

# Bouwen aan projecten

Een onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoering van grote bouwprojecten in de gemeente Renkum.



Rekenkamercommissie

gemeente Renkum

met medewerking van



## Onderzoekers

drs. C. (Carlo) van Dijk

drs. A.B.H. (Annemarie) Blakborn

drs. A.L.(Lauryan) Bakker

Juni 2009.



## INHOUDSOPGAVE

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Waarom en hoe is het onderzoek uitgevoerd?                            | 5         |
| 1.1 Vertraging en bestuurlijk belang aanleiding voor het onderzoek       | 5         |
| 1.2 Opdracht en onderzoeksvraag  | 5         |
| 1.3 Onderzoeksaanpak   | 6         |
| 1.4 Toetsingskader   | 7         |
| 1.5 Onderzoeksperspectief  | 7         |
| 1.6 Leeswijzer   | 8         |
| 2. Bestuurlijke rolinvulling   | 9         |
| 2.1 Wat zijn de doelen die de gemeente nastreeft en binnen welke kaders? | 9         |
| 2.2 Welke afspraken zijn er gemaakt over sturing en controle?            | 15        |
| 2.3 In welke mate draagt de rolinvulling bij aan de doelrealisatie?      | 18        |
| 3. Uitvoering door de organisatie  | 19        |
| 3.1 Hoe verloopt de uitvoering in de praktijk?                           | 19        |
| 3.2 In welke mate draagt de organisatie bij aan de doelrealisatie?       | 24        |
| 4. Samenwerking met externe partners                                     | 25        |
| 4.1 Hoe verloopt de samenwerking met externe partners?                   | 25        |
| 4.2 In welke mate dragen externe partners bij aan de doelrealisatie?     | 34        |
| 5. Conclusies en aanbevelingen   | 35        |
| 5.1 Is de realisatie van bouwprojecten doeltreffend?                     | 35        |
| 5.2 Is de realisatie van bouwprojecten doelmatig?                        | 35        |
| 5.3 Welke mogelijkheden tot verbetering zijn er?                         | 41        |
| Bestuurlijke reactie van het college                                     | 43        |
| Nawoord van de Rekenkamercommissie                                       | 47        |
| <i>Bijlage 1 Deelvragen en plaats van beantwoording</i>                  | <i>49</i> |
| <i>Bijlage 2 Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten</i>      | <i>50</i> |
| <i>Bijlage 3 Korte beschrijving van de geselecteerde projecten</i>       | <i>51</i> |
| <i>Bijlage 4 Toetsingskader</i>  | <i>53</i> |



## 1 INLEIDING

In dit hoofdstuk lichten wij de achtergrond en opzet van het onderzoek van de Rekenkamercommissie naar bouwprojecten toe. Achtereenvolgens gaan wij in op de aanleiding voor het onderzoek, de opdracht en de onderzoeksvraag, de onderzoeksaanpak, het toetsingskader, het onderzoeksperspectief en de indeling van het onderzoeksrapport.

### 1.1 Vertraging en bestuurlijk belang aanleiding voor het onderzoek

In het voorjaar van 2008 heeft de Rekenkamercommissie Renkum een onderzoek uit laten voeren naar de realisatie van bouwprojecten in de gemeente Renkum. Belangrijkste aanleiding voor dit onderzoek was dat het de Rekenkamercommissie is gebleken dat veel bouwprojecten te maken hebben met vertraging en mede als gevolg daarvan met een toename van projectkosten. De redenen van deze vertragingen waren niet altijd duidelijk en riepen vragen op bij de raad. Vragen die uiteindelijk resulteerden in een verzoek aan de Rekenkamercommissie om na te gaan of er in het moeizame verloop van een aantal projecten ook een gemeenschappelijke noemer is te ontdekken. De raad heeft eerder zelf al via een werkgroep uit de eigen gelederen bouwprojecten (Dennenkamp en Oosterbeek Hoog) onder de loep genomen en aanbevelingen gedaan, maar dit waren twee afzonderlijke projecten waarbij niet gezocht is naar een gemene deler wat betreft de problematiek. Al met al reden voor de Rekenkamercommissie om in het onderzoek niet zozeer te kijken naar de toedracht in afzonderlijke projecten, maar aan de hand van een normenkader een aantal als representatief ervaren projecten te toetsen en daaruit een algemeen beeld te destilleren en aanbevelingen te doen.

### 1.2 Opdracht en onderzoeksvraag

De Rekenkamercommissie heeft aan het onderzoeksbureau van Jacques Necker gevraagd het feitenonderzoek uit te voeren. Het onderzoek is in de periode van 29 april tot en met 20 juni 2008 uitgevoerd door onderzoeksbureau Jacques Necker in opdracht van de Rekenkamercommissie. Namens de Rekenkamercommissie heeft mevrouw drs. J.C.M. (Judith) de Boer-Bijl het onderzoek aangestuurd. De resultaten van het onderzoek van Jacques Necker zijn weergegeven in dit rapport (Hoofdstukken 2 t/m 4).

De centrale onderzoeksvraag die is onderzocht, luidt:

In welke mate is een doeltreffende en doelmatige uitvoering van bouwprojecten in de gemeente Renkum gewaarborgd en welke verbetermogelijkheden kunnen daarbij worden onderscheiden?

In het onderzoek zijn de doelmatigheid en doeltreffendheid van de realisatie van bouwprojecten onderzocht door te kijken naar drie thema's, die over algemeen gezien worden als bepalend bij de realisatie van gemeentelijke bouwprojecten.

- bestuurlijke rolinvulling: de manier waarop raad en college sturen en controleren;
- uitvoering door de organisatie: de inrichting van de organisatie en de manier waarop de ambtelijke organisatie uitvoering geeft aan de vastgestelde kaders en hierover verantwoording aflegt;
- samenwerking met externe partners: de afspraken die de gemeente met derden (ook omwonenden) maakt en de mate waarin deze afspraken bijdragen aan een doeltreffende en doelmatige realisatie van het bouwproject.

### 1.3 Onderzoeksaanpak

Door het onderzoeksbureau zijn, in samenspraak met de Rekenkamercommissie, vijf bouwprojecten geselecteerd voor nadere analyse op de drie bovengenoemde thema's. Deze projecten zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- omvang van het project;
- politiek of maatschappelijk belang;
- twijfels over de doeltreffendheid;
- grondpositie van de gemeente.

Een voorkeur was tevens dat de meeste projecten recentelijk waren afgerond. Op basis van de eerder genoemde criteria zijn er drie afgeronde projecten geselecteerd en twee lopende projecten:

- Ahold (afgerond)
- Cardanuslaan (afgerond)
- Zuiderbeekweg (afgerond)
- Dennenkamp (lopend)
- 3B4 (lopend)

De onderzoekers hebben om een beeld te kunnen vormen van de drie afgeronde projecten de dossiers doorgenomen en voor de twee laatstgenoemde projecten interviews gehouden met direct betrokkenen. Van de vraaggesprekken zijn verslagen gemaakt die ter accordering aan de geïnterviewden zijn voorgelegd. Een overzicht van de bestudeerde documenten en geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 2.

De Rekenkamercommissie bedankt de medewerkers en raadsleden uit Renkum voor hun bereidheid aan de interviews mee te werken. Ook bedankt de Rekenkamercommissie de afdeling ROM en het team DIV voor het snel en adequaat beschikbaar stellen van documenten en dossierstukken.

## 1.4 Toetsingskader

Voor de drie onderzoeksthema's (bestuurlijke rolinvulling, uitvoering en samenwerking) is door de onderzoekers van Jacques Necker een toetsingskader opgesteld. Aan de hand daarvan is per project de doeltreffendheid en doelmatigheid van de realisatie van het bouwprojecten beoordeeld. Zie bijlage 4.

De projecten zijn niet specifiek getoetst aan het Draaiboek Projecten gemeente Renkum (2003) of de Methodiek projectmanagement RO gemeente Renkum (2007), omdat tijdens het onderzoek bleek, dat het Draaiboek nooit echt geïmplementeerd is geweest en de Methodiek ten tijde van het onderzoek nog niet volledig geïmplementeerd was. Het toetsingskader dat het onderzoeksbureau heeft gehanteerd is wel gebaseerd op soortgelijke gangbare en algemeen geaccepteerde methodieken voor projectmanagement. Het accent in het onderzoek ligt daarbij vooral op de normen die relevant zijn voor de raad.

Alhoewel het noch mogelijk, noch het oogmerk is geweest om alle aspecten van de uitvoering van bouwprojecten te onderzoeken, heeft de Rekenkamercommissie zich op basis van de onderzoeksresultaten van het onderzoeksbureau een beeld kunnen vormen van de wijze waarop in de gemeente Renkum met bouwprojecten is omgegaan. Op basis van deze resultaten is de Rekenkamercommissie tot een aantal conclusies en aanbevelingen gekomen, dat verderop in dit rapport wordt weergegeven.

## 1.5 Onderzoeksperspectief

Inherent aan het soort onderzoek dat hier is gedaan, is dat er vooral wordt teruggekeken. De Rekenkamercommissie beseft dat bij een onderzoek naar bouwprojecten de periode waarnaar wordt teruggekeken soms ver in het verleden kan liggen. Dit betekent echter niet dat de onderzoeksresultaten dan ook geen waarde zouden hebben voor het heden of de toekomst, maar het betekent wel dat er rekening gehouden moet worden met de veranderde en veranderende omstandigheden in de tijd. De Rekenkamercommissie is zich hiervan bewust en heeft hier bij het formuleren van de conclusies en aanbevelingen zoveel mogelijk rekening mee gehouden.

In het ambtelijk hoor en wederhoor klinkt nadrukkelijk door, dat de gekozen projecten te weinig kunnen illustreren dat de laatste twee jaar aanmerkelijke veranderingen en verbeteringen in de werkwijze hebben plaatsgevonden. De Rekenkamercommissie is hiervan zeker wel op de hoogte. Zij meent echter dat "de lessen uit het verleden", die uit de rapportage vallen te destilleren, nog eens extra de noodzaak en urgentie van feitelijke implementatie van de voornemens tot verbetering benadrukken.

De beschrijving van de toedracht bij individuele projecten zoals te lezen is in de bevindingenrapportage van Jacques Necker, kan wellicht als wat kort door de bocht worden ervaren, maar de opdracht aan het onderzoeksbureau is zoals gezegd ook niet gericht geweest op de beoordeling van individuele projecten, als

wel op het vinden van een gemeenschappelijke noemer die verklaart waarom projecten in de gemeente Renkum niet altijd even goed zijn verlopen.

## **1.6 Leeswijzer**

Dit rapport is als volgt opgebouwd.

De hoofdstukken 2 t/m 4 met bijbehorende vier bijlagen bevatten de bevindingen van het onderzoeksbureau Jacques Necker.

In hoofdstuk 2 komt de bestuurlijke rolinvulling bij bouwprojecten terug. Hierbij gaat het om de doelen die de raad nastreeft met de verschillende bouwprojecten en welke afspraken er worden gemaakt over de sturing en de controle bij de bouwprojecten.

Hoofdstuk 3 beschrijft de uitvoering van bouwprojecten in de praktijk.

In hoofdstuk 4 komt samenwerking met externe partners aan de orde. De opbouw van deze hoofdstukken is zo dat per deelvraag de bijbehorende normen zijn opgenomen. De beantwoording van de deelvragen vindt plaats door middel van een toetsing van de casussen aan de bijbehorende normen gevolgd door een algemene beoordeling.

In hoofdstuk 5 heeft de Rekenkamercommissie haar algemene conclusie, acht deelconclusies en vijf aanbevelingen verrat.

Daarna is de bestuurlijke reactie van het college van burgemeester en wethouders op het concept eindrapport opgenomen.

Ten slotte heeft de Rekenkamercommissie haar reactie hierop als nawoord toegevoegd.



## 2 BESTUURLIJKE ROLINVULLING

Dit hoofdstuk geeft een antwoord op de deelvragen die betrekking hebben op het thema bestuurlijke rolinvulling. Steeds is per deelvraag de bijbehorende norm weergegeven. Specifieke normen worden beantwoord door middel van een toetsing van de casussen aan de norm, gevolgd door een beoordeling voor het geheel.

### 2.1 Wat zijn de doelen die de gemeente nastreeft en binnen welke kaders?

***Norm 1: Er is een bestuurlijk vastgesteld projectplan dat ingaat op aspecten tijd, informatie, organisatie en geld<sup>1</sup>***

*Voor het project Ahold is er geen bestuurlijk vastgesteld projectplan*

Uit de bestudeerde dossiers blijkt dat er geen projectplan is opgesteld. Er is wel een convenant, een samenwerkingsovereenkomst en koopovereenkomst gesloten tussen de gemeente Renkum en Ahold Vastgoed BV. Op 13 maart 2000 is er in de raadscommissie Middelen gesproken over het voorstel van het college om kennis te nemen van het convenant. In reactie hierop heeft het college door een brief op 20 maart 2000 een aantal randvoorwaarden voor het project vastgesteld en kenbaar gemaakt. Hoe deze randvoorwaarden tot stand gekomen zijn is niet af te leiden uit de bestudeerde dossiers.

Uit het convenant en de samenwerkingsovereenkomst blijkt dat het project Ahold als doel heeft dat Ahold op de locatie voor eigen rekening en risico circa 2000 m<sup>2</sup> winkelruimte zal realiseren, waaronder een nieuwe supermarkt, ter grootte van circa 1650 m<sup>2</sup>, ter vervanging van de reeds bestaande supermarkt aan de dorpsstraat. Daarnaast zal een parkeergarage of –dek voor circa 90 parkeerplaatsen worden gerealiseerd, en 12-24 woningen met bergingen en eigen parkeergarages.

*Er is geen bestuurlijk vastgesteld projectplan voor Cardanuslaan*

Ook voor het projectplan Cardanuslaan is er geen projectplan opgesteld. Wel bevat de exploitatie berekening een tekstuele toelichting, en zijn overeenkomsten gesloten met externe partners: met Berghege projectontwikkeling BV (intentie-

<sup>1</sup> Onder een bestuurlijk vastgesteld projectplan verstaan de onderzoekers een projectplan dat door de raad en/of het college is vastgesteld of waarvan de bijbehorende (en in samenhang met het projectplan behandelde) grondexploitatie door de raad is vastgesteld. Wanneer de raad budget voor een project vaststelt, spreekt de raad hiermee commitment uit voor het plan. Om aan de norm te voldoen moet het projectplan informatie bevatten over de aanvang van het project, de duur van het project en de realisatie (tijd), over informatievoorziening over het project aan de raad (informatie), over de manier waarop het project geleid en uitgevoerd wordt (organisatie) en over het budget dat beschikbaar wordt gesteld voor het project (geld).

overeenkomst en overeenkomst), en met de Onze Lieve Vrouwe van Lourdes parochie (overeenkomst). Uit de toelichting bij de exploitatieberekening 'Complex Cardanuslaan Doorwerth' van 30 oktober 2000 staat het doel van het project omschreven: het ontwikkelen van een woningbouwplan voor het terrein Cardanuslaan. Ook staat vermeld dat de werkzaamheden van de gemeente zich beperken tot een regiefunctie bij de ontwikkeling, naast de aan- en verkoop van de gronden en de uitvoering van gemeentelijke taken.

*Projectplan Zuiderbeekweg gaat in op alle aspecten, behalve informatie*

Op 29 januari 1999 stemt het college in met het projectplan voor de Zuiderbeekweg. Het college besluit de commissie Ruimte te informeren. Daarnaast besluit het college de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling de opdracht te geven om het plan verder uit te werken. De raadscommissie schaaft zich op 16 maart 1999 achter het plan.

Het projectplan omschrijft het doel van het project als volgt: herstructurering van het gebied. Vanuit milieuoverwegingen dient de aan de Zuiderbeekweg gevestigde wasserij uitgeplaatst te worden, waarna de locatie een woonbestemming krijgt.

In het projectplan is aangegeven welke stappen en fasen (zie norm 3) doorlopen moeten worden om tot realisatie van het project te komen. De gemeente dient onderzoek te doen naar eventuele saneringsverplichtingen, er moet een bouwplan voor de woningbouw en een plan voor de inrichting van de openbare ruimte worden ontwikkeld. Daarnaast zal het bestemmingsplan moeten worden aangepast. Tot slot zal er een overeenkomst moeten worden gesloten met een projectontwikkelaar.

De ontwikkelaar (Berghege) is één van de drie genoemde externe betrokkenen in het projectplan. De andere twee betrokkenen zijn de eigenaar van de wasserij (firma Lamme) en de omwonenden. In het projectplan wordt voorgesteld om samen met de ontwikkelaar een gezamenlijke projectgroep in het leven te roepen. Via een schematisch overzicht in het projectplan is inzichtelijk gemaakt welke gemeentelijke afdelingen in welke fase van het project een ambtelijke bijdrage dienen te leveren.

Ook is een inschatting gemaakt van de door de gemeentelijke organisatie benodigde uren en de geldelijke waarde die deze vertegenwoordigen (€ 19.739,44). De structuur van de interne samenwerking is niet beschreven. Ook bevat het projectplan geen voorstel voor de ambtelijke en bestuurlijke informatievoorziening.

Wat betreft de inhoud van het project, wijst het college de bouw van appartementen op voorhand af, vanwege de gewenste beeldkwaliteit.<sup>2</sup> Ook voor sociale woningbouw is om die reden geen plaats. Het bouwplan wijkt daarmee af van de algemene doelstelling van de gemeente Renkum om gemeentebreed 50 procent vrije sector woningen en 50 procent sociale woningen te bouwen. In het projectplan is geen concreet aantal woningen vermeld.<sup>3</sup>

De organisatie zegt in het plan niet zelf de grondexploitatie van het project te zullen voeren. De kosten van planbegeleiding zal de gemeente bij de ontwikkelaar declareren. Als reden voert de organisatie aan geen risicodragende partij te willen zijn bij de realisatie van het project.

#### *Projectplan voor Dennenkamp summier*

In de interviews kwam naar voren dat het projectplan één A4 beslaat. Dit projectplan formuleert de algemene voorwaarden en een aantal thema's. De onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of het projectplan formeel is vastgesteld. In 2002 is het project in drie afzonderlijke projecten verdeeld, namelijk de woningbouw, de school en het park. De plannen hiervoor zijn aan de hand van de Projecten Grondexploitatie (het projectenboek) bij de programmabegroting vastgesteld.

#### *Projectplan voor 3B4 summier*

Uit de interviews blijkt dat ook voor het project 3B4 op één A4 een aantal thema's en randvoorwaarden op hoofdlijnen is geformuleerd. Ook hier hebben de onderzoekers niet kunnen vaststellen of dit plan formeel is vastgesteld. In 2005 is er een samenwerkingsovereenkomst vastgesteld waarin in grote lijnen de taakverdeling van de betrokken partijen beschreven stond.

#### Beantwoording norm

Aan de norm is niet voldaan. Voor twee van de vijf projecten geldt dat er geen projectplan is opgesteld. Van de overige drie projecten kan er bij twee niet uit de interviews worden afgeleid dat de projectplannen bestuurlijk zijn vastgesteld noch dat deze ingaan op de aspecten tijd, informatie, organisatie en geld. Het projectplan Zuiderbeekweg is bestuurlijk vastgesteld en gaat in op alle aspecten met uitzondering van het aspect informatie.

<sup>2</sup> Uit het dossier blijkt overigens dat voorafgaande aan de vaststelling van het projectplan wel is overwogen om (twintig) appartementen te bouwen. In het projectplan sluit de gemeente deze optie echter expliciet uit.

<sup>3</sup> Op 14 juli 1999 besluit de ontwikkelaar om niet meer dan 8 woningen te realiseren. Dit mede naar aanleiding van opmerkingen van omwonenden.

***Norm 2: Het projectplan is specifiek, meetbaar en tijdsgebonden geformuleerd***

*Voor het project Ahold is er geen projectplan geformuleerd.*

*Voor Cardanuslaan is er geen projectplan geformuleerd.*

*Informatie over interne organisatie en aantal woningen Zuiderbeekweg ontbreekt*

Het doel van het project, de organisatie en de planning van het project staan expliciet beschreven. Het projectplan is op deze punten daarom specifiek en meetbaar en tijdsgebonden. Het aantal te realiseren woningen blijft echter onbenoemd. Zoals eerder aangeven (norm 1) blijft ook de structuur van de interne organisatie, de interne informatievoorziening en het aantal te bouwen woningen onbenoemd. Op deze aspecten voldoet het projectplan dus niet aan de norm.

*Projectplan Dennenkamp weinig specifiek, meetbaar en tijdsgebonden*

In het projectplan zijn enkele thema's en algemene voorwaarden geformuleerd.

*Projectplan 3B4 weinig specifiek, meetbaar en tijdsgebonden*

In het projectplan zijn enkele thema's en algemene voorwaarden geformuleerd.

*Beantwoording norm*

Er is niet aan de norm voldaan. Voor de projecten Ahold en Cardanuslaan is er geen projectplan opgesteld. Bij het project Zuiderbeekweg is er deels aan de norm voldaan, omdat de structuur van de interne organisatie, de interne informatievoorziening en het aantal te bouwen woningen onbenoemd blijven in het projectplan. De projectplannen van Dennenkamp en 3B4 voldoen niet aan de norm, omdat de plannen alleen enkele thema's en algemene voorwaarden bevatten.

***Norm 3: Er is een gefaseerde planning van het project met een start- en einddatum***

*Voor Ahold bestaat planning van de besluitvormende fase.*

In een memo van de gemeente Renkum van 1 oktober 1999 is een planning voor de besluitvormende fase rond het project opgenomen. Deze planning loopt van september 1999 tot november 1999. Daarbij is aangegeven welke fasen er na november 1999 nog doorlopen moeten worden, en wordt aangegeven dat deze nog verder ingevuld moeten worden. Voor de overige fasen is naderhand er geen planning opgesteld.

Bij het kopje 'planning' uit het convenant tussen de gemeente en Ahold Vastgoed staat dat de partijen een planning hebben opgesteld. Daarnaast is vermeld dat wanneer het convenant ter instemming aan de gemeenteraad is voorgelegd, in de loop van 2000 met de bouw kan worden gestart. In het convenant is verder opgenomen dat er een projectteam zal worden ingesteld, waarin beide partijen maximaal twee vertegenwoordigers afvaardigen ten behoeve van regelmatig

overleg. Uit het convenant kan niet worden afgeleid wanneer het project gereed dient te zijn.

Uit de inhoudsopgave van de samenwerkingsovereenkomst blijkt dat een planning onderdeel uitmaakt van de overeenkomst. In de samenwerkingsovereenkomst uit het dossier ontbreekt de planning echter.

#### *Er is geen gefaseerde planning voor het project Cardanuslaan*

Voor het project Cardanuslaan is er geen gefaseerde planning opgenomen. In de gesloten overeenkomst met Berghege is opgenomen dat de overdracht uiterlijk zal plaatsvinden op 15 september 2000. In de overeenkomst met de parochie staat dat er wordt gestreefd naar een overdracht van de grond voor 2 juli 2000. In de toelichting bij de exploitatieberekening staat 31 december 2003 gemeld als einddatum van de exploitatie.

#### *Projectplanning Zuiderbeekweg bevat tijdspad en wijst hoofdrolspelers aan*

In het projectplan Zuiderbeekweg is een planning opgenomen voor de uitvoering van het project. Hierin worden zes fasen onderscheiden, die zijn weergegeven in tabel 2.1. Per fase is ook aangegeven welke actoren aan zet zijn. Een concrete einddatum voor het project ontbreekt.<sup>4</sup> Voor het overige voldoet de planning aan de norm.

**Tabel 2.1 Planning Zuiderbeekweg**

| Fase | Planning             | Besluit                    |                         |
|------|----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1    | Startfase            | Januari 1998-december 1998 | College                 |
| 2    | Overlegfase          | Januari 1999-juni 1999     | College, raadscommissie |
| 3    | Formele planvorming  | April 1999-september 1999  | Raadscommissie          |
| 4    | Wettelijke procedure | Oktober 1999-december 2000 | Raad, provincie         |
| 5    | Uitvoeringsfase      | Juli 2000 e.v.             | Ontwikkelaar            |
| 6    | Beheersfase          |                            |                         |

*Bron: Projectplan Zuiderbeekweg 10 (1999:1)*

#### *Onduidelijk of er een planning voor Dennenkamp is opgesteld*

Uit de interviews hebben de onderzoekers niet op kunnen maken of er een planning is opgesteld voor dit project.

#### *Planning 3B4 niet scherp*

Voor 3B4 is er een planning gemaakt en opgenomen in het bijbehorende bestemmingsplan. Volgens de geïnterviewden is deze planning niet scherp geformuleerd. De planning is meerdere malen bijgesteld (zie ook 3.1).

#### Beantwoording norm

Aan de norm is niet voldaan. Alleen voor het project Zuiderbeekweg is een gefaseerde planning opgesteld. Bij twee projecten is er wel een planning, maar is

<sup>4</sup> Uit een memo van de ontwikkelaar aan de gemeente d.d. 14 augustus 1999 blijkt dat beide partijen er op dat moment vanuit gaan dat de woningen begin 2001 kunnen worden opgeleverd.

deze niet scherp of volledig geformuleerd. Bij één project is het onduidelijk of er een planning bestaat en bij één project is er geen planning opgesteld.

***Norm 4: De raad heeft een grondexploitatie vastgesteld of budget beschikbaar gesteld***

*Het is onduidelijk op welk moment de raad budget voor Ahold beschikbaar heeft gesteld*

Uit de bestudeerde documenten kunnen de onderzoekers niet expliciet opmaken of de raad voor Ahold een specifieke grondexploitatie heeft vastgesteld. De raad stelt jaarlijks bij de programmabegroting een projectenboek vast, waarin de exploitatie van het project Ahold is opgenomen en wordt toegelicht.

*De raad heeft budget voor Cardanuslaan beschikbaar gesteld*

Op 15 november 2000 heeft het college een voorstel aan de raad gedaan omtrent de verkoop van gronden en het vaststellen van de exploitatieberekening. De verschillende kosten zijn gespecificeerd en de totale opbrengst is weergegeven. Ook staat er een einddatum van de exploitatie genoemd, namelijk 31 december 2003. De raad stelt jaarlijks bij de programmabegroting een exploitatie vast waarin een toelichting wordt gegeven op de exploitatie van het project Cardanuslaan.

*College schendt budgetrecht raad bij bedrijfsverplaatsing wasserij Zuiderbeekweg*

Zoals eerder aangegeven (zie norm 1) heeft de gemeente niet zelf de grondexploitatie voor het project gevoerd. Deze hoeft dan ook niet door de raad te worden vastgesteld.

Wel heeft de gemeente bijgedragen aan de kosten van de bedrijfsverplaatsing van de wasserij (zie ook hoofdstuk 4). Hiervoor heeft het college in begin 2001 een krediet van € 453.780,21 aangevraagd bij de raad. Hiervan had het college op dat moment echter al € 272.268,13 uitgegeven. Aanvankelijk gaat de raad niet akkoord met de budgetaanvraag. De commissie Middelen toont zich op 12 maart 2001 erg ontstemt over deze schending van het budgetrecht. Na een schriftelijke en mondelinge toelichting gaat de meerderheid van de raad op 25 april alsnog akkoord met de kredietaanvraag. Een deel van het bedrag (€113.445,05) krijgt de gemeente overigens weer via de projectontwikkelaar terug. Hoewel de raad het krediet uiteindelijk wel formeel beschikbaar stelt, is volgens de onderzoekers geen recht gedaan aan het budgetrecht van de raad.

Wanneer de projectontwikkelaar het aantal te realiseren woningen in 2002 op verzoek van de raad (via het college) terugbrengt van acht naar vijf, krijgt deze daarvoor een schadeloosstelling van € 219.957,- (zie ook hoofdstuk 4). De raad stelt hiervoor op 28 oktober 2003 krediet beschikbaar. In dit geval is het budgetrecht van de raad dus wel gerespecteerd.

*De raad heeft budget voor Dennenkamp beschikbaar gesteld*

Uit de interviews blijkt dat er bij Dennenkamp een grondexploitatie is vastgesteld door de raad. Ook de uitgangspunten en de financiële kaderstelling zijn door de

raad vastgesteld. Er is een krediet aangevraagd op basis van indicaties, metingen en de verschillende projectplannen. De raad heeft de winst voor het gedeelte woningbouw naderhand afgeroomd en gereserveerd voor de andere onderdelen van het project.

#### *College schendt budgetrecht raad bij 3B4*

Bij de oorspronkelijk plannen werden er al opdrachten verleend en afspraken gemaakt met derden, het budget was toen nog niet vastgesteld door de raad. Hiermee is het budgetrecht van de raad geschonden. De grondexploitatie is jaarlijks bijgesteld in het projectenboek.

#### Beantwoording norm

Aan de norm is niet voldaan. Bij de projecten Zuiderbeekweg en 3B4 is het budgetrecht van de raad geschonden. Bij één project is het niet duidelijk of de raad een budget beschikbaar heeft gesteld. Er zijn twee projecten waarvoor wel een budget door de raad beschikbaar is gesteld.

## 2.2 Welke afspraken zijn er gemaakt over sturing en controle?

### ***Norm 5: Er zijn afspraken gemaakt over de informatievoorziening aan de raad en het college<sup>5</sup>***

*Afspraken over informatievoorziening aan de raad en het college bij bouwprojecten zijn gemaakt in verschillende beleidsdocumenten.*

Uit de bestudeerde documenten en gehouden interviews wordt niet duidelijk waar de afspraken zijn vastgelegd over informatievoorziening aan de raad en het college. Er bestaat een Methodiek projectmanagement RO projecten (zie norm 7). Deze methodiek vervangt het Draaiboek Projecten uit 2003. Op 7 februari 2006 wordt de raad via een presentatie geïnformeerd over de methodiek. Op 25 april 2007 is de methodiek (geamendeerd) unaniem door de raad vastgesteld. Hierin is aandacht voor verschillende aspecten van projectmanagement, zoals organisatie, financiën, fasering en externe partijen. Deze methodiek moet leiden tot:

- voorkomen van een valse start;
- gemeentelijke regie en controle bij betrokkenheid van marktpartijen;
- particuliere initiatieven met zogenaamde 'witte lijst' van zakelijke partners;
- gedetailleerde en afgebakende projectfasering;
- visie en hantering ten aanzien van locatie-engineering;
- stapsgewijze vorming van contracten met marktpartijen;
- heldere keuzes en kaders m.b.t. toe te passen interactieve beleidsvorming en / of burgerrespons;
- inbedden van de aspecten ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid;

---

<sup>5</sup> Hieronder verstaan de onderzoekers dat er algemene procedures zijn vastgesteld over de informatievoorziening bij bouwprojecten aan de raad en het college. Bij de beoordeling van deze norm is er dus niet gekeken naar de verschillende bouwprojecten.

- alertheid en effectiviteit via cyclus planning en control;
- effectieve politieke sturing via een geïstitutioniseerd collegeoverleg projecten;
- effectieve sturing en rapportagestructuur van het investeringsbudget stedelijke vernieuwing;
- helder actieoverzicht van raad en college.<sup>6</sup>

Volgens deze methodiek ontvangt het college tussentijdse rapportages over bouwprojecten. De raad ontvangt een samenvatting ter kennisname. De raad ontvangt daarnaast bij de begroting en jaarstukken een apart document met een overzicht van alle RO projecten (Projecten Grondexploitatie of projectenboek). De raad bespreekt dit document in de raadsvergadering bij de behandeling van de begroting. Uit de interviews is gebleken dat de raad voornemens is om een aparte bespreking van de grondexploitatie naast de behandeling van de begroting te laten plaatsvinden.

Daarnaast heeft het college een actieve en passieve informatieplicht. Op 12 december 2006 heeft de raad een Informatieprotocol vastgesteld, waarin is aangegeven welke informatie het college op welke manier aan de raad verschaft. Bij norm 10 zal beoordeeld worden of de afspraken zijn nagekomen.

***Norm 6: Er zijn afspraken gemaakt over de bevoegdheden van en sturings- en verantwoordingsmogelijkheden voor de raad en het college<sup>7</sup>***

*Afspraken over sturing bij bouwprojecten zijn gemaakt in verschillende beleidsdocumenten*

Er zijn in de loop der tijd diverse documenten opgesteld, waarin de ambities en bevoegdheden van de gemeente Renkum uiteen zijn gezet:

- Nota Woningbouwbeleid (1994)
- Startnotitie geïntegreerd woningbouw en grondbeleid (1996)
- Herziene nota Woningbouwlocaties (1996)
- Notitie Volkshuisvesting (1997)
- Nota Volkshuisvesting (1998)
- Nota Woningbouwplanning 2000-2014 (1999)
- Nota Actief Grondbeleid (2005)
- Nota Grondbeleid (2007)

Afspraken over bevoegdheden, sturings- en verantwoordingsmogelijkheden zijn ook vastgelegd in de projectmanagement RO projecten. Daarin is bijvoorbeeld

---

<sup>6</sup> Gemeente Renkum, Methodiek projectmanagement RO projecten 2007, pp.4.

<sup>7</sup> Uitgangspunt bij deze norm is de beleidsvoorbereiding en uitvoering door college en organisatie. De raad besluit over de kaders en het budget van het beleid. Binnen de kaders en het beschikbaar gestelde budget kan het college zelf nadere afwegingen maken.



aangegeven in welke fase van het project wie een beslissing neemt op basis van een bepaald beslisdocument.

*Verantwoording vindt voornamelijk plaats door documenten uit planning en control cyclus en sporadisch middels tussenrapportages*

De verantwoordingsmogelijkheden voor de raad en het college bestaan bij de behandeling van grondexploitatie bij de begroting en de jaarrekening. Daarnaast zijn er vanaf 2000 enkele tussenrapportages verschenen. Eerst verschenen deze per kwartaal, daarna verschenen de rapportages onregelmatig. Na 2004 is dit niet meer gebeurd. Uit de interviews is gebleken dat de organisatie voornemens is om wederom tussenrapportages op te stellen.

De organisatie is momenteel (mei 2008) bezig met het ontwikkelen van een 'cockpitoverleg' tussen de projectmanagers, de wethouder en het afdelingshoofd van Ruimtelijke Ontwikkeling en Milieu. Hierin zal de voortgang van de projecten besproken gaan worden. Bij norm 11 zal beoordeeld worden of de afspraken zijn nagekomen.

#### ***Norm 7: Er is een handboek projectmatig werken***

*De gemeente heeft de methodiek projectmanagement RO projecten*

Op 17 februari 2003 informeert het college de raad over de voortgang bij het opstellen van een Draaiboek Projecten. Op 14 mei wordt er een informatiebijeenkomst voor de raad georganiseerd over het draaiboek. Het draaiboek wordt op 11 juni 2003 besproken in de commissie Bedrijvigheid. Eén fractie geeft een reactie. Daarna wordt het een hamerstuk voor de raad van 25 juni 2003.

Op 25 april 2007 is een nieuwe methodiek projectmanagement RO projecten vastgesteld. Bij dit besluit heeft een grote meerderheid een amendement ingediend, dat wordt aangenomen. In dit amendement geven de fracties expliciet aan de tekst van de methodiek op enkele punten aan te willen vullen, bijvoorbeeld dat de programmafase start met een door de raad vastgesteld beslisdocument met ruimtelijke, financiële en bouwkundige randvoorwaarden. De nieuwe methodiek kwam in de plaats van het draaiboek uit 2003, dat volgens meerdere bronnen niet werd nageleefd.

Andere afdelingen zien het handboek volgens de geïnterviewden veelal als specifieke methode voor de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling en Milieu. Om het handboek breder kenbaar te maken en de samenwerking tussen de afdelingen een impuls te geven vindt er vier keer per jaar een werkoverleg met een afdelingsoverstijgende projectgroep plaats. Bij norm 12 zal beoordeeld worden of het handboek wordt nageleefd en word geëvalueerd.

### **2.3 In welke mate draagt de rolinvulling bij aan de doelrealisatie?**

#### *De bestuurlijke rolinvulling is onvoldoende bij bouwprojecten*

Zoals uit het voorgaande blijkt, draagt de bestuurlijke rolinvulling bij bouwprojecten nog onvoldoende bij aan de doelrealisatie.

De nieuwe methodiek projectmanagement RO projecten maakt het wel mogelijk dat de bestuurlijke rolinvulling bij kan dragen aan de doelrealisatie. Duidelijke afspraken zijn gemaakt over sturing bij bouwprojecten, zowel in de nieuwe methodiek, als in de andere beleidsdocumenten. Verantwoording over bouwprojecten vindt voornamelijk plaats door informatie in documenten uit de planning en control cyclus en sporadisch via tussenrapportages. De projectmanagement RO projecten wordt nog niet door iedereen op ieder moment integraal toegepast. Volgens de geïnterviewden is er wel enige verbetering in de bestuurlijke rolinvulling zichtbaar, maar is verdere verbetering mogelijk.

### 3 UITVOERING DOOR DE ORGANISATIE

Dit hoofdstuk geeft een antwoord op de deelvragen die betrekking hebben op het thema uitvoering door de organisatie. Steeds is per deelvraag de bijbehorende norm weergegeven. Specifieke normen worden beantwoord door middel van een toetsing van de casussen aan de norm, gevolgd door een beoordeling voor het geheel.

#### 3.1 Hoe verloopt de uitvoering in de praktijk?

***Norm 8: Het oorspronkelijk projectplan is gevolgd of nieuwe eisen leiden tot nieuwe afspraken over tijd, informatie, organisatie en geld***

*Aangezien er geen projectplan is opgesteld, kan er bij Ahold niet worden beoordeeld of nieuwe eisen hebben geleid tot nieuwe afspraken.*

Er is voor het project Ahold geen projectplan opgesteld. In het convenant wordt gesproken over uitgangspunten en algemene bepalingen over het project, bijvoorbeeld over het aantal te realiseren woningen en parkeerplaatsen. Uiteindelijk is er tussen de gemeente en Ahold Vastgoed een samenwerkingsovereenkomst gesloten op 20 juli 2005. Hierin zijn enkele uitgangspunten en aantallen gewijzigd ten opzichte van het convenant.

*Aangezien er geen projectplan is opgesteld, kan er bij Cardanuslaan niet worden beoordeeld of nieuwe eisen hebben geleid tot nieuwe afspraken.*

Ook voor Cardanuslaan bestaat er geen projectplan. In de intentie overeenkomst tussen de gemeente en Berghege zijn de afspraken algemeen geformuleerd. In de overeenkomst met Berghege zijn de afspraken concreter. Zo worden de kadastrale gegevens van de gronden genoemd en een koopsom vermeld. Dit is ook het geval bij de overeenkomst tussen de gemeente en de parochie.

*Over wijziging aantal woningen aan Zuiderbeekweg wordt expliciet gesproken*

Zoals in paragraaf 2.1 beschreven worden in het projectplan Zuiderbeekweg geen concrete aantallen woningen genoemd. Feit is echter dat het aantal woningen gedurende de planperiode daalt van acht naar vijf. Hierover worden nieuwe afspraken gemaakt tussen gemeente en ontwikkelaar. De financiële consequenties hiervan worden volgens de voorschriften afgehandeld (zie norm 4)

*Projectplan Dennenkamp is aangepast omdat aanvankelijk plan te weinig concreet was*

Omdat het projectplan weinig concrete informatie bevatte, zijn er veel losse afspraken gemaakt. Uit de interviews bleek dat er veel externen bij het project betrokken waren. Er vonden verschillende overleggen en onderzoeken plaats, omdat het projectplan weinig houvast bood. Volgens de geïnterviewden is het projectplan in drie delen gesplitst met als doel concretere afspraken te maken.

### *Nieuwe uitgangspunten voor 3B4*

Voor 3B4 is het projectplan in 2003 gewijzigd. Hierin zijn nieuwe uitgangspunten opgenomen. De raad heeft dit plan aangenomen en ervoor gekozen om dit binnen het bestaande budget uit te voeren.

### Beantwoording norm

Voor drie projecten die een projectplan hebben, is het projectplan aangepast. Voor de twee andere projecten geldt dat er geen projectplan is opgesteld.

### **Norm 9: De planning van het project is gehaald**

#### *De planning van de besluitvormende fase voor het project Ahold is niet gehaald.*

De planning voor de besluitvormende fase is niet gehaald. Ook de planning die bij het convenant is opgenomen, namelijk dat in de loop van 2000 met de bouw kan worden gestart na instemming van de raad met het convenant, is niet gehaald. Het voorontwerp bestemmingsplan is vele malen aangepast. Dit heeft geleid tot vertraging.

#### *Het behalen van de planning voor Cardanuslaan is onduidelijk*

Het is onduidelijk of de planning voor de verwerving van de gronden van de parochie en voor de overdracht aan Berghege is gehaald, omdat er geen planning is opgesteld.

#### *De planning Zuiderbeekweg is niet gehaald en niet geactualiseerd*

De fasering van het project is niet gehaald (zie hoofdstuk 4 voor de belangrijkste redenen). Er is in de loop der tijd ook geen aangepaste planning gemaakt. Op dit punt voldoet de organisatie dus niet aan de norm van de onderzoekers.

#### *Onduidelijk of planning Dennenkamp is gehaald*

Omdat het onduidelijk is of er een planning is opgesteld kan er niets worden gezegd over behalen van de planning.

#### *De planning voor 3B4 is steeds bijgesteld*

De planning voor 3B4 is meerdere malen bijgesteld, omdat deze niet scherp geformuleerd was, volgens geïnterviewden. Dus de oorspronkelijke planning is niet gehaald.

### Beantwoording norm

Er is niet aan de norm voldaan. Bij drie projecten is de planning niet gehaald. Van twee projecten is er geen planning opgesteld. De vertraging bij de projecten is vooral veroorzaakt door aanpassingen van bestemmingsplannen, gehonoreerde inspraakreacties die tot planwijzigingen leiden en conflicten met projectontwikkelaars (zie paragraaf 4.1). Bij enkele projecten heeft dit tot hogere kosten en vertraging geleid.

***Norm 10: De afspraken over informatievoorziening aan de raad en het college zijn nagekomen***

De raad ontvangt informatie via de reguliere documenten uit de planning en control cyclus. Bij de programmabegroting ontvangt de raad de grondexploitatie in het projectenboek. De raad ontvangt elk jaar de concernjaarrekening. Daarin staat per project vermeld welke baten of lasten er in dat jaar zijn geweest. Hierbij wordt ook een toelichting gegeven. Tussentijds ontvangt de raad informatie als er een besluit door de raad moet worden genomen. Ook vinden er incidenteel bijeenkomsten plaats waar de voortgang van projecten in het algemeen worden besproken.

Uit de bestudeerde documenten en gehouden interviews blijkt het Draaiboek Projecten en de nieuwe Methodiek projectmanagement RO projecten niet consequent is gehanteerd. Zo zijn de tussentijdse rapportages bijvoorbeeld niet altijd verschenen.

***Norm 11: De afspraken over de bevoegdheden van en sturings- en verantwoordingsmogelijkheden voor de raad en het college zijn nagekomen***

*De afspraken over sturings- en verantwoordingsmogelijkheden worden niet of gedeeltelijk nagekomen.*

Bij het vaststellen van de methodiek projectmanagement RO projecten op 25 april 2007 is besloten dat het college elke vier maanden rapporteert over bouwprojecten en dat de raad hiervan een samenvatting ter kennisname ontvangt. Dit is niet gebeurd.

De grondexploitatie wordt in de vorm van een projectenboek separaat verstuurd aan de raad en het college bij de documenten uit de planning en control cyclus. Op deze manier worden het college en de raad op een adequate wijze geïnformeerd. De documenten, die aan de raad en het college worden verstuurd, bieden informatie over de verschillende projecten. Bij de behandeling en het vaststellen van de jaarstukken en de programmabegroting met grondexploitatie heeft de raad de mogelijkheid te sturen en het college ter verantwoording te roepen. Daarnaast zijn er incidenteel informele bijeenkomsten georganiseerd om diverse bouwprojecten door te spreken.

***Norm 12: Het handboek projectmatig werken wordt nageleefd en de procedures worden periodiek geëvalueerd***

*De implementatie van de methodiek projectmanagement RO projecten moet nog worden voltooid*

Volgens het raadsvoorstel bij het voorgaande Draaiboek Projecten zou de werking van het draaiboek na een jaar (dus juni 2004) geëvalueerd moeten worden. Het is onduidelijk of dit gebeurd is. In 2007 is de nieuwe methodiek vastgesteld.

Hoewel de nieuwe methodiek in 2007 is vastgesteld, worden de procedures ervan nog niet volledig toegepast. Uit de interviews is gebleken dat met de invoering van de nieuwe methodiek een stap in de goede richting is gezet en er verbeteringen zichtbaar zijn. De methodiek behoeft volgens de geïnterviewden nog verder invulling. Momenteel (mei 2008) wordt er volgens de geïnterviewden gewerkt met de methodiek, maar de diverse projectleiders gaan er selectief en dus onderling verschillend mee om.

### ***Norm 13: Het saldo van de grondexploitatie blijft gelijk of verbetert***

#### *Het saldo van het project Ahold verslechtert*

Het project is steeds duurder uitgevallen. Uit de grondexploitatie 2006 blijkt dat het verlies is toegenomen tot € 208.000,-. Dit wordt verklaard door een hogere realisatie van interne uren en een rentenadeel, omdat de verkoop van de grond niet is gerealiseerd in 2005. Uit de concernjaarrekening blijkt het verlies verder te zijn toegenomen tot € 234.000,- in 2006. Dit is te wijten aan de vertraging in de planvoorbereiding, planuitvoering en aanpassingen. In de concernjaarrekening van 2006 staat een overzicht van de kosten die de gemeente in 2007 nog voor het project gaat maken.

#### *Het saldo voor Cardanuslaan verbetert*

Ook het project Cardanuslaan heeft vertraging opgelopen, omdat de bestemmingsplanprocedure te lang heeft geduurd. Uit de grondexploitatie blijkt dat de winst is toegenomen van € 993.000,- tot € 1.050.000,-. Bij de begroting van 2007 wordt rekening gehouden met een stijging naar € 1.101.000,-. En dat dit veroorzaakt is door een lagere realisatie van interne uren en beheerskosten. Daarnaast is vermeld dat de planologische procedures zijn afgerond, dat de bouwvergunning is verleend en de bouw van 28 sociale huurappartementen is gestart in september 2005. Uit de concernjaarrekening van 2006 blijkt dat de eerste 28 sociale appartementen zijn opgeleverd en dat de overige woningen in aanbouw zijn en in 2007 worden opgeleverd.

#### *Saldo Zuiderbeekweg verslechtert*

Uit het projectplan is op te maken dat de organisatie verwacht dat het project voor de gemeente budgetneutraal kan worden uitgevoerd, omdat de ontwikkelaar de grondexploitatie voert.<sup>8</sup> Uiteindelijk draagt de gemeente echter € 855.879,- bij aan het project (waarvan € 509.686,- is gedekt vanuit de algemene reserve en voor een resterend tekort van € 346.193,- een voorziening is getroffen). De belangrijkste redenen hiervoor zijn de gemeentelijke bijdrage aan de bedrijfsverplaatsing van de wasserij (€ 453.780,-), de kosten van de bodemsanering (€ 487.869,-) en de compensatie voor de ontwikkelaar voor het lagere aantal te bouwen woningen (€ 219.957,-). Een deel van deze kosten is overigens ook zelf weer gecompenseerd met bijvoorbeeld provinciale subsidies

---

<sup>8</sup> Waarbij de ambtelijke uren door de ontwikkelaar worden vergoed.

(totaal € 399.580,-). De gemeentelijke bijdrage aan het project is dus veel hoger geweest dan vooraf was ingeschat.

*Saldo Dennenkamp blijft gelijk*

Het saldo voor Dennenkamp blijft gelijk. Uit de grondexploitatie bij de begroting 2006 en 2007 blijkt dat er rekening wordt gehouden met een verlies van € 6.000,-. Uit de concernjaarrekening 2006 blijkt echter dat er in 2006 geen verlies is gemaakt. Hiervoor wordt geen toelichting gegeven.

*3B4 saldo verslechtert*

Voor het project 3B4 is bij de grondexploitatie behorend bij de begroting 2006 uitgegaan van een verlies van € 0,- in 2005. In 2006 blijkt uit de jaarrekening het verlies te zijn toegenomen tot € 430.000,-. Over deze stijging wordt geen toelichting gegeven.

Beantwoording norm

Er is niet voldaan aan de norm. Bij drie projecten verslechtert het saldo. Bij één project, Cardanuslaan, verbetert het saldo en bij het project Dennenkamp blijft het saldo gelijk.

**Norm 14: De grondexploitatie wordt ieder kwartaal geactualiseerd**

*De grondexploitatie wordt periodiek geactualiseerd bij de stukken uit de planning en controle cyclus*

Uit de interviews blijkt dat de financiële verantwoording over projecten plaatsvindt in documenten uit de planning en control cyclus, zoals de jaarrekening en tussentijdse rapportages. Als een project in uitvoering is, worden er volgens de geïnterviewden bijstellingen verwerkt in de bovengenoemde documenten. Jaarlijks wordt met de jaarrekening ingegaan op het grondbeleid. Hierbij worden de huidige projecten toegelicht, het resultaat van dat jaar aangegeven. Hierbij is het verschil met de begrote verliezen of winsten duidelijk gemaakt. De belangrijkste oorzaken van de verschillen worden weergegeven per project.

Uit interviews blijkt dat als er verliezen met een project zijn er direct een voorziening voor wordt getroffen, zoals voorgeschreven in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Het saldo van de grondexploitatie is momenteel € 2,5 miljoen negatief. Volgens het BBV zijn negatieve reserves niet toegestaan. Dit wordt opgelost doordat de reserve van de grondexploitatie verrekend wordt met de algemene reserve die positief is.

Van 2001 tot 2004 zijn er tussentijdse rapportages geweest, waarbij de voortgang van de projecten en de veranderingen ten op zichte van de begroting en de jaarrekening werden verduidelijkt. In de interviews is naar voren gekomen dat er opnieuw gewerkt gaat worden met tussentijdse rapportages.

### 3.2 In welke mate draagt de organisatie bij aan de doelrealisatie?

#### *De uitvoering in de organisatie draagt beperkt bij aan de doelrealisatie*

Voor zover er een projectplan aanwezig was, is dit indien noodzakelijk bijgesteld. Ook de planning is bij de projecten niet gehaald.<sup>9</sup> De raad is geïnformeerd over de projecten via de reguliere documenten uit de planning en control cyclus. Uit de bestudeerde documenten en gehouden interviews is gebleken het Draaiboek Projecten en de nieuwe Methodiek projectmanagement RO projecten niet altijd is gehanteerd. De methodiek behoeft volgens de geïnterviewden nog verder invulling. Van 2001 tot 2004 zijn er tussentijdse rapportages geweest, waarbij de voortgang van de projecten en de veranderingen ten opzichte van de begroting en de jaarrekening werden verduidelijkt. Uit de interviews leiden de onderzoekers af dat er opnieuw gewerkt gaat worden met tussentijdse rapportages. Uit de bestudeerde dossiers en de gehouden interviews leiden de onderzoekers af dat de raad een samenvatting van de viermaandelijke rapportages over bouwprojecten niet heeft ontvangen.

Bij drie projecten verslechtert het saldo van de grondexploitaties. Bij Cardanuslaan verbetert het saldo en bij Dennenkamp blijft het saldo gelijk.

---

<sup>9</sup> Dit geldt voor de projecten waarbij er een planning is gemaakt.



## 4 SAMENWERKING MET EXTERNE PARTNERS

Dit hoofdstuk geeft een antwoord op de deelvragen die betrekking hebben op het thema samenwerking met externe partners. Steeds is per deelvraag de bijbehorende norm weergegeven. Specifieke normen worden beantwoord door middel van een toetsing van de casussen aan de norm, gevolgd door een beoordeling voor het geheel.

### 4.1 Hoe verloopt de samenwerking met externe partners?

#### *Norm 15: De belangen van de samenwerkingspartners zijn in beeld gebracht*

##### *De gemeente houdt rekening met de Ahold en met andere belanghebbenden van het project*

Het project is begonnen in samenspraak met Ahold Vastgoed. Op 27 juni 1997 heeft het college een brief gestuurd aan Ahold Vastgoed waarin zij bevestigen dat de gemeente onderzoek doet naar de haalbaarheid van de verplaatsing van de bestaande AH-vestiging. In 1999 is er een Verkennend onderzoek verschenen naar de haalbaarheid en wenselijkheid van de verplaatsing van AH te Renkum, uitgevoerd door Kolpron Consultants in opdracht van Ahold Vastgoed. In een brief van Ahold Vastgoed wordt gerefereerd aan de gesprekken die sinds 1996 plaatsvinden tussen de gemeente en Ahold. In die zin zijn de belangen van de ontwikkelaar in beeld gebracht. Bij de laatste gesprekken met de gemeente is afgesproken dat Ahold Vastgoed B.V. een grondaanbieding van het perceel zou ontvangen.

Op 1 februari 2000 is er een convenant gesloten tussen de gemeente Renkum en Ahold Vastgoed. In reactie hierop heeft het college in een brief een aantal randvoorwaarden voor het project kenbaar gemaakt. Op 20 juli 2005 is er een samenwerkingsovereenkomst en een koopovereenkomst gesloten tussen Ahold Vastgoed en de gemeente Renkum.

Ook de belangen van andere belanghebbenden zijn in beeld gebracht. Nadat er een plan was opgesteld is er op 14 oktober 1999 een informatiebijeenkomst gehouden voor ondernemers, bewoners en andere betrokkenen. Hierbij is gekeken naar het draagvlak voor realisatie van het project. De belanghebbenden zijn opnieuw uitgenodigd voor een informatieavond op 2 juli 2003 om de herziene opzet van het plan te bekijken en hun visie op het plan te geven.

##### *De gemeente houdt rekening met belanghebbenden en met de ontwikkelaar van Cardanuslaan*

Bij Cardanuslaan heeft de gemeente rekening gehouden met omwonenden. Op 23 januari 2001 is het concept bouw- en inrichtingsplan middels een inloop avond kenbaar gemaakt. Daarnaast zijn 35 schriftelijke reacties ingediend, zowel

positieve als kritische reacties. Daarna is het gewijzigde bebouwingsplan en het voorontwerp in februari 2003 opnieuw met omwonenden en belangstellenden besproken. Op basis van de uitgebrachte zienswijzen is het ontwerp aangepast.

Bij Cardanuslaan houdt de gemeente ook rekening met de ontwikkelaar. De ontwikkelaar Berghege stuurt een brief aan het college waarin zij aangeven in samenspraak met de gedefinieerde ontwikkelingsvisie bereid te zijn over te gaan tot aankoop van de percelen grond. In de brief geeft Berghege aan welke uitgangspunten of voorwaarden hieraan ten grondslag liggen. Op 29 maart 2000 besluit de raad de gronden te verkopen aan Berghege onder de voorwaarden van een nog te keken overeenkomst.

#### *Gemeente houdt rekening met ontwikkelaar en belanghebbenden Zuiderbeekweg*

Uit een eerste verkenning trekt de organisatie de conclusie dat de locatie Zuiderbeekweg moeilijk te ontwikkelen is. Om toch een ontwikkelaar bereid te vinden dit project uit te voeren, biedt het college ter compensatie voor de bij dit project te nemen verliezen, de locatie Cardanus aan de ontwikkelaar aan. Dit toont aan dat de gemeente zich indirect in de belangen van de ontwikkelaar verdiept.

Ook met inwoners is rekening gehouden. Op 3 mei 1999, dus al vroeg in de planontwikkeling is er een inloopavond voor de buurt gehouden. In deze periode heeft de organisatie ook huisbezoeken afgelegd bij omwonenden om hun mening over het bouwproject te vernemen. In een later stadium wordt op aandringen van de buurt het aantal woningen verminderd.

#### *Bij Dennenkamp zijn de belangen niet in kaart gebracht*

Uit de interviews bleek dat er voor het project Dennenkamp in eerste instantie vrijblijvend gesproken is met diverse partijen. Hiertoe zijn er verschillende overleggen in het leven geroepen. Zo was er een participantenoverleg, een klankbordgroep, een buurtcomité, een stuurgroep en een projectgroep. Ook vond er overleg plaats met de architecten. Deze verschillende partijen werden benaderd om hun visie te geven op het project. Uit de vrijblijvendheid van de vele overleggen, kan worden opgemaakt dat de gemeente de belangen niet voldoende heeft vastgelegd.

#### *Bij 3B4 houdt de gemeente beperkt rekening met belanghebbenden; wel enige verbetering zichtbaar.*

Bij het project 3B4 waren volgens de geïnterviewden aanvankelijk de belangen van externe partijen en omwonenden niet goed bekend bij de gemeente. Tegen de gemaakte afspraken was er veel weerstand vanuit de politiek en de buurt. Externe partijen en bewoners zijn benaderd om eerdere problemen bloot te leggen en op te lossen. Zo werden er bilaterale overleggen gevoerd en werd er een klankbordgroep ingesteld. Hiermee werden de verschillende aspecten die bij project kwamen kijken inzichtelijk gemaakt en werd er draagvlak gecreëerd.

Beantwoording norm

Er wordt deels aan de norm voldaan. Bij drie van de vijf projecten worden de belangen van de ontwikkelaar en andere belanghebbenden in beeld gebracht. Zowel bij het project Dennenkamp als 3B4 heeft de gemeente bij het begin van het project vrijblijvend gehandeld. In die zin zijn vooraf de belangen niet goed in kaart gebracht.

***Norm 16: De afspraken over bevoegdheden van en sturings- en verantwoordelijkheden van de samenwerkingspartners zijn helder****De bevoegdheden en verantwoordelijkheden over het project Ahold zijn deels helder in het convenant en helderder in de samenwerkingsovereenkomst.*

In het convenant zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden vrij algemeen verwoord en is een aantal punten nog open gelaten. Zo worden in het convenant de condities voor de verkoop van de grond door de gemeente aan Ahold nog open gelaten. Ook met betrekking tot de infrastructuur zijn bevoegdheden niet helder vastgelegd in het convenant. Er staat namelijk: *“Omtrent de wijze van uitvoering van de ventweg, de verdeling van kosten en de voorwaarden van overdracht zal nog nader overleg tussen de partijen plaatsvinden.”* Naar de gemeenteraad, die moet instemmen met het convenant (vergadering 13 maart 2000), wordt niet duidelijk gecommuniceerd over financiële consequenties die afhankelijk zijn van de grondprijsonderhandelingen en eventuele aanleg van infrastructuur door de gemeente.

In de samenwerkingsovereenkomst zijn de verplichtingen van de gemeente en van Ahold vastgoed helderder weergegeven. Hierin is bijvoorbeeld opgenomen binnen welke termijn Ahold begint met bouwen als de gronden geleverd zijn door de gemeente. De gemeente moet de infrastructuur gereed hebben op de dag van openstelling van de supermarkt. Hier staat echter weer dat de eisen waaraan de infrastructuur moeten voldoen nog nader moeten worden overeengekomen door de partijen. In vergelijking met het convenant is het aantal parkeerplaatsen toegenomen naar 93 en is het maximum aantal appartementen gesteld op 112. Daarnaast worden de desbetreffende percelen in kaart gebracht en worden de verplichtingen van de gemeente en van Ahold Vastgoed opgesomd.

*Bevoegdheden zijn vastgelegd in overeenkomsten voor het project Cardanuslaan*

Op 10 maart 1999 is een intentie overeenkomst gesloten tussen de gemeente Renkum en Berghege. De overeenkomst is getekend op 5 september 2000 tussen de gemeente en Berghege. De overeenkomst tussen de gemeente en de parochie is getekend op 5 juni 2000.

Op 10 maart 1999 is een intentie overeenkomst gesloten tussen de gemeente Renkum en Berghege projectontwikkeling BV. In de intentie overeenkomst staat een aantal overwegingen van zowel de gemeente als de ontwikkelaar. Een overweging 'Gemeente en Berghege kiezen als uitgangspunt voor de ontwikkeling

ca. 50 procent sociale sector en ca. 50 procent vrije sector' is vrij specifiek geformuleerd. Een andere overweging is niet specifiek geformuleerd: 'De gemeente is eigenaar van een deel van bovengenoemde gronden en zal deze doorverkopen aan Berghege volgens een door partijen nader vast te stellen formule'.

In de overeenkomst met Berghege is specifiek aangegeven welke gronden de gemeente nog moet kopen, welke gronden Berghege nog moet kopen, wat de bijbehorende koopsommen zijn, en welke taken zowel de gemeente en Berghege hebben. Hier valt ook onder dat 'de over te dragen gronden bestemd ten behoeve van de bouw van circa 34 woningen waarvan circa 12 met een maximale koopsom van € 124.790, - v.o.n. en de overigen in de vrije sector'.

De overeenkomst met de parochie is ook specifiek. Daarin is wederom aangegeven welke gronden de gemeente koopt van de parochie, wat de bijbehorende koopsom is en op welke wijze de betaling plaatsvindt, welke taken de gemeente heeft en welke taken de parochie.

In het bestemmingsplan zijn de bevoegdheden helder vermeld. Volgens het bestemmingsplan van augustus 2003 bouwt en verkoopt Berghege de woningen. Ook draagt Berghege de ontwikkelkosten.

#### *Overeenkomsten geven afspraken over Zuiderbeekweg helder weer*

Het college heeft met de ontwikkelaar zowel een intentieovereenkomst als een koopovereenkomst gesloten. De afspraken tussen gemeente en ontwikkelaar, zoals vastgelegd in de koopovereenkomst, zorgen ervoor dat aan de norm is voldaan. Zo zijn afspraken gemaakt over de sanering van de grond en het verkrijgen van benodigde vergunningen. In de praktijk is op enkele punten van de koopovereenkomst afgeweken, deze nieuwe afspraken zijn echter schriftelijk vastgelegd.

#### *Bij Dennenkamp waren de afspraken niet concreet, maar dit is verbeterd*

Bij het project Dennenkamp zijn verschillende partijen betrokken. Deze verschillende partijen werden benaderd om hun visie te geven op het project. Dit leidde ertoe dat er een verschillende overleggen zijn gehouden en verschillende afspraken zijn gemaakt, alvorens budget voor het project was vastgesteld. Toen bleek dat een aantal opdrachten en processen niet in lijn met het project en dus niet in het belang van het project was, zijn de contacten met enkele externe partijen door de gemeente in 2003 stopgezet. Na het herzien van het projectplan is er rekening gehouden met de belangen van de gemeente ten opzichte van externe partijen door hier zakelijker mee om te gaan en afspraken concreter te maken en beter vast te leggen.

*In samenwerkingsovereenkomst 3B4 zijn bevoegdheden voor meerdere interpretaties vastbaar*

In samenspraak met de betrokken externe partijen en belanghebbenden zijn er voor het project 3B4 nieuwe uitgangspunten opgesteld. Dit heeft geleid tot een samenwerkingsovereenkomst in 2005. Hierin is in grote lijnen opgenomen wat de verschillende partijen in zouden brengen en hoe de taakverdeling eruit zag. Toch bleken er verschillende interpretaties mogelijk over afspraken en taakverdeling. Hier moeten college en organisatie nog oplossingen voor aandragen.

*Beantwoording norm*

Er is deels aan de norm voldaan. Bij vier van de vijf projecten zijn de afspraken over bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de samenwerkingspartner deels helder. Bij het project Zuiderbeekweg zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder in beeld gebracht. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn bij de projecten Ahold en Dennenkamp naar mate het project vorderde helderder vastgelegd.

***Norm 17: Voor elke vorm van samenwerken wordt een overeenkomst opgesteld, die juridisch wordt getoetst door een onafhankelijk persoon***

*Voor het project Ahold is de samenwerkingsovereenkomst en de koopovereenkomst alleen intern getoetst*

In een voorstel aan het college van 20 december 2004 staat dat de samenwerkingsovereenkomst en de koopovereenkomst intern juridisch en financieel zijn getoetst. Het dossier bevat geen informatie, waaruit blijkt dat het covenant door een onafhankelijk persoon is gecontroleerd. Uit interviews bleek dat er een onvoordelige afspraak in de koopovereenkomst is gemaakt met Ahold. Zo was de prijs die Ahold zou betalen voor de grond al vastgelegd, terwijl prijzen van de grond die de gemeente daarvoor moest kopen nog niet vast lag. Doordat het project vertraging op heeft gelopen heeft dit de gemeente meer geld gekost.

*Bij Cardanuslaan zijn de overeenkomsten niet juridisch getoetst*

Uit de bestudeerde dossiers blijkt niet dat de gesloten overeenkomsten juridisch zijn getoetst door een onafhankelijk persoon.

*Eén van de overeenkomsten Zuiderbeekweg is aantoonbaar juridisch getoetst*

Zoals aangegeven is er een intentieovereenkomst en een koopovereenkomst met de ontwikkelaar gesloten. De intentieovereenkomst is opgesteld door een notariskantoor en extern juridisch getoetst door een rentmeester kantoor (Houdringe Rentmeesters). Het dossier bevat geen informatie die aantoont dat ook de koopovereenkomst door een onafhankelijk persoon is getoetst.

*Eerste afspraken zijn niet vastgelegd in contracten; bij nieuw projectplan is er meer aandacht voor juridische houdbaarheid Dennenkamp*

In de beginfase van het project zijn de gemaakte afspraken niet vastgelegd in contracten. Na het herzien van het projectplan is er meer aandacht gekomen voor

juridische houdbaarheid en zijn er contracten opgesteld. Het is onduidelijk of deze contracten door externen juridisch zijn getoetst.

#### *De samenwerkingsovereenkomsten voor 3B4 zijn niet juridisch getoetst*

Uit de beschikbare informatie blijkt niet dat de gesloten samenwerkingsovereenkomsten voor 3B4 juridisch zijn getoetst door een onafhankelijk persoon. Voor 2005 bestonden er voornamelijk mondelinge overeenkomsten.

#### *Beantwoording norm*

Er is beperkt aan de norm voldaan. Bij het project Ahold zijn de samenwerking- en koopovereenkomst alleen intern getoetst. Bij Zuiderbeekweg is een van de overeenkomsten extern juridisch getoetst. Bij de projecten Cardanuslaan, Dennenkamp en 3B4 zijn de overeenkomsten niet juridisch door externen getoetst.

#### ***Norm 18: Er vindt structureel en systematisch afstemming plaats tussen de samenwerkingspartners<sup>10</sup>***

##### *Afstemming over Ahold vindt ad hoc plaats*

Uit de verschillende documenten in het dossier is op te maken dat er afstemming heeft plaatsgevonden tussen het college en Ahold Vastgoed. Hoewel er in het convenant wordt gesproken over een projectteam dat regelmatig bijeenkomt, kan uit de beschikbare informatie niet af worden geleid dat er regelmatig overleg is geweest. Er heeft wel afstemming plaatsgevonden. Van één overleg is een verslag beschikbaar. Daarnaast kunnen enkele afspraken uit brieven worden afgeleid.

##### *Afstemming over Cardanuslaan vindt ad hoc plaats*

Uit het bestudeerde dossier is op te maken dat er afstemming plaats heeft gevonden tussen de het college, de ontwikkelaar Berghege, de parochie, andere belanghebbenden. Deze afstemming heeft veelal plaats via brieven en informatiebijeenkomsten. Dit heeft niet gestructureerd plaatsgevonden

##### *Afstemming over Zuiderbeekweg vindt ad hoc plaats*

Uit de diverse documenten in het dossier is op te maken dat er diverse malen afstemming heeft plaatsgevonden tussen de het college en de ontwikkelaar. Enkele afspraken worden per brief bevestigd. Van een structurele vorm van overleg lijkt geen sprake te zijn geweest: het dossier Zuiderbeekweg bevat bijvoorbeeld maar één verslag van een vergadering van de gezamenlijke projectgroep.

---

<sup>10</sup> De onderzoekers gaan ervan uit dat bij samenwerking met externe partners structurele afstemming noodzakelijk is. Onder afstemming wordt overleg verstaan. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk zijn. Norm 18 staat in verband met norm 19 en 20. Als er gestructureerd en systematisch afstemming plaatsvindt, conflicten uitblijven of snel worden opgelost draagt de samenwerking bij aan de doelrealisatie.

*Er vindt afstemming plaats voor Dennenkamp*

Uit de interviews is gebleken dat er verschillende overleggen zijn geweest. Daarnaast hebben er verschillende onderhandelingen plaatsgevonden over de onduidelijke afspraken die zijn gemaakt. Voor Dennenkamp is er een stuurgroep en een projectgroep waarin overleg plaats vindt.

*Er vindt afstemming plaats voor 3B4*

Ook voor 3B4 heeft er afstemming plaatsgevonden in overleggen. De stuurgroep van 3B4 komt een keer per maand bijeen en hierin zijn de portefeuillehouder, de projectleider, de afdelingsmanager ROM, de projectmanager van de marktpartij vertegenwoordigd.

*Beantwoording norm*

Er is slechts deels aan de norm voldaan, omdat er niet bij alle projecten systematisch overleg plaatsvindt. Wel is er bij alle vijf de projecten afstemming door middel van briefwisseling en overleggen.

***Norm 19: Conflicten blijven uit****Er doen zich bij het project Ahold enkele conflicten voor*

De vertraging die het project heeft opgeleverd zijn voortgekomen uit enkele conflicten. Deze conflicten kwamen voornamelijk voort uit enkele onduidelijke afspraken die gemaakt waren (zie norm 16).

*Bij Cardanuslaan doen zich enkele conflicten voor*

Uit het bestudeerde dossier blijkt dat er enige spanning is geweest met de betrokken woningbouwcorporatie Vivare. De woningcorporatie zag door de diverse aanpassingen en vertragingen het niet meer zitten om deel te nemen aan het project. Het college heeft daarom ook een andere woningbouwcorporatie betrokken. Uit het bestudeerde dossier blijkt niet hoe dit is afgelopen.

*Zowel met wasserij als ontwikkelaar verschil van mening over Zuiderbeekweg*

Het college krijgt verschillen van mening met zowel de exploitant van de wasserij als met de ontwikkelaar. In een brief d.d. 10 december 1999 laat de eigenaar van wasserij Lamme weten dat de onderhandelingen over de verplaatsing, die al sinds 1996 lopen, hem te lang duren. Het college is het op haar beurt niet met Lamme eens over een door Lamme op schrift gestelde afspraak, volgens welke de gemeente de kosten van de verplaatsing zou betalen.<sup>11</sup> De eigenaar van de wasserij stelt daarna op 3 november 2000 het nakomen van toezeggingen door de gemeente ter discussie: "Zoals u bekend heeft de gemeente einde 1999 in tegenstelling tot eerder gedane toezeggingen zonder nader overleg besloten om geen STADO-subsidie aan te vragen voor de bedrijfsverplaatsing (...)." Het conflict wordt eind 2000 opgelost (zie volgende norm).

<sup>11</sup> Brief d.d. 18 augustus 2000. Uit de brief blijkt dat Lamme op dat moment zijn bedrijf zonder medeweten van de gemeente al heeft verplaatst. Hierdoor wordt het volgens de gemeente moeilijk om een subsidie voor bedrijfsverplaatsing bij de provincie aan te vragen.

Minder scherp is de correspondentie tussen het college en de ontwikkelaar over het terugbrengen van het aantal woningen van acht naar vijf. Wanneer college en raad in het voorjaar van 2002 tegemoet willen komen aan de wensen van omwonenden en het aantal woningen willen verminderen, is de ontwikkelaar daar niet blij mee. De ontwikkelaar stelt voor dat de gemeente de grond dan maar van de ontwikkelaar overneemt, zodat de ideeën vanuit de buurt een kans kunnen krijgen. Er volgen diverse overleggen en briefwisselingen, waarna het college vervolgens op 10 december 2002 besluit om € 294.957,- aan Berghege uit te keren als compensatie. Later wordt dit bedrag bijgesteld naar € 219.957,-.

#### *Conflicten Dennenkamp komen voort uit slecht gemaakte afspraken*

Bij Dennenkamp hebben zich verscheidene conflicten voorgedaan doordat er allerlei verschillende afspraken met verschillende partijen zijn gemaakt. Deze afspraken waren open of bestonden alleen uit mondelinge toezeggingen. Toen het projectplan werd aangepast moest het college goed onderhandelen om de bepaalde samenwerkingsafspraken te beëindigen en externe partijen te betalen. Dit heeft tot enkele conflicten geleid.

#### *Conflicten 3B4 komen voort uit slechte afspraken en planprocedure*

Ook de conflicten bij 3B4 spelen komen voort uit de gemaakte afspraken. Deze afspraken waren voor verschillende interpretaties vatbaar. Ook de planvorming is niet efficiënt geweest. De Raad van State heeft het bestemmingsplan twee keer niet volledig goedgekeurd. Dit heeft gezorgd voor vertraging en daarmee hogere kosten.

#### *Beantwoording norm*

Er is niet aan de norm voldaan. Bij elk project doen zich conflicten voor. Deze komen bij vier van de vijf projecten voort uit de aard van de gemaakte afspraken.

#### ***Norm 20: Conflicten worden snel opgelost***

##### *Conflicten bij het project Ahold zijn reden van vertraging*

De conflicten bij het project Ahold zijn niet snel opgelost, zowel aan het begin van het project als aan het einde. Aan het begin van het project wordt het voorstel om de samenwerkingsovereenkomst en koopovereenkomst vast te stellen op 19 oktober 2004 aangehouden door het college. Hierna volgt er een moeizaam overleg met Ahold vastgoed. Op 17 oktober 2005 stelt het college vast om in te stemmen met het afsluiten van de overeenkomst tot contractovername met Ahold Vastgoed BV en Planoform.

Aan het einde van het project verstuurt Planoform het college een brief dat de supermarkt zal openen op 23 mei 2007. Daarbij verzoekt Planoform de gemeente om de infrastructuur rond het project in uitvoering te brengen. Het college reageert en stelt dat werkzaamheden van de gemeente pas kunnen starten als de werkzaamheden van de aannemer van Planoform en de nutsbedrijven zijn afgerond. Ook geven zij aan dat in eerdere overleggen en afstemming een



planning van de gemeente is verstuurd. Het college geeft vervolgens aan dat de werkzaamheden van de gemeente kunnen worden afgerond in week 25, zoals is opgenomen in de bijgevoegde planning. Volgens het college handelde de gemeente op deze manier niet in strijd met de samenwerkingsovereenkomst.

#### *Onduidelijk hoe de conflicten bij Cardanuslaan worden opgelost*

Uit het bestudeerde dossier wordt niet duidelijk hoe de conflicten worden opgelost. Bij de behandeling voor het vaststellen van het bestemmingsplan vraagt een raadslid of de projectontwikkelaar nog wel enthousiast is om te starten. De wethouder geeft aan dat de sociale woningbouw volgens het college rechtovereind staat. Er is nog geen overeenstemming tussen de aannemer Berghege, woningbouwcorporatie Vivare en het college. Er is daarom een tweede woningbouwcorporatie betrokken bij de plantontwikkeling. Ook staat vermeld dat de problemen eerst opgelost moeten worden voordat de eerste schop de grond in gaat. Uiteindelijk is er in 2003 gekozen voor woningdifferentiatie door middel van acht luxe appartementen en 28 sociale appartementen. De eerste steen is gelegd op 6 februari 2006.

#### *Conflicten Zuiderbeekweg worden opgelost door de buidel te trekken*

De onderhandelingen over de gemeentelijke bijdrage in de bedrijfsverplaatsing van de wasserij duren in totaal ruim vier jaar. Het laatste jaar van de onderhandelingen (1999/2000) nemen de spanningen voelbaar toe. Na diverse onderzoeksrapporten van diverse partijen (Jacobs, Van Dijk Consultants, PWC) tekenen de beide partijen uiteindelijk op 20 december 2000 een overeenkomst, waarin de hoogte van de gemeentelijke bijdrage wordt vastgelegd en waarmee het conflict wordt opgelost.<sup>12</sup>

Het verschil van mening met de projectontwikkelaar wordt relatief snel opgelost doordat de gemeente (na raadpleging van de diverse bestuurlijke organen: college, raad) een compensatiebedrag aan de ontwikkelaar betaald voor de niet te bouwen woningen.

#### *Conflicten Dennenkamp worden gestaag opgelost mede door zakelijkere opstelling gemeente*

Bij Dennenkamp heeft de gemeente de problemen zelf snel moeten oplossen. De gemeente heeft zich zakelijker opgesteld tegenover projectontwikkelaar en andere belanghebbenden. Zoals eerder vermeld is er meer aandacht gekomen voor juridische houdbaarheid van afspraken en zijn er nieuwe contracten opgesteld.

---

<sup>12</sup> De gemeente koopt voor € 408.402,19 het perceel aan de Zuiderbeekweg. De gemeente verkoopt vervolgens de grond aan de ontwikkelaar. De gemeente zal daarnaast de verplaatsingskosten van Lamme vergoeden. De hoogte van deze kosten moet nog definitief worden vastgesteld, maar wordt ten tijde van de overeenkomst op € 445.266,39. Uiteindelijk bedragen deze kosten zoals eerder gesteld € 453.780,-

### *Conflicten 3B4 blijven zich voordoen*

De gemeente bevindt zich nog middenin een conflict dat is voortgekomen uit de planprocedure. De ambtelijke organisatie verkent momenteel (mei 2008) de mogelijkheden om dit conflict zo snel en goedkoop mogelijk op te lossen.

### *Beantwoording norm*

Er is niet aan de norm voldaan. Conflicten worden bij de meeste projecten niet snel opgelost. In alle gevallen leidt dit tot vertraging.

## **4.2 In welke mate dragen externe partners bij aan de doelrealisatie?**

### *De samenwerking met externe partners draagt onvoldoende bij aan de doelrealisatie*

Niet altijd worden de belangen van externe partners voldoende in beeld gebracht. De gemeente betreft burgers bij de bouwprojecten door bijvoorbeeld voor ontwerpen tijdens informatiebijeenkomst te bespreken. In het verleden ging de gemeente vrijblijvend om met externe partners. In die zin werden de belangen van die externe partners niet goed in beeld gebracht. Nu is er enige verbetering zichtbaar, maar behoeft de instelling van de gemeente nog verdere verbetering.

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van externe partners zijn bij alle projecten deels vastgelegd in overeenkomsten. In eerdere convenanten of afspraken waren de bevoegdheden en verantwoordelijkheden vaak minder helder vastgelegd. Daarbij komt dat bij vier van de vijf projecten de gesloten overeenkomsten niet juridisch en onafhankelijk zijn getoetst.

Bij alle vijf de projecten heeft er afstemming plaatsgevonden, zowel in briefvorm als in overleg. Uit de bestudeerde dossiers is gebleken dat afstemming niet structureel en systematisch heeft plaatsgevonden.

Bij elk project doen zich conflicten voor tussen de gemeente en belanghebbenden of externe partijen. Deze conflicten komen voornamelijk voort uit de onduidelijkheid in de afspraken die de gemeente aanvankelijk heeft gemaakt. Conflicten worden niet snel opgelost en zijn een belangrijke reden van vertraging.

## 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 5.1 Conclusie

De Rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat er vanaf 2003 pogingen zijn ondernomen om de uitvoeringspraktijk bij bouwprojecten te verbeteren. In 2003 is -mede naar aanleiding van een initiatief vanuit de raad- het Draaiboek Projecten opgesteld waarin afspraken zijn vastgelegd over de uitvoering, samenwerking en bestuurlijke rolinvulling (sturing & controle) bij bouwprojecten. Het Draaiboek is op 25 juni 2003 door de raad vastgesteld, maar blijkt vervolgens nooit volledig geïmplementeerd te zijn geweest.

Op 25 april 2007 is de Methodiek projectmanagement RO door de raad vastgesteld. Deze methodiek vervangt het oude Draaiboek Projecten voor wat betreft de organisatie van de ruimtelijke projecten. Het heeft de Rekenkamercommissie verbaasd dat er geen evaluatie van het eerdere Draaiboek Projecten heeft plaatsgevonden voordat er een nieuwe methodiek werd geïntroduceerd. De reden van invoering van een nieuwe methodiek zonder referentie aan de methodiek uit het Draaiboek Projecten is dan ook niet geheel duidelijk. Het is de Rekenkamercommissie tijdens het onderzoek wel duidelijk geworden dat er hard wordt gewerkt aan de implementatie van deze nieuwe methodiek. De Rekenkamercommissie maakt op grond van de interviews op dat ook deze methodiek op dit moment nog zeker niet volledig is geïmplementeerd. Sinds oktober 2008 is het college begonnen eens per half jaar de stand van zaken m.b.t. de verschillende projecten voor de raad ter inzage te leggen.

Op basis van de onderzoeksresultaten van het onderzoeksbureau concludeert de Rekenkamercommissie dat ***de realisatie van bouwprojecten binnen de gemeente Renkum, voor zover blijkt uit de onderzochte projecten, onvoldoende doeltreffend en doelmatig is geweest.***

Hierna wordt de algemene conclusie van de Rekenkamercommissie nader uitgewerkt en onderbouwd op basis van de drie onderzoeksthema's en vertaald in een aantal deelconclusies. De deelconclusies zijn gebaseerd op de normen en bevindingen uit de onderzoeksrapportage van Jacques Necker. Vervolgens wordt nog kort stilgestaan bij toegepaste financiële systematiek bij bouwprojecten.

### 5.2 Deelconclusies

#### De bestuurlijke rolinvulling

Het feitenonderzoek wijst uit dat de bestuurlijke rolinvulling bij grote bouwprojecten marginaal kan worden genoemd. Het beeld dat bij de Rekenkamercommissie post heeft gevat, is dat er bij grote bouwprojecten vooraf geen of onvoldoende concrete projectplannen zijn opgesteld en er nauwelijks sprake is geweest van kaderstelling. Onduidelijke kaders hebben ertoe geleid dat

plannen tussentijds zijn aangepast. Dit heeft geleid tot vertraging en heeft uiteindelijk veel geld gekost.

De afspraken die door de gemeente in het verleden zijn gemaakt met externe partners waren veelal weinig concreet en projectplanningen ontbraken of werden niet gehaald. Ook dit heeft ertoe kunnen bijdragen dat projecten zijn vertraagd en de kosten hoger zijn geworden dan vooraf was voorzien.

Er zijn in de loop der jaren diverse documenten opgesteld waarin afspraken over bevoegdheden en sturings- en verantwoordingsprincipes in de gemeente Renkum zijn vastgelegd. Desondanks is de beheersing van projecten niet systematisch gebleken. Zoals gezegd waren ten tijde van de onderzochte projecten en ten tijde van het onderzoek methodieken voor projectmanagement onvoldoende geïmplementeerd. Dit heeft ertoe geleid dat aan de voorkant de kaderstelling niet altijd aanwezig is en er tijdens de procesgang onvoldoende sturings- of controlmogelijkheden zijn.

Kaderstelling vooraf behoort in de ogen van de Rekenkamercommissie betrekking te hebben op inhoud (stedenbouwkundige setting en programma), planning, wijze van samenwerking met realisatoren en budget. Deze vier elementen zouden ook de elementen moeten zijn waarop de periodieke voortgangsrapportages betrekking hebben en de elementen die terugkomen als in het vervolg van het proces de raad opnieuw om instemming wordt gevraagd.

Op het moment dat de kaders door de raad zijn gesteld is het college aan zet. Het dualisme brengt met zich mee dat de verdere planuitwerking tot de verantwoordelijkheid van het college behoort, zolang het college binnen de door de raad gestelde kaders blijft.

Last but not least blijkt uit het onderzoek dat het budgetrecht van de raad niet altijd is gerespecteerd. Bij een aantal projecten heeft het college de raad "buitenspel gezet" Een constatering die overigens wel eerder in de raad aan de orde is geweest.

*Deelconclusie 1: De raad is in onvoldoende mate in staat geweest tot kaderstelling, sturing en control bij bouwprojecten.*

*Deelconclusie 2: Aanwezige methodieken voor projectmanagement zijn onvoldoende geïmplementeerd geweest respectievelijk ten tijde van het onderzoek nog niet voldoende geïmplementeerd..*

*Deelconclusie 3: Het budgetrecht van de raad is niet altijd gerespecteerd geweest.*

### De uitvoering in de organisatie

De uitvoering in de organisatie is een weerspiegeling van de bestuurlijke rolinvulling. Overleg tussen college en raad over bouwprojecten vindt niet structureel en niet systematisch plaats.

Tijdens het onderzoek is in beperkte mate aandacht besteed aan de organisatie van de diverse projecten, toch roept de aangetroffen situatie vragen op over de

helderheid van de interne verantwoordelijkheidsverdeling (bestuurlijk opdrachtgeverschap, ambtelijk opdrachtgeverschap en projectleider en de onderlinge verantwoordingsplicht). De oorzaak hiervan ligt voornamelijk in het onvoldoende toepassen van de methodieken voor projectmanagement (zie deelconclusie 2).

Informatievoorziening en verantwoording vindt voornamelijk plaats via de planning en controle-instrumenten en sporadisch via tussentijdse rapportages. Ook de voorgeschreven viermaandelijksse rapportage ontbreekt. Wel wordt sinds kort, op verzoek van de raad, de grondexploitatie in de vorm van een projectenboek als apart agendapunt bij de programmabegroting en jaarstukken aan de raad aangeboden. Op deze manier kan de raad beter zijn controlerende rol invullen. Ook zijn er incidenteel enkele bijeenkomsten geweest waarin de voortgang van projecten in het algemeen en in het bijzonder aan de orde is geweest. De informatievoorziening is verbeterd, maar bood ten tijde van het onderzoek nog niet altijd voldoende inzicht in de realisatie van de bouwprojecten. Voornemens om te komen tot gestructureerde terugkoppeling of rapportage bleken ten tijde van het onderzoek nog onvoldoende te zijn omgezet in acties. Inmiddels is vanaf najaar 2008 het college begonnen eens per half jaar de stand van zaken m.b.t. de verschillende projecten voor de raad ter inzage te leggen.

*Deelconclusie 4: Informatie en verantwoording aan de raad over bouwprojecten is ten tijde van de onderzochte bouwprojecten minimaal geweest.*

#### De samenwerking met externe partners

De gemeente Renkum betreft projectontwikkelaars over het algemeen in een vroeg stadium bij bouwprojecten. De wensen van burgers werden bij de onderzochte bouwprojecten daarentegen soms pas in de staart van de planontwikkeling betrokken. Gebleken is dat bij onvoldoende inspraak aan het begin van het proces, de raad geneigd is om ook tijdens het bouwproces nog naar burgers te luisteren en tot planwijziging over te gaan. Honoreren van wensen in die fase van het project zorgt voor vertraging, verminderde opbrengsten en hogere kosten. Inmiddels is er sprake van verbetering, de gemeente betreft burgers bij bouwprojecten door bijvoorbeeld voorontwerpen tijdens informatiebijeenkomst te bespreken en klankbordgroepen in te stellen. Wel vraagt de Rekenkamercommissie zich af of aan burgers voldoende duidelijk wordt gemaakt welke inspraakmogelijkheden zij hebben op welk moment in het proces en wat zij van deze inspraak mogen verwachten.

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van externe partners zijn bij alle projecten gedeeltelijk vastgelegd in overeenkomsten. Overeenkomsten of convenanten met externe partijen bevatten, zeker in het verleden, vaak onduidelijke, voor meerdere uitleg vatbare afspraken. Bij de onderzochte projecten blijken de gesloten overeenkomsten niet altijd (onafhankelijk) juridisch

te zijn getoetst. Onduidelijke afspraken leiden (ook nu nog) regelmatig tot geschillen<sup>13</sup>. Geschillen worden niet snel opgelost en leiden tot vertraging en dus tot kosten. De Rekenkamercommissie heeft de indruk gekregen dat in de diverse overeenkomsten de wederzijdse rolverdeling en spelregels over wat te doen bij veranderende of veranderde omstandigheden, niet of nauwelijks zijn vastgelegd.

Bij een consistente toepassing van de projectmanagementmethodieken vindt, zoals gezegd, in een vroegtijdig stadium bestuurlijke kaderstelling plaats. Onderdeel van deze kaderstelling behoort ook consultatie van de samenleving te zijn. De principiële publieke discussie over een bouwvoornemen is op dat moment op zijn plaats.

Uit de onderzoeksrapportage blijkt dat de raad een open oor en oog heeft voor bedenkingen vanuit de samenleving, ook in een later stadium van het bouwproces. De Rekenkamercommissie concludeert dat door een gebrek aan kaderstelling vooraf en gebrek aan maatschappelijke consultatie in een vroeg stadium, de inbreng vanuit de samenleving bij een aantal onderzochte bouwprojecten verstoring is geweest voor het verloop van het proces.

Vroegtijdige vaststelling van de vier elementen van kaderstelling, te weten inhoud (in de zin van stedenbouwkundige setting en programma), planning, wijze van samenwerking met realisatoren en budget, gevolgd door bestuurlijk gewenste nadere detaillering op de geëigende momenten en na consultatie van de samenleving, is een procesarchitectuur, die zekere waarborgen biedt voor een ordentelijk verloop van projectvoorbereiding. Voor zover de raad al tot een vorm van kaderstelling in de onderzochte projecten is gekomen, heeft dit slechts op enkele van deze vier elementen betrekking gehad.

Als de raad, gehoord hebbende de publieke discussie, uiteindelijk tot vaststelling van de kaders komt, mag van de raad verwacht worden dat hij, zolang er tenminste geen nieuwe feiten op tafel komen, bij de vastgestelde kaders blijft, ook al is er sprake van principiële bedenkingen vanuit de samenleving.

*Deelconclusie 5: Onduidelijke overeenkomsten met externe partners hebben geleid tot vertraging en hogere kosten bij bouwprojecten.*

*Deelconclusie 6: Beperkte (onafhankelijke) juridische toetsing van overeenkomst heeft geleid tot geschillen en vertraging en hogere kosten bij bouwprojecten.*

*Deelconclusie 7: Onvoldoende (tijdige) inspraak van burgers heeft geleid tot vertraging en hogere kosten bij bouwprojecten.*

<sup>13</sup> Bij nader inzien is de Rekenkamercommissie minder gelukkig met de terminologie “conflicten” of “geschillen” in het normenkader. Dit zou kunnen suggereren dat geschillen of conflicten die als zodanig optreden in de voorbereiding van bouwprojecten al tot aanpassing of verbetering van de afspraken zouden moeten leiden. Het is inherent aan het proces van ruimtelijke ordening dat dit gepaard gaat met belangentegenstellingen. De onderzoekers hebben in het voortraject aangegeven dat zij met name onnodige en/of vermijdbare geschillen op het oog hebben gehad, geschillen die door een zorgvuldiger inrichting van het voorbereidingsproces of vermeden of beter gepareerd hadden kunnen worden.

## Financiële systematiek bij bouwprojecten

Alhoewel de financiële systematiek bij bouwprojecten slechts beperkt deel uitmaakte van het toetsingskader, wil de Rekenkamercommissie, vanwege de geconstateerde tekortkomingen op dit punt, hier toch apart bij stilstaan. Het valt de Rekenkamercommissie op dat, voor zover al in een vroegtijdig stadium sprake is geweest van budgettaire ramingen, deze in de projecten niet of nauwelijks een taakstellend karakter hebben gehad. Bij 3 van de 5 onderzochte projecten blijkt het saldo te zijn verslechterd.

In het voorafgaande is door de Rekenkamercommissie de betekenis van kaderstelling bij bouwprojecten aangestipt. Dit geldt echter niet alleen voor de inhoudelijke kaders, maar ook voor de financiële uitgangspunten. Het zou gebruikelijk moeten zijn om in de beginfase van een project explicieter onderzoek naar de economische haalbaarheid van een project te doen. Immers, het vaststellen van de stedenbouwkundige uitgangspunten en het stedenbouwkundig programma betekent ook het kunnen ramen van een te kwantificeren financieel resultaat. Het belang dat de gemeente hecht aan een bepaalde ontwikkeling kan dan ook direct bepaald worden in een af te bakenen budget. Ook al is in het beginstadium nog sprake van een aantal aannames, wil er sprake zijn van projectmanagement in de echte zin van het woord dan hoort daarbij ook een realistische budgetraming met taakstelling voor het vervolg. Eventuele wijzigingen door veranderde omstandigheden of nieuwe inzichten kunnen dan ook naderhand beargumenteerd worden voorgelegd voor bestuurlijke autorisatie.

In de budgettaire taakstellingen per project behoren ook expliciet de voorbereidingskosten te worden geraamd. Dit is in feite het budget dat de projectleider ter beschikking heeft om het project te runnen. Ook dit voorbereidingsbudget hoort gemonitord te worden en is pas na autorisatie aan te passen.

Naast duidelijkheid over de budgettaire kaders is het dus ook van belang dat er duidelijkheid bestaat over de financiële sturing binnen de projecten. Uit de Methodiek projectmanagement RO blijkt niet duidelijk welke functionaris binnen de projectorganisatie de budgethouder is en dus verantwoordelijk is voor de financiële sturing binnen het project. Voor een goede financiële sturing van projecten is een goede financiële projectadministratie onontbeerlijk. Uit de interviews is naar voren gekomen dat hieraan wordt gewerkt.

*Deelconclusie 8: Er is in onvoldoende mate sprake van financiële kaderstelling, sturing en beheersing bij bouwprojecten.*

Los van het uitgevoerde onderzoek, heeft het de Rekenkamercommissie getroffen dat het college heeft voorgesteld het verwachte negatieve grondbedrijfsresultaat af te boeken. Hierdoor worden de irrealistische verwachtingen dat dit nadeel

(negatieve reserve grondexploitatie) binnen de grondexploitatie opgelost gaat worden, teniet gedaan. De raad heeft conform het collegevoorstel besloten bij het vaststellen van de Nota reserve en voorzieningen in zijn vergadering van 25 maart 2009. Gelet hierop adviseert de Rekenkamercommissie om voortaan nieuwe realistische financiële kaders per project te stellen.

Een systematiek waarin voor een beperkte periode voorbereidings- en/of uitvoeringskredieten door de raad worden verstrekt, zou ons inziens overwogen moeten worden.



## 5.3 Aanbevelingen

### Aanbeveling 1

Kom zo snel mogelijk tot implementatie van de Methodiek Projectmanagement RO. De nieuwe Methodiek biedt genoeg mogelijkheden om de realisatie van bouwprojecten te verbeteren, ook voor lopende projecten. Blijf niet steken in het maken van nieuwe plannen en methodieken, maar ga ermee werken. Maak als raad duidelijke afspraken met het college over de volledige implementatie van de methodiek voor alle grote bouwprojecten. Stel een projectenlijst vast waarvoor de methodiek (alsnog) voor moet worden toegepast. Leg alle lopende projecten alsnog langs de meetlat van de Methodiek projectmanagement en pas deze methodiek zo snel mogelijk alsnog toe. Dit laatste sluit naadloos aan bij het verzoek dat voorjaar 2009 vanuit de raad is gedaan de werkzaamheid van de Methodiek te evalueren. Die evaluatie is ook nodig ten gevolge van de inwerkingtreding van de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening per 1 juli 2008.

### Aanbeveling 2

Kaderstellen is ruimte geven. Zorg dat je als raad duidelijke kaders stelt bij het vaststellen van een projectplan. Betrek burgers al in een vroeg stadium bij bouwprojecten, bijvoorbeeld door het reeds in de gemeente Renkum beproefde instrument van informatiebijeenkomsten bij voorontwerpen. Leg een zwaar accent op de maatschappelijke consultatie rond de kaderstelling, hetgeen niet betekent dat dit een “roept u maar” insteek betreft. Voor burgers en raad moet duidelijk zijn dat de inspraak/samenspraak ingekaderd moet zijn. Spreek uit dat daarna bestuurlijke continuïteit, van zowel raad als college verwacht mag worden. Kom, als er geen sprake is van veranderde omstandigheden of nieuwe feiten, dan ook niet terug op de gestelde kaders. Zorg dat ook voor burgers duidelijk is wat zij van de consultatie mogen verwachten.

### Aanbeveling 3

Beslis als raad welke informatie over bouwprojecten je wilt ontvangen en vraag het college om periodieke informatievoorziening. Door de raad is op 28 maart 2007 een Informatieprotocol vastgesteld, maar dit protocol bleek ten tijde van het onderzoek nog niet voldoende bekend, laat staan geïmplementeerd te zijn. Evalueer het Informatieprotocol, stel het zo nodig bij, zorg ervoor dat hierin heldere afspraken worden vastgelegd over de rolverdeling tussen raad en college, de inhoud van kaderstellende notities en de inhoud en frequentie van de voortgangsrapportages bij grote bouwprojecten, en dat de afspraken worden nagekomen.

#### Aanbeveling 4

Maak duidelijk wat je als gemeente zelf wilt en leg dit vast in overeenkomsten/convenanten met externe partijen. Laat de overeenkomsten intern, alsook extern juridisch toetsen.

#### Aanbeveling 5

Besteedt veel uitdrukkelijker aandacht aan de budgettaire raming van bouwprojecten in de kadernotitie. Zie deze ook als kader- en taakstellend. Wijs de projectleider aan als budgethouder, zodat deze binnen het project kan sturen op het taakstellend budget. Bijstelling van het budgettaire kader dient aan de raad te worden voorgelegd en door de raad te worden vastgesteld. Het budgetrecht van de raad dient te allen tijde gerespecteerd te worden.

N.B. De conclusies en aanbevelingen die de Rekenkamercommissie hier heeft geformuleerd, sluiten naadloos aan bij de conclusies en aanbevelingen die de BOL commissie heeft gedaan in haar onderzoeksrapport “De smalle marges van een Bredeschool” dat op 18 maart 2009 door de raad is vastgesteld.

Generaal Urquhartlaan 4  
6861 GG Oosterbeek

Postbus 9100  
6860 HA Oosterbeek  
Telefoon (026) 33 48 111  
Fax (026) 33 48 310

Internet [www.renkum.nl](http://www.renkum.nl)

Bank BNG 28.50.07.076  
Postbank 81 89 84

Gemeente Renkum  
Rekenkamercommissie  
p/a Griffie  
Postbus 9100  
6860 HA OOSTERBEEK

Datum  
25 mei 2009

Onderwerp  
onderzoek bouwprojecten

Geachte commissie,

In deze brief reageren wij op het door u uitgevoerde onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoering van een aantal grote bouwprojecten in Renkum. In het kader van artikel 14 van de verordening Rekenkamercommissie gemeente Renkum 2006 zijn wij in de gelegenheid een bestuurlijk reactie te geven op de concept rapportage.

### Reactie op de algemene conclusie

U komt tot de algemene conclusie dat de realisatie van bouwprojecten binnen de gemeente Renkum, voor zover blijkt uit de onderzochte projecten, onvoldoende doeltreffend en doelmatig is. Op basis van het rapport kunnen wij deze conclusie in algemene zin onderschrijven. Hierbij willen wij wel de nuance maken dat de onderzochte projecten een ontstaansgeschiedenis kennen van vele jaren terug. Ten opzicht van de weergegeven situatie zijn wij van mening dat er al belangrijke stappen voorwaarts zijn gemaakt, vooral met betrekking tot de implementatie en toepassing van de zogenaamde “methodiek projectmanagement RO projecten”. Dit doet overigens niets af aan het rapport en de aanbevelingen.

Wij trekken het feitenrelaas niet in twijfel en wij zullen ons in ons commentaar richten op de hoofdlijnen.

### Reactie op de rode draad van het rapport

Als rode draad van het rapport herkennen wij de conclusie dat het bij de onderzochte projecten vooral heeft ontbroken aan een goed projectbeheer; projectbeheer in de

meest brede zin van het woord. Het ontbrak aan goede plannings, regelmatige voortgangsrapportages, goed opgezette plannen van aanpak, degelijke financiële onderbouwingen, heldere besluitvormingsstructuren etc. Hiermee is het voor betrokkenen niet altijd goed mogelijk geweest op een duidelijke wijze sturing te geven aan deze projecten en waren de risico's niet helder. Wij onderschrijven in hoofdlijnen de conclusies zoals in het rapport staan vermeld.

Enkele jaren geleden zijn deze conclusies al min of meer door college en gemeenteraad in gezamenlijkheid getrokken. Hierop is naar onze mening adequaat gereageerd door het in gang zetten van een verbetertraject. Een eerste resultaat hiervan was de vaststelling van de “methodiek projectmanagement RO projecten” (de methodiek) bij raadsbesluit van 27 april 2007.

De methodiek is op dit moment leidend bij de realisatie van onze RO projecten. De methodiek kent hierbij een aantal invalshoeken:

1. In de methodiek wordt de kaderstellende rol van de raad vastgelegd. Naast kaderstelling in het beginstadium van het traject vindt hierbij ook tussentijdse monitoring plaats. Alle projecten die op dit moment onder handen zijn volgen de kaderstellende stappen zoals die in methodiek zijn beschreven;
2. De methodiek legt heldere kaders aan voor projectbeheersing. De meeste zaken hiervan zijn inmiddels geïmplementeerd dan wel ingezet, waarbij wel opgemerkt moet worden dat steeds meer verfijning plaats moet vinden en plaatsvindt;
3. De methodiek is gebaseerd op de principes van projectmatig werken. Projecten worden hierbij volgens een vast kader gefaseerd. Alle projecten volgen anno 2009 in principe deze gefaseerde opzet;
4. De projecten zijn organisatorisch ingebed. Dit houdt in dat twee keer per jaar een zogenaamd cockpitoverleg plaats vindt. Hiermee wordt door de wethouder zicht gehouden op de voortgang van de projecten, zowel inhoudelijk als beheersmatig. Naar aanleiding hiervan ontvangt de gemeenteraad twee maal per jaar een uitgebreide voortgangsrapportage van alle lopende projecten in de vorm van een portfolioanalyse. Hiernaast is er een “directieteam projecten” samengesteld waarin drie afdelingsmanagers zitting hebben. Dit team bereidt het cockpitoverleg voor en draagt onder andere zorg voor de gemeentebrede inbedding en voortgang van de projecten.

Op grond van het bovenstaande zijn wij van mening dat de gemeente Renkum wat betreft de projectbeheersing een daadwerkelijk verbeteringslag heeft gemaakt ten opzichte van het verleden.

#### Reactie op de aanbevelingen

##### *Aanbeveling 1, snelle invoering van de methodiek*

Deze aanbeveling wordt vanzelfsprekend overgenomen. Hierbij maken wij wel de opmerking dat het een continu proces is dat nooit stilstaat. Wij zijn net als u van mening dat de eerste evaluatie van “methodiek” een goed moment is om te beoordelen

hoe wij er voor staan en wat de eerstvolgende stappen zullen zijn. Deze evaluatie zal in het najaar van 2009 plaatsvinden.

*Aanbeveling 2, zorgen dat de raad duidelijk kaders stelt bij het vaststellen van een projectplan*

Bij alle huidige projecten worden de kaders in een vroegtijdig stadium door de raad gesteld. Deze kaders zijn uitgangspunt bij het opstellen van de projectopdracht en het projectplan.

*Aanbeveling 3, beslis als raad welke informatie je wilt ontvangen en vraag het college om periodieke informatievoorziening en evalueer het Informatieprotocol*

Dit lijkt ons een goede aanbeveling. Graag vernemen wij van de raad welke informatiebehoefte er is. Dan kunnen wij vervolgens bekijken in hoeverre de portfolioanalyses die regulier aan de raad worden toegezonden aangepast moeten worden. Over de frequentie is al met de raad afgesproken dit twee keer per jaar plaats te laten vinden op deze uitgebreide wijze. Aanvullend zijn wij bezig met het opzetten van een methode om te komen tot regelmatige managementinformatie die verder doorvertaald kan worden naar bestuurlijk niveau.

Evaluatie van het Informatieprotocol en – in samenhang daarmee – de inventarisatie van aanvullende wensen m.b.t. projecten zal kunnen leiden tot bijstelling van het protocol.

*Aanbeveling 4, maak goede overeenkomsten en zorg voor juridische kwaliteitsborging*

Alle overeenkomsten worden inmiddels juridisch getoetst zowel intern en indien nodig extern.

*Aanbeveling 5, maak goed financiële ramingen van bouwprojecten in de kadernotitie en wijs projectleiders aan als budgethouder*

Aan de intentie achter deze aanbeveling willen wij graag uitvoering geven.

In de afgelopen jaren hebben wij het aantal budgethouders, mede op verzoek van de gemeenteraad, aanzienlijk teruggebracht (aanvankelijk ruim 60, nu ongeveer 20). De rol van teamleider is recent geëvolueerd naar een functie. Inherent aan de functie van teamleider is het budgethouderschap. Afdeling ROM kent bij wijze van uitzondering geen teamleiders. Behalve budgethouders zijn er ook organisatiebreed ook medewerkers die **product** verantwoordelijkheid hebben. Door projectmanagers productverantwoordelijkheid te geven (het project is het product) wordt tegemoet gekomen aan uw terecht geuite wensen op dit vlak. De projectmanagers kunnen als producthouder volledig invulling geven aan de financiële verantwoordelijkheid voor “hun”project en voorkomen wordt dat het aantal budgethouders weer zou oplopen. Wij denken dat dit een modus is, die aan beide belangen recht doet.

### **Afsluiting**

Wij zijn van mening dat u een onderzoek heeft uitgevoerd dat ons steunt in ons proces te komen tot een doeltreffendere en doelmatigere realisatie van onze projecten. Wij zijn van mening dat we ten opzichte van de onderzoeksperiode belangrijke stappen voorwaarts hebben gezet, maar wij zijn er uiteraard nog niet.

Wij willen bij de verdergaande professionalisering van het projectmanagement samen optrekken met de gemeenteraad. De eerst voorgenomen evaluatie van de methodiek in het najaar 2009 is wat ons betreft een goed en geschikt ijkpunt.

Met vriendelijke groet,

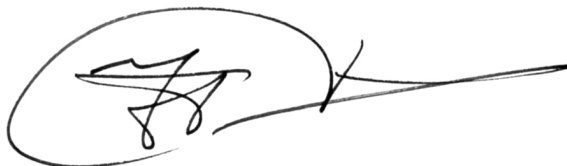
BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN RENKUM

de secretaris,

de burgemeester,



ir. T.N.M. Visser



drs. J.P. Gebben

*Uw brief van*  
20 april 2009

*Uw kenmerk*

*Behandeld door*  
Gemeente Renkum  
(026) 33 48 441  
h.aalders@renkum.nl

*Verzenddatum deze brief*

*Ons kenmerk*  
85672

## NAWOORD VAN DE REKENKAMERCOMMISSIE

De Rekenkamercommissie heeft kennis genomen van de bestuurlijke reactie van het college d.d. 25 mei 2009, kenmerk 85972, op het onderzoeksrapport “Bouwen aan projecten”.

Wij stellen met genoeg vast dat het college het feitenrelaas onderschrijft en de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamercommissie onderschrijft, zij het dat het college de nuance aanbrengt dat de onderzochte projecten vele jaren terug zijn gestart en dat er inmiddels een belangrijke verbeterslag in de werkwijze bij het realiseren van ruimtelijke projecten is gemaakt.

Die verbeterslag wat betreft projectbeheersing is volgens het college vooral gemaakt door verdere implementatie en toepassing van de Methodiek projectmanagement (vastgesteld door de raad in februari 2007). Hoofdelementen hiervan zijn de kaderstellende stappen door de raad, kaders voor projectbeheersing, gefaseerde projectopzet en organisatorische inbedding van projecten.

Overige, recente, verbeteringen zijn volgens het college het organisatiebreed benoemen en waarderen van het teamleiderschap als volwaardige functie, het substantieel terugbrengen van het aantal budgethouders en het aanwijzen van (onder andere) projectmanagers als producthouders. Ook geeft het college aan dat “alle overeenkomsten inmiddels juridisch worden getoetst zowel intern en indien nodig extern”.

Het college geeft aan deze verbeterslag te willen voortzetten en daarbij samen te willen optrekken met de raad (zie laatste alinea, eerste zin, van de bestuurlijke reactie).

Het college acht evaluatie van de Methodiek Projectmanagement in het najaar van 2009 een goed (eerste) ijkmoment. Daarbij wil het college ook graag van de raad weten wat deze vindt van de huidige portfolio terinzagelegging voor de raad over de voortgang van de projecten. Het is de bedoeling van het college deze terinzagelegging twee keer per jaar te doen plaatsvinden. Najaar 2008 is dit voor de eerste keer gebeurd.

Het college is verder van plan de raad regelmatig aanvullende informatie te gaan verstrekken, gebaseerd op bepaalde managementinformatie; en dat zij momenteel een werkt aan een methodiek om te komen tot die regelmatige managementinformatie.

Min of meer gelijktijdige evaluatie van het Informatieprotocol lijkt het college een goede zaak opdat daarin zo nodig wijzigingen kunnen worden aangebracht bijvoorbeeld wat betreft het door de raad gewenste niveau van informatievoorziening over de projecten.

De Rekenkamercommissie kan een gelijktijdige evaluatie van de werking van beide documenten Methodiek en Informatieprotocol van harte onderschrijven.

De Rekenkamercommissie vindt het een goede zaak, dat het college “bij de

verdergaande professionalisering van het projectmanagement samen met de raad wil optrekken”.

Daarbij acht de Rekenkamercommissie het van belang dat college en raad hiernaar kijken, ieder vanuit hun specifieke eigen rol en eigen verantwoordelijkheid in het gedualiseerde gemeentebestuur en dat de voorgenomen verbeteringen worden vastgesteld nog in de huidige raadsperiode.

Het zal echter niet moeten blijven bij het alleen maar vaststellen van de voorgenomen verbeteringen. Er zal nadrukkelijk aandacht moeten zijn voor de borging en implementatie daarvan!

De Rekenkamercommissie merkt in dit verband nog op, dat zij de nieuwe Rekenkamer(commissie) zal adviseren binnen afzienbare periode een evaluatie-onderzoek te gaan doen naar de implementatie van de voorgenomen verbeteringen die geënt zijn op de onderzoeksrapporten met conclusies en aanbevelingen van de huidige Rekenkamercommissie.



## BIJLAGEN

## Bijlage 1 Deelvragen en plaats van beantwoording

| Deelvraag   | Beantwoording in: |
|---|-------------------|
| <b>Bestuurlijke rolinvulling</b>  |                   |
| 1. Wat zijn de doelen die de gemeente nastreeft en binnen welke kaders?                                 | Hoofdstuk 2       |
| • Is er een bestuurlijk vastgesteld projectplan?  | Hoofdstuk 2       |
| • Zijn de financiële kaders bestuurlijk vastgesteld?  | Hoofdstuk 2       |
| • Is er een bestuurlijk geaccordeerde planning?   | Hoofdstuk 2       |
| • Zijn de doelen en kaders specifiek, meetbaar en tijdgebonden?   | Hoofdstuk 2       |
| 2. Welke afspraken zijn er gemaakt over sturing en controle door raad en college?                       | Hoofdstuk 2       |
| • Welke afspraken zijn er gemaakt over de informatievoorziening aan raad en college?                    | Hoofdstuk 2       |
| • Welke afspraken zijn er gemaakt over sturingsmomenten en - mogelijkheden voor raad en college?        | Hoofdstuk 2       |
| • Welke afspraken zijn er gemaakt over verantwoordingsmomenten en - mogelijkheden voor raad en college? | Hoofdstuk 2       |
| 3. In welke mate draagt de bestuurlijke rolinvulling bij aan de doelrealisatie?                         | Hoofdstuk 2       |
| <b>Uitvoering door de organisatie</b>   |                   |
| 4. Hoe verloopt de uitvoering in de praktijk?   | Hoofdstuk 3       |
| • Zijn de te volgen procedures helder?  | Hoofdstuk 3       |
| • Worden deze procedures gevolgd?   | Hoofdstuk 3       |
| • Hoe functioneert de (interne) projectorganisatie?   | Hoofdstuk 3       |
| • Welke financiële systematiek hanteert de gemeente?  | Hoofdstuk 3       |
| • Hoe en door wie wordt intern geëvalueerd?   | Hoofdstuk 3       |
| 5. In welke mate draagt de uitvoering door de organisatie bij aan de doelrealisatie?                    | Hoofdstuk 3       |
| <b>Samenwerking met externe partners</b>  |                   |
| 6. Hoe verloopt de samenwerking met externe partners  | Hoofdstuk 4       |
| • Hoe verloopt de contractvorming?  | Hoofdstuk 4       |
| • Is er sprake van juridische control?  | Hoofdstuk 4       |
| • Is het doel van de samenwerking helder?   | Hoofdstuk 4       |
| • Zijn de belangen van de samenwerkingspartners helder?   | Hoofdstuk 4       |
| 7. In welke mate draagt de samenwerking met externe partners bij aan de doelrealisatie?                 | Hoofdstuk 4       |
| <b>Conclusies en aanbevelingen</b>  |                   |
| 8. Is de realisatie van bouwprojecten doeltreffend?   | Hoofdstuk 5       |
| 9. Is de realisatie van bouwprojecten doelmatig?  | Hoofdstuk 5       |
| 10. Welke mogelijkheden tot verbetering zijn er?  | Hoofdstuk 5       |

## ***Bijlage 2 Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten***

### *Interviews*

| <b>Datum</b> | <b>Naam</b>          | <b>Functie</b>  |
|--------------|----------------------|---|
| 13 mei 2008  | Dhr. P. Klumpenaar   | Concerncontroller                                       |
| 13 mei 2008  | Dhr. B. Zeemand      | Afdelingsmanager ROM                                    |
| 27 mei 2008  | Dhr. T. van Lier     | Projectleider Dennenkamp en voormalig projectleider 3B4 |
| 27 mei 2008  | Dhr. R. van Lit      | Beleidsadviseur Financiën                               |
| 27 mei 2008  | Dhr. D. Dohnalek     | Interim projectleider 3B4                               |
| 27 mei 2008  | Dhr. Ir. E. Heinrich | Portefeuillehouder 3B4                                  |
| 28 mei 2008  | Dhr. W. Tinke        | Raadslid PvdA   |
|              | Dhr. P. van Lent     | Raadslid CDA  |
|              | Mw. J. van Genderen  | Raadslid D66  |
|              | Dhr. C. Erkens       | Raadslid GroenLinks                                     |
|              | Mw. M. Meertens      | Raadslid VVD  |

### *Documenten*

| <b>Naam</b>  |
|--|
| Begroting 2006                                       |
| Begroting 2007                                       |
| Concernjaarrekening 2006                             |
| Draaiboek Projecten (2003)                           |
| Dossiernummer FDV/6770 (1998-2003)                   |
| Dossiernummer FDV/348 (1998-2002)                    |
| Dossiernummer FDV/7198 (2002-2006)                   |
| Dossiernummer FDV/ 7512 (2003- heden)                |
| Dossiernummer DIV/209 (2004- heden)                  |
| Dossiernummer FDV/341(1998 - heden)                  |
| Dossiernummer DIV/791 (2004 - heden)                 |
| Dossiernummer FDV/5348 (1997-2005)                   |
| Projecten grondexploitatie 2006 (bij Begroting 2006) |
| Projecten grondexploitatie 2007 (bij Begroting 2007) |
| Methodiek projectmanagement RO projecten (2007)      |



### **Bijlage 3 Korte beschrijving van de geselecteerde projecten**

Hieronder is een korte beschrijving gegeven van de projecten die in dit rekenkameronderzoek zijn geselecteerd. De beschrijving van de eerste drie projecten berust op dossierstudie. De projectbeschrijvingen van de projecten Dennenkamp en 3B4 zijn gebaseerd op informatie uit interviews.

#### *Ahold*

Het project Ahold heeft als doel het realiseren van winkelruimte, waaronder een nieuwe supermarkt, ter grootte van circa 1650 m<sup>2</sup>, ter vervanging van de reeds bestaande supermarkt aan de dorpsstraat. Daarnaast zal een parkeergarage of – dek voor circa 90 parkeerplaatsen worden gerealiseerd en 12-24 woningen met bergingen en eigen parkeergarages.

#### *Cardanuslaan*

Het doel van het project is het ontwikkelen van een woningbouwplan voor het terrein Cardanuslaan. Deze locatie is de ontwikkelaar (Berghege) aangeboden tijdens de planvoorbereidingen voor de Zuiderbeekweg. De bedoeling van de gemeente was om de projectontwikkelaar in staat te stellen geld te verdienen om de bij de Zuiderbeekweg te maken kosten (sanering, bijdrage in bedrijfsverplaatsing wasserij) op te brengen.

#### *Zuiderbeekweg*

Het project Zuiderbeekweg is een herstructureringsproject. Op Zuiderbeekweg 10 was sinds de jaren 40 een wasserij (Lamme) gevestigd die in de loop der jaren steeds meer overlast is gaan geven. Eind jaren negentig heeft de exploitant van de wasserij concrete verhuisplannen. Er heeft zich daarnaast een ontwikkelaar (Berghege) aangediend die een optie op het terrein heeft genomen en de verkavelingsmogelijkheden onderzoekt. Aanvankelijk is het de bedoeling om twintig appartementen te bouwen, maar omdat maatschappelijk draagvlak hiervoor ontbreekt, wordt dit later bijgesteld naar acht dure grondgebonden woningen en in de eindfase van het project wordt dit aantal bijgesteld tot vijf. Bovendien wordt de ontwikkelaar een tweede locatie (Cardanuslaan) aangeboden.

Hoewel de besprekingen met de wasserij al midden jaren negentig zijn begonnen, is er vanaf 1998 daadwerkelijk sprake van een bouwproject. De bestemmingsplanprocedure wordt in 2003 doorlopen en in 2006 worden de woningen opgeleverd. De gemeente sluit het project inhoudelijk en financieel af in 2006.

#### *Dennenkamp*

Het project Dennenkamp bestaat uit een onderdeel woningbouw, een onderdeel brede school en een onderdeel park. Hierbij hoort het subthema 'zorg onder één dag'.

### *3B4*

Het project 3B4 betreft het gebied waarvan de kadastrale naam 3B4 luidde in de gemeente Renkum. Dit gebied is sinds 1965 aangewezen als woongebied. De realisatie hiervan voor een groot deel tot op heden niet plaatsgevonden. In 2003 is er opnieuw naar het project gekeken en zijn samen met belanghebbenden nieuwe uitgangspunten vastgesteld.

## Bijlage 4 Toetsingskader

Hieronder is het door de onderzoekers gehanteerde toetsingskader weergegeven. Hierin zijn alle normen opgenomen die bij de beoordeling van het onderzoek zijn gebruikt.

**Tabel B.4a Normen voor het bepalen van de doeltreffendheid en doelmatigheid van bouwprojecten**

| Thema                             | Normen doeltreffendheid  | Normen doelmatigheid   |
|-----------------------------------|--|--|
| Bestuurlijke rolinvulling         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er is een bestuurlijk vastgesteld projectplan dat ingaat op aspecten tijd, informatie, organisatie en geld.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Het projectplan is specifiek, meetbaar en tijdsgebonden geformuleerd</li> <li>3. Er is een gefaseerde planning van het project met een start- en einddatum</li> <li>4. De raad heeft een grondexploitatie vastgesteld of budget beschikbaar gesteld</li> <li>5. Er zijn afspraken gemaakt over de informatievoorziening aan de raad en het college</li> <li>6. Er zijn afspraken gemaakt over de bevoegdheden van en sturings- en verantwoordingsmogelijkheden voor de raad en het college</li> <li>7. Er is een handboek projectmatig werken</li> </ol> |
| Uitvoering door organisatie       | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Het oorspronkelijk projectplan is gevolgd of nieuwe eisen leiden tot nieuwe afspraken over tijd, informatie, organisatie en geld.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. De planning van het project is gehaald</li> <li>10. De afspraken over informatievoorziening aan de raad en het college zijn nagekomen</li> <li>11. De afspraken over bevoegdheden van en sturings- en verantwoordingsmogelijkheden voor de raad en het college zijn nagekomen</li> <li>12. Het handboek projectmatig werken wordt nageleefd en de procedures worden periodiek geëvalueerd</li> <li>13. Het saldo van de grondexploitatie blijft gelijk of verbetert</li> <li>14. De grondexploitatie wordt ieder kwartaal geactualiseerd</li> </ol>      |
| Samenwerking met externe partners | <ol style="list-style-type: none"> <li>15. De belangen van de samenwerkingspartners zijn in beeld gebracht</li> <li>16. De afspraken over bevoegdheden en sturings- en verantwoordelijkheden van de samenwerkingspartners zijn helder</li> <li>17. Voor elke vorm van samenwerken wordt een overeenkomst opgesteld, die juridisch wordt getoetst door een onafhankelijk persoon</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Er vindt afstemmingplaats tussen de samenwerkingspartners</li> <li>19. Conflicten blijven uit</li> <li>20. Conflicten worden snel opgelost</li> </ol>   |

**Tabel B.4 Normen en beoordeling van bouwprojecten**

| Thema                             | Normen   | Ahold | Cardanuslaan | Zuiderbeekweg | Dennenkamp | 3B4 |
|-----------------------------------|--|-------|--------------|---------------|------------|-----|
| Bestuurlijke rolinvulling         | 1. Er is een bestuurlijk vastgesteld projectplan dat ingaat op aspecten tijd, informatie, organisatie en geld.                       | -     | -            | +/-           | +/-        | +/- |
|                                   | 2. Het projectplan is specifiek, meetbaar en tijdsgebonden geformuleerd  |       |              | -             | -          | -   |
|                                   | 3. Er is een gefaseerde planning van het project met een start- en einddatum   | -     | -            | +             |            | -   |
|                                   | 4. De raad heeft een grondexploitatie vastgesteld of budget beschikbaar gesteld  |       | +            | -             | +          | -   |
|                                   | 5. Er zijn afspraken gemaakt over de informatievoorziening aan de raad en het college  |       |              |               |            |     |
|                                   | 6. Er zijn afspraken gemaakt over de bevoegdheden van en sturings- en verantwoordingsmogelijkheden voor de raad en het college       |       |              |               |            |     |
| Uitvoering door organisatie       | 7. Er is een handboek projectmatig werken  |       |              |               |            |     |
|                                   | 8. Het oorspronkelijk projectplan is gevolgd of nieuwe eisen leiden tot nieuwe afspraken over tijd, informatie, organisatie en geld. |       |              | +             | +          | +   |
|                                   | 9. De planning van het project is gehaald  | -     |              | -             |            | -   |
|                                   | 10. De afspraken over informatievoorziening aan de raad en het college zijn nagekomen  |       |              |               |            |     |
|                                   | 11. De afspraken over bevoegdheden van en sturings- en verantwoordingsmogelijkheden voor de raad en het college zijn nagekomen       |       |              |               |            |     |
|                                   | 12. Het handboek projectmatig werken wordt nageleefd en de procedures worden periodiek geëvalueerd                                   |       |              |               |            |     |
|                                   | 13. Het saldo van de grondexploitatie blijft gelijk of verbetert   | -     | +            | -             | +          | -   |
|                                   | 14. De grondexploitatie wordt ieder kwartaal geactualiseerd  |       |              |               |            |     |
| Samenwerking met externe partners | 15. De belangen van de samenwerkingspartners zijn in beeld gebracht  | +     | +            | +             | -          | +/- |
|                                   | 16. De afspraken over bevoegdheden en sturings- en verantwoordelijkheden van de samenwerkingspartners zijn helder                    | +/-   | +            | +             | -          | -   |
|                                   | 17. Voor elke vorm van samenwerken wordt een overeenkomst opgesteld, die juridisch wordt getoetst door een onafhankelijk persoon     | +/-   | -            | +/-           | +/-        | -   |
|                                   | 18. Er vindt gestructureerd en systematisch afstemming plaats tussen de samenwerkingspartners  | -     | -            | -             | +/-        | +/- |
|                                   | 19. Conflicten blijven uit   | -     | -            | -             | -          | -   |
|                                   | 20. Conflicten worden snel opgelost  | -     |              | -             | -          | -   |



