

Onderzoek Sturing Grote Projecten Gemeente Zundert

Eindrapportage

mei 2013

Postbus 5000
4700 KA Roosendaal

www.rekenkamerwestbrabant.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

1.	Onderzoekskader	6
1.1.	Onderzoeksvragen Rekenkamer.....	6
1.2.	Centrale begrippen	6
1.3.	Onderzoeksopzet	8
1.4.	Normenkader	8
2.	Grote projecten in de gemeente Zundert	9
2.1.	Definitie "grote projecten"	9
2.2.	Selectie casus projecten	9
2.3.	Informatievergaring rondom de grote projecten.....	10
3.	Algemene Kaders	11
3.1.	Inleiding	11
3.2.	Beleids- en besluitvorming	11
3.3.	Beheersing.....	12
3.3.1.	Projectmatig werken	13
3.3.2.	Risicomanagement.....	15
3.3.3.	Kaders ten aanzien van informatievoorziening aan de Raad.....	17
4.	Bevindingen casusprojecten	19
4.1.	Inleiding	19
4.2.	Bevindingen casusproject Milieustraat	19
4.2.1.	Beschrijving (aanleiding, doel en reikwijdte) van het project	19
4.2.2.	Toetsing resultaten	21
4.2.3.	Toetsing projectmatig werken	22
4.2.4.	Toetsing risicomanagement.....	24
4.2.5.	Toetsing overige aspecten m.b.t. professionele projectbeheersing	24
4.2.6.	Toetsing kaderstellende en controlerende rol van de Gemeenteraad.....	24
4.3.	Bevindingen casusproject Randweg-Noord	25
4.3.1.	Beschrijving (aanleiding, doel en reikwijdte) van het project	25
4.3.2.	Hoofdpijnen in de ontwikkeling van het project.....	26
4.3.3.	Toetsing resultaten	29
4.3.4.	Toetsing projectmatig werken	30
4.3.5.	Toetsing risicomanagement.....	31
4.3.6.	Toetsing overige aspecten m.b.t. professionele projectbeheersing	31
4.3.7.	Toetsing kaderstellende en controlerende rol van de Gemeenteraad.....	32
4.4.	Bevindingen casusproject Parc Patersven.....	33
4.4.1.	Beschrijving (aanleiding, doel en reikwijdte) van het project	33
4.4.2.	Hoofdpijnen in de ontwikkeling van het project.....	33
4.4.3.	Toetsing resultaten	36
4.4.4.	Toetsing projectmatig werken	37
4.4.5.	Toetsing risicomanagement.....	38
4.4.6.	Toetsing kaderstellende en controlerende rol van de Gemeenteraad.....	39
5.	Conclusies en aanbevelingen	40
5.1.	Inleiding	40
5.2.	Conclusies ten aanzien van deelvraag 1	40
5.3.	Conclusies ten aanzien van deelvraag 2	41
5.4.	Conclusies ten aanzien van deelvraag 3	42
5.5.	Conclusies ten aanzien van deelvraag 4: Aanbevelingen	42
5.6.	Conclusies ten aanzien van deelvraag 5: best practices	47
6.	Reactie College op conceptrapport	49
7.	Nawoord	50

Bijlagen	51
Bijlage 1: Lijst van geraadpleegde documenten	52
Bijlage 2: Lijst van geïnterviewde functionarissen	57
Bijlage 3: Normenkader toegepast op project Milieustraat	58
Bijlage 4: Normenkader toegepast op project Randweg Noord	63
Bijlage 5: Normenkader toegepast op project Parc Patersven	68
Bijlage 6: Checklist grote projecten voor de Raad	73

Inleiding

Aanleiding

In het onderzoeksprogramma 2012 van de Rekenkamer West Brabant is voor de gemeente Zundert voorzien in een onderzoek naar het onderwerp "Sturing Grote Projecten". Deze rapportage geeft de bevindingen weer van dit onderzoek.

Het onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de wijze waarop het proces van ontwikkeling en realisatie van grote projecten bij de gemeente Zundert is ingericht. Dit gebeurt in twee fasen. Fase 1 bestaat uit een inventarisatie van algemeen sturende kaders voor projecten en uitgevoerde grote projecten. In fase 2 worden 3 case studies naar grote projecten uitgevoerd. In het onderzoek gaat het met name om de vraag of de gemeenteraad voldoende in staat is dergelijke grote projecten te sturen binnen de beoogde kaders en of de gemeenteraad haar controlerende taak goed kan invullen. Beoogd wordt om op basis van deze analyse de gemeenteraad praktisch toepasbare handvatten te bieden bij de invulling van haar kaderstellende en controlerende rol.

Uitvoering van het onderzoek

Het veldwerk voor dit onderzoek is uitgevoerd door een onderzoeksteam bestaande uit de heer drs. J.W.M. Hopstaken (projectleider) en de heer drs. G. van Dieren beiden verbonden aan het adviesbureau Hopstaken&DeHaan te Renkum.

Vanuit de Rekenkamer werd het onderzoek begeleid door een projectteam bestaande uit twee leden van de Rekenkamer, te weten mevrouw mr. drs. A.M.M. van Breugel en de heer drs. R.J.A. Clayden.

Leeswijzer Nota van Bevindingen

Hoofdstuk 1 gaat in op het onderzoekskader. Hierin komen de doelstelling en de centrale vraagstelling van het onderzoek aan bod, worden de centrale begrippen in het onderzoek gedefinieerd en wordt het gehanteerde normenkader beschreven.

Hoofdstuk 2 gaat in op de definitie van grote projecten, op welke wijze de casusprojecten zijn geselecteerd en op welke wijze de informatievergaring ten behoeve van het onderzoek heeft plaatsgevonden.

Hoofdstuk 3 geeft de analyse weer van de algemene kaders die van toepassing zijn bij de uitvoering van grote projecten.

Hoofdstuk 4 behandelt de selectie van de casusprojecten en geeft de bevindingen weer op basis van de drie casusprojecten.

Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aanbevelingen.

De volgende bijlagen zijn bij het rapport gevoegd:

- Bijlage 1: Lijst van geraadpleegde documenten;
- Bijlage 2: Lijst van geïnterviewde functionarissen;
- Bijlage 3 t/m 5: Toegepaste normenkaders per project;
- Bijlage 6: Checklist grote projecten voor de Raad.

1. Onderzoekskader

In dit hoofdstuk staat het onderzoekskader centraal. Na het weergeven van de centrale vraagstelling en de onderzoeksvragen, volgt een toelichting op de centrale begrippen en de onderzoeksopzet. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk behandelt kort het toegepaste normenkader. Het normenkader diende als leidraad voor de dataverzameling, de analyse en de rapportage van de bevindingen.

1.1. Onderzoeksvragen Rekenkamer

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Hoe vindt de besluitvorming, kaderstelling, risicoanalyse, beheersing en informatievoorziening plaats bij de uitvoering van grote projecten in de gemeente Zundert?

Het doel is daarbij niet zozeer om tot oordeelsvorming te komen over de realisatie van deze projecten op zich, maar om in de vorm van casestudies inzicht te krijgen in de afspraken die met betrekking tot de realisatie van grote projecten zijn gemaakt c.q. de wijze waarop daar in de praktijk invulling aan wordt gegeven. Het onderzoek heeft daarmee een lerend karakter.

De centrale onderzoeksvraag is uitgewerkt in vijf deelvragen:

- 1. Welke afspraken zijn gemaakt over de beleidsvorming en besluitvorming van grote projecten, en blijken deze afspraken in de praktijk ook te leiden tot een eenduidige en realistische vaststelling van de kaders waarbinnen het project dient te worden gerealiseerd?*
- 2. Welke afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de beheersing van het realisatieproces, en blijken deze afspraken er in de praktijk ook toe te leiden dat projecten binnen de vastgestelde kaders worden gerealiseerd?*
- 3. Welke afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de informatievoorziening aan de gemeenteraad, en blijken deze afspraken er in de praktijk ook toe te leiden dat de gemeenteraad tijdig en adequaat wordt geïnformeerd over afwijkingen (inhoudelijk, financieel, tijd) van de vastgestelde kaders?*
- 4. Welke aanpassingen kunnen op basis van ervaringen worden geadviseerd met betrekking tot de te volgen werkwijze bij de realisatie van grote projecten?*
- 5. Wat zijn 'best practices' met betrekking tot de realisatie van grote projecten?*

Bij elk van de vragen gaat de aandacht in het bijzonder uit naar de wijze waarop risico's bij grote projecten worden onderkend en de wijze waarop de gemeente hiermee omgaat.

1.2. Centrale begrippen

Centrale begrippen in dit onderzoek zijn:

Definitie van 'Grote Projecten'.

Hierbij gaat het om de definitie van een 'groot project'. Wanneer is er sprake van een groot project? Bij de voorbereiding van het onderzoek is als werkdefinitie gehanteerd:

- fysieke projecten met enige financiële omvang;

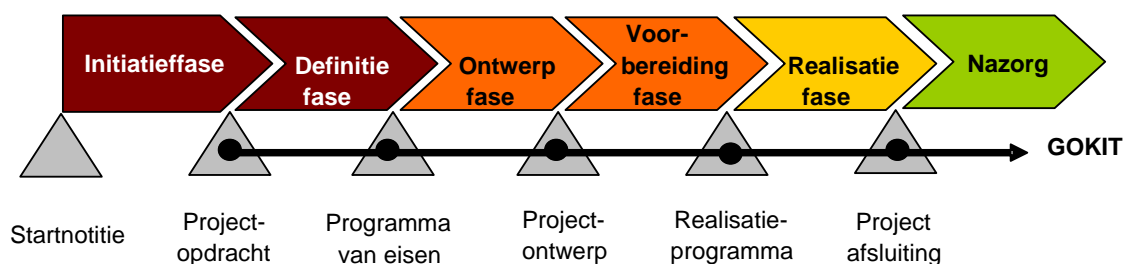
- projecten met een herhalend/routinematig karakter worden in het onderzoek uitgesloten;
- projecten die zijn uitgevoerd en afgerond in de periode 2007-2011.

Belangrijke aspecten voor de definiëring van een Groot project door de Rekenkamer liggen in de omvang van het project (in geld, tijd, en mensen), de uniciteit en de complexiteit maar ook het maatschappelijk belang van het project. Daarnaast gaat het om complexe projecten waarbij de gemeente als opdrachtgever en regisseur de eindverantwoordelijke partij is voor de realisatie van het project.

In de onderzoekaankpak is er in voorzien dat als eerste stap in het onderzoek wordt nagegaan of de gemeente Zundert zelf een eigen definitie hanteert voor het begrip "Groot project". Daarbij geldt als uitgangspunt dat, mits voldoende specifiek gedefinieerd, in het onderzoek de definitie van de gemeente zelf maatgevend is. De bevindingen van deze stap worden in hoofdstuk 3 beschreven.

Projectmatig werken.

Alhoewel er op operationeel niveau verschillen in uitwerking zijn, bestaat er vanuit professioneel opzicht in hoofdlijnen overeenstemming over de uitgangspunten met betrekking tot projectmatig werken. Het centrale uitgangspunt daarbij is dat een project wordt ingedeeld in fasen. Vanuit een optiek van professionele en optimale projectbeheersing dient elke fase te worden afgesloten met een concreet eindproduct in de vorm van een beslistmoment (startnotitie, projectopdracht, programma van eisen, etc.). Tussen elke fase wordt in de vorm van een tussentijdse beheersrapportage over de voortgang van het project en de behaalde resultaten gerapporteerd en wordt er vooruit gekeken. Deze rapportage gebeurt in een afgesproken ritme in een vast format met de onderdelen: Geld, Organisatie en communicatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd (GOKIT). In de afbeelding op de volgende pagina is dit schematisch weergegeven.



Afbeelding 1: Professionele projectbeheersing met mijlpalen en GOKIT

De eerste twee fasen, initiatiefase en definitiefase, gaan over de *WAT* vraag (beleidsvorming). De ontwerp- en voorbereidingsfase (fase 3 en 4) gaan over de *HOE* vraag (beleidsbepaling). Daarna komt de realisatiefase waarin het project wordt uitgevoerd (beleidsuitvoering). De laatste en zesde fase is de nazorgfase waarin de evaluatie en de inbedding in de organisatie plaatsvindt (beleids-evaluatie).

In iedere fase en voor het totaal is er bovendien steeds expliciete aandacht voor risico's die het uiteindelijke beoogde resultaat kunnen beïnvloeden. De

informatievoorziening richting de gemeenteraad is verder cruciaal om met name haar controlerende rol optimaal te kunnen vervullen.

Risicomanagement

Risicomanagement is het onderkennen, beoordelen en beheersen van risico's bij grote projecten met betrekking tot de te behalen resultaten. Hierbij spelen de kaders en de afspraken alsmede de informatievoorziening aan de gemeenteraad hierover, een belangrijke rol. Verder is de betrokkenheid van de gemeenteraad bij de uitvoering van projecten en het beheersen van risico's essentieel.

1.3. Onderzoeksopzet

Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen.

Fase 1: inventarisatie algemene kaders c.q. uitgevoerde projecten

Deze fase bestaat uit drie stappen:

1. als eerste stap wordt (zie hiervoor) nagegaan of binnen de gemeente zelf het begrip "grote projecten" is gedefinieerd en afgebakend, c.q. hoe zich dat verhoudt t.o.v. de door de Rekenkamer gehanteerde definitie en afbakening;
2. als tweede stap wordt geïnventariseerd welke algemene kaders binnen de gemeente zijn vastgesteld die van belang zijn voor de beleidsvorming, besluitvorming en realisatie van grote projecten;
3. als derde stap zal in deze fase worden geïnventariseerd welke grote projecten in de periode 2007-2011 zijn uitgevoerd.

Fase 2: casestudies grote projecten

In fase 2 van het onderzoek worden drie projecten in de gemeente Zundert nader bestudeerd, om te kunnen vaststellen hoe de besluitvorming, kaderstelling, risicoanalyse, (project)beheersing en informatievoorziening (met name richting de gemeenteraad) heeft plaatsgevonden. De projecten zijn gekozen door de Rekenkamer in samenspraak met de gemeenteraad en de gemeentelijke vertegenwoordigers in de bijeenkomst waarmee de start van het onderzoek is afgestemd.

1.4. Normenkader

Voor dit onderzoek is een normenkader gedefinieerd. Het normenkader gaat in op de aspecten:

- Beleidsvorming (zijn er beleidskaders voorhanden?);
- Besluitvorming (hoe vindt de besluitvorming plaats?);
- Projectsturing en beheersing (voldoet het project aan professioneel projectmanagement?);
- Risicobeheersing (is er sprake van professioneel risicomanagement?).

Het gehanteerde normenkader is in de bijlage volledig opgenomen. Per afzonderlijk casusproject wordt het normenkader gevuld. Dit resulteert voor de gemeente Zundert in een ingevuld normenkader per project, die als bijlage 3 t/m 5 zijn toegevoegd.

2. Grote projecten in de gemeente Zundert

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke definitie van grote projecten is gehanteerd, welke projecten vervolgens zijn aangewezen als groslijst voor het onderzoek en welke casusprojecten uiteindelijk zijn geselecteerd. Tenslotte wordt aangegeven op welke wijze de informatievergaring ten behoeve van het onderzoek heeft plaatsgevonden.

2.1. Definitie "grote projecten"

In het eerste deel van het onderzoek is nagegaan of de gemeente Zundert zelf een eigen definitie hanteert voor het begrip "Groot project".

In januari 2010 heeft de gemeente Zundert het visiedocument 'Projectmanagement á la Zundert' vastgesteld. Een figuur (zonder een titel op blz. 4) in het visiedocument geeft aan, dat er binnen de gemeentelijke organisatie sprake is van:

- majeure projecten;
- overige projecten, en;
- reguliere projecten.

In het visiedocument wordt echter niet aangegeven wat er onder een project moet worden verstaan of wat het verschil is tussen die drie genoemde vormen van projecten.

In het functieprofiel van een projectmanager (bijlage 5 van het visiedocument), zijn onder het kopje 'generieke taken' enkele kenmerken van projecten opgenomen. Daar wordt overigens niet gesproken over majeure, reguliere of overige projecten maar over 'grote en complexe' projecten.

De kenmerken van 'grote en complexe projecten' die daar worden opgesomd zijn:

- Een hoog afbreukrisico;
- Een breed geformuleerde opdracht;
- Een innovatief karakter;
- Een strategisch lange termijn karakter;
- Eenmalige oplossingen voor complexe innovatieve vraagstukken met een strategisch doel en met een realisatieproces met vele onzekere factoren;
- Gezichtsbepalend voor de gemeente;
- Een groot politiek bestuurlijk belang;
- Participatie van vele actoren met uiteenlopende en tegengestelde belangen;
- Veel raakvlakken met andere projecten en belangen.

Vastgesteld kan worden dat in de ontvangen stukken geen expliciete definitie is opgenomen voor het begrip "Grote Projecten". In de ontvangen stukken is sprake van majeure, overige en reguliere projecten of van 'grote en complexe' projecten. Gelet echter op het feit dat de door de Rekenkamer gekozen projecten in samenspraak met de gemeente zijn vastgesteld en expliciet zijn gecommuniceerd, kunnen we stellen dat de gekozen projecten voldoen aan de door de Rekenkamer gestelde eisen.

2.2. Selectie casus projecten

In samenspraak met de gemeente Zundert is een groslijst opgesteld van grote projecten. In de eerste bespreking constateerde de gemeente echter dat geen

enkel recent uitgevoerd en afgerond project volledig voldeed aan de gehanteerde definitie. Door het aanpassen/uitbreiden van de definitie voldeed een aantal projecten wel aan de definitie. De aanpassing betreft dan vooral de periode waarin de projecten zijn uitgevoerd, de financiële omvang van de projecten en de mate waarin de gemeente op voorhand zelf verwacht er van te kunnen leren. Met deze aanpassing is de volgende groslijst van projecten opgesteld:

1. Randweg Noord;
2. Structuurvisie Rijsbergen;
3. Centrumvisie;
4. Parc Patersven;
5. Treeport;
6. Bedrijventerreinenopgave;
7. Gemeentehuis;
8. Milieustraat;
9. Reconstructie Gommersstraat;
10. Afkoppelen bungalowpark Rijsbergen;
11. Bouw- en woonrijp maken Het Laar;
12. Rolstoeltoegankelijk maken van bushaltes;
13. Speelvoorzieningen.

Vervolgens heeft de Rekenkamer op grond van de volgende criteria, drie projecten gekozen om nader te onderzoeken. Het gaat om projecten:

- die een voldoende grote financiële omvang hadden;
- voor de samenleving van belang waren;
- een bouwkundig of infrastructureel karakter hadden;
- waarin de gemeente verschillende rollen speelde, en;
- inzicht gaven in de wijze waarop het project- en risicomanagement zich in de loop van de onderzoeksperiode heeft ontwikkeld.

Op basis van deze criteria heeft de Rekenkamer de volgende te onderzoeken casusprojecten bepaald:

1. Milieustraat;
2. Proces Randweg Noord;
3. Parc Patersven.

2.3. Informatievergaring rondom de grote projecten

De onderzoeksperiode van geselecteerde projecten loopt van 2007-2011. In deze periode zijn de projecten afgerond of zijn de eerste fases afgerond van het project.

Om een goed beeld van de projecten te krijgen is relevante documentatie opgevraagd en bestudeerd en zijn interviews gehouden met (betrokken) gemeentelijke medewerker(s).

3. Algemene Kaders

3.1. Inleiding

De realisatie van een groot project heeft per definitie een zekere mate van uniciteit. Door de omvang en complexiteit onderscheidt het zich zowel inhoudelijk als organisatorisch van andere taken die de gemeente uitvoert.

Tevens geldt, en op sommige aspecten juist vooral bij grote projecten, dat er gewerkt dient te worden overeenkomstig vooraf vastgestelde kaders. De gemeente Zundert onderkent en onderschrijft dat, gelet op de constatering in het visiedocument 'Projectmanagement á la Zundert heringericht'.

Met betrekking tot aspecten als beleidsvorming, besluitvorming, projectmanagement, risicomanagement en informatievoorziening geldt juist bij de aanpak van grote projecten dat er sprake dient te zijn van een geordende aanpak. Die aanpak moet het projectmanagement, maar ook alle andere betrokkenen, in staat stellen om overzicht op het project te behouden en, waar nodig, tijdig te kunnen bijstellen.

In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke afspraken binnen de gemeente Zundert zijn gemaakt. In aansluiting op de formulering van de onderzoeksvragen wordt daarbij onderscheid gemaakt naar afspraken met betrekking tot:

- beleidsvorming en besluitvorming;
- beheersing van grote projecten, in het bijzonder betreft dit afspraken met betrekking tot projectmatig werken en risicobeheersing;
- de informatievoorziening aan de Raad.

3.2. Beleids- en besluitvorming

Ruimtelijke ontwikkeling

Voor de uitvoering van grote projecten zoals in dit onderzoek gedefinieerd, worden binnen de gemeente Zundert kaders voor de beleids- en besluitvorming gehanteerd. Deze kaderdocumenten worden door de Gemeenteraad vastgesteld.

In de beleidsvorming wordt een aanpak gevolgd waarbij eerst strategische visies (bijvoorbeeld een structuurvisie maar ook het collegeakkoord en expliciete speerpunten van de Gemeenteraad) tot stand komen, die na uitwerking in de vorm van beleidsplannen en bestemmingsplannen leiden tot een concreet project.

De gebruikelijke werkwijze binnen de gemeente is om na het projectinitiatief vervolgens vanuit de kaderdocumenten te komen tot een projectdefinitie en – afbakening, een doorvertaling te maken naar een projectopdracht, een programma van eisen, een projectontwerp en tenslotte een realisatieprogramma.

Deze "getrechterde" vorm van beleids- en besluitvorming is ook herkenbaar bij de drie hierna te onderzoeken casusprojecten. Zo is het project Milieustraat destijds expliciet als speerpunt benoemd door de Gemeenteraad, de Randweg Noord kende zijn kaders o.a. in een visie op het centrum van Zundert en Parc Patersven, waar de gemeente Zundert sinds 2004 heeft getracht de illegale bewoning te legaliseren.

Niet bij alle projecten is er sprake van een geheel volgtijdelijk doorlopen van deze fasen. Bij voorbeeld bij de ontwikkeling van de randweg is er een traject van jaren

aan voorafgegaan voordat er een duidelijke visie lag die de keuze voor de plaats van de randweg uiteindelijk vergemakkelijkte.

Interactieve beleidsvorming

Kenmerkend voor grote projecten is dat deze een grote invloed hebben op de directe omgeving waarin ze worden gerealiseerd, en soms ook buiten die directe omgeving. In het onderzoek is daarom ook nagegaan of er algemene afspraken zijn met betrekking tot de wijze waarop de gemeente in de fase van beleidsvorming communiceert met omwonenden en andere betrokkenen.

In de verschillende projecten heeft de gemeente Zundert steeds expliciete aandacht gehad voor het contact met en het informeren van burgers. Die gewenste manier van communiceren is vastgelegd in de 'Inspraakverordening gemeente Zundert 2004', waarin de manier waarop omwonenden en andere belanghebbenden dienen te worden betrokken is vastgesteld. Daarbij wordt eveneens invulling gegeven aan de Algemene wet bestuursrecht.

Kaderstellende rol gemeenteraad

De meest globale kaders voor de gemeenteraad vormen de programmabegroting en beleidsplannen. Sinds kort (2011/2012) werkt de gemeente ook met een overzicht van grote (majeure) projecten. In de onderzoeksperiode was dat nog niet het geval.

De kaderstellende rol van de gemeenteraad is enerzijds gebaseerd op zijn bevoegdheden met betrekking tot ruimtelijke ordening, en anderzijds op het budgetrecht van de raad. Verder wordt door het College het gevoel van de gemeenteraad ingewonnen wanneer het initiatieven betreft die naar verwachting een grote impact zullen hebben binnen de gemeente en waarvoor overeenkomsten moeten worden gesloten (zie artikel 160, eerste lid Gemeentewet).

Daarnaast heeft de gemeenteraad niet alleen met betrekking tot ruimtelijke ordening bevoegdheden. Ook andere vormen van beleid, die de beoogde doelen en resultaten van een project kunnen beïnvloeden, worden vastgesteld door de gemeenteraad, denk daarbij voor de casusprojecten aan het verkeers- en woonbeleid.

Tenslotte kan de gemeenteraad met de invoering van de Wet ruimtelijke ordening het instrument van het exploitatieplan inzetten. Daarbij gaat het niet alleen om een instrument van financiële aard (kosten) maar kan de gemeenteraad ook locatie-eisen vaststellen die verdergaan dan mogelijk is bij bijvoorbeeld het vaststellen van een bestemmingsplan.

3.3. Beheersing

Voor de realisatie van grote projecten en de beheersing hiervan wordt vooral gekeken naar kaders die de gemeente Zundert heeft opgesteld voor projectmatig werken en kaders ten behoeve van professioneel risicomanagement.

Projectmatig werken is de werkwijze die helpt om de doelstellingen te behalen en het project beheersbaar te houden voor wat betreft Geld, Kwaliteit en Tijd.

Professioneel risicomanagement is de methodiek om gestructureerd de risico's van een project in kaart te brengen, te monitoren en te beheersen. Hieronder zullen wij verder op deze kaders ingaan.

3.3.1. Projectmatig werken

Ontwikkeling projectmatig werken binnen de gemeente Zundert

In 2009 is een aanvang gemaakt met projectmatig werken binnen de gemeente Zundert. In eerste instantie is gestart met een pilot binnen de afdeling Strategie en Programmering. Medewerkers hebben een inleidende cursus gehad. Vervolgens is met de destijds aanwezige externe projectleiders gewerkt aan het document "Projectmanagement á la Zundert heringericht". Met het MT is een sessie belegd over de rol van het MT en de werkwijze binnen de gemeente. Tot slot is aan het college op 9 februari 2010 het document ter kennisneming aangeboden (2010/1381). Het document is op dit moment door medewerkers van de gemeente Zundert te raadplegen via intranet en er zijn tevens diverse formats te vinden ter ondersteuning van het projectmatig werken binnen de gemeente Zundert.

De aanleiding voor dit visiedocument is tweeledig, zo blijkt uit het voorwoord.

Ten eerste is de gemeente Zundert medio 2009 gestart met het verbeteren van de manier van werken. Eén van de belangrijkste stappen in dat verbeterproces is het verder omarmen en borgen van het projectmatig werken. *'De gemeente Zundert ziet in projectmanagement de ideale manier om resultaatgericht steeds complexer wordende uitdagingen te behandelen'.*

Ten tweede geeft de gemeente in het visiedocument aan, dat als gevolg van inhuur en de door het eigen personeel opgedane kennis er voor heeft gezorgd dat *'er veel verschillende manieren van werken worden gehanteerd en dat inhoudelijke kennis en begrippenkader erg diffuus worden toegepast. Derhalve is het zeer gewenst om gezamenlijk één projectmanagementmethode vast te stellen voor de gemeentelijke organisatie. Eén uniforme projectmanagementmethode is van fundamenteel belang om controle te behouden'.*

Het projectmatig werken heeft een aantal successen opgeleverd en zorgt tevens voor een aantal uitdagingen, aldus het document.

De genoemde successen zijn:

- Veel enthousiasme in de organisatie;
- De lijntjes naar de lijnorganisatie / portefeuillehouders zijn kort;
- Laagdrempeligheid;
- Meerdere sparringpartners op expertise;
- Jonge mensen in de organisatie met veel motivatie;
- Ervaring in de lijn.

De genoemde uitdagingen zijn:

- Organisatie van een project is vaak onduidelijk (taken, bevoegdheden, rollen);
- De communicatie over (voortgang van) een project is onvoldoende geregeld;
- Eenduidigheid van projectdocumentatie ontbreekt;
- Er wordt niet integraal gepland met een (middel)lange termijn;
- De afhankelijkheid naar externe kwaliteit en expertise is te groot;
- Samenstelling van projectteams is te opportuun;
- Hoe wordt de kwaliteit van een project bepaald en gemeten?

Een figuur (zonder een titel op blz. 4) in het visiedocument geeft aan dat er binnen de gemeentelijke organisatie sprake is van:

- majeure projecten;
- overige projecten, en;
- reguliere projecten.

In het visiedocument wordt echter niet aangegeven wat er onder een project moet worden verstaan of wat het verschil is tussen die drie genoemde vormen van projecten.

In het functieprofiel van de projectmanager (bijlage 5 van visiedocument), zijn onder het kopje 'generieke taken' enkele kenmerken van projecten opgenomen. Daar wordt er echter niet gesproken over majeure, reguliere of overige projecten maar over 'grote en complexe' projecten.

De kenmerken van 'grote en complexe projecten' die daar worden opgesomd zijn:

- Een hoog afbreukrisico;
- Een breed geformuleerde opdracht;
- Een innovatief karakter;
- Een strategisch lange termijn karakter;
- Eenmalige oplossingen voor complexe innovatieve vraagstukken met een strategisch doel en met een realisatieproces met vele onzekere factoren; Gezichtsbepalend voor de gemeente;
- Een groot politiek bestuurlijk belang;
- Participatie van vele actoren met uiteenlopende en tegengestelde belangen;
- Veel raakvlakken met andere projecten en belangen.

Het visiedocument behandelt achtereenvolgens allerlei aspecten van projectmatig werken, zoals het projectmanagement proces, een stramien voor een plan van aanpak, de samenstelling van een integraal projectdossier, rolbeschrijvingen van verschillende actoren, een opzet voor projectbeheersing, samenstelling projectteam, prioriteitenstelling in projecten, tooling en projectondersteuning.

In bijlage 1 van het visiedocument is opgenomen een faseringsmodel projectmanagement á la Zundert, dat dezelfde fasering laat zien als de fasering die de Rekenkamer in dit onderzoek gebruikt (zie paragraaf 1.2; Afbeelding 1: Professionele projectbeheersing met mijlpalen en GOKIT).

Ook is er een 'standaardprocedure inrichting Openbare Ruimte' toegevoegd die aangeeft welke documenten er opgeleverd moeten worden per projectfase in een majeur of regulier RO project en welke informatie er door wie (opdrachtgever, opdrachtnemer) met wie (intern, extern) gecommuniceerd moet worden. Verder valt daar in op dat er twee overdrachtmomenten zijn benoemd: na het definitief ontwerp en na de realisatie.

Beoordeling afspraken projectmatig werken

In de onderzoeksperiode (vanaf 2009) heeft de gemeente Zundert haar eerste stappen gezet op het verder professionaliseren van het projectmanagement in haar organisatie. Dat heeft geleid tot een aantal documenten en procedures die sterk lijken op de door de Rekenkamer gehanteerde normenkaders (van projectfasering en beheersing van GOKIT en Risico).

In de opzet van de gemeente vallen een paar zaken op, zoals:

Definitie project: In het visiedocument wordt niet aangegeven wat er onder een project moet worden verstaan of wat het verschil is tussen majeure, overige en reguliere projecten en/of 'grote en complexe' projecten.

Projectbeheersing: bij dit onderdeel is een format opgenomen voor de voortgangsrapportage in de vorm van een dashboard-stoplichtenmodel. Naast de

gebruikelijke GOKIT-onderdelen, het beoogde resultaat en de risico's staan ook nog Scope, Sociale dynamiek en Stakeholders vermeld.

- Onder scope wordt verstaan 'de ontwikkeling en aanpassing van de scope van het project om 'scope creep' te voorkomen'.
- Onder 'sociale dynamiek' wordt verstaan 'benodigde rapportage over de ontwikkeling van projectteam en samenwerking met de lijn of de rest van de organisatie'.
- Onder stakeholders wordt verstaan 'beschrijving van wijzigingen in het management van alle interne en externe stakeholders'.

Opdrachtgever: in het document wordt gesteld dat rolzuiverheid van de opdrachtgever essentieel is. In het document staat echter niet wie de opdrachtgever is of kan zijn van de gemeentelijke projecten. Wel staat er vermeld dat de 'opdrachtgever niet op de stoel van de projectmanager mag zitten'.

Uit een ontvangen powerpoint presentatie blijkt dat er een bijeenkomst is geweest rondom het thema opdrachtgever-opdrachtnemer. De bijeenkomst had een verkennend, didactisch karakter.

Rolbeschrijving:

In de tekst van het visiedocument is (op blz. 7) een zin weggefallen waardoor het niet duidelijk is welke verschillen er beschreven moeten worden in de rollen van de stuurgroep en een andere, vooralsnog onduidelijke partij.

De positie en rol van College en Raad in het kader van projectmanagement staan niet in het document beschreven.

3.3.2. Risicomanagement

Algemene uitgangspunten met betrekking tot risicomanagement

Professioneel risicomanagement houdt in dat er op een gestructureerde wijze wordt geanticipeerd op mogelijke risico's die zich in het project kunnen voordoen. Professioneel risicomanagement kent in ieder geval de volgende aspecten:

- Per projectfase een gedegen inventarisatie en onderkenning van risico's;
- Per risico een zo goed mogelijke inschatting van de kans dat een risico zich voordoet en de impact/consequenties die het heeft op het project in termen van tijd, geld en kwaliteit;
- Per risico het vaststellen van adequate beheersmaatregelen ter voorkoming en/of beheersing van risico's;
- Het per fase monitoren en gestructureerd rapporteren ten aanzien van risico's en een herijking van de mogelijke risico's.

Ontwikkeling risicomanagement binnen de gemeente Zundert

De gemeente Zundert heeft in 2007 haar eerste nota Risicomanagementbeleid vastgesteld die in 2011 is herijkt. In die nota's is het beleid opgenomen dat de gemeente voert om haar risico's te managen en is in die zin een basis voor de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en het jaarverslag. Naast begripsbepaling stelt het college met dit beleid kaders vast ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen de gemeente. Op deze manier moet het verdere verloop van risicomanagement binnen de gemeente, aldus de nota, gestalte krijgen.

De doelstellingen die de gemeente Zundert nastreeft met risicomanagement zijn:

1. Het inzicht krijgen in de risico's die de gemeente Zundert loopt en actueel houden ervan.
 - a. Het beheersen van processen in de organisatie.

- b. Het risicobewustzijn van de organisatie stimuleren en vergroten, zodat het optreden van risico's zo weinig mogelijk effect heeft op de uitvoering van bestaand beleid en voorzieningen.
 - c. Het weerstandsvermogen binnen de vastgestelde bandbreedtes houden.
2. De gemeenteraad heeft de kaders voor het weerstandsvermogen in de raadsvergadering van 28 augustus 2007 bepaald. Besloten is om een weerstandsvermogen na te streven met een ratio tussen de 1,0 en 1,4 (= voldoende).
3. Risicomanagement valt onder de integrale verantwoordelijkheid van het college.
4. Integraal managers zijn verantwoordelijk voor de feitelijke uitvoering van risicomanagement.
5. Borging van risicomanagement in de organisatie door:
 - a. Opnemen van risico's in B&W nota's door de vakambtenaren;
 - b. Doorgeven van nieuwe of gewijzigde risico's door de financieel consulenten aan AO/IC medewerker die (het systeem) NARIS beheert;
 - c. Toetsen van adviesnota's door het screenteam op al dan niet vermelde risico's;
 - d. Analyseren van gemeentelijk risicoprofiel, 2 maal per jaar door afdelingshoofden v.w.b. hun eigen afdeling;
 - e. Opstellen paragraaf weerstandsvermogen door afdeling Bedrijfsvoering.
6. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de volgende componenten:
 - a. Structurele weerstandscapaciteit: onbenutte belastingcapaciteit en post onvoorziene structurele uitgaven;
 - b. Incidentele weerstandscapaciteit: post onvoorziene incidentele uitgaven, weerstandsreserve, stille reserves.
7. De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt vastgelegd in de paragraaf weerstandsvermogen. Deze wordt 2 maal per jaar geactualiseerd en opgenomen in de begroting en in het jaarverslag.
8. Jaarlijks, te beginnen in het 2e kwartaal van 2012, zal geëvalueerd worden hoe het proces van risicomanagement verloopt in de organisatie en zullen eventuele verbeterstappen voor het volgend jaar in gang worden gezet.
9. Voor de kwantificering van de risico's wordt een uitgewerkte systematiek gehanteerd (kans * impact = risico).
10. Het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgevoerd met behulp van een risicosimulatie als onderdeel van NARIS. Hierbij wordt gerekend met een zekerheidspercentage van 90%.

De nota geeft verder aan, dat aangezien risicomanagement een dynamisch proces is, de koppeling aan de planning & control cyclus zeer van belang is. De nota vermeldt ook dat het belangrijk is om het proces van risicomanagement te evalueren. Deze evaluatie zal procesmatig van aard zijn, waarbij een rol is weggelegd voor de concerncontroller en de AO/IC medewerker. Jaarlijks, te beginnen in het 2e kwartaal van 2012, zal geëvalueerd worden hoe het proces van risicomanagement verloopt in de organisatie en zullen eventuele verbeterstappen voor het volgend jaar in gang worden gezet.

Beoordeling afspraken risicomanagement

De aspecten van de nota risicomanagementbeleid komen sterk overeen met de noties van de Rekenkamer zoals hiervoor weergegeven in paragraaf 1.2 en 3.3.2. Wat echter opvalt is dat er in de nota risicomanagementbeleid geen aandacht is voor risico's binnen projecten en dat er in de nota projectmanagement a la Zundert ook geen expliciete aandacht is voor het omgaan met risico's in projecten.

In het onderzoek zijn geen specifieke afspraken aangetroffen met betrekking tot de inventarisatie en onderkenning van risico's, het vaststellen van beheersmaatregelen c.q. het per fase monitoren en gestructureerd rapporteren ten aanzien van risico's en een herijking van de mogelijke risico's.

Verder valt op dat de Raad, in de genoemde nota's, geen specifieke rol speelt in het risicomanagement.

3.3.3. Kaders ten aanzien van informatievoorziening aan de Raad

Bij grote projecten wordt de informatievoorziening tussen het College en de Gemeenteraad geregeld door verschillende instrumenten. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt in informatieverstrekking vanuit het College aan de Raad en informatieverzoeken van de Raad aan het College.

Informatievoorziening vanuit het College naar de Gemeenteraad

Hierbij gaat het om:

- Raadsmededelingen. Dit is een compact document voor de actieve informatieverstrekking van het College aan de Raad omtrent actuele zaken en lopende projecten.
- Beantwoording van 24 uursvragen door het betrokken collegelid. Dit is de beantwoording van urgente vragen binnen 24 uur van het College aan de Raad. Deze vragen dienen minimaal 24 uur voor aanvang van de raads- of commissievergadering te zijn ingediend.
- Raadsvoorstellen. Het raadsvoorstel (en het raadsbesluit) is voor de zaken, die een formeel besluit van de raad vereisen. Het gaat dan niet alleen om zaken waar de Raad het bevoegde orgaan is volgens de geldende wetgeving, maar ook om zaken waar de raad formeel over moet worden gehoord.
- Bestuursrapportage: tweemaal per jaar informeert het college de raad over de uitvoering van de Programmabegroting. Dit wordt vormgegeven door tweejaarlijks een Bestuursrapportage (peildata 1 mei en 1 september) in de vorm van een raadsvoorstel of een Raadsmededeling aan de raad aan te bieden. Per programma wordt de stand van zaken weergegeven van het betreffende programma. Indien er relevante afwijkingen zijn in de uitvoering van activiteiten of de planning niet op schema ligt, wordt er een toelichting gegeven over oorzaken en te nemen maatregelen. Ook de onderwerpen, waarmee invulling wordt gegeven aan de speerpunten van het collegeprogramma, komen in vrijwel alle programma's naar voren. In de bestuursrapportage wordt tevens melding gemaakt van relevante bedrijfsvoeringsaspecten en worden de belangrijkste grote projecten toegelicht.

Tenslotte vindt uitwisseling van informatie omtrent grote projecten plaats bij de jaarlijkse vaststelling van de begroting en jaarrekening. In de begroting en de jaarrekening komen grote projecten (meestal wel heel beperkt) aan de orde. In de planning- en controlcyclus wordt jaarlijks bij de begroting en jaarrekening aan de Raad gerapporteerd over de lopende projecten. In de bestuursrapportage wordt

gerapporteerd over afwijkingen van de gegevens uit de jaarrekening en de begroting van de betreffende projecten.

Informatievraag vanuit de Gemeenteraad aan het College.

Belangrijke instrumenten voor informatieverzoeken vanuit de Gemeenteraad aan het College zijn:

- Raadsvragen. Dit zijn vragen vanuit de Raad aan het College.
- 24 uren vragen. Dit zijn vragen ter verduidelijking van actuele zaken, feiten of een waardeoordeel van college(lid) die naar voren komen tijdens een commissievergadering. Het verantwoordelijke collegelid wordt in de commissie uitgenodigd om de vraag te beantwoorden.
- Moties en Amendementen. Dit zijn aanpassingen op beleidskaders en beleidsplannen die door de gemeenteraad zijn besloten.
- Raadsbesluiten en toezeggingen. Dit zijn formele besluiten en toezeggingen van de Raad die richtinggevend zijn bij de verdere uitvoering van projecten door de het College en de ambtelijke organisatie.

Bij de beschrijving van de casusprojecten in hoofdstuk 4 wordt telkens aangegeven wanneer beslissingen zijn genomen op basis van, of met behulp van de hierboven genoemde instrumenten.

4. Bevindingen casusprojecten

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de drie casusprojecten van Zundert nader onderzocht op de mate waarin aan de vooraf gestelde kaders is voldaan, het professioneel project- en risicomanagement is toegepast en in welke mate de Raad haar kaderstellende en controlerende rol heeft vervuld. Per project wordt telkens eerst aangegeven wat de aanleiding, doel en reikwijdte was en wordt het project op hoofdlijnen chronologisch geschetst. Iedere projectbeschrijving wordt afgesloten met een analyse en het benoemen van leerpunten.

Zoals in paragraaf 2.3 is toegelicht, zijn de volgende projecten bepaald voor de gemeente Zundert om nader te worden onderzocht (in chronologische volgorde op datum van oplevering/afroning):

1. Milieustraat (oplevering 2008);
2. Randweg Noord (planfase 2011);
3. Parc Patersven (beëindigd 2011).

De volgende drie paragrafen geven de bevindingen weer met betrekking tot de genoemde casusprojecten.

4.2. Bevindingen casusproject Milieustraat

4.2.1. Beschrijving (aanleiding, doel en reikwijdte) van het project

Aanleiding

Op het moment dat de betrokken gemeenten in 1997 fuseerden tot de gemeente Zundert had nagenoeg iedere gemeente zijn eigen afvallocatie. Vanaf het begin van de nieuwe gemeente Zundert was het duidelijk dat dat niet efficiënt en gewenst was. Toch lukte het als gevolg van allerlei tegengestelde wensen niet om een nieuwe locatie te vinden.

In 2003 liep de provinciale milieuvergunning voor de Zundertse afvallocatie af. Op deze manier ontstond externe druk om iets aan het probleem te doen. Het College van B&W startte in 2003 de voorbereidingen voor een nieuwe milieustraat. De Raad echter vond het te lang duren en kwam in juli 2003 met een initiatiefvoorstel en formuleerde een bestuursopdracht: Locatiekeuze Milieustraat.

In april 2004 werd het programma van eisen en de locatiekeuze vastgesteld.

Op 9 juni 2005 heeft de Gemeenteraad gekozen voor de ontwikkeling van een milieustraat voor gratis en deels betaalde afvalinzameling, aan de Ambachten op de geplande uitbreiding van het bedrijventerrein Ambachten III in Zundert. De destijds aanwezige voorzieningen voor afvalverwijdering voldeden volgens de gemeenteraad al lang niet meer aan de geldende eisen. Bovendien leverde het gebruik van een buitengemeentelijke stortplaats hinder op, met name door de vele verkeersbewegingen, voor de lokale bevolking. Het gemeentebestuur was van mening dat de Zundertse bevolking een 'eigen stort' moest kunnen gebruiken.

Uit verschillende locaties is de Ambachten als de meest interessante optie uit de bus gekomen. Deze locatie heeft een grote kans op succes tegen maatschappelijk zo laag mogelijke kosten (Adviesnota B&W, 2007/11239, 13 november 2007). Aanleg in eigen beheer is daarbij het meest voordelig, volgens B&W, omdat de

gemeente een langere afschrijvingsperiode kan hanteren dan een exploitant. Die gaat namelijk uit van een afschrijvingsperiode gebaseerd op de duur van de milieuvergunning (op dat moment 10 jaren). B&W geeft tevens aan dat het zelf aanleggen van een milieustraat voordelen heeft in de zin van de regie in eigen hand kunnen houden en grotere invloed op de uitvoering (e.e.a. is toegelicht in de Commissie vergadering Groen en Wegen van 24 november 2005).

De gemeenteraad gaat in december 2007 akkoord met het voorstel van B&W (Raadsvoorstel 2007/11252, 20 december 2007) voor de procedure om te komen tot een eigen milieustraat. Op dat moment zijn de verschillende benodigde procedures succesvol afgerond en wordt voldaan aan de geldende regelgeving voor aanleg van een milieustraat. Hieronder vallen onder meer de bestemmingsplanprocedure, de gemeentelijke milieuvergunning en de lozingsvergunning WVO van het Waterschap. De provinciale vergunning is op dat moment aangevraagd. Met name de bestemmingsplanprocedure heeft veel tijd gekost. De reden dat het lang heeft geduurd is het gevolg van bezwaren van inwoners en de beperkte tijd die de ambtelijke organisatie hiervoor beschikbaar had, aldus B&W.

Eind 2007 en in de loop van 2008 vindt de aanbesteding, realisatie en oplevering van het plaats.

In juni 2008 wordt de Milieustraat, conform plan, opgeleverd.

In de periode juni 2008-31 december 2008 heeft de gemeente de Stichting Kringloper gevraagd de Milieustraat tijdelijk te exploiteren.

Voor het verdere beheer van de nieuwe Milieustraat met ingang van 1 januari 2009 is gekozen voor de inzet van een externe partij (Van Gansewinkel BV). De partij is betrokken uit de markt op basis van inschrijving voor een periode van 3 jaren (in 2011 verlengd voor een periode van 2 jaren).

Doelstelling en kaders

In de ontvangen stukken die specifiek betrekking hebben op de Milieustraat zijn geen meetbare (maatschappelijke) doelen/doelstellingen benoemd voor de realisatie van de milieustraat. In het jaarverslag 2008 worden wel gekwantificeerde effectindicatoren weergegeven. Een nulmeting uit 2006, wordt afgezet tegen een meting in 2008, met een streefwaarde voor 2009. Er zijn ook activiteiten benoemd in de begroting waarvan in het jaarverslag wordt geconstateerd of die zijn uitgevoerd of niet. De gemeente constateert m.b.t. 2008 dat alle geplande activiteiten op het gebied van afvalverwijdering zijn uitgevoerd, behalve de doorlopende communicatie naar de burgers. Ook constateert de gemeente Zundert dat ze 'regionaal gezien met kop en schouders uitsteekt boven de rest voor wat betreft de scheiding van afval. Per gemiddelde aansluiting wordt het laagste gewicht aan restafval aangeboden'.

Kaders

De volgende beleidsdocumenten waren de belangrijkste sturende kaders voor het project milieustraat:

- Het bestemmingsplan,
- Provinciale milieuvergunning;
- Gemeentelijke milieuvergunning;
- Lozingsvergunning waterschap;
- Kadernota 2008, speerpunt 8;
- Nota aanbestedingsbeleid.

Reikwijdte

Het project omvat het terrein Ambachten, met een oppervlakte van ca. 3500m², op het bedrijventerrein Ambachten III te Zundert.

Hoofdpijnen in de ontwikkeling van het project

Ontwikkelingen vóór de onderzoeksperiode (tot 2007):

1. 9 juni 2005: de gemeenteraad kiest voor de ontwikkeling van een eigen milieustraat;
2. 2006-2007: het bestemmingsplan wordt aangepast en de verschillende benodigde vergunningen worden verkregen.

Ontwikkelingen in de onderzoeksperiode 2007-2008;

1. 13 november 2007: Adviesnota B&W (2007/11239), waarin de globale uitwerking van de milieustraat is opgenomen, het aan te vragen krediet is berekend en waarin toestemming wordt gevraagd om de voorbereidingen voor de aanbesteding te starten.
2. 3 december 2007: presentatie/toelichting van het project in Commissie Grondgebied.
3. 20 december 2007: accordering van het raadsvoorstel (2007/11252) op basis van Adviesnota B&W (2007/11239).
4. 20 maart 2008: Opdrachtbevestiging aan Oranjewoud bv als resultaat van het aanbestedingstraject.
5. 25 maart 2008: Adviesnota B&W (2008/3130) met daarin de resultaten van het aanbestedingstraject, dat volgens de nationale openbare aanbestedingsprocedure is verlopen en op 26 februari 2008 tot een keuze heeft geleid. 17 partijen hebben een bestek gekocht en 12 hebben er ingeschreven. De Raad wordt hierover geïnformeerd.
6. Met ingang van 7 maart 2008, regelmatig (wekelijks of tweewekelijks) bouwoverleg tussen vertegenwoordigers van de gemeente en de aannemer.
7. 13 juni 2008: voorlopige oplevering.
8. 28 juni 2008: Open dag voor publiek.
9. 12 augustus 2008: formele overdracht van de aannemer aan de gemeente in de vorm van een rapportage, waarin opgenomen nog enkele af te handelen punten door de aannemer.

4.2.2. Toetsing resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van het project Milieustraat afgezet tegen de vooraf benoemde resultaten.

Geld

Voor het totale project is een krediet gevoteerd ten bedrage van € 1.207.500,- waarvan:

- € 910.000,- voor de aanleg van de Milieustraat;
- € 297.500,- voor de verwerving van de grond.

In de overdracht rapportage staat geen financieel resultaat. Wel is opgenomen het beschikbaar gestelde kredietbedrag en de zin: 'In het budget is € 297.500,- begrepen als grond kosten. Er zijn thans ontwikkelingen gaande m.b.t. de grondprijzen'. Onduidelijk is wat hiermee wordt bedoeld.

In de ontvangen stukken is verder geen financiële afrekening vermeld en de Rekenkamer heeft die ook na expliciet vragen niet ontvangen. Voor het project is geen aanvullend krediet gevraagd.

De Rekenkamer neemt op basis hiervan aan, dat het project binnen het gevoteerde krediet is gebleven.

Kwaliteit

De kwaliteitszorg werd gewaarborgd door de geformuleerde eisen in het bestek. In het bestek zijn alle kwaliteitseisen nauwkeurig omschreven inclusief de wijze waarop de kwaliteit gecontroleerd en gehandhaafd wordt. Uit de stukken blijkt dat conform deze eisen is gewerkt. Bij de overdrachtsrapportage (12 augustus 2008) werd geconstateerd dat er nog een aantal acties door de aannemer uitgevoerd moesten worden. Uit de met de gemeentelijke projectleider gevoerde gesprekken is gebleken dat deze acties door de aannemer conform zijn uitgevoerd.

De Rekenkamer stelt vast dat de gewenste kwaliteit is geleverd.

Tijd

In 2007 is in de Kadernota 2008 vastgesteld dat de milieustraat in 2008 gerealiseerd moest zijn. Bij de aanvraag voor het inzetten van het krediet werd aangegeven dat juni 2008 de streefdatum was. Die datum is gehaald.

De Rekenkamer stelt vast dat de tijdsplanning is gehaald.

4.2.3. Toetsing projectmatig werken

Hierbij wordt opgemerkt dat de gemeente ten tijde van het onderhavige project, nog geen strikte kaders voor projectmatig werken had vastgesteld (zie hoofdstuk 3) en dus niet expliciet in de hieronder weergegeven termen gebruik maakte van de genoemde fasering.

De weergegeven fasering is dus een keuze van de Rekenkamer. De toets die hieronder wordt uitgevoerd, vindt dan ook plaats op basis van het theoretische model voor projectmatig werken (zie hoofdstuk 3 voor het theoretisch model).

Analyse van de fases van projectmatig werken

Fase 1: initiatiefase

De voorzieningen die de gemeente Zundert binnen haar gemeente gebruikte voldeden niet meer aan de daaraan gestelde eisen. Bovendien leverde de stortplaats die de gemeente buiten haar gemeente gebruikte veel hinder op voor de bevolking. Onder druk van de Gemeenteraad werd in 2003 een programma van eisen opgesteld. Dit leidt in 2005 tot het Raadsbesluit dat er een milieustraat ontwikkeld moet gaan worden.

Fase 2: definitiefase

Een nadere uitwerking leidt tot een inrichtingsplan oftewel ontwerp. Dit inrichtingsplan is in 2007 gereed en dient als basis voor het aanbestedingstraject. In dit inrichtingsplan is er aandacht voor de afstemming met andere onderdelen van de organisatie en het benoemen van interne personele consequenties, maar deze worden niet gekwantificeerd. Het inrichtingsplan is vooral gericht op 'technische kwaliteitskenmerken' van de te bouwen milieustraat.

Fase 3/4: ontwerp- en uitvoeringsfase

Het ontwerp wordt vertaald in een bestek en er wordt er een uitvoeringskrediet aangevraagd.

In dat bestek is een gedetailleerde werkbegroting opgenomen, op grond waarvan de aanbesteding wordt gedaan en beoordeeld.

Zoals gezegd worden deze tweede, derde en vierde fase door de gemeente niet afzonderlijk onderscheiden. De stappen zijn vooral bedoeld om te komen tot een duidelijk bestek, op grond waarvan de aanbesteding kan worden gedaan. Het enige zichtbare dat aan risicomanagement wordt gedaan bestaat uit een werkbegroting waarin rekening wordt gehouden met een post onvoorzien (ad € 42.500,- ca. 4% van de totale projectbegroting).

Fase 5: realisatiefase

Na de gunning gaat de aannemer aan de slag. Uit de bouwvergaderingsverslagen blijkt dat er continu expliciete aandacht is voor de uitputting van het geld, de te leveren afgesproken kwaliteit en de tijdsplanning. Bij het bouwoverleg is steeds, naast de directievoerder van de gemeente Zundert, een adviseur van de ambtelijke directie van de gemeente Zundert betrokken. Op deze manier is de informatievoorziening richting de eigen organisatie en het College geborgd.

Fase 6: opleveringsfase

Deze fase gaat in na de oplevering van het project. In dit project is dat in ieder geval gebeurd in de vorm van een overdrachtsrapportage. Hierin wordt gemeld dat het werk grotendeels conform bestek, voorwaarden en tekeningen is uitgevoerd, maar dat er nog enkele punten resten voor de aannemer. Later zijn deze punten door de aannemer uitgevoerd.

Een eindevaluatie ontbreekt.

De hiervoor genoemde fases zijn steeds afgesloten en/of gestart met een document en een beslissing, er heeft geen evaluatie plaatsgevonden van de afgeronde fases.

Organisatie

De aansturing van het hele project is vanuit de gemeente gebeurd door de afdeling Openbare Werken. Na de realisatie is het project in beheer overgedragen aan een externe partij, namelijk Van Gansewinkel BV.

Informatie

De informatievoorziening in en rondom het project is op hoofdlijnen als volgt geregeld:

- Op de beslismomenten van de Raad, met name voor wat betreft het goedkeuren van de kredieten, en bij de start van het project is de Raad over het project geïnformeerd.
- Met een Raadsmededeling 'Stand van zaken voorbereiding Milieustraat' (25 september 2007) en een presentatie in de Commissie Grondgebied (3 december 2007) is de Raad gedurende de looptijd van het project geïnformeerd.
- Er zijn geen andere voortgangsrapportages aangetroffen die richting de Raad zijn gegaan.
- De verantwoordelijke wethouder is in voorbereiding op de Raadsbesluiten, goed geïnformeerd. Gedurende de uitvoering van het project was er

namens de directie een adviseur bij de bouwvergaderingen aanwezig. Hierdoor werd de directie (en het college) goed op de hoogte gehouden van de voortgang.

- Het project is opgenomen in de begrotingen en de jaarrekeningen van de betreffende jaren waarin het project liep. Nadere rapportages hebben er niet plaatsgevonden.

Analyse en conclusie projectmatig werken

Zoals in hoofdstuk 2 is weergegeven is de manier van projectmatig werken in de gemeente Zundert pas vanaf 2009 meer professioneel vormgegeven. Tot die tijd bestond er niet of nauwelijks een afgestemde en voorgeschreven manier van projectmatig werken. Wat opvalt is de grote aandacht voor de financiële beheersing van het project, maar een expliciete afrekening of eindevaluatie is er niet. Tevens worden de gewenste technische kwaliteiten expliciet met de aannemer afgesproken en wordt de tijdsplanning strak in de hand gehouden.

4.2.4. Toetsing risicomanagement

Professioneel risicomanagement houdt in dat er op een gestructureerde wijze wordt gekeken naar mogelijke risico's die zich in het project kunnen voordoen. Professioneel risicomanagement is sinds een paar jaar actueel bij gemeenten en kent in ieder geval de volgende aspecten:

- Per projectfase een gedegen inventarisatie en onderkenning van risico's;
- Per risico een zo goed mogelijke inschatting van de kans dat een risico zich voordoet en de impact/consequenties die het heeft op het project in termen van tijd, geld en kwaliteit;
- Per risico het vaststellen van adequate beheersmaatregelen ter voorkoming en/of beheersing van risico's.
- Het per fase monitoren en gestructureerd rapporteren ten aanzien van risico's en een herijking van de mogelijke risico's.

Vastgesteld kan worden dat in het project Milieustraat niet op een dergelijke wijze invulling is gegeven aan risicomanagement.

In die tijd is risicomanagement alleen zichtbaar ingevuld in een post 'Onvoorziene uitgaven' in de werkbegroting (van ca. 4% van de totale begroting).

4.2.5. Toetsing overige aspecten m.b.t. professionele projectbeheersing

In het project is de beheersing vooral gericht op geld, kwaliteit en tijdsplanning van het project.

4.2.6. Toetsing kaderstellende en controlerende rol van de Gemeenteraad

De belangrijkste kaders die de Raad het project Milieustraat heeft meegegeven zijn:

- De financiële kaders zoals gegeven in de Raadsbesluiten voor de inzet van het beschikbaar gestelde krediet (20 december 2007).
- De belangrijkste (beleids)inhoudelijke kaders betroffen:
 - Het bestemmingsplan;
 - Verschillende vergunningen.
- De specifieke bestekseisen per onderdeel van het project.

Met deze kaders heeft de Raad haar sturende rol aan de voorkant van het project kunnen invullen. Gedurende het project is de Raad niet expliciet geïnformeerd over

de mate waarin aan deze kaders is voldaan. Gelet op de korte doorlooptijd van de realisatiefase en het feit dat voor wat betreft het geld, kwaliteit en tijd het project volgens plan verliep, was dit waarschijnlijk ook niet nodig. Het enige dat mist is een expliciete 'eindafrekening' van het project. Noch in jaarrekening 2008, noch in die van 2009 is zo'n eindafrekening opgenomen.

4.3. Bevindingen casusproject Randweg-Noord

4.3.1. Beschrijving (aanleiding, doel en reikwijdte) van het project

Aanleiding

De Molenstraat in Zundert is al van oudsher de doorgaande weg, ook wel Napoleon Route genoemd. Al in het begin van de jaren '70 van de vorige eeuw kreeg de verkeersproblematiek veel aandacht, mede als gevolg van de vele nieuwbouw in Klein-Zundert. Begin jaren '90 werden de eerste studies verricht om een oplossing te vinden voor het ontlasten van de dorpskern. In 2002 leidde dat tot 7 varianten voor de randweg. Vervolgens werden er criteria benoemd waarop de varianten werden gescoord. Dat leidde er toe dat het College koos voor een randweg aan de Noordkant en de Raad voor een randweg aan de Zuidkant.

Vervolgens werd de provincie medegedeeld dat er 1 variant mogelijk was aan de Zuidkant. Dat vond de provincie een te beperkte invalshoek en verzocht om onderzoek naar drie varianten. Dit heeft uiteindelijk geleid tot afspraken met de provincie Noord-Brabant om (onder andere) een zogenaamde planstudie uit te voeren naar een noordelijke randweg.

Doelstelling en kaders

Het uiteindelijke doel van het project is het oplossen van de verkeersproblematiek in de dorpskern van Zundert en de daarmee samenhangende problemen van leefbaarheid, bereikbaarheid en verkeersveiligheid.

In de overeenkomst met de provincie Noord-Brabant (overeenkomstnummer 1463044/2008) geven de gemeente en de provincie de volgende overwegingen:

1. In de bebouwde kom van Zundert doen zich problemen voor ten aanzien van de doorstroming van het verkeer, leefbaarheid, bereikbaarheid en verkeersveiligheid;
2. De bestaande komtraverse biedt ruimtelijk geen mogelijkheden tot aanpassingen die zullen leiden tot een duurzaam veilige inrichting en verbetering van de geconstateerde problemen.

In het projectplan (19 mei 2009) geven de gemeente en de provincie verder aan, dat 'de toekomstige noordwestelijke randweg niet mag leiden tot een sociale barrière tussen de kernen Zundert en Klein-Zundert. Voor zover daar wel sprake van is dient deze barrière zoveel als mogelijk opgeheven te worden door bij voorbeeld de ontsluiting tussen deze kernen en een goede landschappelijke inpassing van de weg.'

In paragraaf 3. van het projectplan wordt een aanpak en beslismomenten gepresenteerd, bestaande uit 17 te zetten stappen die leiden tot de planstudie oftewel een ontwerp bestemmingsplan. Na die stap wordt een evaluatie gemaakt van de planstudie. Daarna gaan betrokken partijen met elkaar in overleg over de realisatiefase.

Tevens wordt met de provincie afgesproken dat de gemeente, in aanvulling op de studie naar de noordelijke randweg, nader onderzoek zal uitvoeren naar de ontsluiting van Zundert-Zuid. Waarbij de provinciale beleidsuitgangspunten voor verkeer en vervoer uit het Provinciaal Verkeers- en Vervoersplan als kader zullen functioneren.

De randweg Zundert is opgenomen in de programmabegroting in programma 3 Ontwikkeling Openbare Ruimte. De doelstellingen waaraan het project een bijdrage moet leveren zijn, een goede en veilige ruimtelijke ontwikkeling en het bevorderen van een aantrekkelijk en duurzaam leefklimaat.

De belangrijkste recente kaderdocumenten zijn de Verkeersonderzoeken Zundert (2005), Structuurvisie Plus (2006), Variantenstudie Molenstraat Zundert (2006), Masterplan Centrum Visie II (2007), Quick scan Randweg Zundert (2008), Intentie-overeenkomst tussen provincie Noord-Brabant en gemeente Zundert (2008), Brabants Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport (2009-2013).

Bij aanvang van de planstudie zijn allerlei verkeerskundige, sociale en milieu-aspecten gekwantificeerd van de toen bestaande situatie, zoals verkeersdrukke, trillingshinder, e.d..

De beleidsdoelstellingen zijn in de ontvangen stukken niet meetbaar geformuleerd.

Reikwijdte

De gemeente is verantwoordelijk voor het oplossen van de verkeersproblematiek in de dorpskern. De provincie Noord-Brabant geeft aan (in overeenkomstnummer 1463044/2008) dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van gemeente en provincie om het geschetste probleem aan te pakken, omdat de Molenstraat onderdeel uitmaakt van het regionaal verbindend wegennet. De gemeente en provincie zoeken dan ook samen naar een alternatief voor de verbinding tussen de N638 (Zundert-Rucphen richting A58) en de Hofdreef/Meierseweg richting A16 door de kom van Zundert.

Ze ontwikkelen samen een plan, dat voorziet in de aanleg van een randweg aan de Noord-West kant van Zundert, in samenhang met de ontsluiting aan de zuidkant en de inrichting van de N638.

In deze casus staat de planstudie van de noordelijke randweg centraal.

4.3.2. Hoofdpijnen in de ontwikkeling van het project

Vóór de onderzoeksperiode:

Initiatieffase

1. 2005: in de periode maart/april is er overleg geweest met de provincie over een studie naar een mogelijke rondweg om de kern Zundert;
2. Op 25 april 2005 bevestigt de provincie dat ze voor 50% wil deelnemen in de te maken kosten en te leveren inzet voor een MER-toets en de latere (plan)studie. De provincie merkt uitdrukkelijk op dat deelname vooralsnog uitsluitend de planstudiefase betreft. Op het moment dat het project overgaat naar de realisatiefase zullen er nieuwe afspraken gemaakt moeten worden. De hoogte van de bijdrage bedraagt 50% van de door de gemeente betaalde declaraties van het ingenieursbureau. De provincie stelt verder als voorwaarde dat er op voorhand geen varianten worden uitgesloten.

3. De gemeente wil niet alleen de randweg Noord bekijken maar ook de daarmee samenhangende verkeersproblematiek aan de zuidkant van Zundert en de aansluiting tussen de N638 en de Hofdreef/Meierseweg richting A16. De provincie wil zich echter in de financiering van de studie beperken tot de randweg Noord. Het duurt dan enige jaren, van intensief overleg met de provincie, totdat de provincie mee gaat in deze opvatting en de verkeersproblematiek van Zundert meer integraal gaat beschouwen. Dat leidt in 2008 tot een intentieverklaring tussen provincie en gemeente.

Gedurende de onderzoeksperiode:

Definitie/ontwerp/voorbereidings fase

4. 18 december 2007: B&W geeft aan dat er voldoende krediet is voor de uit te voeren planstudie (krediet I059201 ad € 250.000,-).
5. april 2008: Quick scan randweg Zundert.
6. 9 september 2008: B&W geeft aan dat naast de planstudie voor de randweg Noord er ook onderzoek moet komen naar het verkeersvraagstuk Zuid en de aansluiting N638/A16. Hiervoor wordt een voorbereidingskrediet gevraagd van € 250.000 uit de reserve Investering Maatschappelijk Nut.
7. 25 september 2008: raadsbesluit intentieverklaring met provincie over aanpak 'komproblematiek'.
8. 27 november 2008: ondertekening van intentieverklaring door gemeente en provincie. Hierin wordt o.a. aangegeven dat de verwachting is dat de planstudie in 2010 wordt afgerond.
9. 8 december 2008: de provincie gaat akkoord met het visiedocument Herinrichting N638 van de gemeente Zundert.
10. 24 maart 2009: B&W meldt dat de planstudie uitvoering is gegund voor een bedrag van €149.000,-; maar dat het beschikbaar gestelde krediet (I0592) onvoldoende is. Voorgesteld wordt in de eerste Bestuursrapportage 2009 dit krediet met € 75.000,- te verhogen.
11. 27 juli 2009: de gemeente Zundert ontvangt van de provincie Noord-Brabant een lijst met 11 majeure projecten van de provincie. De randweg is hiervan geen onderdeel, het project Treeport van de gemeente Zundert wel.
12. 29 juli 2009: de provincie stemt in met het projectplan voor de inrichting van de N638 en de Randweg/komproblematiek Zundert (projectcode provincie: 638.04).
13. november 2009: de gemeenteraad legt de belangrijkste richtlijnen vast waarmee het MER rekening moet houden, namelijk:
 - i. Duidelijk onderscheid tussen lokale en regionale verkeersproblematiek en de oplossingen die met een Randweg Zundert en ook met de ontsluiting Zuid wordt nagestreefd;
 - ii. Onderzoek naar mogelijkheden om de bestaande route door het centrum op te waarderen;
 - iii. De inpassing van de randweg in relatie tot het beekdal van de Kleine Beek;
 - iv. In het MER dient een duidelijk leesbare samenvatting voor burgers te worden opgenomen.
14. 7 december 2009: het college stelt de gemeenteraad voor de richtlijnen geheel conform het advies van de commissie MER over te nemen en de MER binnen de overeengekomen projectorganisatie verder uit te werken. Het verzoek van de gemeente om de benodigde middelen voor de realisatie van de rondweg te reserveren wordt, om procedurele redenen, niet gehonoreerd.

- Eerste moet de planstudie zijn afgerond en o.a. uitvoeringskosten en bouwjaar goed zijn ingeschat en het project in de realisatiefase worden opgenomen.
15. 13 juli 2010: de provincie bericht de gemeente Zundert dat als gevolg van bezuinigingen er fors minder middelen beschikbaar zullen zijn voor het Brabants-Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport (B-MIT) waarvan de randweg onderdeel uitmaakt. Wat het voor het specifieke project betekent is nog onduidelijk.
 16. 28 oktober 2010: Volgens de wettelijke procedure wordt de MER aan de Raad 'ter aanvaarding' aangeboden. De gemeenteraad aanvaardt de MER en brengt het in procedure. Het plangebied in het bestemmingsplan bevat het tracé van de noordwestelijke randweg Zundert inclusief te realiseren rotondes en de aanleg van een fietsbrug tussen Zundert en Klein-Zundert. Ook is hierin een perceel ter natuurcompensatie opgenomen. Geconstateerd wordt dat er uitvoerig op de 4 aandachtspunten is ingegaan (zie raadsbesluit november 2009).
 17. 18 november 2010: via een raadsmededeling wordt de intentieverklaring (raadsbesluit 25 september 2008) met de provincie toegelicht: '...vergoeding van 100% door de provincie van de grondverwervingskosten voor de integrale werken van de randweg, inclusief voor de ontsluiting van Zundert-zuid alhoewel dat voornamelijk een gemeentelijke aangelegenheid is'.
 18. 21 december 2010: het college van B&W vraagt € 54.000,- extra krediet voor de planstudiefase en vraagt een nieuw krediet aan voor het bestemmingsplan voor de randweg ad € 200.000,-.
 19. 13 januari 2011: het College stelt het voorontwerp bestemmingsplan vast en de gewijzigde MER Randweg Zundert en stelt de Raad hiervan op de hoogte door een raadsmededeling (2011/2252).
 20. 14 januari 2011: het uitvoeren van gebiedsonderzoeken in het kader van het bestemmingsplan Randweg noordwest Zundert wordt gegund aan Oranjewoud.
 21. 22 februari 2011: de raad wordt bij raadsmededeling op de hoogte gebracht van het feit dat de akoestische gevolgen van de randweg minder zijn dan berekend (fout in MER). Toch handhaaft de Raad de natuurcompensatie.
 22. In de periode van 14 maart 2011 tot 25 april 2011 heeft het voorontwerpbestemmingsplan samen met de MER ter inzage gelegen. Op 28 maart 2011 is een informatieavond voor belangstellenden gehouden. Op basis van de ingekomen reacties is het voorontwerp bestemmingsplan aangepast tot een ontwerp bestemmingsplan. Dit is vervolgens aangeboden aan de landelijke commissie MER. Die heeft vervolgens om extra informatie gevraagd, waardoor:
 23. Op 8 september 2011 een definitief toetsingsadvies is uitgebracht.
 24. Op 11 november 2011 stelt Provinciale Staten de begroting 2012 e.v. vast met daarin € 10 mln voor de noordwestelijke randweg van Zundert. Op grond van dit besluit kan de voorbereiding van de volgende fase worden gestart.
 25. 27 november 2011 besluit B&W het ontwerpbestemmingsplan 'randweg Zundert' in procedure te brengen ex artikel 3.8 Wet Ruimtelijke Ordening en insprekers de te volgen procedure kenbaar te maken. En de raad hiervan bij raadsmededeling (2011/20264) op de hoogte te stellen.

Ná de onderzoeksperiode

Realisatiefase

26. 29 maart 2012 (2012/2090) stelt de gemeenteraad de uitgangspunten voor de uitvoeringsovereenkomst vast en stelt een voorbereidingskrediet beschikbaar ter grootte van € 160.000,- voor de realisatiefase van het project Noordelijke

Randweg. Met de provincie was er discussie over het betalen van de fietsbrug. Op 11 januari 2011 is door de provincie besloten dat zij de fietsbrug voor 100% zal betalen, mits de gemeente de rotonde Akkermolenweg voor 50% betaalt in plaats van de eerder afgesproken 33%. De gemeente stelt vast dat dit 'financieel gezien zeer gunstig is voor de gemeente'. Omdat dit veel goedkoper is dan de fietsbrug voor 100% betalen. De gemeentelijke bijdrage aan de aanleg van de rondweg is maximaal € 2,5 mln. In het raadsbesluit wordt de bijdrage vooralsnog geraamd op € 2,1 mln, dit is inclusief kosten voor de bouw en grondverwerving en andere kosten.

27. 25 juni 2012 heeft de gemeenteraad het bestemmingsplan vastgesteld.
28. Verwacht wordt dat de gunning aan een aannemer begin 2013 zal plaatsvinden en dat de daadwerkelijke aanleg in het derde kwartaal van 2013 kan starten.
29. De voorlopige verwachting is dat de rondweg in 2014 is gerealiseerd.

4.3.3. Toetsing resultaten

Tijd

Voor de definitie/ontwerp/voorbereidingsfase is een tijdsplanning opgemaakt die start in november 2008 met het tekenen van het contract tussen provincie en gemeente en de afronding van deze planstudie voorziet in mei 2010. Dit tijdspad is nagenoeg gerealiseerd (vaststelling planstudie 28 oktober 2010 door de Raad).

In het projectplan voor de planstudie is de vaststelling van het bestemmingsplan voorzien in januari 2011. Deze datum wordt niet gehaald. Het bestemmingsplan is op 25 juni 2012 door de Gemeenteraad vastgesteld.

De belangrijkste oorzaak hiervan is dat de landelijke Commissie MER het MER van de randweg heeft beoordeeld en om extra informatie heeft gevraagd.

Op basis hiervan stelt de Rekenkamer vast dat het project voor de planstudie wel en voor het bestemmingsplan niet conform de opgestelde planning is verlopen.

Geld

Wat betreft de financiën worden in het projectplan (29 juli 2009) de kosten van de planstudie voor de gemeente Zundert geraamd op € 250.000,-. Deze kosten zijn exclusief de interne kosten van de gemeente, zo vermeldt het projectplan.

De totale planstudie kosten komen voor 50% voor rekening van de gemeente en 50% voor de provincie.

Exclusief de kosten voor eigen personeel en overhead, kostte de planstudie € 473.000,-. (adviesnota B&W 21 december 2010, 2010/18030). Er vanuit gaande dat beide partijen de helft betalen lijkt de bijdrage van de gemeente binnen de € 250.000,- te kunnen blijven. De provincie blijkt echter maar € 208.000,- bij te dragen en niet de helft, te weten: € 246.500,-.

Hierdoor 'mist' de gemeente € 38.500,- van de provincie.

In de betreffende adviesnota staat geen nadere informatie hierover en wordt er geconstateerd dat er (€ 473.000,- aan kosten minus (€ 250.000,- + € 208.000,-) aan opbrengsten) ca. € 15.000,- te kort is op het gevraagde krediet plus een extra tekort van € 39.000,- aan kosten voor ambtelijke inzet en overhead.

Iets waarvan bij aanvang werd aangegeven dat het bedrag exclusief die kosten zou zijn. Vanaf 2009 blijkt echter op inhuur van externen toeslagen berekend te worden voor overhead. Een systematiek die bij aanvang nog niet werd gebruikt. Tezamen vormt dit een overschrijding van € 54.000,- waarvoor extra krediet wordt aangevraagd.

In schema:

Geraamde totale kosten planstudie	500.000,-
Geraamde bijdrage provincie (50%)	250.000,-
Geraamde kosten gemeente Zundert	250.000,-
Werkelijke totale kosten (excl. overhead eigen personeel)	473.000,-
Werkelijke bijdrage provincie (44%)	208.000,-
Werkelijke kosten gemeente Zundert (excl. overhead)	265.000,-
Tekort	15.000,-
Extra kosten overhead eigen personeel	39.000,-
Totaal tekort project	54.000,-

Op basis hiervan kan worden vastgesteld dat het project niet binnen de financiële kaders is uitgevoerd. Het tekort wordt met name veroorzaakt door een tijdens het project veranderde systematiek van kostentoekening door de gemeente.

Kwaliteit

Voor wat betreft de kwaliteitseisen wordt in het projectplan verwezen naar het kwaliteitshandboek van de provincie Noord-Brabant, het bestemmingsplan dient daar aan te voldoen.

Gelet op de toets van met name de landelijke Commissie MER stelt de Rekenkamer vast dat de kwaliteit binnen de te stellen eisen is gerealiseerd.

Organisatie en informatie

Ten behoeve van de uitvoering van het projectplan voor de planstudie is een stuurgroep in het leven geroepen (zoals beschreven in bijlage 1 van het projectplan). Voor de gemeente bestond deze op bestuurlijk niveau uit de portefeuillehouder en op ambtelijk niveau een projectleider. De provincie levert eveneens een bestuurder (de gedeputeerde), een projectleider en een projectmanager die verantwoordelijk is voor de aansturing en beheersing van het project. Onder de stuurgroep valt een projectgroep/kernteam bestaande uit de projectmanager, de 2 projectleiders, een projectingenieur van de provincie en drie medewerkers van de gemeente Zundert. Daarnaast zijn er nog overige betrokkenen/agendaleden van verschillende ondersteunende disciplines uit beide organisaties.

4.3.4. Toetsing projectmatig werken

Hieronder wordt de daadwerkelijke uitvoering van het project beoordeeld aan de hand van de definitie van projectmatig werken, zoals weergegeven in hoofdstuk 3.

Analyse en conclusie projectmatig werken

Zoals in hoofdstuk 2 is weergegeven is de manier van projectmatig werken in de gemeente Zundert pas vanaf 2009 meer professioneel vormgegeven. Tot die tijd bestond er niet of nauwelijks een afgestemde en voorgeschreven manier van projectmatig werken. Het project Randweg kent een lange doorlooptijd en startte ruim voor 2009.

Toch zijn in het project de projectfases expliciet benoemd en doorlopen en was er sprake van een gedefinieerde organisatie en informatievoorziening. Daar zijn twee belangrijke redenen voor. Ten eerste omdat de gemeente samenwerkte met de provincie waardoor een strikt gereguleerd proces moest worden doorlopen en ten tweede omdat het politiek een hot-item was/is waardoor alle te zetten stappen secuur zijn gezet en gevolgd. Als gevolg van de interne en externe dynamiek duurden de verschillende fases vaak wel wat langer dan verwacht.

4.3.5. Toetsing risicomanagement

Professioneel risicomanagement houdt in dat er op een gestructureerde wijze wordt gekeken naar mogelijke risico's die zich in het project kunnen voordoen. Professioneel risicomanagement kent in ieder geval de volgende aspecten:

- Per projectfase een gedegen inventarisatie en onderkenning van risico's;
- Per risico een zo goed mogelijke inschatting van de kans dat een risico zich voordoet en de impact/consequenties die het heeft op het project in termen van tijd, geld en kwaliteit;
- Per risico het vaststellen van adequate beheersmaatregelen ter voorkoming en/of beheersing van risico's.
- Het per fase monitoren en gestructureerd rapporteren ten aanzien van risico's en een herijking van de mogelijke risico's.

Bij de aanvraag van het investeringskrediet voor het projectplan (raadsvoorstel 2008/10155, 25 september 2008)(zonder bijdrage van de provincie geschat op € 250.000,-) wordt een expliciete risicoanalyse uitgevoerd ter onderbouwing van het gevraagde krediet.

In het projectplan (2009) zijn de volgende risico's geïnventariseerd:

- Als gevolg van archeologische vondsten kunnen de projectkosten toenemen;
- Als het plangebied moet worden uitgebreid (van de MER commissie) dan zullen de kosten voor te ontwikkelen alternatieven toenemen en zal de tijdsplanning moeten worden aangepast;
- Permanente onderlinge afstemming van de projectleiders in de gemeente die bezig zijn met ruimtelijke projecten, opdat er geen vertraging ontstaat. De noordelijke randweg heeft prioriteit. Het project mag geen vertraging oplopen door koppeling met andere trajecten.

In het raadsbesluit (29 maart 2012) voor de aanvang van de realisatiefase zijn deze risico's gekwantificeerd.

De Rekenkamer stelt vast dat er op de geëigende momenten in het project, bij de aanvraag van het krediet, het projectplan en het raadsbesluit, aandacht is geweest voor risico's.

4.3.6. Toetsing overige aspecten m.b.t. professionele projectbeheersing

Met betrekking tot de kwaliteit van de uitvoering is het projectplan leidend geweest. Hierin is aangegeven op welke wijze het project diende te worden uitgevoerd. De kwaliteit van de planstudie is expliciet getoetst door de MER commissie. De provincie bewaakte de fasering en inrichting van het project. Met het ingenieursbureau apart en met de projectgroep (inclusief de provincie) is geëvalueerd. Hier is echter geen rapport van.

De Rekenkamer stelt vast dat er geen expliciete evaluatie heeft plaatsgevonden.

4.3.7. Toetsing kaderstellende en controlerende rol van de Gemeenteraad

De Randweg is al vele jaren een 'hot item' in de Zundertse politiek. Dat betekent dat de Raad zowel aan de voorkant als gedurende de projectuitvoering sterk betrokken is geweest bij de verschillende aspecten van het project. De gemeente was in het project bovendien afhankelijk van de provincie vanwege de financiële middelen en de vereiste MER-procedures. Dat heeft er ook voor gezorgd dat er op een project-specifieke manier is gewerkt, waarin de Gemeenteraad een duidelijke kaderstellende en controlerende rol had.

4.4. Bevindingen casusproject Parc Patersven

4.4.1. Beschrijving (aanleiding, doel en reikwijdte) van het project

Aanleiding

Sinds 2004 heeft de gemeente Zundert getracht de illegale bewoning van Parc Patersven te legaliseren. Dit is niet gelukt.

Gelet op het laatste betreffende raadsbesluit van 2009, de laatste overeenkomst van 2007 en het Coalitieakkoord inzake Parc Patersven (2010) was er sprake van een heroverwegingsmoment eind 2011, omdat VolkerWessels zich uit het project had teruggetrokken. In december 2011 besluit de gemeenteraad het legalisatieproject Parc Patersven te beëindigen en de beleidsuitgangspunten inzake handhaving vast te stellen.

Doel

Het doel van het project wordt omschreven als: *'het transformeren van het recreatiepark Parc Patersven tot een volwaardig 6^e woonkern in de gemeente Zundert'*. Het gaat hierbij dan ook om de realisatie van nieuwe woningen, een (haalbare) centrumvoorziening en sloop van een aantal bestaande woningen.

In het Plan van Aanpak wordt aangegeven dat er uiteindelijk in de nieuwe woonkern 1200-1300 inwoners woonachtig zullen zijn.

De kaders zijn met name het bestaande en te ontwikkelen bestemmingsplan en de Wet ontheffing onrechtmatige bewoning recreatiewoningen.

Reikwijdte

Het project Parc Patersven is niet verder gekomen dan het Plan van Aanpak en een overall projectplanning. Het onderzoek richt zich op deze twee aspecten.

4.4.2. Hoofdpijnen in de ontwikkeling van het project

Hieronder staan de hoofdpijnen in de ontwikkeling van het project weergegeven op chronologische volgorde en geordend naar projectfase.

Verloop van het project op hoofdpijnen

Parc Patersven is gebouwd op grond van het bestemmingsplan 'Recreatiecentrum Patersven', vastgesteld op 20 februari 1997. In dit bestemmingsplan staat: *'De op de plankaart als verblijfsrecreatieve voorzieningen aangewezen gronden zijn bestemd voor verblijfsrecreatieve doeleinden in de vorm van bungalows, chalets en stacaravans, voor niet permanente bewoning, met dien verstande dat het gezamenlijke aantal niet meer dan 500 mag bedragen'*.

In de loop van de tijd werden de woningen steeds meer gebruikt voor permanente bewoning, zowel voor 'gewone' huishoudens als voor de huisvesting van arbeidsmigranten.

Hiertegen is handhavend opgetreden, totdat in 2003 bekend werd dat het Ministerie van VROM de beleidsregels voor recreatiewoningen wilde gaan aanpassen.

Initiatieffase

Op 2 december 2004 heeft de gemeente Zundert besloten tot legalisering van de ontstane situatie van permanente bewoning op Parc Patersven, met de uitdrukkelijke voorwaarde dat dit gebeurt in opdracht van de gezamenlijke

eigenaren, die vervolgens ook de daarmee gepaard gaande kosten moesten voldoen (In het Raadsbesluit d.d. 2 december 2004 staat: *'de Vereniging van Eigenaren verplicht zich ...tot het vergoeden van alle door de gemeente gemaakte kosten voor externe adviseurs en interne kosten, alsmede de te maken kosten van bezwaar, beroep en planschadeclaims, verband houdend met het wijzigen van de recreatieve bestemming naar een woonbestemming'*).

Dit besluit had tot gevolg dat het geldende bestemmingsplan diende te worden gewijzigd waarbij de recreatiebestemming werd vervangen door een woonbestemming. Met alleen een bestemmingsverandering werd echter geen 'normale wijk' verkregen. Als gevolg van dit raadsbesluit moest het park ook fysiek worden aangepast om te kunnen voldoen als 6^e woonkern van de gemeente Zundert.

In december 2006 heeft adviesbureau BVR een haalbaarheidsstudie gedaan waaruit bleek dat de transformatie van recreatiepark tot woonkern tot de mogelijkheden behoort. Het rapport 'Parc Patersven, van recreëren naar wonen?' werd ook aangeboden aan het Ministerie van VROM. Het gehele proces kreeg de status van pilot om als voorbeeld voor andere gemeenten te dienen.

De provincie geeft aan (bij brief van 26 juni 2007) dat ze '...benadrukken de herbestemming van Parc Patersven als een (voorlopig) eenmalig experiment te beschouwen. Gelet daar op stemmen wij niet in met de conclusie die het onderzoeksbureau in het rapport trekt dat als andere parken in aanmerking willen komen voor herbestemming zij minimaal aan de voorwaarden moeten voldoen zoals nu gesteld voor Parc Patersven'

Op 11 december 2007 is een intentieovereenkomst gesloten tussen de gemeente, de Vereniging van Eigenaren Patersven (VEP) en de projectontwikkelaar Koninklijke Volker Wessels Stevin om tot een plan van aanpak te komen om een woonkern te realiseren op Parc Patersven. In die intentieovereenkomst is opgenomen dat: *'de gemeente expliciet heeft aangegeven dat zij dit onderzoek beschouwt als laatste poging om de problemen met betrekking tot Parc Patersven door middel van transformatie op te lossen'* en *'Expliciet aandacht vraagt voor de gevolgen van het 'worst case scenario' in geval de transformatie niet mogelijk is. In dit kader stelt de gemeente voor eigen rekening een concept plan van aanpak 'Handhaving' op met daarbij een opgave van de met handhaving gemoeide kosten'*.

Op 30 juni 2008 heeft de gemeenteraad besloten om door te gaan met het transformatieproces. In september 2008 heeft de ledenvergadering van de VEP/kaveleigenaren in meerderheid besloten in te stemmen met de benodigde acties en werkzaamheden die nodig zijn voor de beoogde herbestemming.

Definitie-Ontwerpfase

In 2008 is de intentieovereenkomst uitgewerkt in een Plan van Aanpak. Dit plan is in maart 2009 goedgekeurd door het VEP-bestuur en is in mei bekrachtigd door de leden van VEP/kaveleigenaren. In mei 2009 heeft ook het College het plan behandeld, goedgekeurd en voorgelegd aan de commissie Grondgebied. Voor het zomerreces is het plan voorgelegd aan de Raad.

De gemeenteraad van Zundert kwam tot twee keer toe niet (om overigens niet met het plan van aanpak samenhangende redenen) tot een besluit omdat de stemmen staakten. Als gevolg daarvan werd het ingediende voorstel als verworpen beschouwd. De besluiten van 2 december 2004 en 30 juni 2008 golden overigens nog steeds. De projectwethouder gaf aan het plan van aanpak op enkele punten aan te passen, zoals de voortgang van het proces, de handhaving van de

bestemming in het geval legalisatie mislukt en de overname van het dagelijks beheer op het Parc.

Op 22 juli 2009 liet VolkerWessels aan het College weten de voorgenomen vervolginvesteringen op te schorten totdat de instemming met het Plan van Aanpak door de Raad duidelijk was.

Op 17 december 2009 heeft de Raad het gewijzigde 'Plan van Aanpak Herstructurering Parc Patersven' vastgesteld. De wijziging had met name betrekking op de overname van het beheer door de WijkOntwikkelingsMaatschappij (WOM) Patersven. Deze onderneming moest een belangrijke rol krijgen bij de voorbereiding en realisatie van het verdere proces. Ten eerste in de verwerving van de grond en het vastgoed, daarna bij de transformatie en uitbreiding van het Parc. In de eerste helft van 2010 is deze WOM opgericht. Als partners in de WOM werden genoemd de gemeente Zundert, de VEP en de kaveleigenaren, woningcorporatie Thuisvester, Koninklijke Volker Wessels Stevin (KVS) en een lokale bankinstelling. Tevens stemde de Raad in met de afronding van de initiatieffase, gaf ze opdracht om de definitiefase te starten om te komen tot een stedenbouwkundig plan in juni 2010 en stemde ze in met de samenwerkings-overeenkomst binnen de gestelde randvoorwaarden (zie besluit Raad 2 december 2004). In het raadsbesluit is ook opgenomen de passage: *'Hoewel alles in het werk moet worden gesteld om van het project een succes te maken, moet er rekening mee worden gehouden dat het mis kan gaan. In overeenstemming met uw wens moet er dan worden gehandhaafd'*.

In de intentieovereenkomst is verder aangegeven dat de Vereniging van Eigenaren Parc Patersven formeel opdrachtgever is van het project. Dit veronderstelde een actieve rol van de vereniging en daarvoor moest een beheersovereenkomst getekend worden door de VEP. Dit is niet gebeurd.

In 2010 is er, voor zover bekend bij de gemeente, slechts één keer overleg geweest tussen WOM en de vereniging van eigenaren (VEP). De samenwerking en dat overleg verliep niet goed. De gemeente heeft in deze periode wel veel contact gehad met de WOM.

In 2010 is ambtelijk wel contact geweest met de toenmalig beheerder van het Parc Patersven. Al dan niet samen met de politie is in die periode gewerkt aan het beheer op orde krijgen op Parc Patersven.

In een memo van 14 september 2010 is het College door de projectleider geïnformeerd over de zeer slechte verhouding tussen WOM en de VEP.

Rond de jaarwisseling 2010/2011 is er nog actief bemiddeld door de gemeente in een geschil tussen het nieuwe bestuur van de VEP en een nieuwe vereniging van eigenaren genaamd BBEEP.

Op 20 april 2011 heeft VolkerWessels aangegeven zich terug te trekken uit het project vanwege de gewijzigde marktomstandigheden, de onzekere bijdragen van de kaveleigenaren aan het project, de slechte samenwerking met het toenmalige VEP-bestuur, dan wel de goede wil maar gebrekkige daadkracht van het zittende VEP-bestuur. Volgens de projectontwikkelaar *'zijn er ruim 3 jaren verstreken nadat de intentieovereenkomst is getekend. In deze periode is (te) weinig vooruitgang geboekt. Dit is veelal terug te voeren op de moeizame samenwerking met het VEP-bestuur.'*

In december 2011 geeft het college aan dat gelet op het wegvallen van de projectontwikkelaar en de 'huidige en toekomstige financiële situatie van de gemeente en de druk op het voorzieningenniveau in de bestaande kernen aanleiding geven om het raadsbesluit tot legalisering te heroverwegen'.

De gemeente Zundert heeft steeds benadrukt dat als het legalisatietraject, dat is ingezet met VEP en VolkerWessels niet zou slagen, er een handhavingstraject zou starten. Dit om het strijdig gebruik met het bestemmingsplan te beëindigen.

In 2011 heeft de gemeente nog enkele alternatieven onderzocht. Parc Patersven ligt in het buitengebied en dat is voorbehouden aan de functies landbouw, natuur en recreatie. Een grote woonfunctie zoals het herbestemmen van Parc Patersven valt hier, zo heeft de provincie ook uitdrukkelijk aangegeven, niet onder. Daarnaast is nog onderzocht of het mogelijk is om te komen tot enige vorm van gedoogbeschikking. Uit nader onderzoek is gebleken dat het niet mogelijk is om zelf tot een regeling te komen op gemeentelijk niveau die in strijd is met de wet i.c. de Wet op de Ruimtelijke Ordening.

Het bestuur van VEP heeft aangegeven dat zij graag ziet dat het Parc wordt gelegaliseerd. De gemeente geeft aan dat hiervoor geen mogelijkheden meer zijn.

4.4.3. Toetsing resultaten

Kwaliteit en Tijd

Het project heeft geen concreet projectresultaat opgeleverd. Het beoogde immers *het transformeren van het recreatiepark Parc Patersven tot een volwaardig 6^e woonkern in de gemeente Zundert*'. Dit resultaat is niet behaald. De tijds- en kwaliteitsfactor is daarmee ook niet gehaald.

Geld

De opdrachtgever 'voor de legalisering van Parc Patersven' was het bestuur VEP. Zij dienden de kosten te dragen voor het project. In het projectplan (2009, bladzijde 5) staat dat de door de VEP benaderde projectontwikkelaar moet voorfinancieren.

Door het collegebesluit van december 2011 om over te gaan op handhaving, vervalt deze verplichting, zo stelt de gemeente (adviesnota B&W 2011/17659).

De gemeente geeft aan (adviesnota B&W 2011/17659) dat het project, voornamelijk in de periode 2009-tot december 2011, € 350.000,- heeft gekost. In de adviesnota wordt voorgesteld deze kosten ten laste te brengen van een te vormen voorziening in 2011.

De kosten voor dit project ad € 350.000,- worden vooral gevormd door kosten voor inhuur van externe expertise op het gebied van projectmanagement en juridische advisering en de kosten van eigen personeel. Het zijn kosten waarvan de gemeente niet verwacht dat ze verhaald kunnen worden op de VEP. De VEP heeft overigens zelf € 40.000,- bijgedragen aan dit project.

Het negatieve financiële resultaat van dit project is € 350.000,-.

4.4.4. Toetsing projectmatig werken

Organisatie

Voor de uitvoering van het project is in 2009 een nieuwe projectorganisatie ingericht. Deze heeft echter nauwelijks op deze manier gefunctioneerd. De projectorganisatie staat beschreven in het Plan van Aanpak van 30 oktober 2009.

De projectorganisatie ziet er als volgt uit:

- Stuurgroep: externe inhoudelijk deskundige voorzitter mevrouw R. Bakker, gemeente Zundert, vertegenwoordigers van VEP/kaveleigenaren als opdrachtgever, WOM Patersven i.o..
- Bestuurlijk overleg: externe inhoudelijk deskundige voorzitter, wethouder gemeente Zundert, WOM Nederland BV, VolkerWessels, Provincie Noord-Brabant, Ministerie van VROM.
- Projectgroep: WOM Nederland BV, Credo Integrale Planontwikkeling BV, gemeente Zundert.
- Klankbordgroep: 3 leden van de Gemeenteraad van de gemeente Zundert, 2 leden van VEP/kaveleigenaren, mogelijk overige belanghebbenden, iemand uit de projectgroep.

Deze projectorganisatie heeft echter niet/nauwelijks gefunctioneerd omdat de samenwerking met VolkerWessels in april 2011 al is gestopt en er in de tussenliggende periode niet/nauwelijks iets is opgeleverd door de projectgroep. Zo heeft bij voorbeeld mevrouw Bakker niet deelgenomen aan de overleggen en werd er vooral overlegd tussen de gemeente en de WOM en heeft het overleg met de provincie op ambtelijk niveau plaatsgevonden.

Informatie

De informatievoorziening in en rondom het project is op hoofdlijnen als volgt geregeld:

- De reguliere P&C cyclus. Met ingang van 2010 werd het project in de verschillende P&C-instrumenten richting de Raad, als onderdeel van een programma in de begroting behandeld. Vanaf 2011 worden de Majeure projecten expliciet genoemd in de Programmabegroting, de Jaarrekening en de Kadernota. De toelichting in deze instrumenten is vooral financieel van aard en bevat geen informatie over de overige OKIT aspecten van professioneel projectmanagement.
- De informatievoorziening van ambtelijke organisatie/projectgroep/projectmanager naar het College. Dit vindt voornamelijk plaats aan de hand van adviesnota's van de projectmanagers aan het College waarin uitgebreid wordt ingegaan op de stand van zaken en inhoudelijke aspecten ter informatie van het College. Deze adviesnota's zijn zeer inhoudelijk van aard en behandelen vaak specifieke onderwerpen. Het doel is het College uitgebreid en tijdig te informeren omtrent de diverse actuele zaken van het project. Er wordt gebruik gemaakt van zogenaamde stoplicht-modellen waarin in kleur en woorden aandacht is voor GOKIT, scope, sociale dynamiek, stakeholders en risico's. Zo is in een ontvangen stoplichtmodel opgenomen bij het kopje risico: '*Het risico dat dit project in de voorgestelde vorm niet doorgaat is aanwezig*'.
- De informatievoorziening tussen College en de Gemeenteraad. Dit vindt plaats aan de hand van Raadsvoorstellen. Het raadsvoorstel (en het raadsbesluit) is en blijft bedoeld voor de zaken, die een formeel besluit van

de raad vereisen. Het gaat dan niet alleen om zaken waar de raad het bevoegde orgaan is volgens de geldende wetgeving, maar ook om zaken waar de raad formeel over moet worden gehoord.

- Vragen van de Raad aan het College. Hiertoe heeft de Gemeenteraad de 24-uursvragen als instrument om vragen over het project aan het College respectievelijk de verantwoordelijke wethouder te stellen.
- De Raadsmededeling. Dit is een document voor de actieve informatieverstrekking van het College aan de Raad omtrent actuele zaken en lopende projecten.

Voor wat betreft het project Parc Patersven heeft er een intensieve en frequente informatie-uitwisseling plaatsgevonden tussen college en Raad in alle genoemde informatievormen.

4.4.5. Toetsing risicomanagement

Professioneel risicomanagement houdt in dat er op een gestructureerde wijze wordt gekeken naar mogelijke risico's die zich in het project kunnen voordoen. Professioneel risicomanagement kent in ieder geval de volgende aspecten:

- Per projectfase een gedegen inventarisatie en onderkenning van risico's;
- Per risico een zo goed mogelijke inschatting van de kans dat een risico zich voordoet en de impact/consequenties die het heeft op het project in termen van tijd, geld en kwaliteit;
- Per risico het vaststellen van adequate beheersmaatregelen ter voorkoming en/of beheersing van risico's.
- Het per fase monitoren en gestructureerd rapporteren ten aanzien van risico's en een herijking van de mogelijke risico's.

In het project Parc Patersven zijn bij de start en gedurende het project bepaalde risico's onderkend. Vooral de mogelijkheid van het niet slagen van het project is benoemd als groot risico.

Het College en de Raad zijn, met name in de vorm van Raadsmededelingen, hiervan regelmatig op de hoogte gesteld. Eind 2009 zijn (bij Raadsmededeling 2009/8288) de volgende risico's aangegeven:

- *Structurele beheerskosten in het kader van de handhaving worden niet opgevangen met de algemene uitkering gemeentefonds,*
- *In geval van handhaving worden de gemaakte proceskosten, die zijn voorgefinancierd, niet vergoed, dan wel pas na inzet van juridische middelen.*

In maart 2010 heeft de projectleider in een mail aangegeven welke risico's hij voorzag, ook de nieuwe wethouder (eind 2010) is hierover geïnformeerd. Het memo heeft niet geleid tot zichtbare beheersmaatregelen, waarover vervolgens periodiek is gerapporteerd. De projectleider geeft aan dat de gemeente sterk stuurde op een goed beheer op het Parc, dat was volgens hem de voor de gemeente de enige mogelijkheid, omdat de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het Parc bij de WOM lag.

Met ingang van de Jaarrekening 2010 wordt het risico van Patersven genoemd als één van de 10 belangrijkste financiële risico's van de gemeente (zie bij voorbeeld de tabel op bladzijde 107 van de Jaarrekening 2010). In de Programmabegroting is sinds 2012 is een dergelijk overzicht ook in de Programmabegroting opgenomen (tabel 1: 10 belangrijkste financiële risico's op bladzijde 63).

Beoordeling Risicomanagement

De Rekenkamer stelt vast dat er vanaf het begin aandacht is geweest voor het grote risico: het niet slagen van het project. Gedurende het project heeft de projectleider in een mail nog enkele risico's benoemd. Van een gestructureerde aanpak en beheersing van de risico's zoals bedoeld in het normenkader, is nauwelijks zichtbaar sprake geweest.

4.4.6. Toetsing kaderstellende en controlerende rol van de Gemeenteraad

De belangrijkste kaders die de Raad het project Parc Patersven heeft meegegeven zijn met name het bestaande en te ontwikkelen bestemmingsplan en de Wet ontheffing onrechtmatige bewoning recreatiewoningen. Door het gevoelige karakter van het project is de Raad voortdurend nauw en intensief betrokken geweest bij het project.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1. Inleiding

In de hoofdstukken 1 en 2 is aangegeven dat het doel van het onderzoek is, inzicht te krijgen in de wijze waarop het proces van ontwikkeling en realisatie van grote projecten bij de gemeente Halderberge is ingericht. Centraal staat de vraag of de Gemeenteraad voldoende in staat is dergelijke grote projecten te sturen binnen de beoogde kaders en of zij haar controlerende taak goed kan invullen.

Om de gestelde vragen te kunnen beantwoorden, is de manier van werken van de gemeente in projecten, getoetst aan een theoretisch model voor projectmatig werken en is voor drie projecten onderzocht of die binnen gegeven kaders van met name geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd zijn gerealiseerd.

In dit vijfde hoofdstuk worden op basis van de gepresenteerde bevindingen in de hoofdstukken 3 en 4, de belangrijkste conclusies getrokken en de geformuleerde onderzoeksvragen voor de gemeente Zundert beantwoord.

Het onderzoek beoogt vooral de Gemeenteraad (en daarvan afgeleid ook het College en de ambtelijke organisatie) praktisch toepasbare handvatten te bieden bij de invulling van haar kaderstellende en controlerende rol.

5.2. Conclusies ten aanzien van deelvraag 1

Deelvraag 1:

'Welke afspraken zijn gemaakt over de beleidsvorming en besluitvorming van grote projecten, en blijken deze afspraken in de praktijk ook te leiden tot een eenduidige en realistische vaststelling van de kaders waarbinnen het project dient te worden gerealiseerd?'

Conclusie:

In de beleidsvorming wordt een aanpak gevolgd waarbij eerst een strategische visie (bijvoorbeeld een structuurvisie maar ook het collegeakkoord en expliciete speerpunten van de Gemeenteraad) door de Raad wordt vastgesteld, die na uitwerking in de vorm van beleidsplannen en bestemmingsplannen leidt tot een concreet projectvoorstel.

De gebruikelijke werkwijze binnen de gemeente is om na het projectinitiatief vervolgens vanuit de kaderdocumenten te komen tot een projectdefinitie en – afbakening, een doorvertaling te maken naar een projectopdracht, een programma van eisen, een projectontwerp en tenslotte een realisatieprogramma.

Deze “getrechterde” vorm van beleids- en besluitvorming is ook herkenbaar in de drie onderzochte casusprojecten.

De Rekenkamer stelt vast dat de gemeente Zundert beschikt over heldere afspraken over de beleidsvorming en besluitvorming van grote projecten en dat ze deze ook toepast.

Bij het bestuderen van de casusprojecten viel de Rekenkamer wel op dat er niet of nauwelijks gebruik wordt gemaakt van concrete, meetbaar geformuleerde beleidsdoelen.

Dat betekent dat gedurende het project, maar ook achteraf, niet kan worden vastgesteld of het uitgevoerde project in voldoende mate bijdraagt aan de beoogde maatschappelijke effecten zoals opgenomen in de beleidskaders. Evaluatie van de realisatie van de beoogde maatschappelijke doelstellingen zoals opgenomen in bijvoorbeeld de beleidsplannen is dan niet of nauwelijks mogelijk.

In de kaderdocumenten voor projectmatig werken zijn de positie en de rol van het College en de Raad niet beschreven.

5.3. Conclusies ten aanzien van deelvraag 2

Deelvraag 2:

'Welke afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de beheersing van het realisatieproces, en blijken deze afspraken er in de praktijk ook toe te leiden dat projecten binnen de vastgestelde kaders worden gerealiseerd?'

Conclusie:

In de onderzoeksperiode (vanaf 2009/2010) heeft de gemeente Zundert haar eerste stappen gezet op het verder professionaliseren van het projectmanagement in haar organisatie. Deze stappen hebben geleid tot een set van kaderstellende documenten en procedures die sterk lijken op de door de Rekenkamer in hoofdstuk 1 beschreven en in dit onderzoek gehanteerde normenkader.

Voor het onderdeel Risicomanagement geldt, dat de gemeente in 2007 haar eerste nota Risicomanagementbeleid heeft vastgesteld die in 2011 is herijkt. De verschillende onderdelen van die eerste en herijkte nota komen sterk overeen met de door de Rekenkamer in hoofdstuk 1 beschreven en in dit onderzoek gehanteerde normenkader.

Wat opvalt is dat er in de nota risicomanagementbeleid geen aandacht is voor risico's binnen projecten en dat er in de nota 'projectmanagement a la Zundert' ook geen expliciete aandacht is voor het omgaan met risico's in projecten.

In het onderzoek zijn verder geen specifieke afspraken aangetroffen met betrekking tot de inventarisatie en onderkenning van risico's in projecten, het vaststellen van beheersmaatregelen c.q. het per fase monitoren en gestructureerd rapporteren ten aanzien van risico's en een herijking van de mogelijke risico's.

Verder valt op dat de Raad, in de genoemde nota's, geen specifiek benoemde rol speelt in het risicomanagement.

In de onderzochte projecten worden de gedefinieerde uitgangspunten van projectmatig werken toegepast. De projectfasen worden expliciet benoemd en doorlopen en er is steeds sprake van een gedefinieerde organisatie en informatievoorziening.

De onderzochte projecten scoren in het algemeen goed op Organisatie, Informatie en gewenst Resultaat (Kwaliteit), onvoldoende op Geld en wisselend op Tijd en Risicobeheersing. Van een gestructureerde en expliciete aanpak van de risico's, zoals omschreven in het normenkader, is in de onderzochte projecten niet of nauwelijks sprake.

Het expliciet evalueren van de gezette en afgesloten projectstappen en een expliciete evaluatie van het totale project gebeurt niet of nauwelijks.

5.4. Conclusies ten aanzien van deelvraag 3

Deelvraag 3:

'Welke afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de informatievoorziening aan de gemeenteraad, en blijken deze afspraken er in de praktijk ook toe te leiden dat de gemeenteraad tijdig en adequaat wordt geïnformeerd over afwijkingen (inhoudelijk, financieel, tijd) van de vastgestelde kaders?'

Conclusie:

Zoals bij deelvraag 2 is weergegeven zijn er in de geformuleerde kaders voor het projectmatig werken en risicomanagement, geen specifieke eisen opgenomen voor de rol van de Raad. Voor de Raad gelden dan met name de algemene besluitvormingskaders. Die kaders richten zich vooral op de start van grote projecten (de financiële kaders in de vorm van beschikbaar gestelde kredieten) en afwijkingen in de financiële (tussen)resultaten.

Met ingang van 2010 worden de majeure projecten, als onderdeel van een programma in de begroting behandeld en daarmee ook in de Jaarrekening. Vanaf 2011 worden de Majeure projecten expliciet genoemd in de Programmabegroting, de Jaarrekening en de Kadernota. De toelichting in deze instrumenten is vooral financieel van aard en bevat geen informatie over de overige OKIT aspecten van professioneel projectmanagement. In deze reguliere P&C documenten wordt de Raad dus niet over de OKIT aspecten geïnformeerd.

In de onderzochte projecten is vastgesteld dat de Gemeenteraad, van het begin tot het eind van de projecten, zeer geïnteresseerd was in allerlei aspecten van die projecten. Dit heeft er toe geleid dat de gemeenteraad in de onderzochte projecten intensief en actief van informatie is voorzien.

5.5. Conclusies ten aanzien van deelvraag 4: Aanbevelingen

Deelvraag 4:

Welke aanpassingen kunnen op basis van ervaringen worden geadviseerd met betrekking tot de te volgen werkwijze bij de realisatie van grote projecten?

Inleiding

Op basis van de bevindingen met betrekking tot het geformuleerde kader voor projectmatig werken in de gemeente Zundert en de bevindingen opgedaan in de onderzochte casusprojecten, worden hieronder enkele aanbevelingen geformuleerd.

De belangrijkste verbeterpunten voor het sturen en beheersen van grote projecten in Zundert hebben, volgens de Rekenkamer, betrekking op de volgende aspecten:

- een (beperkte) aanpassing van de kaders voor projectmanagement;
- een aanpassing van de kaders voor risicomanagement;
- het meer zichtbaar gebruik maken van risicomanagement;
- het beter faciliteren van de kaderstellende en controlerende rol van de Raad.

De volgende aanbevelingen zijn gericht aan het College/Ambtelijke organisatie:

Projectmanagement

Gemeenten kregen in Nederland vanaf eind jaren '90 steeds meer aandacht voor het intern professionaliseren van het projectmatig werken. In vergelijking daarmee, is de gemeente Zundert vrij laat begonnen met het intern professionaliseren van het projectmanagement. Vanaf 2009/2010 is er een ontwikkeling ingezet naar (verdere) professionalisering van het projectmanagement. De aanleiding hiervoor was kortweg tweeledig (zie paragraaf 3.3.1 voor een meer uitgebreide toelichting).

Ten eerste werd het gezien als een ideale manier om de steeds meer complexe opgaves van de gemeente aan te pakken en ten tweede was uniformering van het projectmatig werken noodzakelijk als gevolg van veel externe inhuur op projecten. Hierdoor werd er te verschillend gewerkt binnen de projecten en werd de afhankelijkheid van externe expertise te groot.

De door de gemeente geformuleerde kaders voor projectmatig werken, komen in grote mate overeen met het door de Rekenkamer gebruikte normenkader. Zundert beschikt daarmee over een goed en bruikbaar kader voor haar projectmanagement.

In paragraaf 3.3.1 is vastgesteld dat er enkele aspecten van het projectmanagement niet of onvoldoende zijn geregeld. In de kaderdocumenten:

1. ontbreekt een definitie wat er onder een project moet worden verstaan;
2. is niet aangegeven wat het eventuele verschil is tussen majeure, overige en reguliere projecten en/of 'grote en complexe' projecten;
3. ontbreekt de omschrijving van wie de opdrachtgever is of kan zijn van een gemeentelijk project en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijken daar dan bij horen;
4. is de rol en de positie van het College en de Raad in het kader van projectmanagement niet omschreven, en;
5. is er geen expliciete aandacht voor risicomangement in (grote) projecten.

Aanbeveling 1:

Pas de kaders voor projectmanagement aan op deze genoemde aspecten.

Aanvullend op punt 3, en dan met name voor de rol van de Raad:

Aanbeveling 2:

Maak vooraf zo veel mogelijk duidelijk wanneer de Raad welke informatie kan verwachten en wanneer de Raad wat moet besluiten. Gebruik hiervoor de fasedocumenten en projectplannen om het proces, ook richting de Raad, vooraf te structureren en inzichtelijk te maken.

Op deze manier wordt er meer op de verwachtingen en de informatiebehoefte van de Raad gestuurd (zie ook aanbeveling 9).

In de onderzochte projecten werd vastgesteld dat er niet of nauwelijks gebruik is gemaakt van evaluaties per projectfase of eindevaluaties. Toch is dit een krachtig instrument om te leren.

Aanbeveling 3:

Maak meer gebruik van evaluatie-momenten tijdens en na afronding van een groot project.

Uit de ontvangen informatie en de gehouden interviews is gebleken dat de gemeente Zundert in de periode 2007-2009/2010 haar (grotere) projecten vooral door externe projectleiders liet uitvoeren. Vanaf 2009/2010 is dat langzaam gaan veranderen. De gemeente heeft er voor gekozen om aan een beperkt aantal grote projecten te werken en dat vooral met eigen personeel te doen dat in enkele projecten samenwerkt met (buur)gemeenten of de provincie Noord-Brabant. Tevens is er het besef dat de gemeente Zundert, toch ook een kleine gemeente is en niet altijd zelf de relevante kennis en kunde in huis heeft om met name de majeure projecten goed uit te voeren. In dat geval wordt er externe expertise ingehuurd.

Aanbeveling 4:

Blijf energie steken in het ontwikkelen van het eigen personeel in het gebruik van de geformuleerde kaders voor projectmanagement en huur voor de majeure projecten externe expertise in als de kennis en kunde van de eigen organisatie onvoldoende is.

Risicomangement

Met betrekking tot de Nota risicomangementbeleid is vastgesteld dat:

- daar in geen aandacht is voor risico's binnen projecten.
- er geen specifieke afspraken zijn aangetroffen met betrekking tot de inventarisatie en onderkenning van risico's in projecten, het vaststellen van beheersmaatregelen c.q. het per fase monitoren en gestructureerd rapporteren ten aanzien van risico's en een herijking van de mogelijke risico's.
- de Raad, in de genoemde nota's, geen specifiek benoemde rol speelt in het risicomangement.

Het is volgens de Rekenkamer noodzakelijk dat deze aanpassingen worden gemaakt.

Aanbeveling 5:

Pas de nota risicomangement minimaal aan op de genoemde ontbrekende aspecten.

In de onderzochte projecten was er in verschillende mate aandacht voor risicomangement, in de zin van risico-identificatie, -analyse en het nemen van beheersmaatregelen. De door de gemeente Zundert geformuleerde algemene kaders voor risicomangement worden dus in verschillende mate toegepast. Dit zal gedeeltelijk worden verklaard door de verschillende momenten waarop de projecten zijn gestart. In het geval van grote projecten is dit echter bijzonder risicovol, omdat projectmatig werken met name wordt toegepast om risico's beter te kunnen beheersen. Vooral bij de start van een groot project moet aandacht worden besteed aan de eenduidige afweging van risico's. Deze risico-identificatie moet zich niet beperken tot financiële risico's maar moet zich bij voorbeeld ook richten op technische, beleidsmatige en omgevingsrisico's.

Dergelijke risico's moeten goed worden geïdentificeerd, geïnventariseerd en geanalyseerd. Dit zou voor besluitvorming tot stand moeten komen. De Raad kan dan (meer) gefundeerd beslissen of een project al dan niet kan worden aanvaard.

Een dergelijke risicoscan en bijbehorende beheersmaatregelen, kan vervolgens bij de overgang naar een volgende fase in het project en meer frequent tijdens de uitvoering, worden bijgewerkt.

Aanbeveling 6:

Pas het geformuleerde risicomanagementbeleid strikt toe voor de grote projecten. Maak met name een allesomvattende risicoanalyse in de projectvoorbereidingsfase en volg die gedurende het project expliciet, ook richting de Raad.

Gebruik, in de rapportage naar de Raad, voor de genoemde risicoanalyses een standaard format. Een dergelijk format zorgt voor herkenning en deskundigheidsbevordering. Per project kan richting Raad worden volstaan met:

- het benoemen en omschrijven van de risico's.
- het benoemen van de eventuele gevolgen.
- de (genomen) beheersmaatregelen.
- eventueel een extra toelichting.

Aanbeveling 7:

Informeer de Raad op een standaardmanier over de risico's in de grote projecten.

De volgende aanbevelingen zijn gericht aan de Raad:

Beter positioneren en faciliteren kaderstellende en controlerende rol Raad

Bij (grote) projecten heeft de Raad vooral een kaderstellende en controlerende rol. De Raad bepaalt de doelen (het waarom) en de resultaten (het wat) van de projecten en geeft de randvoorwaarden aan (tijd en geld met name). De Raad wordt vervolgens periodiek, in een afgesproken ritme en volgens vaste formats, geïnformeerd over de voortgang van het project om zo haar controlerende rol te kunnen vervullen. Het College en de ambtelijke organisatie krijgen binnen de gestelde kaders de ruimte om het project uit te voeren.

Om deze kaderstellende en controlerende rollen goed te kunnen vervullen heeft de Raad informatie nodig. Die informatie is nodig aan het begin van een project, maar ook gedurende een project en bij de afsluiting er van.

Op basis van die verstrekte informatie moet de Raad kunnen vaststellen of de doelen en de resultaten van het betreffende project worden gerealiseerd binnen de gestelde voorwaarden.

Zoals gezegd stelt de Raad de kaders en controleert of die juist worden toegepast. Op basis van informatie uit de projecten van de projectleiders, ontvangen de directie en het College de relevante informatie. De Raad ontvangt deze bewerkte informatie van het College.

Het gaat om bewerkte informatie, omdat de projectleider meer detailinformatie nodig heeft voor zijn functioneren dan de directie en het College. De Raad heeft voor haar rol (als controleur van de hoofdlijnen) nog minder detailinformatie nodig. Er vindt dus een zekere 'verdichting' van de informatie plaats vanuit het project richting de Raad. Op deze manier gaat er via een specifiek projectenspoor, informatie naar de Raad.

De projecten maken echter ook deel uit van de 'normale bedrijfsvoering'. Ze dienen ons inziens dan ook integraal onderdeel te zijn van de P&C cyclus. Via deze twee informatiesporen, de specifieke projectinformatie en als integraal onderdeel van de P&C cyclus, bereikt de informatie de Raad.

In de drie onderzochte grote projecten was onvoldoende duidelijk welke doelen er gerealiseerd moesten worden. Als dat niet duidelijk is, is het voor de Raad moeilijk om vast te stellen of de gekozen oplossing per project bij de start wel de juiste is. Daarnaast is er dan gedurende het project en achteraf niet vast te stellen in welke mate het uitgevoerde project heeft bijgedragen aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten. Deze constatering leidt tot de volgende aanbeveling.

Aanbeveling 8:

Formuleer bij de start van grote projecten expliciet en in meetbare termen de te realiseren maatschappelijke doelstellingen.

In de drie onderzochte grote projecten bleek dat de projecten vaak al lange tijd en zeer regelmatig op de agenda van de Raad stonden. De besluitvorming over relevante aspecten van de projecten vond gedurende een lange periode plaats. Dat kan allerlei redenen hebben. Hiervoor is geconstateerd dat de gemeente Zundert een goed en bruikbaar kader heeft voor haar projectmanagement maar dat met name de rol en positie van de Raad hierin ontbreekt. Eenzelfde soort conclusie werd getrokken bij het risicomanagement. Het ontbreken van die gedefinieerde rol kan een oorzaak zijn van de lange besluitvormingstrajecten en de grote politieke interesse van de Raad in de projecten. In voorgaande aanbevelingen is daar al aandacht aan besteed.

Een andere invalshoek is dat de Raad zélf meer stuurt op de haar aangereikte informatie. Dat leidt tot de volgende aanbeveling, die vooral is gericht op het beter kunnen invullen van de kaderstellende en controlerende rol van de Raad.

Aanbeveling 9:

Versterk de kaderstellende en controlerende rol van de Raad door als Raad expliciet aan te geven op welke onderwerpen er informatie wordt gewenst over grote projecten.

Dit kan gebeuren met behulp van een checklist aan de hand waarvan het College zijn projectrapportages aan de Raad kan vormgeven (zie voor een voorbeeld van een dergelijke checklist in bijlage 6).

Niet alle onderwerpen hoeven in iedere rapportage aan de orde te komen. Zo zullen de beoogde doelstellingen en beoogde resultaten meer aandacht behoeven in de eerste fases van het project. En vindt de eindevaluatie vanzelfsprekend aan het einde van het project plaats. Maar in het geval van langer lopende projecten, kan de Raad bij voorbeeld 1 á 2 keer per jaar expliciet geïnformeerd worden over de stand van zaken van de financiële middelen, de tijdsplanning, de inzet van eigen personeel, de informatie aan en betrokkenheid van belanghebbenden, de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen en de eventueel te verwachten te nemen besluiten. Het hanteren van een dergelijke checklist heeft een paar voordelen:

- Het helpt de raadsleden om een mening te vormen over de belangrijkste aspecten van de uit te voeren grote projecten;
- Het geeft een bredere invalshoek dan alleen de financiële invalshoek;
- Het geeft richting aan de informatie die van het College (en de ambtelijke organisatie) wordt verwacht.

Een andere invalshoek, voor de lange besluitvormingstrajecten, is dat de verhoudingen binnen de Raad en ten opzichte van het College wellicht zijn gepolitiseerd en misschien zelfs gepolariseerd. De Rekenkamer benadrukt hier dat

ze hiernaar geen gericht onderzoek heeft verricht. Uit vooral de ontvangen stukken en in mindere mate uit de interviews bleek het geschetste beeld. Als dat ook daadwerkelijk de situatie is, dan is het op orde brengen van allerlei 'papierenvaders' niet voldoende, om anders te gaan besturen. Dan is een andere houding en andere communicatie binnen de Raad en met het College nodig. Deze korte beschouwing leidt tot de onderstaande aanbeveling aan de Raad, als zij zich herkent in de schets van de onderlinge verhoudingen:

Aanbeveling 10:

Zoek als Raad naar manieren voor een andere, meer open vorm van communiceren en naar manieren om meer op basis van vertrouwen te werken.

5.6. Conclusies ten aanzien van deelvraag 5: best practices

Deelvraag 5:

Wat zijn 'best practices' met betrekking tot de realisatie van grote projecten?

Projecten onderdeel van de P&C cyclus

De gemeente Zundert heeft de ambitie om bepaalde maatschappelijke effecten te realiseren. In veel gevallen is de staande organisatie perfect geschikt om de daarvoor gewenste goederen of diensten voort te brengen en in sommige gevallen niet. Het kan zijn dat de organisatievorm projectmatig werken, dan meer de geëigende organisatievorm is. Ongeacht de organisatievorm, blijven het echter goederen en diensten die de gemeente wil leveren om de door de Raad geformuleerde doelstellingen te realiseren. Doelstellingen die in de programmabegroting dienen te zijn opgenomen en die dus inzichtelijk gevolgd dienen te worden op alle relevante aspecten (dus niet alleen geld).

De gemeente Zundert heeft haar grote projecten opgenomen onder de betreffende programma's van de programmabegroting en rapporteert daar, in ieder geval financieel, over in de verschillende P&C instrumenten. Bovendien wordt de financiële voortgang van de majeure projecten gebundeld in één tabel weergegeven.

Bewuste ontwikkeling

Met de kadernotities over projectmatig werken en de daarin genoemde maatregelen, heeft Zundert een bewust stap gezet om projectmatig werken te professionaliseren en om meer met eigen personeel te gaan werken. Hiermee zijn twee belangrijke risico's, verlies van relevante projectmanagementkennis en geen eenduidige werkwijze, ondervangen. Bovendien heeft de gemeente het aantal grote projecten bewust beperkt en beseft de gemeente dat sommige werkzaamheden in het projectmanagement, 'te groot' zijn voor het eigen personeel. Om het risico daarvan te ondervangen wordt er samengewerkt met andere (buur)gemeenten (bijvoorbeeld Breda) en de provincie Noord-Brabant of wordt er externe expertise ingehuurd.

Monitoren risico's

Ondanks dat hiervoor is opgemerkt dat het risicomanagement op onderdelen nog versterkt/ontwikkeld moet worden, heeft de gemeente Zundert ook een hele goede stap gezet in het risicomanagement. Naast de door het rijk voorgeschreven onderdelen van risicomanagement zoals de risicoparagraaf en het vaststellen van het benodigde weerstandsvermogen in de begroting en jaarrekening, evalueert de gemeente sinds 2012 'het proces van risicomanagement'. De AO van verschillende kernprocessen wordt geëvalueerd en op basis van een interne controle wordt

vastgesteld welke risico's de gemeente loopt op basis van het eventueel niet op orde zijn van bepaalde werkprocessen. De verantwoordelijkheid hiervoor is bij de concerncontroller en de AO/IC medewerker weggelegd.

6. Reactie College op conceptrapport

Op 15 april 2013 heeft de Rekenkamer het conceptrapport aangeboden voor bestuurlijk hoor en wederhoor. Het College heeft hierop gereageerd bij brief van 21 mei 2013. De inhoud van deze brief is onderstaand integraal verwoord.

Geachte heer De Schipper ,

Hierbij ontvangt u de bestuurlijke reactie op de conceptrapportage bij uw onderzoek naar het onderwerp "Sturing grote projecten".

Bij de keuze van de te onderzoeken projecten is door de ambtelijke organisatie het specifieke karakter van het project "Parc Patersven" aangegeven. Dit project kent een doorlooptijd van ver vóór tot ver ná de onderzoeksperiode 2007 – 2011. Ook nu bepaalt dit project nog deels de politieke agenda van onze gemeenteraad. U heeft aangegeven zich voor deze specifieke casus daarom te beperken tot een feitenrelaas. Mede daarom ook heeft er geen interview plaatsgevonden met betrokken medewerkers over dit project of is aanvullende documentatie opgevraagd. Met deze algemene nuancering dienen ons inziens de bevindingen in het kader van de sturing van dit project te worden bekeken en beoordeeld.

De gemeente Zundert is een organisatie in ontwikkeling en herkent zich zeker in de opmerkingen en aanbevelingen van de rekenkamer voor de periode 2007 – 2011. Hoewel we ervan overtuigd zijn inmiddels al weer enkele stappen te hebben gezet, zien wij in uw aanbevelingen en "best-practices" zeer bruikbare adviezen waarmee we de doorontwikkeling van onze organisatie een extra impuls kunnen geven.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Zundert,
de secretaris, de burgemeester,

ing. F.J.J. Priem

L.C. Poppe-de Looff

7. Nawoord

De Rekenkamer heeft met instemming kennis genomen van de reactie van het College.

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst van geraadpleegde documenten

(Algemeen en per project, chronologisch naar de onderdelen Raad, College, Projectorganisatie en overig)

Algemeen

2007-2012:	Programmabegrotingen;
2007-2012:	Jaarrekeningen en Jaarverslagen;
2007:	Nota Risicomanagementbeleid;
2010:	Projectmanagement a la Zundert heringericht;
2010/06/29:	Presentatie Projectmatig werken;
<zonder datum>:	Quick guide Risicomanagement;
<zonder datum>:	Standaardprocedure inrichting Openbare ruimte gemeente Zundert;
<zonder datum>:	Standaard format plan van aanpak;
2011:	Nota Risicomanagementbeleid;
2012/03/07:	Overzicht majeure projecten;

Milieustraat

Raad

2005/04/28:	Raadsvoorstel 'vaststelling nieuwe milieustraat';
2007/06/19:	Raadsmededeling verplaatsing tijdelijke Milieustraat Etten-Leur naar Rucphen;
2007/12/03:	Presentatie aan Commissie Grondgebied;
2007/12/20:	Raadsvoorstel 'Voteren krediet voor de aanleg van de Milieustraat aan de Ambachten';
2007/12/20:	Raadsbesluit 'beschikbaarstellen krediet voor de aanleg van de Milieustraat aan de Ambachten';
2008/02/25:	Presentatie aan de Raad m.b.t. Milieustraat;
2008/03/25:	Raadsmededeling 'Aanbesteding aanleg Milieustraat aan de Ambachten';
2008/10/28:	Raadsbesluit 'Uitgifteprijs bedrijventerrein Ambachten III';

College

2003/10/02:	Adviesnota 'Tijdelijke Milieustraten';
2007/11/13:	Adviesnota 'Aanleg milieustraat aan de Ambachten';
2008/03/25:	Adviesnota 'Aanbesteding Milieustraat Ambachten';
2008/08/12:	Memo evaluatie Milieustraat;
2008/10/14:	Adviesnota 'Gunning beheer en exploitatie milieustraat Zundert';

Projectorganisatie

2008/03/07:	Verslag projectgroep bijeenkomst;
2008/03/21:	Verslag projectgroep bijeenkomst;
2008/04/02:	Verslag projectgroep bijeenkomst;
2008/04/16:	Verslag projectgroep bijeenkomst;
2008/04/23:	Verslag projectgroep bijeenkomst;
2008/05/21:	Verslag bouwvergadering;
2008/06/04:	Verslag projectgroep bijeenkomst;
2008/08/12:	Overdracht rapportage Aanleg Milieustraat;

Overig

2008/02/25: Brief aan Ingenieursbureau Oranjewoud BV 'Opdracht uitvoering bestek 2008-01 "Aanleg milieustraat de Ambachten Zundert",

Randweg-Noord

Raad

2007/06: Masterplan Zundert;
 2007/08/28: Raadsbesluit 'Motie onderzoek MER benodigdheid tracé Randweg Zundert';
 2008/04/05: Quick Scan randweg Zundert;
 2008/11/18: Raadsmededeling 'Ondertekening intentieverklaring randweg Zundert';
 2009/03/10: Raadsmededeling 'vergoeding wervingskosten gronden tbv randweg';
 2009/03/24: Raadsmededeling 'gunningsadvies MER studie Randweg Zundert';
 2009/06/16: Raadsmededeling 'startnotitie MER randweg Zundert';
 2009/07/07: Raadsmededeling 'Afspraken provincie grondverwerving tbv randweg';
 2009/09/25: Raadsbesluit 'Randweg en ontsluiting Zundert-Zuid';
 2009/11/26: Raadsbesluit 'Richtlijnen MER Rapportage Randweg Zundert Noord';
 2010/10/28: Raadsbesluit 'MER randweg Zundert';
 2010/11/23: Visiedocument herinrichting N638;
 2010/12/21: Raadsvoorstel 'aanvullend dekkingsvoorstel afronding bestemmingsplanprocedure randweg Zundert';
 2011/01/13: Raadsmededeling 'start inspraakprocedure Voorontwerpbestemmingsplan Randweg Zundert';
 2011/02/22: Raadsmededeling 'Voorontwerp bestemmingsplan Randweg Zundert';
 2011/03/31: Raadsbesluit 'krediet tbv bestemmingsplanprocedure Randweg Zundert';
 2011/09/06: Raadsmededeling 'planstudie voor de herinrichting van de N638';
 2011/12/20: Raadsmededeling 'aanvulling MER Randweg Zundert en Ontwerpbestemmingsplan Randweg Zundert';
 2012/02/14: Raadsbesluit 'uitgangspunten uitvoeringsovereenkomst en voorbereidingskrediet Randweg Zundert';
 2012/03/29: Raadsbesluit 'Uitgangspunten uitvoeringsovereenkomst en voorbereidingskrediet realisatie Randweg Zundert';

College

2007/11/27: Intentieovereenkomst met de provincie Noord-Brabant;
 2007/12/08: Adviesnota 'Ondertekening raamovereenkomst inzake Randweg Noord kom Zundert';
 2008/09/09: Adviesnota 'Randweg Noord en ontsluiting Zundert-Zuid';
 2008/10/21: Adviesnota 'Financiële gevolgen voorgenomen projecten';
 2008/11/18: Adviesnota 'Ondertekening intentieverklaring randweg Zundert';
 2009/03/24: Adviesnota 'gunningsadvies MER studie Randweg Zundert';
 2009/06/16: Adviesnota 'Startnotitie MER Randweg Zundert';
 2009/09/22: Adviesnota 'Beantwoording commissievragen m.b.t. verkeerstudie Zundert-Zuid';
 2009/10/13: Adviesnota 'Richtlijnen MER Randweg Noord';
 2009/12/15: Adviesnota 'Ontwerpvarianten Randweg Zundert';
 2010/03/02: Adviesnota 'Bestuursopdrachten majeure projecten Strategie & Programmering';
 2010/03/09: Adviesnota 'vaststellen klankbordgroep randweg Zundert';
 2010/06/09: Adviesnota 'Notitie keuzes alternatieven en varianten MER Randweg Zundert';
 2010/07/13: Adviesnota 'Presentatie resultaten MER Randweg Zundert en studie Zuid t.b.v. Commissie Grondgebied'.

- 2010/09/28: Adviesnota 'MER randweg Zundert en resultaten Studie ontsluiting Zundert-Zuid';
 2010/10/19: Adviesnota 'Aangepast raadsvoorstel MER Randweg Noord en studie Zuid ontsluiting Zuid';
 2011/01/25: Adviesnota 'voorstel werkzaamheden voor verdiepingsslag Studie Zuid';

Projectorganisatie

- 2009/02/16: Projectplan inrichting N638 en Randweg/komproblematiek Zundert;
 2009/07/28: Projectplan inrichting N638 en Randweg/komproblematiek Zundert;
 2010/01/25: Projectopdracht Randweg Zundert/Ontsluiting Zundert Zuid/Inrichting N638;

Overig

- 2005/04/22: brief van provincie Noord-Brabant over 'Planstudie Belgische grens-Zundert-Rucphen-A58, gedeelte Zundert';
 2006/04/04: Intentieverklaring met provincie m.b.t. komproblematiek;
 2008/04/17: brief van provincie Noord-Brabant over 'Komproblematiek Zundert' inclusief nota;
 2009/07/27: brief met majeure projecten van de provincie Noord-Brabant;
 2009/12/02: brief van provincie over 'omlegging Zundert';
 2009-2013: Brabant Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport;
 2010/06/28: brief van provincie over 'accordering verkeersmodel MER-studie Randweg Zundert';
 2010/07/13: brief van provincie over 'Aanleg omlegging';
 2011/01/04: Visiedocument Planstudie N638, A58 Rucphen – E19/A1 Meer.

Parc Patersven

Raad

- 2004/11/26: Nagezonden Raadsinformatie bij agendapunt 2: Permanent bewonen recreatiewoningen;
 2004/12/02: Aanvulling op raadsstukken voor raadsvergadering d.d. 2004/12/02: Brief met verzoek tot inspraak in raadsvergadering van Vereniging van Eigenaren Patersven;
 2004/12/02: Amendement Raad legalisering Parc Patersven;
 2004/12/02: Raadsbesluit legalisering Parc Patersven;
 2008/06/10: Advies Commissie grondgebied 'Voortzetten van het legaliseringstraject en voorbereidingsbesluit Parc Patersven';
 2008/06/26: Raadsvoorstel 'Voortzetten van het legaliseringstraject en voorbereidingsbesluit Parc Patersven';
 2009/01/27: Raadsmededeling 'voortgang transformatie Parc Patersven';
 2009/03/26: Raadsvoorstel 'Vaststelling van het plan van aanpak Patersven';
 2009/03/26: Raadsbesluit 'Patersven';
 2009/05/19: Advies commissie Grondgebied 'vaststelling plan van aanpak Patersven';
 2009/05/28,
 2009/07/02: Raadsbesluit Patersven
 2009/11/30: Advies Commissie Grondgebied 'Gewijzigd plan van aanpak Herstructurering Parc Patersven';
 2009/12/15: Raadsmededeling 'beantwoording vragen Dorpsbelangen en CDA voorstel Herstructurering Parc Patersven';
 2009/12/17: Amendement 'herstructurering Parc Patersven'(nr 2009/16577);
 2009/12/17: Raadsvoorstel 'Gewijzigd plan van aanpak Herstructurering Parc Patersven';
 2009/12/17: Raadsbesluit 'herstructurering Parc Patersven';
 2010/05/17: Advies Commissie grondgebied 'Voorbereidingsbesluit Parc Patersven';
 2010/06/03: Raadsbesluit 'Voorbereidingsbesluit Parc Patersven';

2011/02/01 Raadsmededeling 'stand van zaken Patersven';
 2011/04/12: Raadsvoorstel 'Vorbereidingsbesluit Parc Patersven';
 2011/05/26: Raadsbesluit 'Vorbereidingsbesluit Parc Patersven';
 2011/11/29: Advies Commissie Grondgebied 'Parc patersven einde project legalisatie';
 2011/12/15: Raadsvoorstel 'Parc Paterven einde project legalisatie';
 2011/12/15: Raadsbesluit 'Parc Patersven einde project legalisatie';
 2011/12/15: Amendement nr. 2011/20523;
 2011/12/15: Amendement nr. 2011/20524;
 2012/03/02: Raadsmededeling 'Vervolgstappen Parc Patersven na raadsbesluit 2011/12/15';

College

2007/12/11: Adviesnota 'Intentieovereenkomst Patersven';
 2007/12/11: Ondertekende intentieovereenkomst Parc Patersven;
 2008/12/02: Adviesnota 'voorstel aan Raad inzake beslissing op bezwaar';
 2009/02/10: Adviesnota 'Plan van aanpak Parc Patersven';
 2009/04/21: Adviesnota 'Vorbereidingsbesluit Parc Patersven';
 2009/04/23: Memo 'retournering adviesnota d.d. 2009/04/23';
 2009/11/02: Spoed memo aan College over 'wijziging Plan van aanpak Parc Patersven';
 2009/11/03: Adviesnota 'Gewijzigd plan van aanpak Herstructurering Parc Patersven';
 2010/04/20: Adviesnota 'Vorbereidingsbesluit Parc Patersven';
 2010/09/03: Brief aan Vereniging van Eigenaren Patersven n.a.v. gesprek met wethouder de Beer (d.d. 2010/08/23);
 2010/11/30: Adviesnota inzake 'verzoek om schadeloosstelling';
 2010/12/21: Adviesnota 'Beantwoording Raadsvragen PvdA inzake Patersven';
 2011/01/17: Adviesnota 'Raadsmededeling inzake Patersven';
 2011/04/05: Adviesnota 'Vorbereidingsbesluit Patersven';
 2011/04/05: Adviesnota 'Beantwoording Raadsvragen';
 2011/05/03: Adviesnota 'Parc Patersven: opties voor de toekomst';
 2011/05/10: Adviesnota 'Brief van Volker Wessels terugtrekking uit project Parc Patersven';
 2011/08/16: Adviesnota 'Parc Patersven opties voor de toekomst';
 2011/09/06: Vertrouwelijke presentatie voor B&W, met de bedoeling die te presenteren in Commissie Grondgebied en Raad;
 2011/10/11: Adviesnota 'Parc Patersven einde project legalisatie';
 2011/11/21: Adviesnota 'gewijzigd raadsvoorstel Parc Patersven';
 2012/01/16: Adviesnota 'Vervolgstappen Parc Patersven na Raadsbesluit ' 2011/12/15 (niet openbaar);
 2012/03/06: Adviesnota 'Vervolgstappen Parc Patersven na Raadsbesluit ' 2011/12/15;

Projectorganisatie

2009/10/30: Plan van Aanpak Herstructurering Parc Patersven (door projectgroep Patersven);

Overig

1998/02/05: Notariële akte oprichting 'Parc en beheer BV';
 2007/03/02: Verslag Voorlichtingsbijeenkomst legalisatie Patersven: bestemd voor leden van de Vereniging van Eigenaren Patersven;
 2009/11/05: Persbericht 'College legt gemeenteraad gewijzigd plan van aanpak Parc Patersven voor';
 2011/04/20: Brief van Volker Wessels over terugtrekken uit project Parc Patersven;
 2011/11/08: Huis-aan-huis informatiebrief aan bewoners Parc Patersven: 'Gemeentebestuur Zundert stopt legalisering en zet in op herstel van recreatiefunctie Parc Patersven';

- 2011/11/08: Persbericht 'Gemeentebestuur Zundert stopt legalisering en zet in op herstel van recreatiefunctie Parc Patersven';
- 2011/11/23: Ingezonden brief van 'een verontruste Parcbewoner' per email aan alle Raadsleden;
- 2011/12/15: Ingezonden brief van een bewoner van Parc Patersven;

Bijlage 2: Lijst van geïnterviewde functionarissen

1. De heer W. van Zuilen, projectleider Milieustraat.
2. Mevrouw A. Zagers, projectleider randweg Noord.
3. De heer A. Liebregts, concerncontroller.

Bijlage 3: Normenkader toegepast op project Milieustraat

Milieustraat			
	Indicator	Norm	Bevindingen
A: Beleidsvorming			
1	Strategisch beleid	Er is strategische beleid ten aanzien van de realisatie van het project beschikbaar.	Nee
2		Er wordt gewerkt conform het vastgestelde strategisch beleid.	Nee
3	Definitie beleidsdoelstellingen	De met het project beoogde beleidsdoelen zijn vooraf benoemd en beschreven .	Nee, want niet meetbaar geformuleerd.
4		De Raad en het College zijn in staat de vastgestelde beleidsdoelstellingen te bewaken.	Nee, want niet meetbaar geformuleerd
5	Beleid met betrekking tot projectmatig werken	Er zijn richtlijnen voor projectmatig werken vastgesteld en beschikbaar.	Nee
6		De gemeente werkt bij projectmatig werken conform deze richtlijnen.	Nvt
7	Risicomanagement	Er zijn beleidskaders geformuleerd voor het beheersen van risico's.	Nee
8		Juridische control is ontwikkeld.	Nee
9	Beleid met betrekking tot kredietaanvragen	Er zijn richtlijnen voor kredietaanvragen vastgesteld en beschikbaar.	Ja
10	Aanbestedingsbeleid	Er is aanbestedingsbeleid beschikbaar.	Ja
11		Er wordt gewerkt conform het aanbestedingsbeleid.	Ja
12	Beleid met betrekking tot PPS	Er zijn beleidskaders met betrekking tot publiek private samenwerking vastgesteld.	Nee
13		Er wordt gewerkt conform de beleidskaders met betrekking tot publiek private samenwerking.	Nvt
14	Beleid met betrekking tot kwaliteit	Er zijn beleidskaders ten aanzien van kwaliteit opgesteld.	Nee
15		Er wordt gewerkt conform de beleidskaders ten aanzien van kwaliteit.	Nee
16	Toetsing realisatie beleidsdoelstellingen	De beoogde resultaten van het project zijn getoetst aan de beleidsdoelstellingen.	Nee
17		De beleiddoelstellingen zijn gerealiseerd.	Niet vast te stellen want niet meetbaar geformuleerd
B: Besluitvorming (Governance, taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden, rollen checks and balances)			
Ten aanzien van de gemeenteraad			
1	Project opdracht	De projectopdracht is door de Raad goedgekeurd.	Ja
2	Behandel en beslismomenten	De behandel- en beslismomenten van het project in de Raad zijn expliciet benoemd.	Ja
3	Kaderstellende en controlerende rol	De Raad functioneert als kaderstellend en controlerend orgaan, in aansluiting op de verschillende	Ja, voor zover in fasering uitgevoerd.

Milieustraat			
	Indicator	Norm	Bevindingen
		projectfases.	
4	Belangstelling	Er is aantoonbare belangstelling van de Raad voor de voortgang en resultaten van het project.	Ja
5	Informatievoorziening	Er vindt tijdige en actieve informatievoorziening plaats aan de raad.	Ja
Ten aanzien van het College van B&W			
6	Vaststelling projectopdracht	De projectopdracht is door B&W vastgesteld.	Ja
7	Bespreek en beslismomenten	De bespreek- en beslismomenten van het project in B&W zijn gedefinieerd en bekend.	?
8	Mandatering	De mandatering aan de projectleider/-organisatie is conform de richtlijnen geregeld.	Ja
9	Belangstelling	Er is aantoonbare belangstelling van het College van B&W voor de voortgang en de resultaten van het project.	Ja
10	Informatievoorziening	Er vindt tijdige en actieve informatievoorziening plaats aan B&W.	Ja
Ten aanzien van de diverse stakeholders			
11	Stakeholder management	Relevante externe spelers/doelgroepen zijn in beeld gebracht.	Nee
12		Er is een krachtenveldanalyse gemaakt.	Nee
13		De verwachte bijdragen/betrokkenheid van externe doelgroepen zijn gedefinieerd	Nee
14		De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de gemeentelijke en de externe partijen zijn expliciet gemaakt en vastgelegd.	Ja
15		Het project is transparant voor de burger. In dit kader zijn de verantwoordingsmomenten vastgesteld.	Gedurende het project is er veel weerstand van de omwonenden. In bouwoverleg geen zichtbare aandacht voor externe informatie en communicatie in stukken.
Ten aanzien van de projectorganisatie			
16	Projectorganisatie	De projectorganisatie is beschreven en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hierin zijn helder vastgesteld.	Nee
17	Oprachtgever	De rol van de opdrachtgever is helder ten aanzien van zijn/haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.	Nee
18	Projectleider	De rol van de projectleider is helder inclusief zijn/haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.	Nee
19	Oprachtgever versus opdrachtnemer	Het opdrachtgeverschap versus het opdrachtnemerschap is duidelijk geregeld.	Ja

Milieustraat			
	Indicator	Norm	Bevindingen
C: Projectsturing/beheersing			
1	Projectmatig werken algemeen	Er zijn interne richtlijnen voor projectmatig werken opgesteld.	Nee
2		Het project is vormgegeven conform de richtlijnen voor projectmatig werken.	Nee
3		De rolverwachtingen binnen het project zijn gedeeld.	Nee
4		Er is sprake van een doel- en resultaatgerichte cultuur.	Niet vast te stellen
5		De projectleider en medewerkers zijn getraind in projectmatig werken	Niet vast te stellen.
6	Geld	De financiële dekking van het project is voor aanvang geborgd.	Ja
7		Er is vooraf een onderbouwde kostenraming gemaakt.	Ja
8		De mogelijke alternatieve financiële onderbouwingen zijn onderzocht.	Ja
9		De verwachte en werkelijke kosten en opbrengsten worden in projectadministraties vastgelegd.	Ja
10		In het project wordt gewerkt met een verplichtingenadministratie	Ja
11		De verantwoording en rapportages over het project vallen binnen de normale P&C cyclus.	Ja
12	Organisatie:	Er is een planning van de inzet van medewerkers gemaakt.	Ja
13		Er zijn afspraken gemaakt over de inzet van (lijn)medewerkers in de projecten.	Ja
14		Er zijn afspraken gemaakt over de inzet van externe medewerkers in het project.	Ja
15		De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie zijn helder vastgelegd in het projectplan.	Ja
16	Kwaliteit	De kwaliteitseisen ten aanzien van de uitvoering van het project en de projectresultaten zijn (SMART) beschreven en vastgelegd.	Helder bestek voor resultaat.
17		Er is expliciete aandacht voor de borging van de juridische kwaliteit.	Nee
18		Er wordt er gewerkt volgens de plan-do-check-act methode (lerende organisatie).	Ja, strikte bewaking in bouwoverleg
19		Er is sprake van een (opgeleverd) nazorgprogramma: <ul style="list-style-type: none"> o evaluatie; o leerpunten benoemd; o toewijzing en planning openstaande acties. 	Nee, wel een lijst met openstaande acties.
20		De overdracht is conform de wensen van de opdrachtgever	Ja
21		De overdracht is expliciet door de opdrachtgever akkoord bevonden.	Ja
22	Informatie en	De projectinformatie wordt	Ja

Milieustraat			
	Indicator	Norm	Bevindingen
	communicatie	opgeslagen, bewerkt en gedeeld.	
23		Er wordt gebruik gemaakt van vaste formats om de verschillende belanghebbenden op de verschillende afgesproken momenten te informeren.	(sinds 2010) Wel in de vorm van adviesnota's en raadsvoorstellen.
24		Er bestaat een protocol om te informeren bij belangrijke afwijkingen (om te verantwoorden of zodat de juiste partij kan bijsturen).	(sinds 2010)
25	Tijd	Er is een gedetailleerd tijdpad voor de verschillende fases binnen het project opgezet.	Ja, zeker voor realisatiefase
26		Mijlpalen zijn benoemd.	Ja
27		Vooraf is bepaald wat te doen bij afwijkingen van het tijdpad.	Nee
28	Voortgangsbewaking project	De voortgangsbewaking van het project is geregeld en vastgelegd.	Ja
29		De rapportagemethodiek en de interval hiervan zijn afgesproken	Ja
30		Op basis van (vastgelegde) afspraken wordt de voortgang gerapporteerd	Ja
31		De inbedding van de projecten binnen de P&C cyclus zijn conform de richtlijnen van de gemeente	Ja
32		De (bestuurlijke) beslismomenten zijn vastgelegd	Ja
33		Op de juiste momenten heeft door de juiste actoren (bestuurlijk) besluitvorming plaats gevonden.	Ja
34		Alle bestuurlijke beslissingen zijn expliciet terug te vinden in de beslisdocumenten.	Ja
35		De (mijlpalen)planning is behaald; indien niet dan is daarvoor een deugdelijke argumentatie gegeven	Ja
36		De beoogde (tussen)resultaten zijn behaald, indien niet dan is daarvoor een deugdelijke argumentatie gegeven.	Ja
Onderkennen van risico's			
37	Systematiek	Richtlijnen risicomanagement bij uitvoering van projecten zijn vastgesteld en beschikbaar	Nee. Later (vanaf 2007) wel algemene, geen project specifieke richtlijnen beschikbaar.
38		Er wordt gewerkt conform de richtlijnen voor risicomanagement.	Nee
39		Mogelijke risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen zijn bij de start van het project in beeld gebracht in de vorm van een risicoanalyse (inclusief scenario's en beheersingsmaatregelen)	Nee
40	Aandacht	Er is politiek en ambtelijk expliciete aandacht voor risicobeheersing.	Nee
41		De projectleiding heeft expliciete aandacht voor mogelijke risico's bij de uitvoering.	Nee

Milieustraat			
	Indicator	Norm	Bevindingen
42		De projectmedewerkers hebben expliciete aandacht voor mogelijke risico's.	Nee
43		Er is expliciet aandacht voor de juridische risico's	Nee
44	Beoordelen van risico's	Risico's worden op het juiste niveau beoordeeld.	?
45	Beheersen van risico's	Er zijn tijdig afdoende maatregelen getroffen op het moment dat risico's zich hebben voorgedaan.	N.v.t.

Bijlage 4: Normenkader toegepast op project Randweg Noord

Randweg Noord			
	Indicator	Norm	Bevindingen
A: Beleidsvorming			
1	Strategisch beleid	Er is strategische beleid ten aanzien van de realisatie van het project beschikbaar.	Ja
2		Er wordt gewerkt conform het vastgestelde strategisch beleid.	Ja
3	Definitie beleidsdoelstellingen	De met het project beoogde beleidsdoelen zijn vooraf benoemd en beschreven .	Ja, maar in algemene niet-meetbare termen
4		De Raad en het College zijn in staat de vastgestelde beleidsdoelstellingen te bewaken.	Slechts op hoofdlijnen.
5	Beleid met betrekking tot projectmatig werken	Er zijn richtlijnen voor projectmatig werken vastgesteld en beschikbaar.	Nee
6		De gemeente werkt bij projectmatig werken conform deze richtlijnen.	Nee
7	Risicomanagement	Er zijn beleidskaders geformuleerd voor het beheersen van risico's.	Nee
8		Juridische control is ontwikkeld.	Nee, maar juridische expertise is opgenomen in project
9	Beleid met betrekking tot kredietaanvragen	Er zijn richtlijnen voor kredietaanvragen vastgesteld en beschikbaar.	Ja
10	Aanbestedingsbeleid	Er is aanbestedingsbeleid beschikbaar.	Ja
11		Er wordt gewerkt conform het aanbestedingsbeleid.	Ja
12	Beleid met betrekking tot PPS	Er zijn beleidskaders met betrekking tot publiek private samenwerking vastgesteld.	Nee
13		Er wordt gewerkt conform de beleidskaders met betrekking tot publiek private samenwerking.	N.v.t.
14	Beleid met betrekking tot kwaliteit	Er zijn beleidskaders ten aanzien van kwaliteit opgesteld.	Nee
15		Er wordt gewerkt conform de beleidskaders ten aanzien van kwaliteit.	Nee
16	Toetsing realisatie beleidsdoelstellingen	De beoogde resultaten van het project zijn getoetst aan de beleidsdoelstellingen.	Nee
17		De beleiddoelstellingen zijn gerealiseerd.	Niet vast te stellen, want niet meetbaar geformuleerd.
B: Besluitvorming (Governance, taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden, rollen checks and balances)			
		Ten aanzien van de gemeenteraad	
1	Project opdracht	De projectopdracht is door de Raad goedgekeurd.	Ja
2	Behandel en beslismomenten	De behandel- en beslismomenten van het project in de Raad zijn expliciet benoemd.	Ja, expliciet vooraf.
3	Kaderstellende en controlerende rol	De Raad functioneert als kaderstellend en controlerend orgaan,	Ja

Randweg Noord			
	Indicator	Norm	Bevindingen
		in aansluiting op de verschillende projectfases.	
4	Belangstelling	Er is aantoonbare belangstelling van de Raad voor de voortgang en resultaten van het project.	Ja
5	Informatievoorziening	Er vindt tijdige en actieve informatievoorziening plaats aan de raad.	Ja
Ten aanzien van het College van B&W			
6	Vaststelling projectopdracht	De projectopdracht is door B&W vastgesteld.	Ja
7	Bespreek en beslismomenten	De bespreek- en beslismomenten van het project in B&W zijn gedefinieerd en bekend.	Ja
8	Mandatering	De mandatering aan de projectleider/-organisatie is conform de richtlijnen geregeld.	Ja
9	Belangstelling	Er is aantoonbare belangstelling van het College van B&W voor de voortgang en de resultaten van het project.	Ja
10	Informatievoorziening	Er vindt tijdige en actieve informatievoorziening plaats aan B&W.	Ja, conform plan
Ten aanzien van de diverse stakeholders			
11	Stakeholder management	Relevante externe spelers/doelgroepen zijn in beeld gebracht.	Nee, er zijn wel algemene informatieavonden gehouden waar stakeholders zijn geïnformeerd. Het project was te volgen op www.randwegzundert.nl
12		Er is een krachtenveldanalyse gemaakt.	Nee
13		De verwachte bijdragen/betrokkenheid van externe doelgroepen zijn gedefinieerd	Ja, met name provincie
14		De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de gemeentelijke en de externe partijen zijn expliciet gemaakt en vastgelegd.	Ja, met name de provincie. Anderen niet/nauwelijks.
15		Het project is transparant voor de burger. In dit kader zijn de verantwoordingsmomenten vastgesteld.	De burger is in staat inspraak uit te oefenen en op hoofdlijnen kennis te nemen van het project.
Ten aanzien van de projectorganisatie			
16	Projectorganisatie	De projectorganisatie is beschreven en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hierin zijn helder vastgesteld.	Ja
17	Opdrachtgever	De rol van de opdrachtgever is helder ten aanzien van zijn/haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.	Niet expliciet.
18	Projectleider	De rol van de projectleider is helder inclusief zijn/haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.	Nee
19	Opdrachtgever versus opdrachtnemer	Het opdrachtgeverschap versus het opdrachtnemerschap is duidelijk	Ja

Randweg Noord			
	Indicator	Norm	Bevindingen
		geregeld.	
C: Projectsturing/beheersing			
1	Projectmatig werken algemeen	Er zijn interne richtlijnen voor projectmatig werken opgesteld.	Nee
2		Het project is vormgegeven conform de richtlijnen voor projectmatig werken.	Nee, echter wel duidelijke kenmerken van projectmanagement aanwezig.
3		De rolverwachtingen binnen het project zijn gedeeld.	Nee
4		Er is sprake van een doel- en resultaatgerichte cultuur.	Niet vast te stellen
5		De projectleider is getraind in projectmatig werken	Ja, Projectleiders en projectmanager
6	Geld	De financiële dekking van het project is voor aanvang geborgd.	Ja
7		Er is vooraf een onderbouwde kostenraming gemaakt.	Ja
8		De mogelijke alternatieve financiële onderbouwingen zijn onderzocht.	Ja
9		De verwachte en werkelijke kosten en opbrengsten worden in projectadministraties vastgelegd.	Ja
10		In het project wordt gewerkt met een verplichtingenadministratie	Ja
11		De verantwoording en rapportages over het project vallen binnen de normale P&C cyclus.	Ja
12	Organisatie:	Er is een planning van de inzet van medewerkers gemaakt.	Ja, uren werden jaarlijks door projectleiders ingediend met een planning.
13		Er zijn afspraken gemaakt over de inzet van (lijn)medewerkers in de projecten.	Niet aangetroffen, maar medewerkers schrijven tijd op project.N.v.t.
14		Er zijn afspraken gemaakt over de inzet van externe medewerkers in het project.	Ja
15		De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie zijn helder vastgelegd in het projectplan.	Nee
16	Kwaliteit	De kwaliteitseisen ten aanzien van de uitvoering van het project en de projectresultaten zijn (SMART) beschreven en vastgelegd.	Nee
17		Er is expliciete aandacht voor de borging van de juridische kwaliteit.	Ja in de vorm van inzet van een juridisch medewerker
18		Er wordt er gewerkt volgens de plan-do-check-act methode (lerende organisatie).	Ja, in procedure opgenomen.
19		Er is sprake van een (opgeleverd) nazorgprogramma: <ul style="list-style-type: none"> o evaluatie; o leerpunten benoemd; o toewijzing en planning openstaande acties. 	N.v.t., is nog niet tot realisatie gekomen.
20		De overdracht is conform de wensen van de opdrachtgever	N.v.t.
21		De overdracht is expliciet door de	N.v.t.

Randweg Noord			
	Indicator	Norm	Bevindingen
		opdrachtgever akkoord bevonden.	
22	Informatie en communicatie	De projectinformatie wordt opgeslagen, bewerkt en gedeeld.	Ja
23		Er wordt gebruik gemaakt van vaste formats om de verschillende belanghebbenden op de verschillende afgesproken momenten te informeren.	(sinds 2010)
24		Er bestaat een protocol om te informeren bij belangrijke afwijkingen (om te verantwoorden of zodat de juiste partij kan bijsturen).	(sinds 2010)
25	Tijd	Er is een gedetailleerd tijdpad voor de verschillende fases binnen het project opgezet.	Ja
26		Mijlpalen zijn benoemd.	Ja
27		Vooraf is bepaald wat te doen bij afwijkingen van het tijdpad.	Nee, wel opgenomen in risicoinventarisatie
28	Voortgangsbewaking project	De voortgangsbewaking van het project is geregeld en vastgelegd.	Ja
29		De rapportagemethodiek en de interval hiervan zijn afgesproken	Ja
30		Op basis van (vastgelegde) afspraken wordt de voortgang gerapporteerd	Ja
31		De inbedding van de projecten binnen de P&C cyclus zijn conform de richtlijnen van de gemeente	Ja
32		De (bestuurlijke) besismomenten zijn vastgelegd	Ja
33		Op de juiste momenten heeft door de juiste actoren (bestuurlijk) besluitvorming plaats gevonden.	Niet vast te stellen
34		Alle bestuurlijke beslissingen zijn expliciet terug te vinden in de beslisdocumenten.	Ja
35		De (mijlpalen)planning is behaald; indien niet dan is daarvoor een deugdelijke argumentatie gegeven	Ja
36		De beoogde (tussen)resultaten zijn behaald, indien niet dan is daarvoor een deugdelijke argumentatie gegeven.	Ja
Onderkennen van risico's			
37	Systematiek	Richtlijnen risicomanagement bij uitvoering van projecten zijn vastgesteld en beschikbaar	Nee. Later (vanaf 2007) wel algemene, geen project specifieke richtlijnen beschikbaar.
38		Er wordt gewerkt conform de richtlijnen voor risicomanagement.	Ja
39		Mogelijke risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen zijn bij de start van het project in beeld gebracht in de vorm van een risicoanalyse (inclusief scenario's en beheersingsmaatregelen)	Ja
40	Aandacht	Er is politiek en ambtelijk expliciete aandacht voor risicobeheersing.	Ja

Randweg Noord			
	Indicator	Norm	Bevindingen
41		De projectleiding heeft expliciete aandacht voor mogelijke risico's bij de uitvoering.	Bij start projectplan zijn risico's opgenomen.
42		De projectmedewerkers hebben expliciete aandacht voor mogelijke risico's.	Niet vast te stellen
43		Er is expliciet aandacht voor de juridische risico's	Ja
44	Beoordelen van risico's	Risico's worden op het juiste niveau beoordeeld.	Niet vast te stellen
45	Beheersen van risico's	Er zijn tijdig afdoende maatregelen getroffen op het moment dat risico's zich hebben voorgedaan.	Nee, niet voorgedaan

Bijlage 5: Normenkader toegepast op project Parc Patersven

Project Parc Patersven			
	Indicator	Norm	Bevinding
A: Beleidsvorming			
1	Strategisch beleid	Er is strategische beleid ten aanzien van de realisatie van het project beschikbaar.	Ja
2		Er wordt gewerkt conform het vastgestelde strategisch beleid.	Ja
3	Definitie beleidsdoelstellingen	De met het project beoogde beleidsdoelen zijn vooraf benoemd en beschreven .	Ja
4		De Raad en het College zijn in staat de vastgestelde beleidsdoelstellingen te bewaken.	Ja
5	Beleid met betrekking tot projectmatig werken	Er zijn richtlijnen voor projectmatig werken vastgesteld en beschikbaar.	Ja
6		De gemeente werkt bij projectmatig werken conform deze richtlijnen.	Ja
7	Risicomanagement	Er zijn beleidskaders geformuleerd voor het beheersen van risico's.	Ja, sinds 2007
8		Juridische control is ontwikkeld.	Nee
9	Beleid met betrekking tot kredietaanvragen	Er zijn richtlijnen voor kredietaanvragen vastgesteld en beschikbaar.	Ja
10	Aanbestedingsbeleid	Er is aanbestedingsbeleid beschikbaar.	Ja
11		Er wordt gewerkt conform het aanbestedingsbeleid.	Ja
12	Beleid met betrekking tot PPS	Er zijn beleidskaders met betrekking tot publiek private samenwerking vastgesteld.	Nee
13		Er wordt gewerkt conform de beleidskaders met betrekking tot publiek private samenwerking.	Nvt
14	Beleid met betrekking tot kwaliteit	Er zijn beleidskaders ten aanzien van kwaliteit opgesteld.	Nee
15		Er wordt gewerkt conform de beleidskaders ten aanzien van kwaliteit.	Nee
16	Toetsing realisatie beleidsdoelstellingen	De beoogde resultaten van het project zijn getoetst aan de beleidsdoelstellingen.	N.v.t.
17		De beleidsdoelstellingen zijn gerealiseerd.	Nee, project is gestopt.
B: Besluitvorming (Governance, taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden, rollen checks and balances)			
Ten aanzien van de gemeenteraad			
1	Project opdracht	De projectopdracht is door de Raad goedgekeurd.	Ja
2	Behandel en beslismomenten	De behandel- en beslismomenten van het project in de Raad zijn expliciet benoemd.	Ja
3	Kaderstellende en controlerende rol	De Raad functioneert als kaderstellend en controlerend orgaan, in aansluiting op de verschillende projectfasen.	Ja

Project Parc Patersven			
	Indicator	Norm	Bevinding
4	Belangstelling	Er is aantoonbare belangstelling van de Raad voor de voortgang en resultaten van het project.	Ja
5	Informatievoorziening	Er vindt tijdige en actieve informatievoorziening plaats aan de raad.	Ja
Ten aanzien van het College van B&W			
6	Vaststelling projectopdracht	De projectopdracht is door B&W vastgesteld.	Ja
7	Bespreek en beslismomenten	De bespreek- en beslismomenten van het project in B&W zijn gedefinieerd en bekend.	Ja
8	Mandatering	De mandatering aan de projectleider/-organisatie is conform de richtlijnen geregeld.	?
9	Belangstelling	Er is aantoonbare belangstelling van het College van B&W voor de voortgang en de resultaten van het project.	Ja
10	Informatievoorziening	Er vindt tijdige en actieve informatievoorziening plaats aan B&W.	Ja
Ten aanzien van de diverse stakeholders			
11	Stakeholder management	Relevante externe spelers/doelgroepen zijn in beeld gebracht.	Ja
12		Er is een krachtenveldanalyse gemaakt.	Nee
13		De verwachte bijdragen/betrokkenheid van externe doelgroepen zijn gedefinieerd	Ja
14		De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de gemeentelijke en de externe partijen zijn expliciet gemaakt en vastgelegd.	Ja
15		Het project is transparant voor de burger. In dit kader zijn de verantwoordingsmomenten vastgesteld.	Er is veel informatie beschikbaar voor de burger.
Ten aanzien van de projectorganisatie			
16	Projectorganisatie	De projectorganisatie is beschreven en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hierin zijn helder vastgesteld.	Ja, vanaf 2009, daarvoor onduidelijk.
17	Opdrachtgever	De rol van de opdrachtgever is helder ten aanzien van zijn/haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.	Ja, vanaf 2009, daarvoor onduidelijk.
18	Projectleider	De rol van de projectleider is helder inclusief zijn/haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.	Ja, vanaf 2009, daarvoor onduidelijk.
19	Opdrachtgever versus opdrachtnemer	Het opdrachtgeverschap versus het opdrachtnemerschap is duidelijk geregeld.	Ja
C: Projectsturing/beheersing			
1	Projectmatig werken algemeen	Er zijn interne richtlijnen voor projectmatig werken opgesteld.	Ja

Project Parc Patersven			
	Indicator	Norm	Bevinding
2		Het project is vormgegeven conform de richtlijnen voor projectmatig werken.	Ja
3		De rolverwachtingen binnen het project zijn gedeeld.	Ja
4		Er is sprake van een doel- en resultaatgerichte cultuur.	Niet vast te stellen
5		De projectleider en medewerkers zijn getraind in projectmatig werken	Niet vast te stellen
6	Geld	De financiële dekking van het project is voor aanvang geborgd.	Nee
7		Er is vooraf een onderbouwde kostenraming gemaakt.	Nee
8		De mogelijke alternatieve financiële onderbouwingen zijn onderzocht.	Ja
9		De verwachte en werkelijke kosten en opbrengsten worden in projectadministraties vastgelegd.	Ja
10		In het project wordt gewerkt met een verplichtingenadministratie	Ja
11		De verantwoording en rapportages over het project vallen binnen de normale P&C cyclus.	?
12	Organisatie:	Er is een planning van de inzet van medewerkers gemaakt.	Niet aangetroffen
13		Er zijn afspraken gemaakt over de inzet van (lijn)medewerkers in de projecten.	Niet aangetroffen, interne medewerkers schrijven tijd op de projecten.
14		Er zijn afspraken gemaakt over de inzet van externe medewerkers in het project.	Niet aangetroffen
15		De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie zijn helder vastgelegd in het projectplan.	Ja, vanaf 2009. Daarvoor onduidelijk.
16	Kwaliteit	De kwaliteitseisen ten aanzien van de uitvoering van het project en de projectresultaten zijn (SMART) beschreven en vastgelegd.	De projectresultaten zijn behoorlijk duidelijk.
17		Er is expliciete aandacht voor de borging van de juridische kwaliteit.	Ja
18		Er wordt er gewerkt volgens de plan-do-check-act methode (lerende organisatie).	N.v.t.
19		Er is sprake van een (opgeleverd) nazorgprogramma: <ul style="list-style-type: none"> o evaluatie; o leerpunten benoemd; o toewijzing en planning openstaande acties. 	N.v.t.
20		De overdracht is conform de wensen van de opdrachtgever	N.v.t.
21		De overdracht is expliciet door de opdrachtgever akkoord bevonden.	N.v.t.
22	Informatie en communicatie	De projectinformatie wordt opgeslagen, bewerkt en gedeeld.	Ja
23		Er wordt gebruik gemaakt van vaste	(Sinds 2010)

Project Parc Patersven			
	Indicator	Norm	Bevinding
		formats om de verschillende belanghebbenden op de verschillende afgesproken momenten te informeren.	
24		Er bestaat een protocol om te informeren bij belangrijke afwijkingen (om te verantwoorden of zodat de juiste partij kan bijsturen).	(sinds 2010)
25	Tijd	Er is een gedetailleerd tijdpad voor de verschillende fases binnen het project opgezet.	Ja
26		Mijlpalen zijn benoemd.	Ja
27		Vooraf is bepaald wat te doen bij afwijkingen van het tijdpad.	Ja
28	Voortgangsbewaking project	De voortgangsbewaking van het project is geregeld en vastgelegd.	Ja
29		De rapportagemethodiek en de interval hiervan zijn afgesproken	Nee
30		Op basis van (vastgelegde) afspraken wordt de voortgang gerapporteerd	Nee
31		De inbedding van de projecten binnen de P&C cyclus zijn conform de richtlijnen van de gemeente	Ja
32		De (bestuurlijke) beslismomenten zijn vastgelegd	Ja
33		Op de juiste momenten heeft door de juiste actoren (bestuurlijk) besluitvorming plaats gevonden.	Ja
34		Alle bestuurlijke beslissingen zijn expliciet terug te vinden in de beslisdocumenten.	Ja
35		De (mijlpalen)planning is behaald; indien niet dan is daarvoor een deugdelijke argumentatie gegeven	Nee, wel toegelicht
36		De beoogde (tussen)resultaten zijn behaald, indien niet dan is daarvoor een deugdelijke argumentatie gegeven.	Nee, wel toegelicht
Onderkennen van risico's			
37	Systematiek	Richtlijnen risicomanagement bij uitvoering van projecten zijn vastgesteld en beschikbaar	Nee. Later (vanaf 2007) wel algemene, geen project specifieke richtlijnen beschikbaar.
38		Er wordt gewerkt conform de richtlijnen voor risicomanagement.	Nauwelijks
39		Mogelijke risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen zijn bij de start van het project in beeld gebracht in de vorm van een risicoanalyse (inclusief scenario's en beheersingsmaatregelen)	Belangrijkste risico wel, geen expliciete beheersmaatregelen, geen gestructureerde aandacht voor overige risico's. wel incidenteel, zie mail projectleider.
40	Aandacht	Er is politiek en ambtelijk expliciete aandacht voor risicobeheersing.	?
41		De projectleiding heeft expliciete aandacht voor mogelijke risico's bij de uitvoering.	Niet gestructureerd
42		De projectmedewerkers hebben expliciete aandacht voor mogelijke risico's.	Niet vast te stellen

Project Parc Patersven			
	Indicator	Norm	Bevinding
43		Er is expliciet aandacht voor de juridische risico's	Nee
44	Beoordelen van risico's	Risico's worden op het juiste niveau beoordeeld.	Alle beslisdocumenten zijn volgens interne richtlijnen voorzien van een juridische paragraaf en voorgelegd en afgetekend door de afdelingscoördinator, het afdelingshoofd, het 'screenteam' en voorbesproken met de portefeuillehouder.
45	Beheersen van risico's	Er zijn tijdig afdoende maatregelen getroffen op het moment dat risico's zich hebben voorgedaan.	Situatie heeft zich niet voorgedaan.

Bijlage 6: Checklist grote projecten voor de Raad

Algemene Kaders	<ul style="list-style-type: none"> • Is duidelijk welk maatschappelijk probleem met het project wordt aangepakt ? Waarom zou het werken ? • Zijn er alternatieven ? Zijn die onderzocht ? • Zijn de doelstellingen meetbaar genoeg geformuleerd ? • Zijn de projectresultaten meetbaar genoeg geformuleerd ? • Is er een duidelijke communicatiestrategie ? (burgers, bewoners, marktpartijen, belangenorganisaties).
Reikwijdte	<ul style="list-style-type: none"> • Is het duidelijk wat wel en wat niet binnen het project valt ? • Is er een duidelijk projectplan ? • Kan de reikwijdte worden gewijzigd ? Zo ja, door wie onder welke voorwaarden ?
Projectsturing	<ul style="list-style-type: none"> • Is duidelijk wat vanaf de start en gedurende het hele project de besluitmomenten zijn voor de Raad ? • Wat zijn de items waarop wordt gestuurd ? (Geld, organisatie, kwaliteit, informatie, tijdsplanning , resultaat en risico's) • Is duidelijk vastgelegd wat de verschillende verantwoordelijkheden zijn tussen de gemeente en de uitvoerende marktpartijen en eventueel andere overheidsinstanties (andere gemeenten, provincie, Rijk) ?
Geld	<ul style="list-style-type: none"> • Is er goed zicht op de te verwachten kosten en opbrengsten ? • Zijn die ramingen voldoende gemaakt ? (Hoe zijn die ramingen gemaakt ? Is er expertise ingehuurd ?). • Wat is de manier waarop het project wordt gefinancierd ? • Wat is het aandeel van eventuele andere partijen (in geval van Publiek Privaat Samenwerken) en hoe is dat zeker gesteld ? • Welke overwegingen lagen aan de keuze voor de andere partijen en de manier van samenwerken ten grondslag ?
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Is de projectorganisatie omschreven conform de richtlijnen van de gemeente Zundert? • Is de administratieve organisatie duidelijk ? (wie is waarvoor verantwoordelijk) • Hoe is de interne controle geregeld ? • In geval van PPS: hoe houdt de gemeente toezicht ?
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de verschillende projectfases conform de geldende richtlijnen benoemd ? • Zijn die fases voorzien van 'go-no go' beslismomenten ?
Informatie/ Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt de Raad geïnformeerd over de voortgang van het project, steeds inzichtelijk gepresenteerd in relatie met het geldende projectplan ?
Tijdsplanning	<ul style="list-style-type: none"> • Is er een concrete tijdsplanning gemaakt per fase van het project ? • Is er aangegeven wat de verwachte minimum en maximum doorlooptijd is ? • Is er rekening gehouden met tijd voor inspraak ?