Evaluatie ’De Nieuwe Strunk’







Evaluatie 'De Nieuwe Strunk'

rapportage

Definitieve Versie

8 juni 2021

Evaluatie ’De Nieuwe Strunk’

Henk Wesseling

8 juni 2021

Inhoudsopgave

Samenvattende conclusies, lessen en hoe verder 6

1. Inleiding 14

1.1 Aanleiding en achtergrond 14
1.2 Onderzoeksvragen 14
1.3 Werkwijze 15
1.4 Leeswijzer 17

2. (Voor)geschiedenis en rolverdeling 18

2.1 Chronologisch overzicht 18
2.2 Opgave in de implementatiefase 19
2.3 Rollen in implementatiefase 19
2.4 Opgave, proces en resultaat 20
2.5 Concluderend 20

3. Verklaring teruggave 21

3.1 Chronologie in vogelvlucht 21
3.2 Procesvoering en organisatie 23
3.2.1 Afstemmen op aard vraagstuk 23
3.2.2 Geen gedeelde urgentie 23
3.2.3 Vertraging in opleveren noodzakelijke stukken 24
3.2.4 Geen signalering 24
3.2.5 Een stichtingsbestuur op de achtergrond 25
3.2.6 Verwarrende communicatie 26
3.2.7 Concluderend 26
3.3 Meer inhoudelijk: financiële, juridische en andere redenen 26
3.3.1 Financiële risico's 27
3.3.2 Garanties, risicodeling en mandaten 30
3.3.3 Wijze van aanbesteden 31
3.3.4 De eigendomssituatie 32
3.3.5 Concluderend 32
3.4 Rollen en verwachtingen: vraag 3 college 32
3.4.1 Concluderend 33
3.5 Samenwerking ervaren: vraag 4 college 34
3.5.1 Concluderend 35
3.6 Toetsing projectplan: vraag 5 college 35
3.6.1 De financiële toetsing 36
3.6.2 Overige aspecten 40

3.6.3 Concluderend 40
3.7 Andere MFA's: vraag 6 college 41
3.7.1 Concluderend 41
3.8 Verklaring teruggave: vraag 1 college 42
3.9 Teruggave voorkomen: vraag 7 college 43
3.9.1 Concluderend 44
4. Informatieplicht naar de raad: vraag 2 college 45
4.1 Inleiding 45
4.2 De passieve informatieplicht 46
4.3 Actieve informatieplicht 46
4.3.1 Werkwijze en overwegingen college 46
4.3.2 Toetsing van werkwijze en overwegingen 48
4.4 Concluderend 49
5. Wat te leren: vraag 8 college 51
5.1 Lessen voor werken aan een publieke (publiek – private) opgave 51
5.1.1 Leren in de organisatie 51
5.1.2 De belangrijkste les 52
5.2 Informatieplicht 52
6. Het geld is niet weg, maar……hoe verder? 54
Bijlage Informatieprotocol Berenschot 55

Samenvattende conclusies, lessen en hoe verder

Opdracht

Dinsdag 11 mei jl. kreeg Berenschot van het college van B&W van de gemeente Raalte de opdracht tot uitvoering van een onafhankelijke evaluatie van de ontwikkelingen rondom 'De Nieuwe Strunk' en de te leren lessen naar de toekomst toe. Met het project 'De Nieuwe Strunk' is beoogd waardevol cultureel erfgoed te behouden, mede door aan de Strunk een duurzame maatschappelijke invulling te geven in de vorm van een laagdrempelig multifunctioneel accommodatie voor het dorp Raalte, gebaseerd op een realistisch ondernemingsplan en sluitende exploitatie.

Aanleiding voor de evaluatie is het op 29 maart jongstleden teruggeven van de opdracht door het bestuur van 'De Nieuwe Strunk' om samen met de gemeente verder uitvoering te geven aan het eerdere raadsbesluit van 4 februari.

1. Wat is er gebeurd na het raadsbesluit van 4 februari 2021 (en voor zover relevant daarvoor), dat het bestuur op 29 maart heeft besloten de opdracht terug te geven en op basis van welke organisatorische, financiële, juridische dan wel andere redenen is dit gebeurd?
2. Hoe is het college omgegaan met de informatieplicht naar de raad?
3. Waren de verwachtingen en rollen tussen het stichtingsbestuur, kernteam, het projectteam bouw en de gemeente aan de voorkant voldoende helder?
4. Hoe hebben deze partijen de samenwerking tijdens het proces onderling ervaren?
5. Hoe heeft de gemeentelijke toetsing op het projectplan plaatsgevonden dat ten grondslag lag aan het raadsbesluit, inclusief de beoordeling van de financiële exploitatie en de potentiële huurders?
6. Wat had het college kunnen doen om het teruggeven van de opdracht te voorkomen?
7. Wat is er in dit proces mogelijk anders gegaan dan bij de totstandkoming van de andere MFA's in Raalte?
8. In hoeverre kunnen we leren van deze publiek – private samenwerking voor andere participatieprocessen in de toekomst?

Tot slot moet uit deze evaluatie ook blijken waar partijen op dit moment staan en moet de evaluatie ingaan op mogelijke vervolgstappen.

Het college heeft bij de opdrachtverlening benadrukt dat het niet gaat om het aanwijzen van schuldigen, maar vooral om begrijpen waarom het nu zo gelopen is en welke lessen te trekken voor komende projecten. En natuurlijk: is er een mogelijk vervolg?

Deze samenvatting is daarom niet alleen een weergave van het rapport met feitelijke bevindingen en conclusies, maar vooral een kort verhaal over hoe de teruggave te begrijpen. De betreffende vragen van het college (1 en 3 t/m 7) komen in dit verhaal allemaal aan de orde. Voor afkortingen van namen en aanduidingen van functies zie pagina 15 in de hoofdtekst.

Vervolgens komen samenvattend de overige vragen naar informatieplicht, lessen en mogelijke stappen aan de orde.

Het verhaal van de teruggave

Een ander MFA-traject?

'De Nieuwe Strunk' is bepaald geen standaard MFA-traject. Het traject heeft een lange voorgeschiedenis, waarin het aanvankelijk niet lukt om aan het rijksmonument De Strunk een goede invulling te geven. In verschillende fases vanaf 2018 lukt het met de stuwende inzet van KK om tot een uitgewerkt voorstel te komen. Een

bestemming met ruimte voor maatschappelijke organisaties en andere vanuit publiek oogpunt belangrijke functies als bezoekerscentrum. Met een aantredend stichtingsbestuur, met exploitatiebegroting en een mede met inzet van de gemeente opgestelde investeringsbegroting. Gericht op verbouwing van de boerderij zelf en op de bijbehorende schuur tot een ruimte geschikt als MFA. Na een kritische, diepgaande bespreking in een rondetafelconferentie stemt op 4 februari de gemeenteraad bijna unaniem in met een implementatietraject. Met de beslissing aan het stichtingsbestuur 'De Nieuwe Strunk' op basis van voorliggende projectplan en investeringsbegroting een subsidie van ruim € 675.000 ter beschikking te stellen en de opdracht te geven tot verbouwing van de Strunk conform de aanbestedingsregels van de gemeenten. En de subsidie pas ter beschikking te stellen als zicht is op daadwerkelijk ruim € 578.000 aan subsidieverwerving door de stichting. En dat laatste is een risico, waarvoor de stichting als dat niet lukt met de gemeente het gesprek zal aangaan. Maar waarvan een aantal raadsfracties duidelijk maakt niet (gemakkelijk) bereid te zijn meer geld ter beschikking te stellen.

Er is dan ook sprake van een lastig implementatietraject:

1. Minder geworteld zijn van dit project in de lokale gemeenschap,
    - Het pand is eigendom van de gemeente en niet eigendom van een betrokken groep vrijwilligers
    - Bij andere MFA's waren er allerlei processen van ondersteuning en correctie van het proces; lokale 'hulptroepen' werden ingeschakeld voor ondersteuning en correctie.
    - Tekenend is volgens betrokkenen dat de nieuwe bestuursleden niet allemaal uit het dorp Raalte komen, wat de taak voor ze nog iets ingewikkelder maakt.
    - Anderen relativeren dit inzicht overigens enigszins en wijzen erop dat organisaties uit het dorp Raalte nauw betrokken zijn en ook vraag is naar deze MFA.
2. Maar vooral ook is er een stichtingsbestuur dat maar net aantreedt en voor een ingewikkelde opgave staat en dus steun verwacht.
3. Het verbouwtraject is ingewikkeld en staat in deze fase centraal. Het pand is eigendom van de gemeente en dat stelt vragen naar mandaten, risico's, toekomstig eigendom.
4. Het op dat punt niet deskundige stichtingsbestuur (is de eigen perceptie van bestuur) mandateert KK het bouwproces te leiden; waar hij uiteindelijk toe bereid is (na persoonlijke gesprekken met WW), al is het derde keer dat er een zwaar beroep op hem wordt gedaan. Hij eist wel ruimte en steun om naar zijn inzichten te kunnen werken. Die ruimte krijgt hij naar zijn idee.
5. Financieel is het pad 'nauw'; er ligt een grote opgave voor het bestuur voor subsidieverwerving.
6. Er is meer in het algemeen sprake van een politiek beladen traject dat de marges waarbinnen besluitvorming moet plaatsvinden heel nauw maakt. Een aantal fracties heeft goed duidelijk gemaakt het idee prachtig te vinden, maar dat de twijfels over haalbaarheid niet weg zijn.

Het traject van implementatie is dus zogezegd lastig, stelt hoge eisen om bestuur voldoende te steunen, KK te faciliteren in een ingewikkeld verbouwtraject, de financiële risico's te beheersen en zo meer.

Aan de slag zoals altijd

Na 4 februari gaan alle betrokken partijen vol energie aan het werk. In een ogenschijnlijke heldere rolverdeling. Het stichtingsbestuur is verantwoordelijk en stuurt; de gemeente faciliteert. Zo is het bij andere MFA-trajecten ook goed gekomen, al ging dat niet altijd even gemakkelijk. Er zijn zeer deskundige en ervaren ambtenaren die helpen met centraal de ambtelijke contactpersonen die het proces begeleiden, gesteund door een aantal ambtelijke experts. KK als voorzitter van het bouwteam, met daarin een deskundig lid van het kernteam dat met KK de opzet ontwikkeld heeft, de voorzitter van het bestuur en een expert van de gemeente.

Er blijken echter heel verschillende verwachtingen over hoe dat implementatietraject moet verlopen. Voor KK is 'Open met Pinksteren' van de boerderij het uitgangspunt. En dan in het najaar ook 'De schuur' klaar. Dat staat in het projectplan, daarop is exploitatie vanaf 2021 gebaseerd en hij maakt, vooral mondeling, die ambitie na 4

februari herhaaldelijk duidelijk. En er is haast, want de besluitvorming door de raad was al vertraagd ten opzichte van de planning; hij was bij dat uitstel in december al bijna afgehaakt.

Uiteindelijk is de aanbesteding van de boerderij bijna rond, een van de voorwaarden is tijdig klaar voor 'Open met Pinksteren'. Ambtelijk erkent men die ambitie wel, maar zorgvuldig werken is belangrijk en de ambtelijke molens komen ook niet op alle punten al te snel op gang. 'Pinksteren' wordt best gesteund, maar niet om door roeien en ruiten te gaan. Wethouders zijn volgens eigen zeggen niet echt bezig met 'Pinksteren' als harde deadline.

Als op 19 maart als deadline voor tijdige aanbesteding een aantal stukken voor mandatering en garanties niet klaar zijn, zegt KK aan de ambtelijke contactpersonen te stoppen. Hij heeft zich al ruim een maand geërgerd aan procedures rond aanbesteding (overigens net op tijd netjes afgehandeld voor de boerderij; met ook perspectief op aanbesteden voor de schuur) en voelt zich zwaar in de kou gezet, nu aanbesteding niet kan plaatsvinden omdat subsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst niet tijdig gereed zijn. Het vele, vele onbezoldigde werk van vrijwilligers (alleen de professionele subsidieadviseur krijgt voor diensten betaald) ondervindt volgens hem geen waardering. Bij KK en subsidieadviseur is een belangrijk punt dat de ze al in december hebben gewezen op de vertraging. KK wilde na uitstel van besluitvorming door de raad al stoppen. Hij is door een persoonlijk beroep van WW doorgegaan. Hij en de subsidieadviseur benadrukken dat herhaaldelijk is aangegeven aan wethouder en ambtelijke contactpersonen dat het traject niet naar wens verloopt Hij begrijpt niet waarom wethouders na al zijn signalen, met name aan WW, niet ingrijpen op dit trage proces. Komt nog bij dat subsidieverwerving niet opschiet, de offerteprijs voor de boerderij alleen door inzet zelfwerkzaamheid binnen budget blijft en hij de indicatieprijs voor de schuur niet vertrouwt, Hij denkt dat het huidige traject onhaalbaar is en heeft geen enkel vertrouwen in de huidige procesvoering.

Het stichtingsbestuur blijft aan en wil het implementatietraject wel doorzetten. Het bestuur werkt (samen met kernteam) op de achtergrond van het dominante bouwproces aan al die andere belangrijke zaken. KK blijft aan als commissaris (adviseur, begeleider) van de stichting en op het punt van het bouwen vertrouwt het bestuur uiteraard op hem. Als een week later de subsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst wel in concept gereed zijn, vindt het bestuur op advies van de KK en de subsidieadviseur dat de gemeente de risico's eenzijdig bij het bestuur legt. Het bestuur heeft pas vlak daarvoor voor het eerst kennis gemaakt met de ambtelijke contactpersonen en heeft de wethouders nog helemaal niet gesproken. Het voelt zich niet voldoende gesteund, heeft ook geen vertrouwen meer in het huidige proces en geeft 29 maart de opdracht terug. Twee bestuursleden blijven aan en er is nog wel een klein openingetje met een plan B, met beperkter opzet en alle vereiste mandaten, garanties om met KK het bouwproces te kunnen uitvoeren. De gemeente krijgt twee dagen de tijd daarover te beslissen. De gemeente reageert daar niet op.

Verbazing bij de gemeente

Bij de gemeente is ambtelijk en bij de wethouders uiterste verbazing. Ze hebben stoppen en teruggeven niet zien aankomen. Over alle bezwaren zou toch redelijk overleg passen?

1. Pinksteren? Later kan ook; gevolgen lossen we wel op
2. Risico subsidies? Zeker, de subsidieverwerving had wellicht tot een heroverweging moeten leiden
3. Als het moet terug naar de raad, met verschillende mogelijkheden van extra geld of aanpassen plan; daarnaast loopt nog overleg met de provincie
4. Aanbestedingsprocedures? Waren we toch bijna uit.
5. Bedragen aanbesteding; hoe dan ook zijn we er bij de boerderij uitgekomen
6. Garanties en mandaten? We begrijpen de bezwaren en we waren wat traag, maar toch niets onoplosbaars?
7. Eigendomssituatie; nu niet beslissen maar voor langere termijn zeker bespreekbaar
8. ……

En is dat ‘Pinksteren’ nu zo hard afgesproken? Inderdaad, dat staat niet in het raadsvoorstel. Maar in het projectplan staat april opening boerderij en oktober ook schuur. Maar geldt die planning nog na uitstel? Wellicht niet maar in raadsvoorstel staat ‘op basis van projectplan’ investeringsbijdrage ter beschikking stellen. Achteraf is te constateren dat de toetsing op projectplan en begroting best degelijk is geweest, maar niet is ingegaan op dit punt van planning.

Wederzijds negatieve beeldvorming

Een redelijk reactie, zoals je die van een redelijke gemeente kan verwachten, maar is er nu het besef dat het vertrouwen weg is? Het proces na 4 februari is gekenmerkt door wederzijds negatieve beeldvorming. De samenwerking voor 4 februari was met alle kleine ‘ups-and-downs’ gekenmerkt door een sterk ‘wij-gevoel’. Met energie van KK werkten kernteam en ambtelijk betrokkenen samen aan een raadsvoorstel met onderliggend projectplan en investeringsbegroting. Wethouders in verschillende rollen gingen er uiteindelijk voor. Genoeg kritiek, maar een basis om door te gaan. Na 4 februari krijgt de samenwerking steeds meer een ‘wij-zij’ karakter. Aanvankelijk is dat enigszins asymmetrisch. KK is lastig om mee samen te werken, drijvend, moet zijn zin krijgen en heeft geen begrip voor gemeentelijke procedures, zoals de aanbestedingsregels, die de raad toch duidelijk als voorwaarde heeft gesteld. Hij is dominant en bepaalt het bouwproces, terwijl het bestuur leidend moet zijn. Het bestuur is toch verantwoordelijk. Maar eigenlijk niets waar men bij de gemeente niet aan gewend is. Aan de zijde van kernteam, stichtingsbestuur en KK is die negatieve beeldvorming veel sterker. Incompetent, niet nakomen van afspraken (onbetrouwbaar), zaken niet op orde, geen planning, geen sturing door wethouders, politieke spelletjes, geen waardering voor inzet van al die vrijwilligers. Dat beeld is niet eenvormig. Er is ook waardering, voor de ambtelijk verbinders, voor de betrokkenheid van WW.

Na het stoppen en teruggeven, treedt bij vooral de ambtelijke organisatie sterk onbegrip op. KK wordt als sturend gezien in deze onnodige breuk. Op de vraag, waarom dan in vredesnaam na zoveel jaren inspanning, komt niet een duidelijk antwoord. Overigens met altijd erkenning van de belangrijke rol die KK gespeeld heeft.

Bij de wethouders is er dezelfde verwondering, maar die zijn vooral ook zoekend naar een verklaring. KK heeft wel vaker gezegd dat hij weggaat. De optie dat de interactie in het traject na 4 februari door uiteenlopende verwachtingen en handelswijzen het vertrouwen heeft aangetast, komt niet op en is moeilijk te geloven voor ze.

De wederzijds negatieve beeldvorming wordt zo een feit. Een stichtingsbestuur dat nog op de achtergrond functioneert, een voorzitter van de bouwcommissie die in het bouwproces bepalend is en vooral ‘Pinksteren’ wil halen en daar met ondernemersmentaliteit op stuurt. Vanuit zijn logica faalt de gemeente ingrijpend. De gemeente deelt niet de urgentie van ‘Pinksteren’ als richtpunt van zijn handelen. Dat het stoppen door KK onverwacht kwam voor de gemeente is wel te begrijpen; KK kondigt dat nergens schriftelijk aan. Zijn urgentie van ‘Pinksteren’ is nooit expliciet tot uitgangspunt van het gemeentelijk handelen gemaakt of juist (bijv. vanwege de opgelopen vertraging) afgewezen. KK was over die urgentie echter in zijn beleving duidelijk. Voor KK was het wet, voor de gemeente een optie.

Waarom niet eerder interventie: sturing niet aangepast aan vraagstuk

In het beschreven interactieproces werken alle actoren met de beste bedoelingen. Allemaal willen ze die mooie MFA. En het is lastig om daar nu ‘kwaaie pieren’ in aan te wijzen, als dat al nuttig is. Waarom zijn die uiteenlopende verwachtingen en die spanning van negatieve beeldvorming dan niet tijdig gesignaleerd en waarom is er niet op ingegrepen?

Persoonlijke stijl vanuit ondernemersland versus ambtelijke stijl gericht op zorgvuldige uitvoering van een raadsbesluit speelt een rol; vanuit het college wordt op die spanning in werkwijzen door de wethouder(s) niet hard ingegrepen; ook dat is als een stijl te zien. Toch verklaren die stijlkenmerken dat uitblijven van krachtige interventies niet.

Dat uitblijven is er vooral omdat de sturing niet is afgestemd op dit mogelijk lastige implementatieproces. Gekozen wordt voor de standaardaanpak van verantwoordelijkheid van het stichtingsbestuur voor de implementatie en de gemeente die faciliteert. De gemeente stelt zich niet de vraag of dit lastige implementatievraagstuk zich wel laat behandelen volgens de routine van implementaties vorige MFA's.

Die routine leidt tot een procesvoering die niet voorzag in een goede gedeelde planning en overlegstructuur om een lastig implementatieproces in goede banen te leiden. De gebruikelijke routine vanuit vorige MFA's werkt niet met de lastige vragen die deze implementatie oproept zoals van risico's, mandaten en eigendomssituatie. De normale corrigerende mechanismen werken niet. Aan de ene kant een ambtelijke organisatie die correct wil werken, maar geen projectleiding, urgentie en eigen planning heeft. Die soms naar de stichting kijkt. Een wethouder die wel betrokken wil zijn, maar verder geen rolinvulling heeft; de wethouder financiën gaat mee in die sturingswijze. Een ambtelijke organisatie die het normale toezicht op het verloop van projecten niet uitoefent; het project stond vanuit de gekozen routine buiten het reguliere portefeuillehoudersoverleg waar de ambtelijke top nog wel kan corrigeren. Er is verwarrende communicatie met verschillende signalen vanuit de verschillende bi- en trilateraaltjes, zonder een ordenend overleg.

Na 19 maart zijn de wethouders(s) en ambtelijke contactpersonen zoekend naar wat te doen. Het sturingsmodel voorziet niet in een situatie als deze. Het is ook zeer de vraag of na 19 maart nog met gewone interventies als overleg het vertrouwen voldoende hersteld kon worden.

Antwoord op de collegevragen wat tot de teruggave heeft geleid

Als antwoord op de vraag hoe de teruggave van de opdracht te begrijpen (vraag1 college) is de hoofdconclusie dat in een proces waar met de beste bedoelingen aan een MFA wordt gewerkt **een escalatieproces optreedt** dat tot een breuk leidt en dat door de gekozen sturingswijze niet onder controle komt:

1. Door verlies aan vertrouwen
   - Door niet afgestemde verwachtingen (collegevraag 3).
   - Door samenwerking met negatieve beeldvorming (vraag 4 college).
   - Met degelijke toetsing van het projectplan, maar juist niet op de planning (vraag 5 college).
2. Door inhoudelijke vraagstukken
   - Van financiële risico's, aanbesteding, garanties, mandaten.
   - Die echter geen van allen tot stopzetting van het huidige traject hadden hoeven te leiden, ook door een redelijke toetsing vooraf (vraag 5).
   - Uitzondering daarop is het dreigende subsidietekort, maar de wethouders willen daarvoor eerst overleg met de provincie voortzetten voor conclusies te trekken.
3. Door de gekozen routineuze sturingswijze heeft de gemeente geen eigen planning geen gestructureerd overleg. De gemeente signaleert en corrigeert niet op het niveau van het gehele proces, ook niet intern ambtelijk, en heeft geen eenduidige communicatie binnen het project. Dit alles leidde tot een sturing vanuit die op de optredende escalatie niet een antwoord had. Voor 19 maart waren daar mogelijkheden voor door echt om de tafel te gaan. Na 19 maart en zeker na 29 maart was het vertrouwen echt weg (wat men daar ook van vindt) en waren die mogelijkheden er niet meer. (Vraag 7 college)
4. Doordat de gemeente na 29 maart terecht niet ingaat op voorstellen voor snelle aanpassing; dat laat het raadsvoorstel niet toe en er zijn eerst een paar vragen te beantwoorden.

In de hoofdtekst vindt u vele details over wanneer welke informatie, hoe met aanbestedingsbedragen, volgorde stappen en zo meer die deze hoofdconclusie verder dragen en soms nuanceren.

En dan is er nog een opmerkelijk punt. De aanbesteding was door KK vlak voor 19 maart al aan Vosman aangekondigd. Er kon onderhands aanbesteding plaatsvinden; het investeringsbedrag was beneden de € 150.000 gebracht. Maar had wel aanbesteding van de boerderij op 19 maart mogen plaatsvinden als budget voor de

schuur nog niet geregeld was? Volgens het raadsvoorstel niet. Met enige ironie is te constateren dat door stoppen en teruggave geen onrechtmatig handelen heeft plaatsgevonden van te vroegtijdige aanbesteding.

Na dit verhaal over de teruggave van de opdracht, verder over informatieplicht, lessen en hoe verder.

Omgaan met informatieplicht

In deze paragraaf de vraag 2 van het college: hoe is het college omgegaan met de informatieplicht naar de raad?

Informatieplicht omvat actieve en passieve informatieplicht.

De actieve informatieplicht kort samengevat: het college en de burgemeester geven de raad alle inlichtingen die de raad voor de uitoefening van zijn taak nodig heeft.

De passieve informatieplicht kort samengevat: het college geeft de raad mondeling of schriftelijk de door een of meer leden gevraagde inlichtingen, tenzij het verstrekken ervan in strijd is met het openbaar belang. De conclusies in het rapport zijn de volgende op basis van een analyse van werkwijze en overwegingen college.

1. **Inzake passieve informatieplicht** is er alleen de vraag of de informatie over de onzekerheid van subsidieverwerving voldoende was. De gemaakte afwegingen daar door de wethouders daar zijn plausibel.
2. **Inzake intentie**: er is in dit traject geen sprake van 'schending informatieplicht' in de zin van informatie bewust en onrechtmatig willen achterhouden.
3. **Inzake werkwijze**: de raad komt laat in beeld;
   - WW concentreert zich op het maatschappelijk veld om daar wellicht het project weer gaande te krijgen.
   - Het college komt op 30 maart in beeld; zoals gebruikelijk gaat er een persbericht uit dat de raad eerst ontvangt. Wethouder WW is niet aanwezig en het college ziet nog geen aanleiding de raad grondiger te informeren. Omdat er op dat moment slechts sprake leek van een tijdelijke pas-op-de-plaats met wederzijdse instemming.
   - Vervolgens volgen de berichten inde pers op 31 maart, op 1 april en 3 april. Er is bij het college naar aanleiding van de persberichten behoefte onderling helderheid te verkrijgen.
   - Het college besteedt op het voor die helderheid bedoelde informele overleg van 2 april en reguliere collegeoverleg van 6 april niet expliciet aandacht aan de informatie aan de raad; daar speelt de opvatting door dat informatie voor de raad een redelijk volledig en verklarend moet zijn.
   - Het is vanuit de raad zelf dat de informatie aan de raad wordt aangekaart.
   - In het krachtenveld van media en politieke spel lijkt het college wat zoekend; bij het hoofdstuk lessen komt dat nog even aan de orde.
4. **Inzake afwegingen van verstrekking informatie:**
   - Er lijkt gedurende het traject een systematisch misverstand bij het college te zijn over hoe met informatieplicht om te gaan. Informatie om te delen zou behoorlijk volledig en verklarend moeten zijn zodat niet allerlei negatieve effecten optreden als het beschadigen van partijen. De raad komt daardoor pas laat in beeld.
   - Informatie aan de raad moet echter vooral tijdig, relevant en in een zorgvuldig proces tot de raad komen om de verschillende rollen waar te kunnen maken. Daarvoor is het zoeken naar geschikte vormen, maar daar is in het land veel ervaring mee.
   - Als het college behoefte heeft aan onderlinge helderheid naar aanleiding van persberichten, dan zal de raad dat ook hebben. De opvatting van volledig en verklarend voorziet niet in die behoefte bij de raad.
5. **Relevante andere afwegingen: kiezen van vormen** De fragmentarisch aanwezige informatie en de tegenstellingen over wat nu gebeurd was, maakte een openbaar debat lastig. Dat zijn overwegingen zoals gezegd die de informatieplicht niet wegnemen. Het college had andere vormen kunnen kiezen. Overleg met

raad of fractievoorzitters rond 1 april met goede afspraken over vervolg (al dan niet een raadsvergadering) was heel goed mogelijk geweest.

6. **Informeren in vertrouwelijkheid of 'niet openbaar'** wordt binnen het college ervaren als een moeilijke vorm doe niet altijd geapprecieerd wordt; dat is mede verklarend voor de terughoudendheid op dat punt.
7. **Met name de omgang met de actieve informatieplicht had dus beter gekund**, zeker tijdiger, zorgvuldiger en relevanter. Daarvoor is zoeken naar de goede vormen van belang en vooral ook tijdiger zoeken.

De lessen voor toekomstige projecten (vraag 8 college)

Wat betreft de sturing op toekomstige opgaves is het volgende geadviseerd.

1. Het afstemmen van de sturing op de soort opgaven op meer te verankeren in de organisatie. Met lastige opgaven anders omgaan dan met eenvoudige opgaven, maar probeer altijd met maatschappelijke partners tot een gemeenschappelijk perspectief te komen en zo tot resultaat.
2. Dat verankeren kan door met elkaar de methode van werken te ontwikkelen en ook vooral in de praktijk te oefenen. Op een aantal punten is versterking of bundeling van expertise in de organisatie wenselijk zoals op het punt van publiek – private regulering.
3. Doe dat oefenen ook samen met college en maatschappelijke partners.
4. De belangrijkste les is wellicht om de ervaringen met 'De Nieuwe Strunk' ook goed met elkaar te evalueren.

Informatieplicht

Het college is inzake informatieplicht het volgende geadviseerd

1. Opnieuw met de raad in gesprek te gaan en een gezamenlijke visie op informatieplicht te ontwikkelen.
2. Dat kan aan de hand van het vaststellen van het al voorgenomen Informatieprotocol.
3. Ook hier gaat het er om met elkaar te doorleven aan de hand van praktijksituaties (voorbeelden andere gemeenten) tot een doorleefde ervaring te komen.
4. Het college is ook geadviseerd in de eigen bijeenkomsten informatievoorziening aan de raad een vast aandachtspunt te maken.

Het geld is niet weg ……. Maar hoe verder?

Het geld is niet weg is een veel gehoorde opmerking in de gesprekken. Dat is waar, maar zo blijkt uit de interviews, de hele ontwikkeling naar de breuk stelt indringend de vraag aan de orde hoe verder te gaan. Er rijzen in de interviews nieuwe vragen. Is er nog dezelfde behoefte aan ruimte? Hoe groot is het subsidierisico werkelijk? Welke kaders gaan college en raad naar inhoud en proces stellen? Uit de interviews komen een aantal mogelijke varianten van oplossingen naar voren.

a) Huidige variant: boerderij + schuur als gepland
b) Huidige variant boerderij + afgeslankte schuur
c) Huidige variant boerderij vast aanbesteden en onderzoeken in welke vorm al dan niet schuur
d) Alleen huidige variant boerderij
e) Verkopen onder voorwaarden van MFA maken
f) Verkopen

De voorkeuren zoals die bij de geïnterviewden blijken, hebben vooral betrekking op de varianten a, b en c.[1] De varianten c, d en e eisen een nieuw proces waarover hier geen advies nodig is. Voor a, b en c zijn enige suggesties mogelijk.

Uiteraard is nu eerst het woord aan college en raad te bezinnen op voorkeuren. Het advies kan hier dan ook niet meer zijn dan:

1. Met college en raad eerst komen tot afspraken over het vervolgproces.
2. Mocht a, b of c of de keuze daartussen voor een vervolg nog aan de orde zijn dan is te overwegen eerst met KK een gesprek te hebben over wat zo'n vervolg zou eisen; hij is daartoe bereid en wil daarna hoogstens nog advies geven.
3. Vervolgens een gezaghebbende procesmanager aan te stellen. De procesmanager zal waarschijnlijk langs een aantal sporen parallel werken (aanbesteden, subsidies etc.) en betrekt daarbij de benodigde partijen. Er is adequate ondersteuning vanuit gemeente, maar ook waar weer mogelijk ook vooral weer vanuit de samenleving.
4. En dit keer wel, als die 'keer' er komt wel die stuurgroep met de hoofdspelers uit samenleving en college en ambtelijke organisatie.

Het woord is eerst aan college en raad!

[1] Met uitdrukkelijk geen referte aan de gesprekken met de fractievoorzitters.

1. Inleiding

Dinsdag 11 mei jl. kreeg Berenschot van het college van B&W van de gemeente Raalte de opdracht tot uitvoering van een onafhankelijke evaluatie van de ontwikkelingen rondom 'De Nieuwe Strunk' en de te leren lessen naar de toekomst toe. In de opdracht is een aantal evaluatievragen geformuleerd die hieronder de basis van het evaluatiekader vormen

Met het project 'De Nieuwe Strunk' is beoogd waardevol cultureel erfgoed te behouden, mede door aan de Strunk een duurzame maatschappelijke invulling te geven in de vorm van een laagdrempelige multifunctionele accommodatie voor het dorp Raalte, gebaseerd op een realistisch ondernemingsplan en sluitende exploitatie.

1.1 Aanleiding en achtergrond

Aanleiding voor de evaluatie is het op 29 maart jongstleden teruggeven van de opdracht door het bestuur van 'De Nieuwe Strunk' om samen met de gemeente verder uitvoering te geven aan het eerdere raadsbesluit van 4 februari. De raad stemde toen in met de verdere ontwikkeling van 'De Nieuwe Strunk', stelde onder een aantal voorwaarden de benodigde middelen ter beschikking en gaf richting aan de beoogde governance.

Door het college is een aantal evaluatievragen geformuleerd mede op basis van de 28 april jl. gehouden raadsvergadering, die als uitgangspunt voor deze evaluatie dienen. De vragen zijn door Berenschot naar vier vragen ingedeeld. In deze rapportage komen deze vragen achtereenvolgens aan de orde.

1.2 Onderzoeksvragen

Vragen college

De evaluatievragen zijn door het college als volgt geformuleerd, met in rood gemarkeerd de aanscherpingen naar aanleiding van genoemd raadsdebat.

1. Wat is er gebeurd na het raadsbesluit van 4 februari 2021 (en voor zover relevant daarvoor), dat het bestuur op 26 maart heeft besloten de opdracht terug te geven en op basis van welke organisatorische, financiële, juridische dan wel andere redenen is dit gebeurd?
2. Hoe is het college omgegaan met de informatieplicht naar de raad?
3. Waren de verwachtingen en rollen tussen het stichtingsbestuur, kernteam, het projectteam bouw en de gemeente aan de voorkant voldoende helder?
4. Hoe hebben deze partijen de samenwerking tijdens het proces onderling ervaren?
5. Hoe heeft de gemeentelijke toetsing op het projectplan plaatsgevonden dat ten grondslag lag aan het raadsbesluit, inclusief de beoordeling van de financiële exploitatie en de eventuele huurders?
6. Wat is er in dit proces mogelijk anders gegaan dan bij de totstandkoming van de andere MFA's in Raalte?
7. Wat had het college kunnen doen om het teruggeven van de opdracht te voorkomen?
8. In hoeverre kunnen we leren van deze publiek – private samenwerking voor andere participatieprocessen in de toekomst?

Tot slot moet uit deze evaluatie ook blijken waar partijen op dit moment staan. En zien wij indien mogelijk graag advies over eventuele mogelijke vervolgstappen. Wel vragen wij u om hierin een duidelijke scheiding aan te brengen.

De boven vermelde vragen zijn het uitgangspunt voor de evaluatie die we nader ingedeeld hebben naar vier vragen

Ten eerste de vraag naar hoe de ontwikkeling naar het teruggeven van de opdracht heeft kunnen plaatsvinden (vraag 1), waarbij in vraag 3 t/m 6 een aantal belangrijke aspecten aan de orde komen die aan die ontwikkeling hebben kunnen bijdragen en die in ieder geval aan de orde komen. Van belang voor de gevolgde werkwijze is een drietal overwegingen.

1. Vraag 1 is breed geformuleerd, zodat ook andere factoren dan in vraag 3 t/m 6 zijn aangeduid, goed aan de orde kunnen komen, zoals bijv. het gevoerde projectmanagement.
2. Het antwoord op vraag 6 moet vorm krijgen op basis van de gehouden interviews. Of de zo vergaarde informatie aanleiding tot verder onderzoek is, moet nader blijken.
3. De antwoorden op de vragen moeten leiden tot zo feitelijk mogelijke bevindingen.
4. In het verlengde van die bevindingen kunnen oordelen tot stand komen. De uitgevoerde evaluatie is primair bedoeld om een scherp en zo gemeenschappelijk mogelijk beeld te kunnen geven van wat tot deze ontwikkeling heeft geleid. Betrokken partijen kunnen zich op basis daarvan dan zelf, of samen, een oordeel vormen.

De tweede vraag is hoe het college met de informatieplicht is omgegaan. Hier geldt dat het onderzoek wel zelf gericht is op oordelen; er is nu eenmaal een duidelijk wettelijk kader waaraan te meten, maar uiteraard vanuit een zo gemeenschappelijk mogelijk beeld op basis van bevindingen.

De derde vraag is die naar de te trekken lessen en de verwerking daarvan. Op basis van de bevindingen is een aantal lessen geformuleerd met advies hoe die te verankeren, zoals bijvoorbeeld in het functionerende denkraam participatie.

De vierde vraag is die waar partijen staan en naar advies over mogelijke vervolgstappen. Dat is zoals geconstateerd in de offerteaanvraag niet alleen een evaluatieve vraag. Daarbij zijn ook vragen aan de orde van mogelijkheden tot veranderen van de plannen, van vertrouwen etc. Zoals verzocht in de offerteaanvraag is aan deze vraag apart aandacht besteed. Daarbij is dit evaluatietraject niet bedoeld om daadwerkelijk stappen te nemen richting herstart of doorstart, maar om een advies te geven over eerste mogelijke stappen.

1.3 Werkwijze

Een onafhankelijke evaluatie vereist een werkwijze die deze onafhankelijkheid borgt en een zorgvuldig omgaan met informatie en transparantie daarover. Het gehanteerde informatieprotocol is als bijlage 1 toegevoegd.

De werkwijze was verder als volgt.

Documentatie

Alle beschikbare relevante documenten, notities, briefwisselingen, digitale wisselingen en raadsnotulen zijn bestudeerd voor de opstelling van de bevindingen. Het betreft hier openbare documenten uit de periode van voor 4 februari en de ook aan de raad ter beschikking gestelde documentatie na 4 februari.

Interviews (allen digitaal en individueel) met betrokkenen

1. Een startgesprek met gemeentesecretaris en wethouder van Loevezijn namens B en W als opdrachtgever
2. Een twaalftal interviews individueel:
   - KK is in deze periode voorzitter van het bouwteam en commissaris van de stichting
   - De burgemeester en de drie meest betrokken wethouders
   - De gemeentesecretaris
   - De domeinmanager

- De vijf meest betrokken ambtenaren
- Reacties op het verslag van het interview met KK van twee ex-bestuursleden en drie leden van het kernteam.

3. Een kort interview met de fractievoorzitters/woordvoerders m.n. over de omgang met de informatieplicht; deze interviews dienden een informatieve functie en hebben geen op de bron herleidbare weerslag in het rapport.
4. Nadere vragen naar aanleiding van de interviews.

Een eerste rapportage met bevindingen; voorleggen van de bevindingen

Er is sprake van een onafhankelijke evaluatie. De bevindingen zijn voor zover relevant voor betrokkenen voorgelegd ter controle op feitelijke juistheid. Er is conform het informatieprotocol gestreefd naar geen op de persoon herleidbare bevindingen. Voor de hoofdrolspelers is dat herleidbaar zijn soms wel functioneel en ook vaak onvermijdelijk. Voor zover 'herleidbaar' wel het geval is, dan altijd met instemming vooraf en/of mogelijk commentaar van betrokkenen. Zie voor dit alles het informatieprotocol van Berenschot.

Een aantal betrokkenen komen in naam daadwerkelijk voor in het rapport: de heer Koekkoek, afgekort als KK en wethouder Wagenmans, afgekort als WW. Daarnaast zijn door de functieaanduiding ook de ambtelijk 'verbinders'/ambtelijke contactpersonen herkenbaar in beeld (Henny Huis in 't Veld en Truus Klein Wolterink) en de andere betrokken wethouder wethouder(s), (Frank Niens en Gerria Toeter). Voorts is Vanessa Holtkuile (subsidieadviseur) genoemd in relatie tot de expliciete opdracht inzake subsidies verkrijgen. Meer anonieme maar soms toch ook tot op de persoon herkenbaar aanduidingen zijn 'gemeentelijk expert', of 'vanuit het kernteam'. Daarnaast zijn er aanduidingen van de organisatie die het betreft als 'de gemeente', 'het stichtingsbestuur', 'het college' als sprake is van een in de organisatie dominant gedeelde opvatting of namens die organisatie gehandeld wordt.[2]

De leden van het voormalige kernteam en stichtingsbestuur wilden dat alleen KK als contactpersoon optrad. Als reden geven zij aan dat 'het vertrouwen in de gemeente tot een nulpunt gedaald is' (verslag en reacties op verslag van gesprek met KK). Dat gebrek aan vertrouwen raakt ook de functie van dit onderzoek, aan het nut waarvan bij hen grote twijfels bestaan.

Voor het onderzoek was beoogd de oud kernteamleden en een aantal bestuursleden in persoon te interviewen. Bestuursleden en kernteamleden zijn individueel benaderd door de onderzoeker. Zij wilden niet meewerken aan het interview. Desondanks was er bereidheid medewerking te verlenen, ook om de eigen betrokkenheid te tonen. Een aantal van hen heeft met tussenkomst van KK zelfstandig en individueel, soms uitgebreid gereageerd op het verslag van het gesprek met KK en vragen van de evaluator in dat verslag. Deze reacties zijn nadrukkelijk individueel gegeven zonder bemoeienis van KK. Ook de bevindingen zijn op deze manier voorgelegd. Op de beschreven wijze is toch de zienswijze van een aantal betrokkenen verkregen. Uiteraard weet ook de onderzoeker niet of gesprekken nog nadere inzichten opgeleverd zou hebben. De onderzoeker heeft zich met name afgevraagd of door deze werkwijze de aspecten van de relatie KK -stichtingsbestuur buiten beeld gebleven zijn. De constatering is dat de invloed van KK op het bestuur groot was maar dat bestuursleden uiteindelijk hun eigen besluit namen. Voor de onderzoeker zijn geen vragen opengebleven die voor de conclusies van het onderzoek nog beantwoording behoefden.

Op basis van het commentaar op de bevindingen heeft een aantal correcties en aanvullingen plaatsgevonden.

---

[2] Er is over de jaren wisselende samenstelling geweest en wisselende aanduidingen. Als leden van het kernteam zien we KK, Vanessa Holtkuile (zij wordt betaald door de gemeente maar werkt in opdracht van het kernteam), René Hegemans en Tom Leerkes. Het kernteam heeft vaak met ambtenaren samengewerkt en die werden ook wel als lid van het kernteam gezien. Wij spreken alleen van ambtelijke ondersteuning en samenwerking. De leden van het stichtingsbestuur zijn genoemd in de het projectplan 'De Nieuwe Strunk'.

Expert toets

Op het eerste conceptrapport en het concepteindrapport heeft een toets plaatsgevonden door een specialist van Berenschot. Die toets betrof weergave bevindingen en van de volledigheid van deze bevindingen gelet op het evaluatiekader.

Opstellen en presentatie eindrapport

1. Het conceptrapport is besproken met de opdrachtgever. Op basis van deze bespreking hebben wijzigingen plaatsgevonden en is het rapport definitief gemaakt.
2. We zijn graag ingegaan op het aanbod van de gemeente Raalte voor ondersteuning voor een aantal werkzaamheden zoals het maken van verslagen. Daarbij golden de regels van het informatieprotocol ook voor de ondersteuner. De inhoud van de rapportage en proces van totstandkoming blijft de volledige en eenduidige verantwoordelijkheid van Berenschot.

1.4 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is afgestemd op de indeling naar vragen zoals hierboven weergegeven.

1. Hoofdstuk 2 omvat een weergave van voorgeschiedenis en de rolverdeling van betrokkenen bij de ontwikkeling van 'De Nieuwe Strunk'.
2. In hoofdstuk 3 wordt mede op basis van de antwoorden van de vragen 3 (afstemming rollen en verwachtingen), 4 (ervaren van samenwerking) en 5 (toetsing van het projectplan) van het college een antwoord gegeven op vraag 1 hoe de ontwikkeling naar de teruggave van de opdracht te begrijpen en wat het college had kunnen doen om dat te voorkomen.
3. In hoofdstuk 4 komt de vraag over de omgang met de informatieplicht aan de orde; het antwoord daarop staat relatief los van hoe het proces naar teruggave van de opdracht te begrijpen.
4. In hoofdstuk 5 komen de te trekken lessen aan de orde en volgen sterk uit de analyse in hoofdstuk 3 en 4.
5. Hoofdstuk 6 bevat suggesties over welke de volgende stappen kunnen zijn in dit traject.
6. Hoofdstuk 7 omvat een concluderende samenvatting.

Dank aan iedereen die heeft meegewerkt!

2. (Voor)geschiedenis en rolverdeling

Dit hoofdstuk bevat een chronologisch overzicht van de (voor)geschiedenis en bevat antwoord op vraag 1 college; naar hoe de ontwikkeling naar het teruggeven van de opdracht heeft kunnen plaatsvinden, waarbij in antwoord op vraag 3 t/m 6 een aantal belangrijke aspecten aan de orde komen die aan die ontwikkeling hebben kunnen bijdragen.

2.1 Chronologisch overzicht

De ontwikkeling van het project 'Nieuwe Strunk' is als volgt te schetsen.

1. In haar zoektocht naar een betere exploitatie heeft het toenmalige stichtingsbestuur in 2015 een visiedocument opgesteld. Door de boerderij te renoveren en de schuur te vernieuwen en te vergroten, wil ze enerzijds de oudheidkamer/cultureel erfgoed in ere herstellen en anderzijds een cultureel centrum opzetten. In 2017 heeft ze aanvullend een ondernemingsplan laten opstellen. Dat heeft echter niet tot een sluitende exploitatie geleid. In de gemeentelijke begroting 2019 is aangegeven dat er een breed gedragen, sterk bestuur moet komen en dat sprake moet zijn van een realistisch ondernemingsplan met sluitende exploitatie.[3]
2. Eind 2018 gaat op verzoek van wethouder WW, KK (i.s.m. subsidieadviseur) aan de slag; dat leidt tot drie mogelijke plannen voor invulling.
3. Op 17 en 24 september in college besproken & besloten concept Sallandhuis verder uit te laten werken. Lopend najaar 2019 Plan Sallandhuis komt niet goed van de grond; opnieuw volgt bemoeienis van KK op verzoek van de wethouder.
4. Juni 2020 presentatie aan de eerst betrokken wethouders van een uitgewerkt plan door het functionerende kernteam onder leiding van KK.
5. In het najaar 2020 is er nadere toetsing en aanscherping van het plan; op 2 september presenteerden leden uit het kernteam de interne projectgroep en KK en de subsidieadviseur met een nieuw ontwerp van de schuur. Dat leidde tot enig uitstel van de besluitvorming. November 2020 ligt het projectplan 'De Nieuwe Strunk' voor. Met een voorstel tot een bestuur, voor twee jaar begeleid door KK als commissaris.
6. In het college is het concept raadsvoorstel besproken op 24 november 2020 en uiteindelijk na een aantal aanscherpingen, besluitvormend op 1 december 2020.
7. In januari 2021 volgt een rond-de-tafel met de raad waarin diepgaand gesprek plaatsvindt; met nog een aantal aanpassingen in het raadsvoorstel stemt de raad bijna unaniem (behalve fractie Groen Links) op 4 februari 2021 in met het voorliggende plan.
8. Vanaf 4 februari volgt onder leiding van het nieuwe bestuur de implementatie van het plan met nadruk op bouwopgave. Het bouwteam wordt onder leiding van KK uitgevoerd; KK is gemandateerd door het bestuur. Hij kondigt aan terug te treden als voorzitter van de bouwcommissie. Na het stoppen blijft hij actief als commissaris.
9. Op 19 maart geeft KK aan te stoppen.
10. Op 29 maart geeft het bestuur 'De Nieuwe Strunk' de opdracht terug en een deel van het bestuur treedt af, overigens snel gevolgd door de andere bestuursleden.
11. In de rondvraag van 30 maart wordt het college over het besluit geïnformeerd.
12. 30 maart volgt een persbericht over deze teruggave, afgestemd tussen gemeente en KK.
13. Op 31 maart wordt een artikel in de krant gepubliceerd met een interview met KK.

[3] Collegevoorstel restauratie 24 september 2019

14. Op 1 april wordt een interview met de wethouder in de krant gepubliceerd.
15. Op 2 april is er een informele collegebijeenkomst (geen besluitenlijst)
16. Op 7 april volgen schriftelijke vragen van fractie LA.
17. Op 28 april volgt het raadsdebat.

2.2 Opgave in de implementatiefase

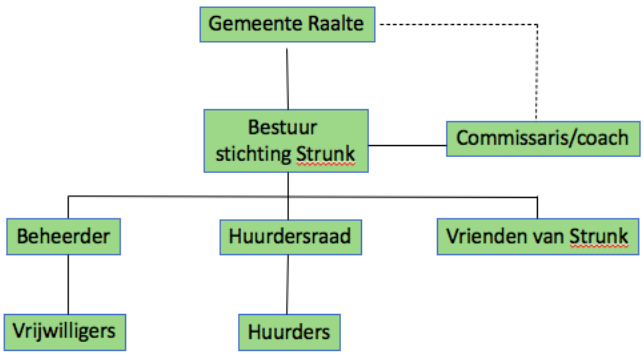
De implementatie kent twee hoofdbestanddelen. Belangrijk is op de eerste plaats de verbouwing en inrichting van de Strunk. Daarvoor is benodigd een investeringsbudget van ruim € 1.255. 000 waarvoor de raad ruim € 676.000 ter beschikking stelt. Dekking voor het overige benodigde budget moet plaatsvinden vanuit subsidies, ter hoogte van ruim € 578.000 en waarvan er bij besluitvorming ruim € 284.000 als gerealiseerd zijn ingeboekt. Blijft ruim € 294.000 aan subsidies te realiseren. De stichting heeft die taak, ook al omdat de stichting veel gemakkelijker subsidies kan realiseren dan de gemeente.

De investering kent een paar hoofdbestanddelen. Ten eerste voor verbouwing van de boerderij en ten tweede voor de verbouwing van de (niet monumentale) schuur.

De tweede grote opgave is de opzet van 'De Nieuwe Strunk' daadwerkelijk realiseren, die ook mede moet leiden tot een kostendekkende exploitatie. De exploitatiebegroting bedraagt ruim een ton in 2022 aan inkomsten oplopend tot ruim € 130.000 in 2026 met een beoogd en licht toenemend overschot van ruim € 10.000 tot € 20.000. Het komen tot overeenstemming met de huurders, de communicatie opzetten, het zogenaamde Toeristische Ontmoetings Locatie (TOL) zijn belangrijke onderdelen.

2.3 Rollen in implementatiefase

Hieronder is de beoogde organisatie van 'De Nieuwe Strunk' overzichtelijk weergegeven in een organogram. De gemeente is vooralsnog eigenaar van Strunk en geeft de locatie in gebruik aan Stichting Strunk om niet. De Stichting draagt vervolgens zorg voor al het onderhoud dat voorkomt uit het MJOP.[4]



In de implementatiefase gaat het nieuwe bestuur van start, ook met de intentie te werken aan de vormgeving van dit organogram. Het kernteam dat een belangrijke rol heeft gespeeld tijdens de belangrijke ontwikkelfase blijft functioneren. Als commissaris functioneert KK die deze functie tijdelijk wil neerleggen om het bouwteam te leiden.

[4] Uit projectplan 13 november 2020

In dat bouwteam neemt naast KK de voorzitter van het bestuur deel, een lid van het kernteam en een ambtenaar vanuit de gemeente Raalte. Het bouwproces is de dominante te realiseren opgave, gemandateerd aan KK; het nieuwe bestuur werkt meer op de achtergrond aan het verder realiseren van de opzet van 'De Nieuwe Strunk'. Gedurende de eerste periode concentreert het bestuur zich op het inwerken en op zaken buiten het bouwproces. Op termijn beoogt het bestuur de normale meer sturende rol in te nemen.

2.4 Opgave, proces en resultaat

De geschiedenis laat al zien dat er sprake is van een complex traject. Die complexiteit heeft betrekking op de vragen van vormgeving (moet er een MFA komen in het relatief grote dorp Raalte, welke waarde heeft dat gelet ook op de kosten, wat voor soort MFA is dat dan) als op vragen van inrichting (bijv. hoe is zo'n MFA exploitabel te maken, wat betekent eigendom van een rijksmonument voor de gemeente, hoe een bestuur te vinden in een relatief grote kern als Raalte met minder sociale cohesie).

Opgaven met dergelijke waarden geladen en uitvoeringsvragen (vragen van doel én middel) zijn ingewikkeld. De waardering is dan ook eensgezind en groot voor het maken van een doortimmerd projectplan door het kernteam en onder leiding van KK. Ook ambtelijk is er veel betrokkenheid met het kernteam. De raad stemt uiteindelijk in met zeer grote meerderheid; het plan is overtuigend genoeg om twijfels die er zijn in zoverre weg te nemen dat positieve besluitvorming plaatsvindt. De onderliggende vragen die de opgave ingewikkeld maken, zijn daarmee niet weg. Anders gezegd: het project moet in de implementatiefase nog oplossingen uitwerken en slagen om niet opnieuw onderwerp te worden van gesprek in de politieke arena.

2.5 Concluderend

Er is met veel betrokkenheid hard gewerkt aan een projectplan als een prestatie van formaat vanuit de samenleving met ambtelijke steun dat uiteindelijk ook politiek breed steun krijgt. Unaniem is de opvatting dat zonder KK dit plan er niet gelegen zou hebben: hij heeft een dragende, trekkende en adviserende rol gespeeld bij de keuze uit drie ingediende plannen begin 2019, de ontwikkeling van het projectplan en de uiteindelijke besluitvorming 4 februari 201 in de raad. Die "voorfase" was ingewikkeld, de (politieke) besluitvorming duurde langer dan KK/het bestuur/de vrijwilligers lief was en er moesten nog veel vragen in de implementatiefase worden opgelost. Maar het plan en besluit lagen er.

Op 19 maart 2021 geeft KK dan aan te stoppen gevolgd door uiteindelijk het gehele bestuur. Hoe komt dat en hoe verder?

3. Verklaring teruggave

Dit hoofdstuk mondt uit in een antwoord op vraag 1 van het college naar hoe de ontwikkeling naar het teruggeven van de opdracht heeft kunnen plaatsvinden en op vraag 6 wat het college daar zelf aan had kunnen doen. Op weg daarnaar toe vindt beantwoording van de vragen 3 t/m 6 van het college plaats.

Opbouw hoofdstuk

Voor deze werkwijze is om de volgende redenen gekozen.

Vraag 1 van het college luidt als volgt.

Wat is er gebeurd na het raadsbesluit van 4 februari 2021 (en voor zover relevant daarvoor), dat het bestuur op 29 maart heeft besloten de opdracht terug te geven en op basis van welke organisatorische, financiële, juridische dan wel andere redenen is dit gebeurd?

De vraag bestaat uit twee delen. Die naar verklarende factoren/gebeurtenissen voor de teruggave (eerste deel) en naar de redenen van teruggave (tweede deel). In nader overleg blijkt dat het college vooral wil begrijpen waarom deze ontwikkeling heeft plaatsgevonden om ervan te leren. Het gaat dus om onderzoek naar de argumenten die het stichtingsbestuur zelf heeft weergegeven voor de teruggave. Maar het gaat ook om het streven naar een bredere verklaring waarom zo'n proces nu eigenlijk optreedt.

Het college vraagt daartoe naar wat er gebeurd is en naar de organisatorische, financiële, juridische, dan wel andere redenen. Op basis van de gesprekken start het hoofdstuk daarom:

1. Met een korte chronologische weergave van de gebeurtenissen
2. Feitelijke bevindingen hoe organisatie en sturing een rol hebben gespeeld
3. Feitelijke bevindingen hoe andere redenen als financieel, juridisch een rol hebben gespeeld

In de vragen 3 t/m 6 stelt het college vervolgens vragen over waarvan het antwoord mede verklarend kunnen zijn voor die uiteindelijke teruggave Het hoofdstuk vervolgt dan ook met:

4. Rollen en verwachtingen (vraag 3)
5. Ervaring samenwerking (vraag 4)
6. Kwaliteit toetsing projectplan (vraag 5)

Vervolgens volgt op basis van al deze mogelijke verklarende factoren

7. Verklaring teruggave (antwoord vraag 1)
8. Wat had college kunnen doen (antwoord vraag 6)

De uiteenzetting hierna is er niet op gericht schuldigen aan te wijzen; wel om de dynamiek te laten zien op basis waarvan lessen zijn te trekken en stappen voor het vervolg zijn te nemen. Onvermijdelijk komt daarbij de rol van betrokken spelers aan de orde en kan men daar wat van vinden.

3.1 Chronologie in vogelvlucht

Op 4 februari besluit de raad positief over de subsidiëring van het project 'De Nieuwe Strunk'. KK stuurt op die dag een mail naar de ambtelijke contactpersonen, met wat er naar zijn idee moet gebeuren.

Achterliggend is de wens om met Pinksteren de boerderij verbouwd en open te hebben. Er gaat een bouwteam aan de slag waarin het kernteam, het stichtingsbestuur en de gemeente vertegenwoordigd zijn, met als voorzitter KK.

Daarop volgen enige weken van activiteiten en interactie van de betrokken spelers; in een aantal mails. Het bouwproces staat daarbij centraal. Andere activiteiten als communicatie over 'De Nieuwe Strunk', programma, huurders nader consulteren blijven op de achtergrond en pakken bestuursleden op.

Een bepalend moment voor dat tot stilstand komen is 19 maart als de voorzitter van de bouwcommissie mededeelt er mee te stoppen. (Telefonisch en vervolgens via mail van KK aan ambtelijke contactpersoon.)

Hij benoemt dat financiële, organisatorische en technische redenen aan dit besluit ten grondslag liggen en het besluit komt volgens hem dus niet zomaar tot stand. In mails vanaf 20 maart geeft hij nog nader aan wat zijn bezwaren zijn zoals trage voortgang, dreigende financiële tekorten en zo meer; hierna komen die redenen aan de orde. De gemeente is ambtelijk en bestuurlijk volkomen verrast; daar had niemand deze stap zien aankomen, wat KK weer onwaarschijnlijk vindt gezien alle signalen die hij heeft afgegeven.

Na het stoppen door KK geeft het stichtingsbestuur aan nog door te willen gaan. KK geeft in mails aan, nadat hij gestopt is als voorzitter van de bouwcommissie en doorgaat als commissaris van de stichting, dat wellicht een plan B uitkomst kan bieden (niet een uitgewerkt plan, maar meer naar de oorspronkelijke beperkter opzet), mits voldaan wordt aan een aantal voorwaarden van KK.

24 maart is er de eerste kennismaking ambtelijk met het bestuur van de stichting (dat sinds januari daadwerkelijk actief is); de betrokken wethouders hebben dan nog geen kennis gemaakt. De ambtenaren berichten de wethouders later over een stichtingsbestuur dat eisen stelt in overeenstemming met de wensen van KK en die zij als niet haalbaar bestempelen. Ambtelijk geeft men aan de indruk te hebben dat het stichtingsbestuur niet precies op de hoogte is van de verantwoordelijkheden van het stichtingsbestuur en van het stoppen van KK.

Het bestuur ontvangt op 26 maart de conceptsubsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst Het bestuur heeft niet over deze concepten willen overleggen. Om een reactie was volgens de verbinders wel gevraagd.

Deze stukken leidden uiteindelijk tot het terugtreden van twee bestuursleden op 29 maart.

De directe aanleiding voor het bestuur om de opdracht terug te geven is geformuleerd in de brief van 29 maart jl. van de voorzitter van het bestuur aan de ambtelijke contactpersoenen. Het bestuur kon zich niet verenigen met de voorliggende concepten van subsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst. Genoemd wordt de positionering van stichting en gemeente daarin, waardoor zij een onverantwoord groot risico aangaan als (vrijwillig) bestuur. In een eerdere mailwisseling steunt het bestuur de bezwaren geformuleerd door KK en de subsidieadviseur. De brief bouwt voort op de mailwisseling.

Bestuur geeft wel aan dat er kansen zijn voor een vervolg volgens plan B onder de hierboven genoemde voorwaarden van KK. Voor 1 april wil het bestuur instemming om met plan B door te gaan.

Op 16 april trekken ook de twee andere bestuursleden zich terug omdat ze geen perspectief meer zien op een herstart volgens plan B. De keuze van het college in het licht van het raadsbesluit van 4 februari eerst beter overzicht te hebben en te kiezen voor een externe evaluatie keuren de overgebleven bestuursleden, commissaris en kernteamleden sterk af (mail KK aan WW). De commissaris blijft aan om lopende zaken te behartigen en de subsidieadviseur blijft zich inspannen voor subsidieverwerving voor zover nog aan de orde.

Uit deze chronologie blijkt dat betrokken met elkaar met de beste bedoelingen na 4 februari aan de implementatie werken, **die uiteindelijk tot een door geen van die partijen ooit bedachte (voorlopige) stilstand komt in de vorm van teruggave van de opdracht en terugtreden van bestuursleden en kernteamleden.**

De onderstaande paragrafen bevatten de feitelijke bevindingen voor een aantal die dat tot stilstand komen verklaren, met ook de antwoorden op de vragen 3 t/m 6 van het college.

3.2 Procesvoering en organisatie

Op het punt van sturing en organisatie noemen betrokkenen een aantal factoren die ze van belang vinden en die als nader door Berenschot zijn geordend.

3.2.1 Afstemmen op aard vraagstuk

Van belang is de aanpak van sturing en organisatie af te stemmen op het soort vraagstuk.

De volgende bevindingen

1. Uit de gesprekken blijkt dat de gemeente zich bewust is van het bijzondere karakter van dit project voor een MFA en de grote belangen van de gemeente:
   - Een publiek – privaat project zoals andere MFA's, maar nu met het gebouw (een rijksmonument) in bezit van de gemeente.
   - De behoefte bij een aantal culturele en maatschappelijke instellingen aan zo'n MFA die realisatie dringend gewenst maakte.
   - De nog openstaande financiële vragen die ook de gemeente raken.
   - De verankering in de samenleving die niet zo sterk is als in andere kernen.
   - De spanningen die door het lange en inspannende voortraject in ieder geval tot de wens van snelle realisatie bij de maatschappelijke partners heeft geleid.
2. Voor en na 4 februari kiest de gemeente voor ambtelijk en bestuurlijk sturen zoals dat ook bij het tot stand komen van andere MFA's heeft plaatsgevonden:
   - Initiatief bij het stichtingsbestuur en de gemeente denkt mee en faciliteert.
   - Gefaciliteerd door ambtelijke verbinders die zichzelf nadrukkelijk niet zien als projectmanagers (zij faciliteren) en door andere professionals op deelaspecten als aanbestedingen.
   - Afstand van de eerste twee verantwoordelijke wethouders die buiten het reguliere portefeuilleoverleg op de hoogte worden gehouden, dus zonder gereguleerde betrokkenheid van de ambtelijke top (domeinmanager). De afspraak is dat indien nodig er wordt opgeschaald naar de ambtelijke top. Af en toe hebben er ook gesprekken plaatsgevonden met de domeinmanager.
3. Een routine die bij andere MFA's uiteindelijk gewerkt heeft. De gemeente heeft zich verder niet afgevraagd wat de specifieke opgave van implementatie van 'De nieuw Strunk' een specifiek aanpak vereiste. Bij de gekozen aanpak hoorde geen projectleider maar verbinders, geen gemeentelijke planning (de stichting stuurt), geen gestructureerd ambtelijk – bestuurlijk overleg, maar indien nodig onmiddellijk informeren, wethouder(s) wel op afstand, en komen in actie als dat nodig is; bijsturing vanuit de ambtelijke top vindt niet plaats in de verhouding verbinders - wethouders.
4. Uit de gesprekken ambtelijk en met collegeleden blijkt dominant de opvatting dat deze aanpak gezien de aard van het vraagstuk meer projectmatig had moeten zijn.

3.2.2 Geen gedeelde urgentie

Van belang is of de betrokken partijen vanuit dezelfde verwachting, wensen en planning werken.

De volgende bevindingen

1. De boerderij zou volgens KK met Pinksteren klaar moeten zijn. De besluitvorming was al vertraagd ten opzichte van die planning (van najaar 2020 naar 4 februari 2021). De voorzitter van de bouwcommissie heeft

opdracht van het stichtingsbestuur het bouwproces te leiden en heeft sterke opvattingen over hoe dat proces snel vorm moet krijgen, met name ook om met Pinksteren de boerderij open te hebben. KK heeft ook volgens de betrokken ambtenaren zijn urgentie van met Pinksteren open voldoende duidelijk gemaakt. In de uiteindelijke opdracht tot verbouwing die aan Vosman mondeling is toegezegd (door teruggave van de opdracht, geen doorgang meer), is dat ook het uitgangspunt voor gereed zijn van de verbouwing.

2. Zoals KK het uitdrukt: er is wel degelijk door iedereen erkend dat er urgentie was om de zaken te regelen, zelfs WW stimuleerde dat, daarom verwachte men ook dat KK tempo maakte.
3. Ook ambtelijk was de doelstelling om vaart te maken, maar wel met inachtneming van de stappen die nodig zijn, vergunningverlening bijvoorbeeld hangen termijnen aan die niet ten gunste van Strunk zijn te versnellen. Bij aanbesteding kan ook niet zomaar afgeweken worden van het raadsvoorstel zoals KK dat wenste. De interne groep heeft ervoor gewaakt om verwachtingen te wekken die niet waargemaakt kunnen worden in dezen, dus realistisch te blijven, maar wel alles in het werk te stellen om waar dat kan vaart te maken.
4. De urgentie van 'met Pinksteren open' leefde verder bij de gemeente niet als 'dwingend', zo blijkt uit de gesprekken. Men was niet tegen, maar er is geen interne planning gericht op het produceren van alle benodigde stukken vanuit de gemeente gericht op die opening. De wethouders stellen een dergelijke eis ook niet. 18 februari is er een interne mail van een van de ambtelijk contactpersonen met een taakverdeling. Op 9 maart is er een mail over de voortgang waarbij op een paar belangrijke te produceren stukken (zie hierna) nog weinig voortgang is.

3.2.3 Vertraging in opleveren noodzakelijke stukken

Van belang is dat stukken tijdig gereed zijn om de planning te halen.

De volgende bevindingen

1. Voor het geven van de opdracht tot verbouwing en anderszins de exploitatie gaan voeren is een subsidiebeschikking nodig en een bruikleenovereenkomst met regeling van verschillende mandaten, verantwoordelijkheden en regulering van de verschillende risico's. Om 'Pinksteren te halen' moeten volgens KK die stukken uiterlijk 19 maart gereed zijn. De situatie van 'De Nieuwe Strunk' met eigendom van het gebouw van de gemeente en de start van een omvangrijk traject met risico's stelt eisen aan deze documenten. De gemeente slaagt er niet in deze documenten voor 19 maart te produceren. Er is een versie, maar die is juridisch onvoldoende onderbouwd om te bespreken. Voor het bestuur dat na het stoppen van KK wel doorgaat komen die documenten er 26 maart wel. Dan blijkt dat nog grote vragen spelen over hoe die documenten te richten op de bijzondere situatie van 'De Nieuwe Strunk'. De gemeente had niet de ervaring om snel op alle vragen een antwoord te geven zo blijkt uit de gesprekken en interne mails.

3.2.4 Geen signalering

Van belang is dat tijdig signalering plaatsvindt van 'hobbels' in het proces zodat tijdig interventies mogelijk zijn voor een goed verlopen van het proces.

De volgende bevindingen

1. Voorafgaand aan 19 maart is er van tijd tot tijd aandringen tot meer spoed door KK, of uiting van verschil van opvattingen bijv. in het bouwteam, maar de breuk van 19 maart lijkt op basis van de bestaande mailwisselingen niet een stap die anderen hebben zien aankomen. Een verklaring die uit de gesprekken naar voren komt, is dat de gevolgde procesinrichting weinig mechanismes kent die signaleren en corrigeren anders dan door de direct betrokken spelers. In verschillende bewoordingen komt uit de gesprekken en uit de stukken het volgende beeld naar voren.

2. Er waren contacten op verschillende niveaus maar een gezamenlijk overleg van wethouders en stichtingsbestuur voorzitter bouwcommissie en verbinders heeft niet plaatsgevonden. Ambtelijk gaf men aan dat KK hier geen behoefte aan had.
3. Normaal gesproken kan een regulier overleg al helpen. Gezien de complexiteit van de materie zou hier overleg op bestuurlijk niveau wel wenselijk zijn geweest. In dit geval zou bijvoorbeeld een overleg van stichtingsbestuur en wethouder(s), ondersteund door de ambtelijke top, voorzitter bouwteam en ambtelijke verbinder(s) dit soort komende botsingen tijdig hebben kunnen signaleren. WW is echter door de gekozen werkwijze op afstand. Er is telefonisch en appcontact met KK, en WW spreekt ook ambtenaren en stuurt in sommige kwesties bij. Dat zijn deelacties maar die leiden niet tot helderheid van wat nu eigenlijk de planning is en wat daarvoor nodig is. De als tweede betrokken wethouder corrigeert verder niet op dit proces; hij is betrokken vanuit financiën en cultuur. De derde heeft slechts betrokkenheid vanuit ruimte voor maatschappelijke organisaties.
4. KK had opdracht van het stichtingsbestuur tot implementeren bouwproces. Hij zou dan terugtreden als commissaris. Het stichtingsbestuur speelt zelf geen actieve rol in het bouwproces en vindt ook nadrukkelijk dat KK dat moet leiden. De voorzitter zit in de bouwcommissie en het bestuur concentreert zich verder met name op de toekomstige rol en andere belangrijke aspecten als toekomstig communicatie, programmering. Als KK stopt, neemt het stichtingsbestuur geen contact met de wethouder(s) en doen de wethouders dat richting stichtingsbestuur ook niet; er is zelfs nog geen kennis gemaakt.
5. KK ziet het ook als zijn opdracht het bouwproces daadwerkelijk te leiden. Hij stelt in het proces deadlines voor het oplossen van lastige vragen van aanbesteden, risico's dragen, mandaten, financiën, waar met de ambtelijke organisatie binnen zijn planning maar deels oplossingen tot stand komen. Hij is met alle energie gericht op het realiseren van die oplossingen en niet op de vraag hoe dat proces nu eens beter te organiseren.
6. De ambtelijke top ziet Strunk/MFA's liever als onderdeel van een regulier portefeuillehoudersoverleg. Nu hebben ambtelijke verbinders contact met de wethouders vanuit wat nodig lijkt te zijn, maar is het project geen onderdeel van het reguliere portefeuillehoudersoverleg, waarin met ambtelijke top, wethouder(s) en ambtelijke verantwoordelijken bespreking van de lopende projecten plaatsvindt. De ambtelijke top (met name de domeinmanagers) kunnen daar vanuit hun inzicht, ervaring en overkoepelende blik interveniëren. Dat overleg is twee jaar terug breed in de organisatie ingevoerd, maar vanuit de succesvolle routine in het verleden zetten wethouder en ambtelijke verbinders HH: de overlegstructuur zonder ambtelijke top voort. Uiteindelijk accepteren gemeentesecretaris en domeinmanager dit uit oogpunt van de grote ervaring van betrokken ambtenaren, gebleken succes in het verleden (en dus nu weinig risico) en een toch al overvolle agenda van de domeinmanager. Ook de wethouder spreekt van agenda technische problemen. Het is het enige beleidsveld dat nog niet in de werkwijze is ingepast en zou bij inpassing daadwerkelijk overrulen van wethouder en zeer deskundige ambtenaren vereisen. De ambtelijke verbinders houden de ambtelijke top op de hoogte is de afspraak en dat heeft ook een aantal malen plaatsgevonden.
7. Overigens was binnen de ambtelijke top niet een heel expliciete gedeelde mening over dezelfde keuze van sturing als bij andere MFA's. Meer achteraf kwam het besef dat dit blijkbaar geen expliciete keuze is geweest. En dat, als er wel goed over na was gedacht, zeer waarschijnlijk een ander proces was bedacht wat meer recht doet aan de specifieke situatie rondom Strunk. De grote ervaring van betrokken ambtenaren en wethouder maakte zo'n expliciete keuze ook wat minder urgent.

3.2.5 Een stichtingsbestuur op de achtergrond

In de gesprekken komt regelmatig aan de orde de verantwoordelijkheid van het stichttingsbestuur en voorzitter bouwcommissie om aan de sturing en planning vorm te geven. Ambtelijk is daarbij bij sommigen benadrukt dat het model was dat de stichting verantwoordelijk was en de gemeente faciliterend. Het zou aan het stichtingsbestuur zijn het proces te regelen. Het stichtingsbestuur koos zoals beschreven nadrukkelijk voor

inwerking en alle andere zaken dan het bouwproces; KK deed het in deze fase dominante bouwproces. Natuurlijk is ook aan het stichtingsbestuur de vraag te stellen: waarom niet meer regulerend opgetreden? Het stichtingsbestuur kon naar eigen inzicht zo'n rol nog niet vervullen. Kernteam en stichtingsbestuur hebben naast dat nu eenmaal dominante bouwproces veel werk verricht. Ze voelen zich juist door die 'verwijtende vraag' onvoldoende ondersteund. En natuurlijk is die vraag ook aan KK te stellen: die deed het echter op zijn manier die helder was, maar niet gericht op de planning voor de gemeente maken. Gezien de grote publieke belangen die in het geding zijn heeft de gemeenten hier altijd de verantwoordelijkheid zich in elke fase van het proces af te vragen wat nodig is om het proces te doen slagen.

3.2.6 Verwarrende communicatie

Een van de gevolgen van het gekozen sturingsmodel is een regelmatige verwarring in communicatie. Partijen communiceren bilateraal, trilateraal, soms in werkverbanden. Geïnterviewden geven aan af en toe tegenstrijdige signalen te krijgen, bijvoorbeeld wel regels volgen versus zoek naar uitzonderingen en zo meer. Wel kans op meer geld, versus juist niet. Wellicht is veel gerucht en dat past niet een evaluatie. Het is niet mogelijk achteraf dit labyrint van communicatieve interacties te ontwarren en ook niet nodig, maar dit soort 'door elkaar gedoe' staat garant voor verwaring. Een regulier overleg met alle relevante betrokkenen over al die lastige punten van geld, aanbesteding, garanties etc. zou zo op het oog veel misverstanden hebben kunnen voorkomen.

3.2.7 Concluderend

Uit de gesprekken en stukken rijst het beeld dat de procesvoering niet was afgestemd op het vraagstuk dat voorlag. De procesvoering voorzag niet in een goede gedeelde planning en overlegstructuur om een lastig implementatieproces in goede banen te leiden. De gebruikelijke routine vanuit vorige MFA's werkt niet met de lastige vragen die deze implementatie oproept zoals van risico's, mandaten en eigendomssituatie. De normale corrigerende mechanismen werken niet. Aan de ene kant een ambtelijke organisatie die correct wil werken, maar geen projectleiding, urgentie en eigen planning heeft. Die soms naar de stichting kijkt. Een wethouder die wel betrokken wil zijn, maar verder geen rolinvulling heeft; de wethouder financiën gaat mee in die sturingswijze. Een ambtelijke organisatie die het normale toezicht op het verloop van projecten niet uitoefent. Aan de andere kant een stichtingsbestuur dat nog op de achtergrond functioneert, een voorzitter van de bouwcommissie die in het bouwproces bepalend is en vooral 'Pinksteren' wil halen en daar met ondernemersmentaliteit op stuurt. Vanuit zijn logica faalt de gemeente ingrijpend. De gemeente deelt niet de urgentie van 'Pinksteren' als richtpunt van zijn handelen. Dat het stoppen door KK onverwacht kwam voor de gemeente is wel te begrijpen; KK kondigt dat nergens aan. Zijn urgentie van 'Pinksteren' is echter nooit expliciet tot uitgangspunt van het gemeentelijk handelen gemaakt of juist (bijv. vanwege de opgelopen vertraging) afgewezen. KK was over die urgentie echter duidelijk. Bij de bijna aanbesteding van de verbouwing boerderij was tijdige oplevering zelfs voorwaarde en de gemeente ging daarin mee. Dit alles gelardeerd met een portie verwarrende communicatie zonder een ordenend overleg leidde tot een sturing die op de optredende escalatie niet een antwoord had.

3.3 Meer inhoudelijk: financiële, juridische en andere redenen

De voorzitter van de bouwcommissie heeft 19 maart aangegeven te stoppen met het project om redenen van financiële, technische en organisatorische aard. In de vorige paragraaf is een aantal verklaren factoren van meer procesmatige en organisatorische aard aan de orde geweest. Vanuit de documenten en gesprekken komt een aantal meer inhoudelijke (financieel, juridisch, aanbestedingstechnisch) vraagstukken aan de orde die een rol gespeeld hebben bij de uiteindelijke teruggave. In onderstaande bevindingen volgt een schets van deze inhoudelijke redenen, de opstelling van de verschillende spelers en hoe ze een rol gespeeld hebben.

Bevindingen

1. Op basis van interviews, mailwisseling en interviews zijn de volgende punten van belang. [5]
   - Financiële risico's
   - Garanties financieel/risicodeling
   - Wijze van aanbesteden
   - Mandaten voor handelen
   - Overdracht gebouw
1. Gemeente enerzijds en stichtingsbestuur en kernteamleden anderzijds hebben verschillende opvattingen over de mate waarin de benoemde vraagstukken nopen tot wijziging van de gekozen opzet (raadsbesluit).
   - Als op 29 maart ook het bestuur de opdracht teruggeeft gaat daaraan vooraf een mailwisseling tussen stichtingsbestuur en de subsidieadviseur resp. KK met daarin met name argumenten waarom geleverde subsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst niet voldoen. Binnen de gemeente is een veel gehoorde opinie dat er toch eigenlijk nog niet zoveel aan de hand was en komt de stop van KK onverwacht en verklaren ze het terugtreden van het bestuur ook uit de adviezen van de subsidieadviseur en KK zoals vermeld in de mailwisseling.
   - KK gesteund door de subsidieadviseur geeft in gesprek en mail aan dat hij eigenlijk al in het najaar 2020 zoals hij dat noemt 'de stekker eruit had moeten trekken' gezien met name ook de financiële risico's.

3.3.1 Financiële risico's

In de paragraaf over de wijze van toetsing op het projectplan is uitgebreid ingegaan op de financiële risico's. Hier is samengevat wat nodig is om de mogelijke redenen van teruggeven van de opdracht te analyseren. In onderstaand schema zijn de risico's samengevat en is aangegeven of daadwerkelijk al van 'een tekort' sprake is. [6]

	Aard risico	Ontstaan en omgaan met risico	Omvang risico/tekort
Investering: uitgaven boerderij, Kokshuus	Offerte hoger dan indicatieprijs in begroting; stijging is verklaarbaar vanuit een aantal posten (er is een vergelijking gemaakt) en is te overzien (omtrent € 13.000). BTW moet nog definitief worden bepaald.	Aanbestedingsbeleid maakt indicatieprijzen als methode noodzakelijk. Maatregelen om overschrijding terug te dringen. Duurzaamheidseisen; wel budget voorgerekend, zijn aangepast	Door creatieve invulling vanuit kernteam en bouwteam dreigende overschrijding van € 13.000 meer dan teruggebracht; onderhandse aanbesteding mogelijk; zie tabel hieronder.

[5] De inventarisatie is ook gebaseerd op een aantal mail van KK in de periode vanaf 19 maart tot 22 april. KK noemt volgende data, 20/3, 28/3,29/3,14/4,15/4,16/4, 22/4, 29/4 en 2/5. Deze data zijn mails verstuurd naar de gemeente, de ontvangende personen zijn in wisselende samenstelling, WW, ambtelijke contactpersonen en communicatieadviseur. De mails omvatten met wisselende accenten: een weergave van de voorgeschiedenis zoals in H2 beschreven met ook benoemen van frictiepunten in voortgang; de redenen voor stoppen 19 maart, m.n. de financiële onzekerheden ten gevolge van aanbestedingsrisico's en subsidies, het niet regelen van mandaten, risicoanalyse en garanties in subsidiebeschikking en gebruikersovereenkomst, de trage ambtelijke werkwijze en incompetenties en daardoor niet halen van 'Pinksteren', ook na zijn stoppen niet regelen van garanties, mandaten en daardoor teruggaven 29 maart, niet ingaan op zijn suggesties voor plan B en daardoor uiteindelijk vertrek van overige kernteamleden en bestuursleden, de teleurstelling van de vrijwilligers en organisaties.

[6] De beschrijving is zoals toen het project nog liep. Nu bij stoppen veranderen de risico's uiteraard; zie daarvoor bij het hoofdstuk 6 'Hoe verder'.

		Zelfwerkzaamheid beperkt kosten.	
Investering: uitgaven schuur	Indicatieprijzen en nog geen offerte; mogelijke stijging bouwkosten is risico. BENG-eisen (Bijna Energieneutrale Gebouwen) zijn financieel risico.	Vooralsnog betrouwbare indicatie door deskundige partij. (Vosman) BENG-eisen zijn nieuw, maar gemeentelijke inschatting dat met ontwerp aan veel van de eisen voldaan is.	Nader te bezien, maar risico beperkt; zou BENG-eisen nu kunnen gaan toetsen.
Investering inkomsten subsidies	Al verwachte subsidie-inkomsten die niet binnenkomen. Beoogde subsidie-inkomsten minder dan verwacht. De beoogde € 294.000 aan te realiseren subsidies was al voor 4 februari onzeker.	Over niet passen van de gemeentelijke aanvraag voor de provinciale subsidie heeft de subsidieadviseur vanaf eind januari overleg. Bij de gemeente wordt dit eind februari bekend; met de provincie volgt overleg op bestuurlijk niveau; is nog gaande. De wethouders vinden de subsidie van € 75.000 vanuit de provincie aan de lage kant en zijn nog in overleg. De nog te realiseren subsidies zullen vrijwel zeker lager uitvallen al blijft het zoeken naar nieuwe mogelijkheden in gang.	De omvang van het risico is zeker € 200.000, zeker gezien vooralsnog vervallen provinciale subsidie. Er is hier sprake van een mogelijk tekort afhankelijk van overleg met provincie van minstens € 150.000.
Exploitatie: inkomsten	Project leer-werkplaatsen Sallandhuis is financieel nog niet gegarandeerd.	Met instanties overleg over financiering.	Als Sallandhuis financiering niet rond krijgt is deel van de huurinkomsten onzeker[7]
Exploitatie: uitgaven	Geen bijzonderheden.		
Overige	Voor alle categorieën hierboven geldt dat de huidige situatie leidt tot vraag of uitgangspunten voor begroting nog volledig gelden.	Bijvoorbeeld: inzet vrijwilligerswerk, deelname beoogde huurders.	Stappen over hoe verder met project.

1. Het traject kent dus een aantal financiële risico's die na het raadsbesluit scherper in beeld komen. Een totaal risico van 3 tot 4 ton op de investeringen zoals geschat door KK (een van de argumenten voor stoppen) is aan de hoge kant; dan zit alles tegen. Sommige risico's lijken beperkt, zoals met name die van de kosten voor de schuur. De indicatieprijzen zijn degelijk berekend. KK wist dat sprake was van indicatieprijzen (mail 8

januari ambtelijk expert aan KK), maar stelt dat die bij de boerderij onbetrouwbaar waren. Voor de boerderij en Kokhuus zou de offerte € 50.000 hoger zijn uitgevallen die na aanpassing voor zelfwerkzaamheid is teruggebracht. Uit de tabel bij de paragraaf over financiële toetsing blijkt dat dat verschil € 13.000 was. Er blijkt uit de gegevens van KK en van de ambtelijk expert dat er allerlei verschuivingen en soms nieuwe eisen zijn bij de offerteprijs. Het voert te ver dit hele beeld te schetsen, dat ook nog onzekerheden kent. De schatting in dit onderzoek is dat gecorrigeerd voor versoepelen duurzaamheidseisen en voor nieuwe eisen per saldo een overschrijding plaatsvindt ten opzichte van de indicatieprijzen van zo'n € 20.000. Na de zeer verdienstelijke aanpassingen vanuit kernteam en bouwteam ontstaat bijna € 30.000 voordeel ten opzichte van de budgetten in raadvoorstel: (€ 41.287 - € 13.159 = € 28.228). De indicatieprijzen geven dus geen zekerheid zoals KK terecht stelt, maar die onzekerheid lijkt beheersbaar. De indicatieprijzen voor de schuur zijn op zich door een degelijke partij opgesteld. Uiteraard zijn ook daar de indicatieprijzen (per definitie) in zekere mate onzeker, kunnen zich bovendien ook nieuwe ontwikkelingen voordoen. De BENG-eisen zijn bijv. nieuw. Als die al tot overschrijding zouden leiden (gemeentelijke schatting dat dat geenszins zeker was gezien ontwerp), dan is er toch een goed argument naar de gemeente om compensatie voor nieuwe eisen te krijgen. Er blijken op dit punt wel risico's zoals KK stelt, maar niet op voorhand onbeheersbare risico's. De stijging van de bouwkosten is wellicht niet beheersbaar, maar is een meer algemeen geldend risico dat hier niet is onderzocht.

2. Een aparte kwestie vormen de huuropbrengsten in verband met nog niet gegarandeerd zijn van de leer-werktrajecten Sallandhuis. Maar KK is daar positief over omdat garanties zijn afgegeven.
3. Er zijn nog andere risico's als startrisico's, vertraging in project en daarmee van inkomsten; zie daarvoor het volgende punt.
4. Zowel ambtelijk als van de zijde van kernteam en stichtingsbestuur komt naar voren dat er mogelijkheden zijn het project beperkter van opzet te maken (zie ook opmerkingen plan B)
5. De subsidieverwerving maakt conform het raadsbesluit een nadere overweging noodzakelijk. Van de zijde van kernteam en stichtingsbestuur stelt men dat de wethouder financiën benadrukte dat er geen extra geld bijkomt. (De wethouder herkent dit als zodanig overigens niet.) Zo maar doorgaan kan voor KK, kernteam en het stichtingsbestuur dus geen optie zijn, zo zeggen ze zelf, om niet later in grote problemen te komen.
6. Ambtelijk en vanuit kernteam komt naar voren dat dat dreigende tekort op subsidie al in december door de subsidieadviseur en KK is medegedeeld bij commentaar op het voorlopige raadsvoorstel (mail de subsidieadviseur en KK). Ambtelijk en ook bij WW bestond een voorkeur om dan maar onmiddellijk een hoger bedrag aan de raad te vragen. De wethouder financiën wilde maximaal stimuleren tot subsidieverwerving en zag aanvullende mogelijkheden bij de provincie. Hij was en desnoods bij zomernota het tekort regelen. Ambtelijk was daar bezwaar tegen en uiteindelijk is gekozen voor de in het raadsvoorstel gebruikte formulering van een forse opgave van drie ton subsidieverwerving. In het commentaar op dit definitieve raadsvoorstel van 18 januari van de subsidieadviseur, mede namens KK kunnen zij zich vinden in de gebruikte formuleringen.
7. Die formulering is op zich niet onjuist, gaf ook de voor subsidieverwerving benodigde stimulans van een positief raadsbesluit, maar maakte een spoedige heroverweging wel waarschijnlijk zo vindt men ambtelijk. Voor de wethouder(s) was belangrijk dat zij meer subsidie van de provincie een reëel perspectief achtten en daarom het risico anders inschatten.
8. KK vermeldt in sommige mails over zijn stoppen, dat hij al in het najaar 2020 'de stekker eruit' had moeten trekken. Toen wees hij al met de subsidieadviseur op het waarschijnlijke tekort op subsidieverwerving.
9. Uiteindelijk zijn alle betrokkenen met kennis van dit financiële risico aan de slag gegaan, hebben ingestemd met de in het raadsvoorstel gebruikte formuleringen met de intentie tot oplossingen te komen.

Concluderend

1. De financiële toetsing was degelijk zowel voor de investeringsuitgaven als voor de exploitatie; zie de betreffende paragraaf.
2. Financiële risico's zijn er:
   a. Voor de subsidieverwerving is een risico geschat op zeker € 200.000 inclusief de weigering van de provincie voor de aanvraag van € 75.000, zo is verschillende malen benadrukt, achten de wethouders mogelijkheden bij de provincie niet uitgeput.
   b. De indicatieprijzen voor de schuur zijn degelijk opgesteld, maar aan deze cijfers is altijd onzekerheid gebonden er kunnen zich bovendien ook nieuwe ontwikkelingen voordoen. Voor de aanbesteding geldt een beperkt risico gezien de BENG-eisen; dat betreft echter nieuwe eisen.
3. Dit beeld zou kunnen veranderen als overleg met de provincie inderdaad tot een aanzienlijke bijdrage leidt.
4. De financiële onzekerheid doet hoe dan ook de vraag rijzen of aanbesteding van de boerderij had gemogen zonder zekerheid over voldoende budget (d.w.z., conform raadsvoorstel voor de schuur).

Met de schets van deze financiële risico's is het teruggeven van de opdracht niet verklaard, maar is wel een omstandigheid die daaraan heeft bijgedragen.

3.3.2 Garanties, risicodeling en mandaten

In de spanning van komen tot beslissingen en resultaten en de gemeentelijke procesvoering speelde de vraag naar garanties, risicodeling en mandaten.

De volgende bevindingen

1. De op 26 maart aan het stichtingsbestuur geleverde concept subsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst leiden tot kritiek van de zijde van het bestuur en zijn de directe aanleiding tot teruggave. Het bestuur baseert zich op de door de subsidieadviseur en KK (in zijn rol van commissaris) geformuleerde commentaar.
2. De stukken voorzien volgens hen niet in een risicovoorziening voor mogelijke aanloopverliezen, voor overschrijding van de investeringsbudgetten, voor de nu al moeilijke situatie voor 2021. Volgens hen blijkt uit niets dat de gemeente de specifieke situatie van dit project goed inschat en komen alle risico's bij het stichtingsbestuur te liggen. De gemeente geeft ambtelijk aan dat het bij projecten als 'De Nieuwe Strunk' niet gebruikelijk een risicovoorziening te treffen; de exploitatiebegroting gaf daartoe geen aanleiding. Daarnaast was er een budget onvoorzien geraamd en zijn er aanpassingsmogelijkheden, benadrukt men ambtelijk. In het verleden, waar aan de orde, heeft de gemeente geholpen.
3. De vraag naar mandaten speelde vooral in relatie tot de aanbestedingen en meer algemeen de bevoegdheden om de ter beschikking te stellen subsidies aan te wenden conform inzicht van het stichtingsbestuur (en bij de bouw conform de voorzitter van de bouwcommissie, gemandateerd door het stichtingsbestuur). Snel en doortastend kunnen handelen was een achterliggende wens.
4. Bij mandatering rijst vervolgens de vraag wie de risico's draagt bij mislukken, bij overschrijding, enz. Bij laatste aanbesteding van de schuur speelde zoals gezegd wel de BENG-eisen als nieuw; wie betaalt voor zo'n nieuwe eis? In de genoemde commentaren van subsidieadviseur en KK op de concepten van de subsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst komen deze vragen duidelijk tot uiting. Enigszins gechargeerd is het pleidooi voor maximale mandatering en garanties tegen te lopen risico's voor zeker de komende vijf jaar.[8]
5. Deze mandatering in een situatie van financiële risico's blijkt een beladen punt waar in de concepten nog niet op is ingespeeld. KK verwijst naar toezeggingen die gedaan zouden zijn zoals inzake een aantal jaar garant staan voor tekorten; daarvan is echter geen weerslag gevonden.

[8] Hier wordt nadrukkelijk niet gedoeld op de risico's van bestuurders van de stichting als bestuurder; dit punt speelde ook, maar daartegen zijn de gebruikelijke verzekeringen mogelijk zoals de ambtelijke organisatie ook adviseerde.

6. Voor het bestuur van de stichting zijn garanties en mandaten een zwaarwegend punt. Het wordt de gemeente kwalijk genomen daar na al die tijd sinds 4 februari niet in voorzien is.
7. Er is wel gesproken over deze punten, maar geen afspraken gemaakt zegt men ambtelijk. Van de zijde van de gemeente blijkt in de gesprekken met Berenschot begrip voor de opgebrachte vragen, maar vindt men dat zoeken naar oplossingen in het vervolg goed had kunnen plaatsvinden.
8. In de hiernavolgende paragraaf over toetsing door de gemeente is ook door Berenschot de vraag gesteld of de mogelijkheden van reservevorming en garanties voor aanloopverliezen voldoende zijn overwogen.

Concluderend

De concept subsidiebeschikking en gebruiksleenovereenkomst roept een aantal vragen op die nog nader antwoord behoefden. In het licht van het halen van "Pinksteren' komen die antwoorden te laat om tot afgeronde stukken te komen. Bij paragraaf financiële toetsing is verder aangegeven dat deze kwesties bij de voorbereiding van het raadsvoorstel niet aan de orde geweest zijn.

3.3.3 Wijze van aanbesteden

Over de wijze van aanbesteding is onder meer in het bouwteam intensief gesprek over geweest.

De volgende bevindingen

1. Er spelen twee aanbestedingen; die van de boerderij, waarvoor 19 maart een soort deadline is om 'Pinksteren' te halen en die van de schuur waarvoor ook haast geboden is om het najaar te halen.
2. Er zijn meningsverschillen over de wijze van aanbesteden. Daarbij speelt de beoogde snelheid door KK 'Pinksteren' te halen de ambtelijke opdracht conform het raadsbesluit te werken en de gemeentelijke aanbestedingsregels te volgen. De regels van de gemeente eisen een zorgvuldige procesgang en kosten tijd.
3. In het geval van de boerderij komt uiteindelijk een oplossing tot stand omdat door verlaging van de begrote kosten onderhands aanbesteden mogelijk wordt (mondeling is de opdracht zelfs al bijna gegeven als 19 maart het proces stokt).
4. In het geval van de schuur was een oplossing dichtbij door een gedeeltelijke afwijking door het college van de regels, omdat het aantal beschikbare kandidaat aannemers beperkt blijkt.
5. De gemeentelijke expert legt door middel van een separate notitie goed uit hoe die mogelijkheid te benutten. Akkoord van college op onderhands aanbesteden kost een week tijd. Het voorbijgaan aan een raadsbesluit door KK heeft bij de gemeentelijke expert tot veel irritatie geleid.
6. KK vraagt zich in een mail af waarom dat besluit niet veel sneller tot stand kan komen; een teamsvergadering is snel georganiseerd. Het in zijn ogen trage proces dat veel energie kost, heeft bij KK veel irritatie gewekt.

Concluderend

Als zodanig is voor de beide aanbestedingen voor zover op te maken uit de gesprekken en stukken een goede oplossing gevonden dan wel in zicht. Dit los van de (beperkte) risico's op overschrijdingen bij de Schuur ten gevolge van onzekerheid indicatieprijzen en nieuwe ontwikkelingen en BENG-eisen (stijging bouwkosten daargelaten). Het proces heeft spanning veroorzaakt door verschillende visies en het proces van zoeken naar oplossingen.

3.3.4 De eigendomssituatie

Bevinding

1. De eigendomssituatie leidt tot eigen vragen. Bij kernteam en stichtingsbestuur leeft de gedachte dat bij gunstige ontwikkeling na vijf jaar overdracht van het eigendom kan plaatsvinden en dat dat ook nu in de stukken tot uitdrukking moet komen.
2. In het raadsbesluit is dit niet aan de orde en in het projectplan is het iets dat op termijn te overwegen is.

Concluderend

Een onderwerp dat voor de langere termijn zeker belangrijk is en in dat licht agendering behoeft. In de gevoerde gesprekken komt het niet naar voren als een reden om nu de opdracht terug te geven.

3.3.5 Concluderend

Zijn er technische, financiële en organisatorisch redenen die teruggave van de opdracht verklaren? Op de organisatorische en sturingsaspecten is ingegaan in par. 2.2. Meer inhoudelijk zijn er zeker punten die een heroverweging van het project kunnen rechtvaardigen. Er is zeker na de provinciale weigering van de subsidies wel meer zekerheid over subsidie-inkomsten gewenst; maar met de provincie is het gesprek nog gaande over andere mogelijkheden. Daarbij blijft de vraag of zonder meer zekerheid over het budget voor de schuur aanbesteding van de verbouwing boerderij wel plaats had mogen vinden. De begroting van de investeringsuitgaven lijkt verder redelijk op orde. Andere punten als mandaten en garanties zijn wat minder indringend, maar zijn behalve de eigendomssituatie wel zaken die regeling behoeven om tot aanbesteding te kunnen overgaan en zijn in die zin ook urgent. Van gemeentelijke zijde wordt benadrukt dat voor al die punten overleg mogelijk is, tot en met eventueel teruggaan naar de raad. Vooralsnog is de conclusie dat de gemeente zelf zo'n mogelijke heroverweging nog niet op de agenda had en dat het kernteam en stichtingsbestuur (incl. KK als commissaris) de betreffende punten als zeer dringend ervaren en eigenlijk alleen nog maar oplosbaar achten in een herziene variant B, waarin mandatering ruim plaatsvindt en garanties voor risico's.

3.4 Rollen en verwachtingen: vraag 3 college

Het college vraagt zich af in hoeverre afstemming van rollen en verwachtingen mede verklarend is voor de teruggave.

Vraag 3 college: Waren de verwachtingen en rollen tussen het stichtingsbestuur, kernteam, het projectteam bouw en de gemeente aan de voorkant voldoende helder?

Bevindingen

1. Na de besluitvorming door de gemeenteraad is gekozen voor 'een arena' waarin het stichtingsbestuur verantwoordelijk is voor de implementatie. De gekozen 'arena' waarbij stichtingsbestuur verantwoordelijk is en de gemeente faciliteert lijkt gekenmerkt door een heldere rolverdeling. Het stichtingsbestuur stuurt de implementatie. Implementatie concentreert zich op het bouwproces gemandateerd aan KK. KK zou terugtreden als commissaris, dit heeft formeel geen vorm gekregen. De wethouders staan op afstand, evenals het stichtingsbestuur dat zich op de overige taken concentreert. Die rollen waren dus redelijk helder, althans voor de rolbeklederS zelf.
2. Met wethouders, stichtingsbestuur, gemandateerde voorzitter bouwteam en belangrijkste ambtelijk betrokkenen heeft zoals gezegd verder geen startoverleg plaatsgevonden over hoe deze fase verder in te vullen. Er was een mail van KK op 4 februari met een adequate takenlijst en een eerste afstemming op 8

februari met de ambtelijke verbinders. Die inname van rollen leidde zo niet tot gedeelde verwachtingen aan elkaars gedragen en ze leidden deels tot wederzijds niet verwacht gedrag. Van werken vanuit de eigen logica van enerzijds een ondernemende voorzitter bouwteam en anderzijds een faciliterend, vanuit de logica van de gemeente, werkende ambtelijke organisatie.

3. Specifieke omstandigheden speelden volgens met name de ambtelijk verbinders een rol, zoals de opgelopen vertraging in besluitvorming en afstand van elkaar door Corona, maar ze lijken niet een doorslaggevende invloed te hebben gehad.

Enige voorbeelden die hiervoor al aan de orde waren.

1. Ambtelijk houdt (ook in gesprekken) het stichtingsbestuur als verantwoordelijk voor het proces van implementatie en de mandatering van het bouwproces aan KK. Dit maakt dat ambtelijk de mening overheerst dat het stichtingsbestuur en met name de projectleider met een planning moet komen. Het bestuur heeft die positie en kennis nog helemaal niet.
2. De ambtelijke rol van verbinders leidt niet tot een strak sturen op het project zoals KK dat wenste om 'Pinksteren te halen'; verbinders zijn geen projectmanagers met een strakke planning.
3. KK handelt vanuit die mandatering en een urgentie van Pinksteren willen halen als ondernemer en niet als ambtelijk aangestelde in een incrementeel planningsproces.
4. De rol van gemeentelijk bouwexpert is gericht op het uitvoeren van het raadsbesluit en leidde niet tot het primair willen aanpassen van de aanbestedingsregels in overeenstemming met het streven van KK 'Pinksteren willen halen'. De gemeentelijk expert kan moeilijk anders, draagt oplossingen aan en KK gaat daarin mee maar constateert dat alles veel te lang duurt.
5. De gemeentelijk bouwexpert benadrukt dat het afronden van het Definitief Ontwerp op het kritieke pad lag (moest bv. ook naar de Monumentencommissie, omdat het een gebouw bij een Rijksmonument is) en niet dit vraagstuk. KK denkt in snelheid maken en is 'Pinksteren' en najaar halen het kritieke pad.
6. Een stichtingsbestuur en wethouders op de achtergrond interveniëren niet krachtig als knelpunten tot en met een crisisachtige situatie optreden; dat past niet bij de rol. Bij stichtingsbestuur en KK is er groot onbegrip voor dit uitblijven van nadrukkelijke interventies om te komen tot herziening van het project.
7. Ambtelijk is er kritiek op de rol van KK: enerzijds doet het bestuur alles wat hij wil en anderzijds doen de ambtenaren niets van wat hij wil. Iedereen is incompetent in zijn ogen. Zijn leiderschapsstijl past hij niet aan aan de situatie. Zes weken na het raadsbesluit de stekker eruit trekken is niet geloofwaardig.
8. KK benadrukt dat zijn rol het bouwproces leidend is. Hij geeft aan dat door de andere kerngroepleden en bestuursleden veel werk is verricht vanuit hun rol. KK vindt dat empathie van ambtenaren voor de stichtingsbestuurder en vrijwilligers afwezig is en veel schade aanricht.
9. Ambtelijk is de overtuiging dat in overleg met KK, kernteam en het bestuur, waarin wederzijdse twijfels e.a. open besproken zouden zijn, in ieder geval had kunnen leiden tot het in harmonie uit elkaar gaan, maar het liefst tot voortgang van het project.
10. KK ergert zich aan de ambtelijke werkwijze, met name na herhaaldelijk rappelleren, aan het niet klaar zijn van stukken die noodzakelijk zijn om de planning van 'Pinksteren te halen'. Ambtenaren wijzen dan op zorgvuldigheid etc.

3.4.1 Concluderend

Het gekozen model van stichtingsbestuur stuurt en gemeente faciliteert was volgens de afspraken. De simpele feitelijke constatering is dat het wederzijds scherpstellen van de verwachtingen in deze implementatiefase vervolgens in een weinig harmonieuze sfeer plaatsvindt. De conflicterende verwachtingen dragen bij aan negatieve beeldvorming van elkaar.

3.5 Samenwerking ervaren: vraag 4 college

Het college vraagt zich af in hoeverre de ervaring van de samenwerking een rol gespeeld heeft.

Vraag 4 college: Hoe hebben deze partijen de samenwerking tijdens het proces onderling ervaren?

Bevindingen

1. Er is een groot verschil in de ervaring van de samenwerking in de fase voor de besluitvorming en de samenwerking na de besluitvorming van 4 februari. Op basis van de interviews en commentaren is dit als volgt te schetsen. Voor de besluitvorming is er een sterk wij-gevoel van betrokken ambtenaren en kernteam. Er is de charismatische leiding van KK aan het kernteam in samenwerking met betrokken ambtenaren, gesteund door wethouder WW. College en raad worden in de laatste fase als afstandelijk ervaren, maar niet als onredelijk. Na 4 februari verdwijnt het wij-gevoel. De ervaring van de samenwerking door kernteam, bestuur en met name ook KK versus de ambtelijke organisatie en gemeentelijke bestuurders werd snel en sterk gespannen. Vlak na 4 februari is er nog een sfeer van snel doorgaan (mail KK 4 februari). Al snel gaat spelen dat er in de ogen van KK onvoldoende voortgang is en dat gemeentelijke procedures zoals bij de aanbesteding de voortgang belemmeren.
2. KK daarin gesteund door andere kernteamleden ervaart de inspanningen tot oplossingen te komen als volstrekt onvoldoende. De gemeente ervaart de samenwerking als lastig. Bestuurlijk en heftiger ambtelijk is er onbegrip voor het stoppen van KK zonder daadwerkelijk eerst serieus overleg te plegen. Uit elkaar gaan had altijd nog gekund.
3. Er treedt wederzijds negatieve beeldvorming op. De typering van de gemeente door KK als incompetent, inflexibel en gericht op het politieke spel staat tegenover typering van KK als overtuigd van eigen gelijk, emotioneel, wispelturig en met weinig begrip voor wat ambtelijke en politieke besluitvorming vereist.
4. Er is ook waardering zoals voor de ambtelijke verbinders. Evenals voor de onvermoeibare inzet van KK. Geen ruzie en geen mensen beschadigen is het motto van KK. Wat ambtelijk en de wethouder(s) niet zien is dat die wederzijdse negatieve beeldvorming van de zijde van het stichtingsbestuur en kernteam in snel tempo versterkt. Uit de gesprekken en commentaren blijkt een snel verlies aan vertrouwen en ook boosheid.
5. Voor KK en de subsidieadviseur steekt dat reeds voor de besluitvorming, maar ook daarna naar hun mening wel degelijk naar wethouder en ambtelijke verbinders is aangegeven, dat het totale proces niet goed loopt en er een eind komt om dat te accepteren. Bij deze bij uitzondering een citaat van KK naar de onderzoeker: ‘Ook is hen voortdurend op de urgentie gewezen. Eigenlijk hadden we half 2021 compleet willen starten, incl. de nieuwe schuur, daarom wilden we ook dat december 2020 het in de raad kwam. Daar waren de berekeningen (voor exploitatie HW) ook op gebaseerd. Immers in ons contact, dat zeer frequent is geweest (met ambtelijke verbinders en WW), hebben zij zelf tegen ons gezegd, dat het allemaal veel te lang duurde.’
6. Voor KK komt daarbij dat hij in december 2020 na uitstel van besluitvorming door de raad pas na een persoonlijk beroep van WW bereid was om toch door te gaan. Hij ervaart toezeggingen voor veel ruimte en financiële mogelijkheden. Gezien de gang van zaken kon ‘stoppen’ niet als een verrassing komen.
7. KK en de subsidieadviseur benadrukken in gesprekken en commentaren dat door vrijwilligers ontzettend veel tijd en moeite in de voortgang van het project is gestoken. Ze ervaren van de kant van de gemeente onvoldoende waardering daarvoor; de gemeente zou veel meer begaan moeten zijn met het daadwerkelijk kunnen vervullen van de opgave van een MFA maken, in plaats van het standpunt innemen dat het stichtingsbestuur verantwoordelijk is en de gemeente faciliteert.
8. De negatieve beeldvorming is aanvankelijk asymmetrisch. Het vertrouwen in de gemeente is op 29 maart al zo goed als weg. De gemeente is dan ook verrast door de stellige opstelling van KK en stichtingsbestuur. Belangrijke redenen zijn in de gesprekken:
9. Het ervaren van weinig empathie en steun voor een beginnend stichtingsbestuur met een grote opgave, zoals die ook blijkt uit het niet verlenen van garanties in verband met de (financiële) risico’s.

10. Onvoldoende tot uiting brengen door de gemeente van het grote belang dat samenleving en gemeente hebben bij deze MFA met belangrijke initiatieven als Sallandhuis met leer-werktrajecten. Belangrijke oorzaken zijn het niet goed sturen op 'open zijn met Pinksteren'.
11. Ambtelijk en bestuurlijk gemeentelijk ervaart men de samenwerking wel als lastig; na het besluit tot stoppen is er ambtelijk veel verontwaardiging. Waarom geen overleg?
12. Personen spelen een rol 'Als het klaar is dan is het ook klaar', zo typeert KK zijn besluit om te stoppen. Hij maakt telkens weer duidelijk dat aan zijn besluit allerlei inhoudelijke overwegingen ten grondslag liggen. Zie de rij van mails waarin hij dat heeft uitgelegd, teruggaand tot aan het begin van zijn betrokkenheid. (Zie noot 4 hiervoor). Zijn gedrevenheid en ongeduld, zijn ondernemersgerichte, resultaatgerichte werkwijze bepalen mede het tempo, maar leiden ook bij hemzelf tot emotie, die mede bepalen dat hij er een punt achter zet.
13. Hij blijft dan wel naar stichtingsbestuur en WW de deur openhouden maar op zijn voorwaarden voor uitvoering van plan B. Hij zal het overleg daarover graag voeren. Het stichtingsbestuur ziet KK als leidend in dit bouwproces en geeft **de opdracht conform raadsbesluit** terug.
14. De overgebleven kernteamleden en bestuursleden komen na 29 maart met een alternatief. Enkelen van hen benadrukken dat ze aan een financieel haalbaar alternatief graag hun medewerking hadden willen blijven geven. Voor het college is het nu al onderzoeken van een dergelijk alternatief nog niet aan de orde. Eerst de feiten op een rij is de opvatting van het bestuur met de keuze voor een externe evaluatie; bovendien ligt er een raadsbesluit waar niet zomaar van af te wijken is. Bij de nog zittende bestuursleden en kernteamleden leidt dat tot teleurstelling en ook zij trekken zich terug (mail 16 april KK). Zij geven aan dat het vertrouwen in de gemeente tot het nulpunt gedaald is.
15. Persoonlijke inzet, stijl en invloed spelen een rol bij de afloop. 'Als het klaar is, is het klaar' leidt eerst tot stoppen van KK. Bij niet tegemoetkomen aan de bezwaren leidt dat tot teruggave door het bestuur; KK is daar van invloed (zie ook mail over subsidiebeschikking en bruikleenovereenkomst); het bestuur heeft hem immers gemandateerd inzake bouwproces vanwege zijn grote kennis.
16. Maar het bestuur heeft wel zijn eigen oordeel en gebrek aan vertrouwen; bestuursleden en kerngroepleden geven in hun commentaren aan dat ze zich in hun eigen taken onvoldoende gesteund voelen, maar vooral ook onvoldoende algemene steun en waardering ervaren voor hun inspanningen. Daarbij is weer wel waardering voor bijv. de ambtelijke contactpersonen of steun in het verleden door andere ambtenaren.

3.5.1 Concluderend

Er treedt een escalatieproces op. De beeldvorming wederzijds ontwikkelt zich negatief, maar aanvankelijk wel asymmetrisch; zeker bij kernteam en stichtingsbestuur daalt het vertrouwen in de gemeente sterk. Bij de gemeente is blijkbaar niet het begrip hoe 'hoog' de ergernis zit over niet halen van 'Pinksteren' en over al die andere irritaties zoals wel erkennen van afspraak 'Pinksteren' maar toch niet tijdig gereed zijn van stukken, over gebrek waardering voor vrijwilligers, afschuiven risico's zoals hij dat ervaart en meer. Hij trekt dan als 19 maart niet gehaald wordt de stekker eruit, wat de gemeente verrast en ambtelijk tot grote verontwaardiging leidt. Overleg was wel het minste vindt men. En dat begrijpt KK dan weer niet; hij heeft zijn urgentie en ergernis vaak genoeg geuit. In het overleg met het stichtingsbestuur dat volgt blijven dezelfde inhoudelijke bezwaren van risico's en mandaten optreden; ook het bestuur heeft er geen vertrouwen in, daarbij geadviseerd door KK, maar wel met een eigen oordeel.

3.6 Toetsing projectplan: vraag 5 college

Het college vraagt zich af in hoeverre de toetsing op het projectplan een rol heeft gespeeld

Hoe heeft de gemeentelijke toetsing op het projectplan plaatsgevonden dat ten grondslag lag aan het raadsbesluit, inclusief de beoordeling van de financiële exploitatie en de eventuele huurders?

In bovenstaande weergave van het proces naar teruggave spelen overwegingen van inhoudelijke aard (technisch en financieel genoemd in de vraag van college). Deze worden in par. 4.3 nader onderzocht. Belangrijk is daarbij de wijze waarop het raadsbesluit onderbouwd is, met name de financiële onderbouwing, maar ook een aantal andere aspecten die de uitvoerbaarheid van het projectplan bepalen. Hierna komen eerst de financiële toetsing en dan toetsing op overige aspecten aan de orde.

3.6.1 De financiële toetsing

De in het raadsvoorstel opgenomen begroting is op 3 november 2020 met alle betrokkenen (kernteam en ambtelijk) grondig getoetst en men was het eens over deze begroting. De raad baseert de besluitvorming op 4 februari ook op deze begroting. In het licht van de ontwikkelingen na 4 februari is deze toetsing als volgt te waarderen. Onderscheiden is naar investeringsbegroting en exploitatiebegroting en steeds naar inkomsten en uitgaven.

Bevindingen

Investeringsbegroting: uitgaven

De investeringsbegroting ziet er degelijk uit en is opgesteld in een interactie met leden van kernteam en ambtelijke deskundigen.

1. Te onderscheiden is voornamelijk naar de bedragen voor de verbouwing van de boerderij en voor de schuur. Over de overige bedragen is overeenstemming bereikt.
2. Aan de bouwkosten liggen berekeningen ten grondslag van het bedrijf Vosman op basis van het plan van eisen; € 176.000 voor de boerderij; Kokshuus € 26.115 en € 620.850 voor schuur. Exclusief btw. Die is op basis van indicatieprijzen. Dat was bij alle betrokkenen voor de besluitvorming van 4 februari bekend (zie o.a. mail van gemeentelijk expert aan KK)
3. De offerte voor de boerderij en Kokhuus valt na 4 februari ongeveer € 13.000 hoger uit dan de begroting. Dit beperkte verschil is redelijk verklaarbaar, maar noopt tot bijstelling. Over de betrouwbaarheid van de indicatieprijzen is in dit onderzoek uitgebreid communicatie geweest. Zo zijn er verschuivingen tussen boerderij en kokshuus, zijn er besparingen door versoepeling van de duurzaamheidseisen waardoor feitelijk sprake is van grotere overschrijding, zijn er nieuwe eisen als een traplift, hogere kosten door monumentenglas. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat er onzekerheden blijven maar dat gecorrigeerd voor nieuwe eisen en verschuivingen een overschrijding van ongeveer € 20.000 waarschijnlijk lijkt. De indicatieprijzen kennen dus een zekere onzekerheid. Nieuwe ontwikkelingen/nieuwe vergroten die onzekerheid. Uiteindelijk resulteert door inpassing van zelfwerkzaamheid en versoepelen van duurzaamheidseisen een bedrag binnen de oorspronkelijke begroting beneden € 150.000) waarvoor onderhands aanbesteden kan plaatsvinden. De €13.000 verschil geeft dus een geflatteerd beeld, maar er is niet sprake van onbeheersbare risico's.

	Kosten-indicatieprijs	**Offerte maart 2021**	**Verschil**	**Aangepaste offerte maart**	**Verschil offerte vs. aangepaste offerte**
Boerderij	€ 157.543,00	€ 176.687,00	€ 19.144,00	€ 126.390,00	€ -50.297,00
Kokhuus	€ 32.100,00	€ 26.115,00	€ -5.985,00	€ 34.585,00	€ 8.470,00
Totaal	€ 189.643,00	€ 202.802,00	€ 13.159,00	€ 160.975,00	€ -41.827,00

4. Voor de schuur is op basis van het door Marten Ontwerpt gemaakte ontwerp een berekening met indicatieprijzen opgesteld (ook nog eens extra getoetst), waarin nog niet de nieuwe BENG-eisen (Bijna Energieneutrale Gebouwen) zijn verwerkt. De gemeentelijke experts verwachten dat die BENG-eisen redelijk passen binnen het gemaakte ontwerp, met opname van warmtepomp, isolatie-eisen en zonnepanelen in ontwerp, maar zijn daar ook niet zeker van. Er is dus een zeker risico door onzekerheid en mogelijke nieuwe ontwikkelingen, maar dat lijkt beperkt en is bovendien soms op basis van nieuwe eisen die een vraag om compensatie niet onredelijk maken.
5. De mogelijkheid van btw-verrekening is goed getoetst met externe deskundigheid.

Concluderend

1. De investeringsbegroting is goed getoetst.
2. Het bouwteam speelt bij de boerderij knap in op de beperkte overschrijding.
3. Het risico voor de investering in de schuur lijkt beperkt, maar is nu niet nader te kwantificeren.
4. Mogelijke algemene stijging van bouwkosten zijn hier buiten beschouwing gelaten.

Bevindingen

Investeringsbegroting: subsidies als inkomsten

1. Naast de gemeentelijke bijdrage van ruim € 672.000 is ruim € 578.000 aan subsidies ingeboekt waarvan € 284.000 als definitief ingeboekt (in de pijplijn, dus niet helemaal als zeker) en ruim € 294.000 nog te verwerven. Voor het verkrijgen van subsidies was een positief raadsvoorstel nu bevorderlijk en uiteindelijk noodzakelijk.
2. De subsidiebedragen waren gebaseerd op een subsidiescan van de subsidieadviseur; in december 2020 heeft zij met KK aangegeven in een commentaar op het raadsvoorstel € 400.000 tot € 450.000 als het maximaal haalbare te beschouwen, dus ruim € 100.000 tot € 150.000 onder het beoogde bedrag.
3. Ambtelijk was er daarom een voorkeur de gevraagde investeringsbijdrage van de zijde van de gemeente te verhogen. De wethouders, met name ook de wethouder Financiën wilden maximaal inzetten op het binnenhalen van subsidies. De onzekerheid over het binnenhalen is nadrukkelijk benoemd, ook in het raadsvoorstel.
4. In de bij het raadsvoorstel gevoegde notitie Financiële Beoordeling, is vermeld dat over de realisatie van de subsidiebedragen in februari/maart mogelijk meer duidelijkheid komt.
5. In het raadsvoorstel en de verdere planning is deze verwachting verder niet aan de orde gekomen.
6. De als definitief ingeboekte provinciale subsidie € 75.000 bleek niet toegezegd en de aanvraag bleek niet te passen in het programma van de provinciale subsidieverlener. Pas na besluitvorming in de raad werd ambtelijk en bij college duidelijk dat de door de subsidieadviseur veronderstelde toezegging niet terecht was. De gemeente ging hier verder uit van de informatie van subsidieadviseur die in dit traject leidend was. De inschatting van de wethouders is dat een bijdrage van € 75.000 vanuit de provincie, gelet op een investering van meer dan € 1.2 miljoen aan de voorzichtige kant was. Dit gelet op eerdere projecten en het feit dat het project “Strunk” zeer veel raakvlakken kent met diverse provinciale doelen. De aanvankelijk bedachte subsidie viel weliswaar af omdat niet werd voldaan aan gestelde randvoorwaarden. Het nadere bestuurlijk overleg met de provincie liep echter nog. WW was concreet in gesprek met de gedeputeerde en ook de wethouder van Financiën heeft contact gehad met de gedeputeerde en een positieve grondhouding waargenomen. Daarmee waren de wethouders nog niet bij de tussenstap t.a.v. heroverweging project dan wel extra investering vragen bij de raad.
7. De door de stichting nog te verwerven bijna drie ton aan subsidies leken na de besluitvorming dan ook al snel een te grote opgave. KK verwacht dat 1,5 à 2 ton niet gerealiseerd wordt (aantal mails).

Concluderend

1. De toetsing op de inkomsten is degelijk gebeurd.
2. De onzekerheden waren in beeld. Er is met een positief raadsbesluit ingezet op maximale subsidieverwerving zoals oorspronkelijk benoemd. De onzekerheid daarover is benoemd in het raadsbesluit.
3. Vanuit een oogpunt van planning en het doen van aanbestedingen is de vraag of dat maximaal inzetten op subsidieverwerving verstandig was. Naar de actuele inzichten van de subsidieadviseur was het onwaarschijnlijk dat dat maximale bedrag tot stand zou komen. Wanneer zou blijken dat er inderdaad voldoende geld was om aan te besteden? Ambtelijk is daarop gewezen. De wethouders verwachtten echter nog wel meer geld vanuit de provincie gezien de aansluiting bij veel provinciale doelstellingen.
4. De afwijzing van de provinciale subsidie was een onaangename verrassing die na het raadsbesluit duidelijk werd, en het mogelijke tekort op subsidie-inkomsten verder verhoogde. De wethouders zagen hier nog wel perspectieven die een heroverweging en een teruggang naar de raad nog niet noodzakelijk maakte.

Bevindingen

Exploitatiebegroting: inkomsten en uitgaven

1. De exploitatie is degelijk opgesteld op basis van een aantal aannames en soms referentiegetallen die alleszins redelijk lijken. Essentieel zijn de beoogde inkomsten afkomstig van toekomstige huurders. Door het kernteam is van een aantal organisaties meer definitieve toezeggingen gekregen. [9]
2. Van één belangrijke toekomstige huurder (Sallandhuis) blijkt de gemeente ambtelijk na 4 februari dat het geld voor de beoogde leer-werktrajecten nog niet geregeld is. Bij het kernteam was dat bekend, maar niet gedeeld met de gemeente. Volgens KK waren de toezeggingen zodanig dat hij voldoende vertrouwen had in het beschikbaar komen van het geld.
3. Hoe dat verder ook is, de gemeente heeft wel gevraagd naar verklaringen van contracten maar dat deze er in deze fase van het proces niet zijn is te begrijpen. Gezichtspunt was ook dat het stichtingsbestuur de taak had de exploitatie te voeren en huurders te organiseren. Voor een aantal organisaties was de behoefte aan ruimte overigens ook evident (zittende huurders) en ook voor de gemeente een prioriteit (Stichting Evenmens en zelfregiecentrum Vriendendiensten). Zolang de bouw van de Strunk niet daadwerkelijk vorm kreeg is het moeilijk definitieve (laat staan juridisch afdwingbare) toezeggingen te organiseren.
4. De nu gebleken onzekerheid rondom het Sallandhuis is echter van andere orde; daar was sprake van een nieuwe activiteit waarvoor de financiering nog onzeker is. Die onzekerheid had voor een goed beeld door het kernteam met de gemeente gedeeld kunnen worden, maar die achtte voldoende garanties aanwezig.
5. De gemeente had bij zo'n nieuw initiatief scherper kunnen doorvragen naar de daadwerkelijke garanties. Echter, tot verandering in de begroting hoeven deze onzekerheden niet te leiden. Een van de kernteamleden heeft nog een inventarisatie gezonden van de VTE (vrijetijd economie), met een overzicht van alle mogelijke activiteiten verbonden met bezoekerscentrum; er zijn tal van mogelijkheden voor deze MFA.
6. Stichting 't Sallandhuis, het zelfregiecentrum Vriendendiensten, Stichting Evenmens en Kindcentrum de Rode Bank zijn in het projectplan en daarom ook in het raadsvoorstel genoemd als partijen die belangstelling hadden om te huren. Met deze organisaties is dus vanuit kernteam wel degelijk contact geweest. In de bezettingsoverzichten die ten grondslag liggen aan de exploitatie-inkomsten zijn ze niet meegenomen. Door

[9] De ambtelijke contactpersonen hebben in het voorjaar van 2020 samen met een lid van het kernteam gesprekken gevoerd met de huidige gebruikers en het Zeflregiecentrum en Evenmens om de wensen en behoefte voor hun plek in Strunk op te halen. Dat was inventariserend. Zij zijn niet bij gesprekken geweest over garanties van huur etc. Dat was de verantwoordelijkheid van de stichting.

KK is gesuggereerd organisaties met onvoldoende garantie voor deelname (Kindcentrum de Rode Bank) niet op te nemen in het voorlopige raadsvoorstel. De gemeente hield desondanks vast aan het opnemen in het raadsvoorstel omdat Kindcentrum de Rode Bank genoemd was in het projectplan. De subsidieadviseur en KK komen daar bij hun commentaar op het definitieve raadsvoorstel niet op terug, maar verwijzen naar contacten die lopen (mail 18 april). De vraag is wel of het nu verstandig organisaties te noemen die nog geen meer definitieve toezeggingen hadden gedaan.

Concluderend

1. Uitgaven en inkomsten zijn degelijk berekend
2. Voor de meeste genoemde organisaties in het raadsvoorstel is tamelijk evident dat belangstelling serieus was. De onzekerheid over Sallandhuis had onderwerp van gesprek kunnen zijn, maar bleek de gemeente pas na besluitvorming; de gemeente heeft voor besluitvorming niet naar garanties gevraagd. Overigens zou onzekerheid, als die bekend was, niet tot verandering van de plannen/begroting hebben geleid omdat de bedoeling was van het Sallandhuis om dit plan te laten slagen en er bovendien meerdere plannen zijn de MFA verder te ontwikkelen.
3. Met alle genoemde organisaties is vanuit het kernteam contact geweest; niet altijd waren er toezeggingen voor willen huren. Noemen in het raadsvoorstel lijkt dan onverstandig en onnodig.

Bevindingen

Risico's, garanties, reserveopbouw en ondersteuning

De stichting is na besluitvorming verantwoordelijk voor het investeringsproces en een sluitende exploitatie. Dat eist (naar het inzicht van de evaluator) ook een opbouw van reserves om tegenvallers te kunnen opvangen. Er is vanaf 2022 een overschot op de exploitatie van ruim € 100.000 beoogd van ongeveer € 10.000 oplopend in 2025 naar ongeveer € 30.000 bij een exploitatie van € 135.000. Dus op zich zou reservevorming heel goed mogelijk zijn en ook door de gemeente akkoord bevonden worden. Er is dan wel de vraag wat te doen bij uitstel van het project en hoe te handelen bij tegenvallers, zeker in de beginperiode als er nog geen reserve is. Gezien het eigendom van het pand bij de gemeente is ook voor de gemeente de vraag wezenlijk hoe bijv. te handelen bij een dreigend faillissement. In de mailwisseling van 25 maart wijzen de subsidieadviseur en KK op een aantal risico's en verwijzen naar afspraken hier omtrent. Bijv. zou volgens KK de gemeente financiële risico's in de beginperiode voor haar rekening nemen en zou overdracht van eigendom over vijf jaar kunnen plaatsvinden. Genoemd worden als risico's investeringsbedragen die hoger kunnen uitvallen en genoemd wordt de eerder gemelde behoefte aan ondersteuning zeker in deze startperiode.

Concluderend

1. Op zich laat de exploitatie voldoende basis zien voor dekking van tegenvallers.
2. Over deze onderwerpen heeft volgens alle betrokkenen wel communicatie plaatsgevonden.
3. Uit onderhavige evaluatie is echter niet gebleken dat sprake is van enigerlei eenduidige afspraak over hoe met startrisico's, overschrijding en benodigde ondersteuning om te gaan. In voorgaande MFA-trajecten zijn daar oplossingen voor gevonden.
4. In dit gecompliceerde traject van 'De Nieuwe Strunk' ontstaan op dit punt nu echter open einden hoe met risico's en mandaten om te gaan. Na de besluitvorming door de raad gaan die daadwerkelijk een rol spelen in het proces dat uiteindelijk tot teruggave van de opdracht leidt.
5. In het raadsvoorstel is eigendomsoverdracht overigens niet aan de orde. In het projectplan staat dat de positieve exploitatie op termijn mogelijkheden biedt tot eigendomsoverdracht. Een onderwerp van overleg, dat nu nog geen besluitvorming behoeft volgens de ambtelijke organisatie, die de termijn van vijf jaar ook niet herkent.

3.6.2 Overige aspecten

Voor een succesvol MFA is meer nodig dan een adequate exploitatie en investeringsbegroting. Op een aantal aspecten kan de gemeente volop vertrouwen hebben in het kwaliteitsvolle projectplan dat is geproduceerd. Zoals de ontwikkeling van activiteiten. Twee aspecten uit dat plan zijn cruciaal en verdienen nadere toetsing: een stichtingsbestuur gefaciliteerd voor de taak en de planning.

Bevindingen

Stichtingsbestuur

Inzake het bestuur van de stichting is vanuit het college kennisgenomen van de curricula vitaes. De leden zijn aangedragen door KK. Het stichtingsbestuur wacht een zware taak. In de commentaren geeft het bestuur aan van de zijde van de gemeente onvoldoende betrokkenheid met die opgave voor het bestuur te hebben ervaren. Het bestuur dat zich ook nog moet inwerken en op een rijdende trein springt; het bestuur moet zich het proces nog eigen maken en verdient steun daarbij (hebben ze ook gemist is hun commentaar nu). Een kennismaking met wethouders en betrokken ambtenaren voorafgaand aan de besluitvorming door de raad zou een te overwegen mogelijkheid zijn geweest. Nu wordt 23 maart 2021 kennisgemaakt ambtelijk en is er een voornemen geformuleerd tot kennismaking van de wethouders met het bestuur. Ambtelijk werd aangegeven dat de kennismaking door KK liever op termijn gezien werd.

Concluderend

1. In de vorm van twee jaar coaching door KK is een ondersteuning voor het bestuur ingebouwd.
2. Een gesprek over wederzijdse verwachtingen zou gepast hebben.

Bevindingen

Planning

Twee aspecten vallen op.

1. Het traject loopt ten opzichte van de oorspronkelijke beoogde planning enige maanden vertraging op door de herziening van de plannen voor de schuur en door de tragere politieke besluitvorming dan verwacht. Door de gemeente is voor het raadsbesluit niet getoetst in hoeverre die planning bijstelling behoeft en de planning van ‘Pinksteren’ (boerderij) en ‘najaar’ (schuur) bleef daardoor voor kernteam en bestuur uitgangspunt.
2. De vraag naar een degelijke planning is des te meer aan de orde omdat in het raadsbesluit als voorwaarde voor daadwerkelijk ter beschikking komen van de gemeentelijke bijdrage het realiseren van subsidies geldt. Daarover zou volgens de notitie Financiële Beoordeling in februari/maart mogelijk duidelijkheid komen. Het nu gevolgde proces had in principe kunnen leiden tot uitvoering van de verbouwing van de boerderij zonder voldoende subsidies voor uitvoering van de verbouwing van de schuur. Een dergelijke optie werd als niet wenselijk gezien, want niet of nauwelijks kostendekkend te exploiteren (zie raadsvoorstel).

3.6.3 Concluderend

De gemeente heeft de plannen financieel serieus getoetst met de volgende aantekeningen:

1. De toetsing op zekerheden van de zijde van mogelijke huurders en subsidiegevers was moeilijk scherper uit te voeren gezien de fase waarin het project zich bevond.
2. Organisaties die genoemd zijn in het raadsvoorstel zijn door het kernteam benaderd; niet duidelijk is waarom niet gekozen is voor het weglaten uit het raadsvoorstel van organisaties die geen garanties wilden geven.
3. De vervulling van de opdracht voor drie ton subsidie kende op voorhand kende een hoog risicogehalte van niet volledig lukken. Meer duidelijkheid daarover wordt in februari, maart verwacht. Toch is de planning niet

ingericht op helderheid verkrijgen over de hoogte van de te realiseren bedragen en de besluitvorming daarop inrichten. Gezien de wens van een positief raadsbesluit om subsidies te verwerven begrijpelijk, maar uiteindelijk leidt het niet kunnen vervullen van deze opdracht al snel tot financiële vragen die nopen tot herwaardering of aanvullende financiering.

4. Inzake risico's, reservevorming, garanties, eigendomsoverdracht is niets afgesproken. In een publiek - privaat traject met grote belangen voor de gemeente ontstaan daardoor open einden die dan na besluitvorming door de raad alsnog oplossing behoeven. Van gemeentelijke zijde werd benadrukt dat voor risicodekking allerlei mogelijkheden waren en een dergelijke risicovoorziening niet gebruikelijk was (zie vorige paragraaf). Beter is het om deze onderwerpen bij de voorbereiding van het raadsvoorstel wel aan de orde te hebben gehad. Inzake eigendomsoverdracht is sprake van een lange termijnkwestie waarover afspraken nu niet aan de orde zijn. De gemeente was daar tot gesprek bereid.

Wat betreft de overige condities voor een succesvolle implementatie:

1. Is er een degelijk projectplan dat een goede basis geeft voor de verdere ontwikkeling van activiteiten.
2. Toetst de gemeente niet op een reële planning.
3. Inzake het bestuur vindt geen gesprek over wederzijdse verwachtingen plaats.

De toetsing is heel serieus geweest, maar heeft op de punten van subsidies, planning en contacten met bestuur een rol gespeeld in de uiteindelijke teruggave van de opdracht.

3.7 Andere MFA's: vraag 6 college

Wat is er in dit proces mogelijk anders gegaan dan bij de totstandkoming van de andere MFA's in Raalte?

Bevindingen

Het antwoord op deze vraag kent op basis van de gesprekken en commentaren twee hoofdaspecten.

1. Ten eerste de bevinding dat ook bij andere MFA's niet alles vanzelf ging. Soms was er extra financiering nodig en was er sprake van langduriger projecten. Er is hoop kortom.
2. Ten tweede een aantal verschillen van 'De Nieuwe Strunk' met andere MFA-trajecten die de lastige gang van zaken mede verklaren. In de gehouden interviews bestaat daarover grote overeenstemming met als belangrijkste punten:
    - Minder geworteld zijn van dit project in de lokale gemeenschap
        - Het pand is eigendom van de gemeente en niet eigendom van een betrokken groep vrijwilligers;
        - Bij andere MFA's waren er allerlei processen van ondersteuning en correctie van het proces; lokale 'hulptroepen' werden ingeschakeld voor ondersteuning en correctie;
        - Tekenend is volgens betrokkenen dat de nieuwe bestuursleden niet allemaal uit het dorp Raalte komen, wat de taak voor ze nog iets ingewikkelder maakte.
    - Anderen relativeren dit inzicht enigszins en wijzen erop dat organisaties uit het dorp Raalte nauw betrokken zijn en ook vraag is naar deze MFA.
    - Er is meer in het algemeen sprake van een politiek beladen traject dat de marges waarbinnen besluitvorming moet plaatsvinden heel nauw maakt.
    - Het pand is eigendom van de gemeente en dat roept vragen op naar mandaten, risico's, toekomstig eigendom.

3.7.1 Concluderend

In de inleiding is al aangegeven dat hier sprake is van een typisch lastig implementatieproces waarin sprake is van achterliggende vragen of dit project nog meer geld waard zou zijn en vragen van hoe de uitvoering verder vorm

te geven. Uit de bovenstaande genoemde punten blijkt dat ook wel. Het project vereist daarom een wat strakkere procesinvoering en inrichting dan bij de andere MFA's mogelijk en wenselijk was met alle relativering dat ook daar de dingen niet vanzelf gingen. Het samenstel van factoren lijkt ingewikkelder. De afhankelijkheid van subsidies, de smalle marges van financiering, de omvang van het traject, de bepalende rol van KK tegenover de weinig sturende rol van de gemeente in deze fase van implementatie, de inhoudelijk lastige vragen waarop geen snel antwoord komt en een stichtingsbestuur waarvan je onmogelijk kunt vragen al het initiatief te nemen en de gemeenschap intensief te mobiliseren.

3.8 Verklaring teruggave: vraag 1 college

Op basis van de documenten, gesprekken en commentaren op verslagen ontstaat het volgende beeld over de redenen om tot teruggave van de opdracht te komen. Die redenen zijn te benoemen in termen van organisatorisch, technische en financiële aard, maar samen veroorzaken ze een escalatieproces dat uiteindelijk tot de teruggave van de opdracht conform het raadsbesluit van 4 februari leidt.

Concluderend zijn die redenen en dat escalatieproces als volgt samen te vatten:

1 Een implementatie die nog behoorlijk lastige vragen kan opwerpen.

3. Een procesvoering vanuit de gemeente die de eigen activiteiten niet strak stuurt, die niet signaleert en corrigeert en de vraag niet stelt of dit lastige implementatievraagstuk zich wel laat behandelen volgens de routine van implementaties van vorige MFA's.
4. Er ontstaat mede daarom geen gedeelde urgentie; het uitganspunt van 'Pinksteren open' zoals KK hanteert en ook duidelijk maakt, wordt erkend, maar geen strak uitgangspunt voor het gemeentelijk handelen; ook komt niet aan de orde of dat uitgangspunt reëel is gezien de opgelopen vertraging. Dit verschil in beleving van urgentie is een belangrijke bron van de spanningen die tijdens het proces ontstaan.
5. Een aantal inhoudelijke vraagstukken:
    - In ieder geval het achterblijven van de subsidie-inkomsten dwingt tot een moment van heroverwegen; de wethouders waren nog niet zo ver; ze spreken nog met de provincie.
    - Hoe dan ook rijst de vraag of aanbesteding van de boerderij had mogen plaatsvinden gezien raadsbesluit, als er niet meer zekerheid was voor budget voor de schuur.
    - De vragen van mandaat en risicodeling zijn niet voldoende uitgewerkt en besproken en maken een 'Open met Pinksteren' daarom niet haalbaar (de subsidieproblematiek lijkt dat hoe dan ook te belemmeren).
    - Vragen van aanbesteding die wel vergaand opgelost lijken; de risico's op tekorten lijken beperkt. KK schat die veel hoger in en het proces van conform raadsbesluit de gemeentelijke aanbestedingsregels volgen heeft bij hem tot veel irritaties geleid.
2. Een proces van negatieve beeldvorming door niet voldoen aan elkaars verwachtingen en dalen van vertrouwen in de samenwerking; dat proces was zeker tot stoppen en teruggave asymmetrisch. Van de zijde van kernteam en stichtingsbestuur bestond eind maart door uitblijven van oplossingen voor de kwesties van mandaten en risicodeling eigenlijk geen vertrouwen meer in de gemeentelijke opstelling. Het stichtingsbestuur voelt zich niet voldoende gesteund en volgt de kritiek die KK op het gemeentelijk handelen heeft en bij hem al eerder tot stoppen heeft geleid en dat ambtenaren en wethouders verraste.
3. Bij de gemeente is er bestuurlijk en ambtelijk onbegrip voor de wijze van stoppen door KK en de wijze van beïnvloeding van het bestuur; ambtelijk is die verontwaardiging soms heftig; men ervaart het gedrag van KK als dwingend en onredelijk.
4. Bij KK en subsidieadviseur is een belangrijk punt dat ze al in december hebben gewezen op de vertraging. KK wilde na uitstel van besluitvorming door de raad al stoppen. Hij is door een persoonlijk beroep van WW doorgegaan. Hij en de subsidieadviseur benadrukken dat herhaaldelijk is aangegeven aan wethouder en

ambtelijke contactpersonen dat traject niet naar wens verloopt. Voor de besluitvorming (vooral vanwege uitstel) en na de besluitvorming (zie alles hiervoor).

5. Persoonlijke stijl vanuit ondernemersland versus ambtelijke stijl gericht op zorgvuldige uitvoering van een raadsbesluit met ook niet een urgentie van 'met Pinksteren open'; vanuit het college wordt op die spanning in werkwijzen door de wethouder(s) niet hard ingegrepen; ook dat is een stijl.
6. De toetsing op het projectplan is degelijk, maar formuleert niet hoe met enige van de genoemde spanningsbronnen, om te gaan (planning, risico subsidieverwerving, stichtingsbestuur dat steun verwacht van gemeente, meer dn faciliteren).
7. Op 29 maart is dan het vertrouwen weg en geeft het bestuur de opdracht terug; Een deel van bestuur en kernteam zien nog wel mogelijkheden tot werken aan een optie B en eist dat het college voor 1 april beslist om de mogelijkheden daarvan te bezien. Het college reageert daar verder niet op. Het college wil eerst helderheid over wat nu precies aan de hand is en kan niet zomaar van het raadsbesluit gaan afwijken.

3.9 Teruggave voorkomen: vraag 7 college

Vraag 7: Wat had het college kunnen doen om het teruggeven van de opdracht te voorkomen?

Zoals eerder gesteld gaat het in deze evaluatie niet om het aanwijzen van schuldigen, maar om begrijpen wat er gebeurd is en lessen trekken. In de gesprekken en commentaren komt voortdurend aan de orde hoe partijen wel of niet hadden kunnen optreden om het proces te bij te sturen Vanuit het in de vorige paragraaf geschetste escalatieproces zijn daarover de volgende bevindingen te formuleren.

Bevindingen

1. Vanuit de gesprekken blijkt bij de gemeente (organisatie en college) sterk het inzicht dat de aanpak van de implementatie vooraf een grondiger doordenking had vereist.
2. Dominant is de opvatting binnen de gemeente dat stoppen van KK en teruggave van de opdracht door het stichtingsbestuur gezien de aard van de inhoudelijke en organisatorische vragen niet nodig was; er was nog alle mogelijkheid voor verder overleg.
3. Stichtingsbestuur en kernteamleden (incl. KK) zijn overtuigd van de juistheid van stoppen en teruggave:
   - Het voorliggende plan was niet meer haalbaar.
   - De heel scherpe negatieve typering van de gemeente (genoemde asymmetrische beeldvorming) vanuit onvoldoende waardering en geen vertrouwen sterkt in die opvatting van moeten stoppen.
   - Ze wijzen op de bereidheid om over plan B te spreken. Voor de gemeente is dat geen begaanbare weg, gezien het liggende raadsbesluit en de vragen over het ontstaan van de situatie van teruggave.
4. Het stoppen en teruggeven van de opdracht als een uitkomst van het escalatieproces is in de voorgaande conclusie geschetst als een resultaat van de wijze van sturing en procesvoering, inhoudelijke problemen, verschillende verwachtingen aan gedrag en negatieve beeldvorming. De-escaleren na 29 maart lijkt om twee redenen nog heel moeilijk:
   - De financiële problematiek is er; minder dan door KK geschetst, maar heroverweging lijkt daardoor onontkoombaar aan de orde;
   - Dat eist enigerlei nieuwe procesvoering, waar vanuit de ingenomen stellingen stichtingsbestuur en KK niet meer toe bereid zijn anders dan een plan B alternatief.
5. Voor 29 maart zijn er zeker mogelijkheden voor de gemeente tot de-escaleren; komen tot een gedeelde urgentie en planning is wel de eenvoudigste, maar ook inspelen op de dwingende stijl van KK is er één.
6. Bij alle betrokken partijen blijkt weinig besef van de mogelijkheden om in zo'n proces tijdig escalatie waar te nemen en te de-escaleren. De partijen voelen zich zeer betrokken en willen hun rol waarmaken. De stap

‘erboven te gaan hangen’ en te bezien hoe ontsporen is te voorkomen blijft bij de gemeente achterwege, maar evenzeer bij KK, stichtingsbestuur en andere kernteamleden.

3.9.1 Concluderend

1. De-escaleren had voor 29 maart plaats moeten vinden; daarvoor zijn zeker mogelijkheden; Dat vereist een procesvoering van ‘erboven hangen’ waarvoor juist geen mechanismen waren; die rol werd niet vervuld; bij te formuleren lessen komt dat nader aan de orde.
2. Na 29 maart zijn aparte interventies vereist buiten de gevolgde routines, zoals een bemiddelaar voor depolariseren. Hoe dan ook zal een heroverweging ook politiek aan de orde zijn. De huidige werkwijze met een externe evaluatie kan een stap zijn in zo’n proces van depolariseren en heroverwegen.

4. Informatieplicht naar de raad: vraag 2 college

Vraag 2 van het evaluatiekader luidt: Hoe is het college omgegaan met de informatieplicht naar de raad?

4.1 Inleiding

Informatieplicht omvat actieve en passieve informatieplicht.

De actieve informatieplicht is in de Gemeentewet opgenomen in de artikelen 169 leden 2 en 4 en 180 lid 2. Kort samengevat: het college en de burgemeester geven de raad alle inlichtingen die de raad voor de uitoefening van zijn taak nodig heeft.

De passieve informatieplicht is in de Gemeentewet opgenomen in de artikelen 155, 169 leden 3 en 4 en 180 lid 3. Kort samengevat: het college geeft de raad mondeling of schriftelijk de door een of meer leden gevraagde inlichtingen, tenzij het verstrekken ervan in strijd is met het openbaar belang.[10]

Bepaald is dat de raad 'alle benodigde informatie' moet worden verstrekt. Voor de controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende taak. Maar er zijn geen harde criteria om te bepalen of informatie 'nodig' is. De toepassing van de bekende drieslag 'tijdig, juist en volledig' lost dat probleem niet wezenlijk op.[11] Die criteria zijn niet eenduidig ingevuld, evenals criteria als zorgvuldig, relevant. Op het niet voldoen aan de wettelijke informatieverplichtingen staan geen juridische sancties. Wel kan het gebrek aan vertrouwen, dat door onvolledige of onjuiste informatie kan ontstaan, bestuurlijke en politieke gevolgen hebben. De invulling is dus uiteindelijk een kwestie van politieke keuzes. Dat houdt niet in 'vrijheid, blijheid'. In het land is er met alle verschil ook allerlei ervaring opgedaan. Een beroep op vertrouwelijkheid bijv. voldoet al lang niet meer; er kan vertrouwelijk met de raad gedeeld worden. Er zijn allerlei mogelijkheden de raad te informeren, zoals met raadsinformatiebrieven. De keuzes zien we in het landvormgegeven in protocollen. In Raalte staat een protocol wel op 'de agenda', maar is er nog geen protocol waaraan de praktijk bij dit project te meten.

De vraag is dus nu vanuit welke mogelijkheden en volgens welke redenering het college de informatievoorziening aan de raad vormgeeft, daarmee een te beoordelen invulling geeft aan de informatieplicht in termen van tijdig, juist en volledig, zorgvuldig, relevant en of die invulling acceptabel is. Dat laatste is aan de raad, maar vanuit het onderzoek zullen de bevindingen aan dat oordeel moeten bijdragen.

De omgang met de informatieplicht omvat vanuit deze redenering een aantal aspecten:

1. Op welke wijze en met welke overwegingen is informatievoorziening aan de raad in het college aan de orde geweest?
2. Welke resultaten levert toetsing van die overwegingen?

Na een korte bevinding inzake de passieve informatieplicht concentreert de beantwoording van deze vraag zich op de actieve informatieplicht.

---

[10] Gegeven het recente gesprek met prof. Elzinga blijven hier verder (juridische) uiteenzettingen over de aard van deze plicht achterwege. Eerder is in 2017 ook een motie aangenomen door de raad met daarin de vraag om aandacht voor deze informatieplicht. Het onderwerp is de raad goed bekend en vindt de raad belangrijk.

[11] Om de controle door de raad, Klaartje Peters en Peter Castenmiller, In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

4.2 De passieve informatieplicht

Bevinding

De passieve informatieplicht was voor de periode van dit onderzoek alleen aan de orde in de brief van de fractie van LA en het raadsdebat op 28 april toen de raad om nadere informatie heeft verzocht. Tijdens de raadsvergadering zegt het college toe de beschikbare informatie ter beschikking te stellen, ook al is die fragmentarisch en vaak ook persoonlijk.[12] Die informatie is daarom als niet openbare informatie verstrekt en is ook de informatie waarop dit onderzoek (met uitzondering van interviews en commentaren) is gebaseerd. Er is vanuit deze evaluatie geen onderzoek gedaan of daarin nog informatie mist die wel beschikbaar is. Tijdens het verrichten van het onderzoek waren daarvoor geen aanwijzingen.

4.3 Actieve informatieplicht

Er is een aantal momenten in het proces dat informatieplicht een duidelijke invulling behoeft:

1. 4 februari bij besluitvorming
2. 19 maart bij stoppen KK
3. 29 maart bij teruggeven opdracht door stichtingsbestuur
4. Naar en op 28 april.

4.3.1 Werkwijze en overwegingen college

Bevindingen chronologie en overwegingen

1. Het college gaat uit van behandeling van dossiers door de verantwoordelijk wethouders zelf, gegeven collegiaal bestuur. Wethouders beslissen zelf wanneer een dossier aan de orde komt in het college. Als er formele besluitvorming nodig is komen voorstellen altijd terug in de vorm van een collegevoorstel. Meningsvorming, vooruitlopend op een te nemen besluit, gebeurt in themasessies of aan de hand van memo's. Als er bijzondere ontwikkelingen zijn om te melden buiten de reguliere besluitvormingsprocessen, is dat in Raalte vaak in de rondvraag als wethouders een kwestie aan de orde willen stellen. De wethouder is dus zelf verantwoordelijk en kan een beroep doen op het college. Collegiaal bestuur geldt uiteindelijk altijd.
2. Op 4 februari neemt de raad een besluit over 'De Nieuwe Strunk"; er zijn informatievragen m.n. naar de financiële ramingen.
3. Na besluitvorming van de raad 4 februari is het project 'De Nieuwe Strunk' niet verder aan de orde geweest in college en raad; in de raad ook niet na 19 maart bij stoppen van KK.
4. Op 30 maart is door de wethouder financiën een korte mededeling gedaan in de rondvraag van het college over teruggave opdracht door bestuur en stoppen KK. Hij deelt dat er een gezamenlijk persbericht wordt opgesteld over een time-out/pas-op-de-plaats. Omdat er meegedeeld werd dat er een gezamenlijk persbericht zou komen én duidelijk was dat het zou gaan om een time-out/pas-op-de plaats worden geen andere afspraken gemaakt. WW was om medische redenen afwezig. De informatievoorziening aan de raad komt verder niet aan de orde.

[12] N.a.v. de discussie over de stortgat-affaire is er wel concreet een protocol opgesteld over geheimhouding en niet-openbaarheid. De term 'vertrouwelijk' wil de gemeente vanaf dat moment niet meer gebruiken.

5. 30 maart is er een persbericht uitgestuurd dat de raad eerst heeft ontvangen met een korte weergave van de teruggave en stoppen en de bekende algemene aanduiding van de redenen.
6. 31 maart was er een interview met KK in de Stentor (niet conform afspraken dat er niet met de pers zou worden gesproken; KK zegt op punten door de pers verkeerd geciteerd te zijn)
7. Mede op basis van ambtelijk advies heeft WW toen besloten tot een interview en dit interview verschijnt op 1 april. De insteek van het interview was: dat de opdracht weliswaar is teruggegeven, maar dat de opdracht er nog ligt en bekeken wordt hoe dit alsnog vorm kan krijgen. De passages in het interview over financiële overschrijding en teruggaan naar de raad geven volgens WW en communicatieadviseur een verkeerde indruk en worden aanzienlijk uitvergroot. Bedoeld was eventueel terug naar de raad, maar dan om het gesprek te voeren en niet om geld te eisen.
8. Het college heeft naar aanleiding van de krantenberichten een extra bijeenkomst op 2 april, want de andere collegeleden zijn 'not amused'; WW legt uit dat het geenszins zijn intentie is om al meer geld te claimen. Als er een tekort is, moet het college terug naar de raad en dan zijn er verschillende mogelijkheden om het project wel of niet voort te zetten, al of niet met meer geld (WW geeft wel verre de voorkeur aan een manier van voortzetten). Hij heeft geen scherp beeld van wat er nu precies aan de hand is en is nog niet toe aan terug gaan naar de raad. Informatievoorziening aan de raad is niet aan de orde geweest.
9. De collegebijeenkomst van 6 april is er aandacht voor consolideren van hetgeen op 2 april besproken is, maar ook daar nog geen aandacht voor de raadsinformatie. WW zoekt vooral naar mogelijkheden het traject goed op de rit te krijgen en er ligt geen scherp beeld voor van wat er precies gebeurd is dat heeft geleid tot de teruggave. Het zoeken is naar een pas op de plaats nu.
10. Naar aanleiding van de vragen 7 april van de fractievoorzitter van Lokaal Alternatief richt het college zich actief op de informatievoorzienig aan de raad; de situatie moet daarvoor scherper in beeld. Maar ook voor de "pas op de plaats" is het nodig om een eenduidig beeld te vormen vindt het college.
11. Om te komen tot zo'n scherp beeld vindt het college lastig. Het zoeken was ook hoe tot de pas op de plaats te komen gelet op de zeer tegengestelde standpunten. Het idee rijst om onafhankelijk en extern te evalueren om een aantal redenen.
    - KK presenteert in een reeks van mails aan WW hoe hij de situatie ziet. Hij werpt zich op als enige woordvoerder en dat geeft nauwelijks ruimte tot reflecteren op zijn eigen rol versus de gemeentelijke rol.
    - De gemeente heeft uiteraard ook een eigen beeld, maar begreep de reactie van KK niet en vroeg zich af of er niet veel meer aan de hand was binnen het bestuur of tussen het bestuur en KK.
    - Een scherp beeld opbouwen is ook moeilijk gelet op de verbrokkelde aanwezige informatie.
    - Gezien de nogal tegenstelde standpunten ambtelijke organisatie versus overgebleven kernteam/bestuursleden dreigt een welles-nietes spel met risico om betrokkenen (vrijwilligers, ambtenaren) te beschadigen.
    - Gezien het liggende raadsbesluit waarvan afwijking niet zomaar mogelijk is, moet de situatie goed in beeld zijn; in die situatie met die tegengestelde beelden is het goed een onafhankelijke partij daar 'the lead' in te geven.
12. Op 13 april is in het college de raadsinformatiebief over 'De Nieuwe Strunk' aan de orde, met daarin de aankondiging van een externe evaluatie; de brief bevat de bekende aanleiding voor de teruggave van de opdracht, maar verder geen specifieke informatie over de oorzaken van de ontstane situatie, vanwege bovengenoemde overwegingen.
13. Op weg naar het raadsdebat ontvangt de raad de raadsinformatienotitie. De raad wenst verdere uitleg die het college maar beperkt wil geven om de al genoemde redenen. Er is de informatie die KK aan WW heeft verstrekt in een reeks van mails, maar is geheel niet zeker van de juistheid van die informatie. WW en met het college, wil ook niet graag het debat over de heer KK en andere vrijwilligers in het openbaar, of over de betrokken ambtenaren die wel of niet gefaald hebben. Liever wil de wethouder en het college eerst een meer volledig beeld hebben.

4.3.2 Toetsing van werkwijze en overwegingen

Bevindingen

Toetsing op werkwijze en overwegingen

Op 4 februari bij besluitvorming over het raadsvoorstel 'De Nieuwe Strunk'

De relevante informatie is gedeeld met de raad. Op het punt van risico van onvoldoende subsidieverwerving speelt de vraag of de informatie scherper had kunnen zijn. Door KK en subsidieadviseur is als commentaar op het voorlopige raadsvoorstel in december gemeld dat zij op basis van de gepleegde subsidiescan de beoogde € 598.000 subsidieverwering niet meer denken te kunnen halen. Zij vinden € 400.00 tot € 450.000 een reëler schatting. Ambtelijk kende men dit commentaar en denkt men het gemeld te hebben bij de wethouder(s). De wethouders waren zich hoe dan ook bewust van de risico's. De rest ven het college en de raad is dit commentaar niet gemeld. Met name ook de wethouder financiën kiest vervolgens voor de maximale stimulans subsidies binnen te halen. In het definitieve raadsvoorstel blijft € 598.000 te behalen subsidies uitgangspunt, met de nadrukkelijke vermelding van het risico dat dit wellicht niet haalbaar blijkt. De mogelijkheid van terugkomen bij de raad is benoemd (bij tekort zou de stichting in overleg treden met de gemeente). Bij het definitieve raadsvoorstel verklaren KK en subsidieadviseur zich akkoord met deze gebruikte formuleringen. Ook zagen de wethouders nog wel mogelijke extra subsidie-inkomsten zoals van de provincie. De schatting van subsidieadviseur en KK was al met al niet een reden tot herziening van de financiële uitgangspunten en is verder niet benoemd.

19 maart Stoppen van KK

Er zou hier sprake kunnen zijn van een ingrijpende ontwikkeling in het project waarvan het van belang is de raad op de hoogte te stellen. Of daar sprake van was, was voor de wethouder(s) op dat moment nog moeilijk te overzien. Het stichtingsbestuur bleef bovendien aan, dus hoe ingrijpend was dit? KK zocht ook niet de publiciteit en niet helemaal duidelijk was of zijn stoppen definitief was, gezien zijn blijvende betrokkenheid bij het bestuur als commissaris. Ook het college was nog niet geïnformeerd. Gemeten naar tijdig, relevant en zorgvuldig is nog even aankijken hoe het verder gaat alvorens de raad te informeren een te verdedigen keuze.

29 maart Teruggave opdracht bestuur

1. Er treedt nu eenduidig daadwerkelijk een ingrijpende ontwikkeling in het project op. Betrokken wethouders besluiten nu het college te informeren over de ontstane situatie.
2. Berichten in de pers verschijnen achtereenvolgens op 30 maart, 1 en 3 april. Met name maar aanleiding van de berichten van 31 maart en 1 april (met quotes van KK en WW die volgens hen ook niet volledig correct zijn weergegeven) vragen raadsleden zich af wat er aan de hand is.
3. Ze vragen zich dat af in het licht van het raadsbesluit en kunnen op vragen van derden over het project verder niet ingaan. De raadsleden zijn dan belemmerd zowel in hun volksvertegenwoordigende rol (wat is er aan de hand kunnen ze niet anders beantwoorden dan op basis van de berichten in de krant) als controlerende rol (ze vragen zich af of er afgeweken wordt van het raadsbesluit).
    - Een niet openbaar overleg met de fractievoorzitters om in dit soort situaties onzekere en wellicht vertrouwelijke informatie te delen is inmiddels wel een bekende mogelijkheid. Het had zeer voor de hand gelegen om met fractievoorzitters op of rond 1 april een beraad te hebben en die inzicht te geven in de situatie; voor een aantal inhoudelijke kwesties geldt dan 'niet openbaar'. Een gebruikelijk instrument maar in Raalte met enig wantrouwen bezien; vertrouwelijkheid of 'niet openbaar' ligt gevoelig.

Naar 28 april

1. Het college is bewust terughoudend geweest in de informatieverstrekking in de raadsinformatienotitie.

2. Er zit geen bewust achterhouden van informatie achter de werkwijze, eerder de houding geen onvolledige en onzekere informatie te willen brengen, die ook nog beschadigend kan zijn voor betrokken ambtenaren en vrijwilligers.
3. Voor het college was het inderdaad lastig een scherp beeld te hebben; de informatie is dan nog fragmentarisch, wordt nog verzameld en is zeker niet geordend; in de ambtelijke organisatie is op dat moment geen actor die dat beeld zou kunnen opbouwen gezien de ingewikkeldheid van de verschillende items die aan de orde zijn en haar eigen betrokkenheid.
4. Er is wel een systematisch beeld bij KK dat hij in een reeks van mails sinds 19 maart steeds weer toestuurt. Zeker in de mails van 14 en 22 april geeft hij zijn visie op de gebeurtenissen weer.[13] Dat beeld openbaar gaan bestrijden of steunen zou inderdaad tot veel ge-jij-bak leiden, dat beschadigend kan werken zonder dat er meer duidelijkheid komt.
5. Bij het college lijkt een voorkeur te zijn om informatie pas te delen met de raad als er een redelijk consistent beeld is van de aanleiding en verklaring van de teruggave. De beschikbare info geeft voor het college nog onvoldoende basis voor zo'n beeld.
6. Dat lijkt een misverstand over hoe informatieplicht te interpreteren: streven naar volledigheid en zorgvuldigheid (let wel streven) wint het hier van echte tijdigheid en relevantie.
7. Er had zeker meer relevante informatie verspreid kunnen worden naar de raad (uiteraard na delen in en namens het college) alleen was een openbaar debat daarvoor een lastige vorm gezien de tegenstellingen en risico van beschadigen vrijwilligers en ambtenaren door welles – nietes stellingen.

Op 28 april

1. Vanuit de opstelling van het college en raad ontwikkelt zich op 28 april in het raadsdebat een achteraf voorspelbare interactie.
2. De raad wil meer informatie en die wil het college pas geven als een meer omvattend beeld daar is en zich niet in de openbaarheid een welles – nietes gaat afspelen rond beeld KK versus beeld college.
3. Een deel van de raad heeft wel begrip voor de argumenten van het college, maar de hele raad wil nu wel alle informatie tot en met app- en mailniveau als dat de enige beschikbare informatie is.
4. De door de wethouder vermelde 'flarden' van informatie zijn eerder eenzijdige informatie; door KK is uitgebreid zijn visie weergegeven in mails aan de gemeente; dat neemt het risico van welles – nietes niet weg.
5. Het openbare raadsdebat is opnieuw in ieder geval voor het college niet de goede vorm om het beschikbare niet complete, persoonsgevoelige en fragmentarische beeld te delen. Bij collegeleden is er wel verschil van 'smaak' wat wel en niet te delen, gezien ook het verloop van het debat, maar de inzet op 'eerst een beeld' (te verkrijgen door een externe evaluatie) blijft de grondhouding.
6. Uiteindelijk zegt het college toe alle beschikbare informatie te delen (passieve informatieplicht), wat uiteindelijk gebeurt in de vorm van niet openbare informatie (zie par. 1.2)

4.4 Concluderend

Hoe is het college met de informatieplicht omgegaan?

1. **Inzake intentie**: er is in dit traject geen sprake van 'schending informatieplicht' in de zin van informatie bewust en onrechtmatig willen achterhouden.
2. **Inzake werkwijze**: de raad komt laat in beeld;
   - WW concentreert zich op het maatschappelijk veld om daar wellicht het project weer gaande te krijgen.

[13] Zie noot vier in H3 waarin de inhoud van de mails is weergegeven.

- Het college komt op 30 maart in beeld; zoals gebruikelijk gaat er een persbericht uit dat de raad eerst ontvangt. WW is niet aanwezig en het college ziet nog geen aanleiding de raad grondiger te informeren.
- Vervolgens volgen de berichten in de pers op 31 maart, op 1 april en 3 april. Er is behoefte bij het college, naar aanleiding van de media om helderheid te verkrijgen.
- Het college besteedt op het voor die helderheid bedoelde informele overleg van 2 april en het reguliere collegeoverleg van 6 april, niet expliciet aandacht aan de informatie aan de raad; daar speelt de opvatting dat informatie voor de raad een redelijk volledig en verklarend moet zijn.
- Het is vanuit de raad zelf dat de informatie aan de raad wordt aangekaart.
- In het krachtenveld van media en politieke spel lijkt het college wat zoekend; bij het hoofdstuk lessen komt dat nog even aan de orde.

3. **Inzake afwegingen van verstrekking informatie:**
   - Er lijkt gedurende het traject een systematisch misverstand bij het college te zijn over hoe met informatieplicht om te gaan. Informatie om te delen zou behoorlijk volledig en verklarend moeten zijn zodat niet allerlei negatieve effecten optreden als beschadigen partijen. De raad komt daardoor pas laat in beeld.
   - Informatie aan de raad moet echter vooral tijdig, relevant en in een zorgvuldig proces tot de raad komen om de verschillende rollen waar te kunnen maken. Daarvoor is het zoeken naar geschikte vormen, maar daar is in het land veel ervaring mee.
   - Als het college behoefte heeft aan onderlinge helderheid naar aanleiding van persberichten, dan zal de raad dat ook hebben. De opvatting van volledig en verklarend voorziet niet in die behoefte bij de raad.
4. **Relevante andere afwegingen: kiezen van vormen:**
   De fragmentarisch aanwezige informatie en de tegenstellingen over wat nu gebeurd was maakte een openbaar debat lastig. Dat zijn overwegingen zoals gezegd die de informatieplicht niet wegnemen. Het college had andere vormen kunnen kiezen. Overleg met raad of fractievoorzitters rond 1 april met goede afspraken over vervolg (al dan niet een raadsvergadering) was heel goed mogelijk geweest.
5. **Informeren in vertrouwelijkheid of 'niet openbaar':**
   Dit wordt binnen het college ervaren als een moeilijke vorm die niet altijd geapprecieerd wordt; dat is mede verklarend voor de terughoudendheid op dat punt.
6. **Met name de omgang met de actieve informatieplicht had dus beter gekund**:
   Zeker tijdiger, zorgvuldiger en relevanter. Daarvoor is zoeken naar de goede vormen van belang en vooral ook tijdiger zoeken.

5. Wat te leren: vraag 8 college

Vraag 7 van het college luidt:

In hoeverre kunnen we leren van deze publiek – private samenwerking voor andere participatieprocessen in de toekomst?

Deze vraag is ook in de interviews aan de orde geweest en de bevindingen daar zijn mede een basis voor onderstaande lessen. Conform de gepleegde evaluatie is onderscheiden naar twee onderwerpen:

1. Lessen voor werken aan een publieke opgave
2. Lessen voor omgaan met informatieplicht (in een wat breder kader)

Gebruik is gemaakt van de waarnemingen en gedachtewisselingen tijdens deze evaluatie, maar ook de ervaringen in de pilots participatie.

5.1 Lessen voor werken aan een publieke (publiek – private) opgave

Er is veel betrokkenheid, inzet en deskundigheid in de gemeente Raalte. Zoals in iedere gemeente is het aantal publieke opgaven groot en is voortdurend kiezen van hoe en waar de energie in te zetten. Leren hoe nog beter te acteren is dan de belangrijkste opgave. Als uitgangspunt van het antwoord op deze vraag stond dan ook centraal 'wat te leren' en 'hoe te leren'. Cruciaal is dan het volgende.

1. Bij het werken aan publieke opgaven (zoals bij publiek – private samenwerking het geval is) met elkaar een gedeeld perspectief kunnen ontwikkelen op hoe de opgave te vervullen. Anders gezegd op welke wijze, welk resultaat te bereiken (publieke waarde te realiseren zeggen we ook wel). Dat vraagt leren met elkaar wat de beste werkwijze en het beste resultaat is in een concrete opgave.
2. Hoe meer ervaringsleren daarmee, hoe beter dat ook gaat in volgende opgaves.
3. Daarbij is ook de vraag hoe je dat geleerde vasthoudt: dus hoe leert de organisatie en het bestuur met elkaar.[14]

5.1.1 Leren in de organisatie

De volgende korte adviezen

1. Ontwikkel en oefen verankerde methodiek voor keuze aanpak opgaves

Er is bij de aanpak van 'De Nieuwe Strunk' gekozen voor een eerder succesvolle aanpak voor het tot stand komen van MFA's. Even los van het feit dat dat geen gelukkige keuze was, was er eigenlijk een andere routine nodig: toepassen van een min of meer uitgewerkte manier van redeneren hoe met verschillende soorten opgave om te gaan.

Les 1: Ontwikkel een format voor opgave gericht werken
Ontwikkel het format door het te gebruiken en heb daarover steeds sessies; verzin een methodiek die boeit om dit te doen. Sluit daarbij aan van wat er in de organisatie al beschikbaar is; bij bijv. participatie is er een denkraam ontwikkeld waarin een dergelijk format behoorlijk ontwikkeld is

[14] Zie voor een systematische uiteenzetting, "Leren in Participatieland', 2021, van Dalfsen, Wesseling en Blok. De jacht op Publieke waarde, Henk Wesseling, Roeland Stolk c.s.

Les 2: Ontwikkel routine door ervaringsleren

Er is vanuit deze evaluatie een aantal punten te benoemen die specifiek expertise ontwikkeling en/of lijken te vragen voor opgavegericht (publiek – privaat) werken. Er is veel kennis aanwezig, maar voor de specifieke vraagstukken die in deze casus speelden was sneller schakelen fijn geweest met de mogelijkheid om te schakelen naar externe expertise; stel zoiets als een vakgroep publiek – privaat in.

Les 3: Ontwikkel op een aantal punten specifiek expertise

De ontwikkeling 'De Nieuwe Strunk' was er typisch een van crisisontwikkeling. Het duurde even voor dat herkend werd en organisatie en college de sturing daarop inrichten.

Les 4: Oefen nog eens met de verschillende vormen van snel omschakelen

Hoe hebben deze lessen blijvend effect in de organisatie? Het volgen van de bovenstaande vier lessen is al redelijk gericht op verandering van gedrag in de organisatie. Want dat is uiteindelijk het doel van leren. Veranker dat leren verder in de organisatie door enigerlei programmering.

Les 5: Leren van de organisatie verankeren

Uiteindelijk zijn bijna alle opgaven ingewikkeld en met vele actoren. Het openbaar bestuur is werken met maatschappelijke partners. Met hen samen leren hoe in die opgave vooruit te komen is wezenlijk. Waarom niet met een clubje van MFA's en de belangrijkste spelers van 'De Nieuwe Strunk' een mooie avond te hebben wat nu succes en minder succes bepaalt en hoe daar samen aan te werken?

Les 6: Maak dat leren ook maatschappelijk

5.1.2 De belangrijkste les

Misschien wel de belangrijkste les. Maak gebruik van 'De nieuwe Strunk' als een unieke kans om met elkaar te leren; bespreek deze nooit bedoelde breuk op die manier met elkaar. Niet alleen in de ambtelijke organisatie, maar ook met college en waar mogelijk, ook met de maatschappelijk partners.

5.2 Informatieplicht

Op het veld van omgaan met informatieplicht is een aantal lessen te trekken. Die liggen vanuit de evaluatie tamelijk voor de hand. Ook hier gaat het weer om met elkaar een gezamenlijk perspectief te ontwikkelen en van daaruit een meer wederzijds geaccepteerde praktijk. Vanuit die intentie zijn uit de evaluatie de volgende lessen te trekken.

Les 1: Ontwikkel een gezamenlijke interpretatie van informatieplicht: Elzinga 2

Elzinga is op bezoek geweest en er is reeds eerder debat geweest tussen college en raad over informatieplicht. Dit traject van 'De Nieuwe Strunk' is een prachtige gelegenheid om een meer gemeenschappelijk perspectief te ontwikkelen. De evaluatie zelf geeft daar een aanzet toe door in te gaan op de verschillende criteria en vormen. Een mooie avond om het over die redeneringen te hebben, en het over de te kiezen vormen eens te worden. Er is veel ervaring in het land met die afweging en keuze.

Les 2: Ontwikkel snel dat protocol dat er zou komen

Naar aanleiding van de bijeenkomst met Elzinga is de ontwikkeling van een protocol afgesproken. Daarvan bestaan er bij andere gemeenten al een aantal. Misschien zou dat in les 1 genoemde mooie gesprek kunnen uitmonden in het bespreken van een protocol; als maar duidelijk wordt dat dat protocol met allerlei afspraken en regels een uitwerking is van die visie op criteria en te kiezen vormen.

Les 3: Ontwikkel ook in het college een praktijk van scherp zijn op informatievoorziening aan de raad

Gemeten aan deze evaluatie zou een les kunnen zijn: 'wethouders, meldt eerder ontwikkelingen in het college en betrek altijd de vraag van informatie aan de raad'. Het college kan hier nog eens de eigen praktijk tegen het licht houden.

Les 4: Begrijp je eigen praktijk en context

Tot slot een wat persoonlijke noot:

We leven in een tijd van wat wel mediademocratie heet, of dramademocratie zoals de Belgische hoogleraar Elchardus dat noemt. De opstelling van de pers en het politieke spel is in die context ingrijpend veranderd. In verschillende gesprekken kwam aam de orde dat de context van media en dramatiseren vaak compliceert en tot (onnodige?) polarisatie kan leiden. Het is ook die context waarin de praktijk van informatievoorziening aan de raad de afgelopen decennia een hele ontwikkeling heeft doorgemaakt. Een context ook waarin de omgang van het openbaar bestuur met de (sociale) media steeds scherpe eisen stelt en met name ook aan de eigen communicatie.

Voor deze ontwikkeling is heel verschillende waardering mogelijk, het is de realiteit van vandaag. De wethouder(s) lijken af en toe wat overvallen, of in ieder geval niet zo gericht te zijn op de turbulentie die deze context vaak meebrengt. Daarover als college goed van gedachten wisselen, ook met de raad, kan bijdragen aan de betere afstemming van verwachtingen hoe met informatievoorziening om te gaan. Daar is veel verschillende visie op mogelijk. Hoe om te gaan met 'de dramademocratie'.

1. Dat heeft een heel praktisch aspect van hoe om te gaan met de media; moeilijk, maar er zijn toch heel veel inzichten op dit onderwerp ontwikkeld.
2. Eén aspect van hoe met elkaar om te gaan; in het verlengde van les 1 over een gezamenlijk perspectief is denkbaar met de raad periodiek ontwikkelingen op terrein gemeentelijke democratie eens door te nemen.

6. Het geld is niet weg, maar……hoe verder?

Gaan we er nog iets moois van maken?

Het college formuleert het als volgt.

'**Tot slot moet uit deze evaluatie ook blijken waar partijen op dit moment staan. En zien wij indien mogelijk graag advies over eventuele mogelijke vervolgstappen. Wel vragen wij u om hierin een duidelijke scheiding aan te brengen.'**

Het geld is niet weg is een veel gehoorde opmerking in de gesprekken. Dat is waar, op enige (nuttige) uitgaven na als voor subsidieverwerving en ontwerp schuur. Maar de hele ontwikkeling naar de breuk stelt indringend de vraag aan de orde hoe verder te gaan. Er rijzen nieuwe vragen in de interviews. Is er nog dezelfde behoefte aan ruimte? Hoe groot is het subsidierisico werkelijk? Er is een aantal tegenstellingen, of in ieder geval verschil van mening en vooral ook onvrede over hoe een en ander is verlopen en is er nog herstel van vertrouwen mogelijk? Er blijken in de interviews vragen naar kaders vanuit college en raad inzake inhoud en proces. Uit de interviews en commentaren komt een aantal mogelijke richtingen van oplossing. De volgende varianten voor oplossingsrichtingen komen in de interviews zo naar voren.

a. Huidige variant: boerderij + schuur als gepland
b. Huidige variant boerderij + afgeslankte schuur
c. Huidige variant boerderij vast aanbesteden en onderzoeken in welke vorm al dan niet schuur
d. Alleen huidige variant boerderij
e. Verkopen onder voorwaarden van MFA maken
f. Verkopen

De voorkeuren zoals die bij de geïnterviewden blijken hebben vooral betrekking op de varianten a, b en c.[15] De varianten c, d en e eisen een nieuw proces waarover hier geen advies nodig is. Voor a, b en c zijn enige suggesties mogelijk.

Uiteraard is nu eerst het woord aan college en raad om zich te bezinnen op de voorkeuren. Het advies kan hier dan ook niet meer zijn dan:

1. Met college en raad eerst komen tot afspraken over het vervolgproces.
2. Mocht a, b of c of de keuze daartussen voor een vervolg nog aan de orde zijn dan is te overwegen eerst met KK een gesprek te hebben over wat zo'n vervolg zou eisen; hij is daartoe bereid en wil daarna hoogstens nog advies geven.
3. Vervolgens een gezaghebbende procesmanager aan te stellen. De procesmanager zal waarschijnlijk langs een aantal sporen parallel werken (aanbesteden, subsidies etc.) en betrekt daarbij de benodigde partijen. Er is adequate ondersteuning vanuit gemeente, maar ook waar weer mogelijk ook vooral weer vanuit de samenleving.
4. En dit keer wel, als die 'keer' er komt: wel die stuurgroep met de hoofdspelers uit samenleving en college en ambtelijke organisatie.

Het woord is eerst aan college en raad!

[15] Met uitdrukkelijk geen referte aan de gesprekken met de fractievoorzitters.

Bijlage Informatieprotocol Berenschot

Dit protocol geeft inzicht in de wijze waarop Berenschot omgaat met (de vertrouwelijkheid van) de informatie die aan Berenschot wordt verstrekt in het kader van 'De evaluatie Nieuwe Strunk'. Dit protocol wordt aan de gesprekspartners ter beschikking gesteld voordat een interview plaatsvindt.

1. De informatie die aan Berenschot wordt verstrekt, wordt vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat informatie door Berenschot niet herleidbaar wordt gedeeld met derden. Dit geldt niet voor zover de informatie afkomstig is uit openbare bronnen.
2. Indien geheime informatie aan Berenschot wordt verstrekt dan wordt deze niet gedeeld met derden, noch in het rapport opgenomen, tenzij de daartoe bevoegde instantie de geheimhouding opheft.
3. De rapportage wordt door ons enkel opgeleverd aan onze opdrachtgever. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de verdere verspreiding en openbaarmaking van de rapportage.
4. Het uitgangspunt is dat in de rapportage geen personen herleidbaar worden opgenomen (met naam en toenaam worden genoemd) of naar personen herleidbare informatie wordt opgenomen, met uitzondering van collegeleden, (voormalige) bestuurders en leden van de projectgroep.
5. Indien in de rapportage naar de persoon herleidbare informatie wordt opgenomen of een persoon herleidbaar is opgenomen dan worden de betreffende passages onder geheimhouding ter wederhoor aan de desbetreffende persoon voorgelegd.
6. Indien in de rapportage door Berenschot een oordeel wordt gegeven over het handelen van een persoon dan wordt dit oordeel voorgelegd aan de betreffende persoon alvorens dit met de opdrachtgever wordt gedeeld.
7. Van de interviews die Berenschot in het kader van dit onderzoek afneemt, worden samenvattende gespreksverslagen gemaakt. Van een interview, in de zin van voorliggend protocol, is sprake indien een onderhoud met een persoon voorafgaand aan het onderhoud als zodanig wordt bestempeld.
8. Het gespreksverslag - dat geen woordelijk verslag zal zijn - wordt aan de gesprekspartner voorgelegd. Door hem/haar geconstateerde feitelijke onjuistheden in het verslag kunnen door hem/haar gecorrigeerd worden. Bovendien kan de gesprekspartner in een naschrift bij het verslag aanvullende informatie verstrekken of nadere inzichten naar voren brengen.
9. Het gespreksverslag wordt definitief vastgesteld nadat de reactie van de gesprekspartner (schriftelijk of mondeling) is ontvangen of als binnen een door Berenschot gestelde termijn geen reactie is ontvangen. Het definitieve verslag wordt naar de gesprekspartner gestuurd. Het definitieve gespreksverslag maakt onderdeel uit van het onderzoek dossier van Berenschot en wordt niet als bijlage opgenomen in het rapport.
10. Berenschot verstrekt geen gegevens over het onderzoek aan derden tenzij wet- of regelgeving, of een gerechtelijke instantie Berenschot daartoe verplicht.



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
/berenschot