder meer bepaald dat de gemeente ook privaatrechtelijk medewerking verleend als door de ontwikkelcombinatie aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.
Thema 2: Casestudies	

<i>C. Zijn de onder het thema ‘Beleid en Kaderstelling’ genoemde kaders en richtlijnen adequaat ingebed in de gemeentelijke organisatie (zowel bestuurlijk als ambtelijk)? Hoe?</i>	Er zijn verantwoordelijk projectwethouders aangewezen en er is een projectteam samengesteld (12).
<i>D. Worden deze kaders en richtlijnen gevolgd?</i>	Ja
D1. Er is een risico-inventarisatie?	Ja, die op verschillende momenten is herijkt (15 en 22).
D2. In de risico-inventarisatie wordt inzicht gegeven in: -de verschillende risico's -de mogelijke impact van de risico's -kans van optreden -het totale bruto-risico, inclusief bandbreedte -mogelijke oplossingsscenario's -beheersmaatregelen om de risico's te beteugelen (inclusief bijbehorende kosten en dekking) -de raad heeft inzage in de risicoanalyse c.q. is er (voldoende) bij betrokken (aangeven waar dit uit blijkt)	Beperkt, zie onder meer de bijlagen 15 en 22. De uitkomsten van de gemaakte risicoanalyses zijn meegewogen bij het bepalen van het gemeentelijk risicoprofiel en weerstandsvermogen, zowel bij de jaarrekeningen als ook de begrotingen in de afgelopen jaren.
<i>E. op welke wijze voeren college en ambtelijke organisatie in de praktijk regie op projecten?</i>	Periodiek overleg projectleider met projectwethouders en college.
<i>F. zijn de projecten tussentijds geëvalueerd en worden hieruit eventuele lessen getrokken voor de toekomst?</i>	
F1. De raad wordt in tussen-en eindrapportages ingelicht over de realisatie, de verschillen met het oorspronkelijke besluit en de verklaring ervan?	Voortgang is onder andere verwoord in de jaarstukken. (05-11)
F2. In tussentijdse rapportages wordt de raad geïnformeerd over: -relevante knelpunten	Zie de jaarstukken (05-11). In de jaarrekeningen is steeds wat hiernaast staat beschreven aangegeven. Er is geen sprake geweest van relevante

<p>-dreigende budget- en termijnoverschrijdingen -de mate van doelrealisatie -er is sprake van een heldere, eenduidige oordeelsvorming over de voortgang en eventuele interventie indien uit het oordeel blijkt dat dit noodzakelijk is om de doelstellingen van het project binnen de gestelde kaders te kunnen realiseren -de informatievoorzieningen is deugdelijk (betrouwbaar, tijdig, volledig, relevant) -de raad wordt actief door het college geïnformeerd</p>	<p>knelpunten en dreigende budget- en termijnoverschrijdingen.</p>
<p><i>G. is de doelstelling van de projecten gerealiseerd in termen van realisatie en kwaliteit?</i></p>	
<p>G1. Het project is gerealiseerd overeenkomstig de geformuleerde doelstellingen</p>	<p>Ja, eindresultaat komt overeen met structuurvisie (03) en bestemmingsplannen (13 en 14). Ook in financiële zin (jaarrekening 2015). Qua tijd is voor het project geen harde deadline gesteld.</p>
<p><i>H. zijn de projecten binnen de afgesproken financiën en tijd gerealiseerd?</i></p>	
<p>H1. Het project is tijdig gerealiseerd?</p>	<p>Omdat bij de start van de uitvoering delen nog in het ontwerp stadium zaten is er nooit een vaste tijdsplanning c.q. deadline aan het project gekoppeld.</p>
<p>H2. Het project is gerealiseerd binnen de gestelde financiële kaders</p>	<p>Ja, zie kredietbesluit van 29 september 2009 (02) en de jaarrekening 2015.</p>
<p>H3. Aangegeven is binnen welke (financiële) bandbreedte het project uitgevoerd moest worden?</p>	<p>Zie kredietbesluit van 29 september 2009 (02).</p>
<p>H4. Er is een gedegen raming van kosten en opbrengsten (zowel investeringen als (jaarlijkse) exploitatiekosten)?</p>	<p>Er zijn geen extra exploitatiekosten. Voorshands is een kostenopzet gemaakt en deze is naderhand middels voortschrijdend inzicht steeds bijgesteld. Er zijn begrotingswijzigingen vastgesteld en er is binnen het krediet (02) gebleven.</p>
<p>H5. Aangegeven is hoe de raming tot stand is gekomen</p>	<p>Zie H3 en H4.</p>
<p>H6. De raming is getoetst</p>	<p>De raming in zijn geheel is niet getoetst. Wel heeft</p>

(intern/extern)	de Provincie in het kader van de subsidietoekenningen de raming getoetst en hierop de toekenningen gebaseerd.
H7. De wijze van bekostiging/budgettaire inpassing (in de gemeentebegroting) in relatie tot de risicoanalyse is duidelijk?	De uitkomsten van de gemaakte risicoanalyses (voorbeeld bijlage 22) zijn meegewogen bij het bepalen van het gemeentelijk risicoprofiel en weerstandsvermogen, zowel bij de jaarrekeningen als ook de begrotingen in de afgelopen jaren.
H8. Er zijn afspraken/voorstellen over compensatie bij eventuele overschrijdingen	Afspraak was om binnen de gestelde financiële kaders te blijven en dat is uiteindelijk ook gerealiseerd.
H9. Er zijn sluitende afspraken over eventuele private financiering.	Met de projectontwikkelaar zijn afspraken gemaakt die zijn beslag hebben gekregen in een ontwikkelovereenkomst (26).
Thema 3: Bestuurlijk proces	
<i>Is de raad in de gelegenheid gesteld zijn kaderstellende en controlerende rol waar te maken?</i>	Ja, men heeft de voortgang kunnen volgen in de verschillende jaarstukken (05-11). Verder is er door de projectleider een paar keer per jaar een presentatie voor commissie en raad gegeven.
I1. De opdrachtomschrijving maakt duidelijk welke mijlpalen het project bevat en wanneer de raad geïnformeerd moet worden over de voortgang?	Er ligt geen SMART omschreven projectplan met mijlpalen. Er is sectoraal verantwoording afgelegd.
I2. Alle beslissingen zijn expliciet terug te vinden in beslisdocumenten zoals: <ul style="list-style-type: none"> - raadsvoorstellen - college-adviezen/besluiten - fase-documenten/fase-afsluitingen 	Ja, via raadsvoorstellen en college-adviezen/besluiten niet via fase-documenten of afsluitingen.
I3. Duidelijk is aan welke door de raad vastgestelde (beleids)doelstelling het project moet bijdragen?	Dit is duidelijk verwoord in de structuurvisie (03) en de resultaten uit het distributieplanologisch onderzoek (23 en 24).
I4. De <i>outcome</i> doelstellingen (beoogde maatschappelijke effecten) zijn bekend en ze zijn toetsbaar (SMART)	Doelstellingen zijn duidelijk opgenomen in de structuurvisie en andere documenten. Maatschappelijke effecten: Gerealiseerde sociale huurwoningen, winkels en horeca en het creëren van een hart en een huiskamer voor Nieuw Bergen (03, 13, 14).
I5. De <i>output</i> doelstellingen (beoogde prestaties/resultaten) zijn bekend en ze zijn toetsbaar (SMART)?	De output doelstellingen zijn vooraf geformuleerd in de structuurvisie en bestemmingsplannen. Deze zijn uitgevoerd en meetbaar/toetsbaar (03, 13, 14).

I6. Er zijn alternatieve oplossingen benoemd, er bestaat een voorkeur en de alternatieven zijn afgewogen?	In het voortraject zijn verschillende varianten onderzocht en afgewogen. In dit kader zijn onder meer expertmeetings (25) gehouden.
<i>J. Hoe heeft de informatievoorziening aan de raad vorm gekregen?</i> - wat - wanneer - door wie - was dit adequaat, tijdig, volledig - volgens de juiste procedures?	Informatievoorziening is gebeurd op basis van verschillende raadsvoorstellen (zie hiervoor), nieuwsbrieven (bijgevoegde map), jaarstukken (zie hiervoor), uitnodigingen openbare bijeenkomsten (20-21) en mondelinge presentaties aan commissie of de raad. Dit is adequaat, tijdig en volledig gebeurd. Hiervoor zijn binnen de gemeente geen procedures.
<i>K1. op welke manier voert de raad in de praktijk regie op projecten?</i>	Door de raad - door het tijdig geven van informatie -de gelegenheid te bieden toe te zien op het project en kaders te stellen.
K2. Er is ruimte voor scopewijzigingen	De voorbereidingsprocedure is uitgebreid en volledig geweest. Er is geen aanleiding geweest om de scope op dit project te wijzigen.
K3. Duidelijk is wie, wanneer tot (welke) scopewijzigingen mag besluiten	Hiervoor zijn geen procedureafspraken gemaakt. Echter in het proces is hiervoor zeker, op basis van terugkoppeling over de stand van zaken over het project, aan de raad ruimte geboden.
K4. Vastgelegd is dat bij wijzigingen in scope, financiën, risico's en tijd/planning de raad kan bijsturen?	Zie hiervoor onder K3. Ook op basis van hetgeen in de jaarrekeningen over dit project staat vermeld.
K5. Er is flexibiliteit ten aanzien van kosten, opbrengsten en kwaliteit?	Ja, zolang dit binnen de kaders en doelstellingen geformuleerd door de raad mogelijk was.
K6. Duidelijk is op welke grootheden het project wordt gestuurd? (GOTIK)	Ja, er lagen niet direct procedures aan ten grondslag maar gestuurd is op grootheden (GOTIK) die centraal staan bij de uitvoering van grote projecten.
K7. Duidelijk is over de hele looptijd van het project, wat de besluitvormingsmomenten zijn en wat de betrokkenheid van de raad daarbij is?	Door de vele informatie- en besluitvormingsmomenten, zoals hiervoor genoemd, is de raad gedurende de gehele looptijd van het project betrokken geweest. Daarnaast kan gesteld worden dat de importantie van dit project binnen deze gemeente aanzienlijk is waardoor ook raadsleden het project permanent volgden.
<i>L. in hoeverre worden afwijkingen in de uitvoering van grote projecten teruggekoppeld aan de raad?</i>	Afwijkingen op hoofdlijnen zijn teruggekoppeld naar de raad of raadscommissie via besluitvorming door de raad en het regelmatig informeren van de raad over de voortgang van het project (o.a. door het ter vaststelling aanbieden van jaarstukken en het periodiek bijpraten van de raad/raadscommissie).
<i>M. zijn er expliciete momenten geweest waarop de raad heeft</i>	Niet expliciet, maar hiervoor is continue ruimte geweest door besluitvorming op diverse

bijgestuurd c.q. in de gelegenheid is gesteld om dit te doen? (graag documenteren)

momenten en de grote betrokkenheid van de raad bij het project. De raad kan altijd vragen om de voortgang van het project in beeld te brengen.

Bijlage 5: ontvangen dossiers/documenten

Naast ruim 50 dossiers hebben wij ook de nodige andere documenten ontvangen. Zoals stukken uit begrotingen en jaarrekeningen, specifieke verslagen etc.

Wij hebben er in dit stadium voor gekozen om geen volledige opsomming op te nemen van de stukken die wij ontvangen en bestudeerd hebben. Het gaat daarbij om veel GB's aan geheugenruimte.

Mocht het voor de verdere behandeling van dit onderzoek nodig zijn, dan kunnen wij desgewenst, uiteraard, een specificatie overleggen.

Bijlage 6: gevoerde gesprekken

Gesprekken zijn gevoerd met de volgende personen, die allemaal –de een meer dan de ander– te maken hebben gehad met 1 en/of 2 van de gekozen projecten.

Henri Banken
Arno Derks
Mark Rijniers
Luuk Smeets
Theo Tebarts
Raymond Klimsop

Bijlage 7: bestuurlijk hoor-en wederhoor

Aan het college van burgemeester en wethouders
van de gemeente Bergen

Onderwerp : onderzoeksrapport Rekenkamercommissie 'Grote Projecten'
Datum : 23 juni 2017

Geacht college,

Zoals u bekend hebben wij een onderzoek uitgevoerd naar 'Grote Projecten' in de gemeente Bergen. Het betreffende concept rapport is inmiddels beschikbaar en alvorens dit definitief aan te bieden aan de gemeenteraad stellen wij u graag in de gelegenheid een reactie hierop te geven.

Wij verzoeken wij u uw reactie uiterlijk 1 september 2017 aan ons te doen toekomen.

Uw reactie wordt integraal opgenomen in de definitieve versie van de nota. Eventueel wordt er onzerzijds nog een laatste reactie aan toegevoegd.

Zodra een en ander definitief door ons is vastgesteld wordt deze rapportage aangeboden aan de gemeenteraad.

De constatering/bevindingen/conclusies zijn duidelijk.

Op 19 juni hebben we onderstaande ambtelijke reactie vanuit Bergen ontvangen:

"Het projectmatig werken wordt nu geïmplementeerd. Veel ambtenaren hebben heel recent het cursustraject hiervoor afgerond. Zaken goed documenteren is uiteraard belangrijk. In het kader van de projecten gaan we ook een document per project opstellen waarmee we periodiek projectinformatie in één oogopslag geven. Verder gaan we de wijze waarop we de gemeenteraad recent over het project Maaspark Well hebben geïnformeerd (integrale informatieverstrekking) ook doorzetten voor andere projecten. Ook zorgen we voor adequate ambtelijke achtervang wanneer voor een project een extern projectleider is aangetrokken. We hebben dit onder meer al toegepast bij het project voor een gemeentelijke woonvisie dat momenteel loopt."

De bovenstaande ambtelijke reactie gaf geen aanleiding om de rapportage aan te passen. Wij zien uw reactie graag tegemoet.

Met vriendelijke groet,

De Rekenkamercommissie Bergen

H. Meeuwsen en W. Elemans

Bijlagen: Concept rapportage Grote Projecten d.d. 6 juni 2017

De Rekenkamercommissie Bergen
De heren H. Meeuwssen en W. Elemans

Postbus 140, 5854 ZJ Bergen
Telefoon (0485) 34 83 83
Telefax (0485) 34 28 44
E-mail info@bergen.nl
www.bergen.nl

VERZONDEN 29 SEP. 2017

Datum: 26 september 2017
Ons kenmerk: RK2017 / 1639
Onderwerp: Reactie op conceptrapport 'Onderzoek sturing grote projecten'.

Geachte commissie,

Hierbij sturen wij u, naar aanleiding van uw brief van 23 juni 2017, onze reactie op het door u uitgebrachte conceptrapport gedateerd 6 juni 2017. Wij vinden het een heldere rapportage met duidelijke aanbevelingen die wij ter harte zullen nemen.

Inmiddels zijn we het projectmatig werken aan het implementeren. Daarbij zullen wij ook de acties die staan verwoord in de ambtelijke reactie van 19 juni 2017 structureel borgen.

Voor eventuele vragen naar aanleiding van deze brief kunt u contact opnemen met onze secretaris.

Hoogachtend,

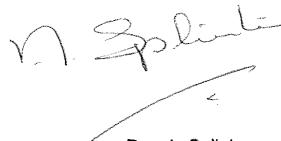
Burgemeester en wethouders van Bergen,
de secretaris,

Drs. C.G.W. Jansen



de burgemeester,

M.H.E. Pelzer



Drs. A. Splinter
(loco-burgemeester)

Bezoekadres:
Raadhuisstraat 2
5854 AX Nieuw Bergen

Van: Henri Banken **Verzonden:** maandag 19 juni 2017 11:02 **Aan:** Sjaak van 't Hof **CC:** Arno Derks; Raymond Klimsop; Theo Tebarts; Loek Smeets; Mark Rijniers **Onderwerp:** Conceptrapport rekenkamercommissie/conceptrapport (Onderzoek sturing grote projecten).

Dag Sjaak,

Hierbij onze reactie op het conceptrapport van de rekenkamercommissie van 6 juni 2017.

De constatering/bevindingen/conclusies zijn duidelijk.

Het projectmatig werken wordt nu geïmplementeerd. Veel ambtenaren hebben heel recent het cursustraject hiervoor afgerond.

Zaken goed documenteren is uiteraard belangrijk. In het kader van de projecten gaan we ook een document per project opstellen waarmee we periodiek projectinformatie in één oogopslag geven.

Verder gaan we de wijze waarop we de gemeenteraad recent over het project Maaspark Well hebben geïnformeerd (integrale informatieverstrekking) ook doorzetten voor andere projecten.

Ook zorgen we voor adequate ambtelijke achtervang wanneer voor een project een extern projectleider is aangetrokken. We hebben dit onder meer al toegepast bij het project voor een gemeentelijke woonvisie dat momenteel loopt.

Met vriendelijke groet, Henri Banken Adviseur RO gemeente Bergen



Postbus 140, 5854 ZJ Bergen
Telefoon (0485) 34 83 83
Telefax (0485) 34 28 44
E-mail info@bergen.nl
Website www.bergen.nl