Brief aan de gemeenteraad Aalsmeer over onderzoek naar grote projecten

25 september 2025



Fracties vragen zich af of de raad genoeg invloed heeft om kostenoverschrijdingen bij grote projecten zoals een nieuwe brandweerkazerne of een wegomlegging te voorkomen. Vanaf 2025 investeert Aalsmeer meer dan €25 miljoen in een nieuw zwembad. Hoe ziet de raad toe op tijdige afronding binnen de begrote kosten? De rekenkamer onderzocht hoe de raad dat het beste kan doen en in deze brief staan de uitkomsten van dat onderzoek.

1 Hoe is de gemeenteraad op papier bij grote projecten betrokken?

Voor projecten waar miljoenen gemeenschapsgeld aan uit worden gegeven heeft Aalsmeer *geen* aparte regels, zoals sommige andere gemeenten. Aparte regels voor grote projecten worden meestal opgesteld om de bijzondere financiële risico's in samenhang te kunnen beheersen. Grote projecten worden in Aalsmeer daarom net zo behandeld als andere activiteiten, volgens algemene richtlijnen die in verschillende nota's staan.

Wanneer noemt Aalsmeer een project 'groot'?

Een project is een activiteit die op een afgesproken moment tegen vastgelegde kosten af moet zijn. Aalsmeer heeft *niet* vastgelegd vanaf welk bedrag een project groot is. Ambtenaren en bestuurders noemen een aantal kenmerken van een groot project: een groot bedrag, meerdere uitvoerende partijen, niet routinematig en een projectduur langer dan een raadsperiode. Zoals de aanleg Waterfront, de aanleg van de Ongestoorde Logistieke Verbinding en sporthal Hornmeer. Lopende Projecten zijn de brandweerkazerne, de Waterlelie en Fort Kudelstaart.

Wat wordt van de raad verwacht bij grote projecten?

Vooraf besluit de raad over een projectplan en het bedrag van de investering, controleert tijdens de uitvoering of binnen de begroting wordt gewerkt en stelt achteraf vast of het project is uitgevoerd volgens de afspraken. Bij het goedkeuren van een projectplan en investering kan de

raad afspreken hoe hij geïnformeerd wil worden. Maar afspraken buiten de planning en controlcyclus hierover heeft Aalsmeer niet. Wel staan hierover in enkele nota's richtlijnen. In 2020 is de **Nota Grondbeleid** vastgesteld met als doel: '*Het bevorderen van gewenst ruimtegebruik en ruimtelijke kwaliteit, waarbij een rechtmatige verdeling van de kosten en opbrengsten wordt gerealiseerd door een tijdige en economisch verantwoorde ontwikkeling onder de regie van de gemeente Aalsmeer.'* Een groot project dat met grond te maken heeft, zoals een bedrijventerrein of woningbouw, werkt volgens de regels uit het grondbeleid. Voor dit onderzoek is het 'toetsingskader' (een lijst met regels) interessant[1]:

1. in de *startnotitie* staat hoe het project wordt bestuurd, wat met de grond gebeurt en hoe de locatie wordt ontwikkeld.
2. op elk moment tijdens de uitvoering van het project moet er *een zo volledig mogelijk planeconomisch en financieel inzicht te zijn.*
3. kosten van openbare voorzieningen eerlijk tussen gemeente en particulieren delen.
4. bij koop en verkoop van grond werkt de gemeente met marktprijzen.
5. de gemeente werkt volgens eigen uitvoeringsregels.

Bij grondbeleid neemt de raad beslissingen:

Wie beslist wat bij grondbeleid? **1**

Onderdeel	Gemeenteraad bevoegd	College bevoegd
Ruimtelijke projecten	startnotitie bestemmingsplan	quickscan programma van eisen
Verwerving	aankoopkrediet verwervingsstrategie gebruik wet voorkeursrecht gemeente gebruik onteigeningswet	koopovereenkomst/akte
Planeconomie	jaarlijkse actualisering grondexploitaties	
Kostenverhaal	strategie van kostenverhaal exploitatieplan	anterieure overeenkomst exploitatiebijdrage posterieure overeenkomst
Uitgifte	uitvoeringsregels uitgifte en verwerving	verkoopovereenkomst/akte verhuur/pacht/gebruiksovereenkomst voorwaarden verkoop en verhuur grondprijs bij uitgifte zakelijke rechten

Bron: nota grondbeleid Aalsmeer 2020.

De **nota Gemeentelijk Vastgoed Aalsmeer** keurde de raad in 2022 goed en hierin staat het beleid voor gemeentelijk vastgoed. Van belang voor het nieuwe zwembad is:

1. *omvangrijke investeringen in de renovatie, nieuwbouw of aankoop van gemeentelijk vastgoed vinden alleen plaats als er zicht is op een behoefte of gebruik van minimaal 10 jaar.*
2. *daar waar tegen aanvaardbare kosten duurzaamheidsmaatregelen in lijn met het ambitieniveau uitgevoerd kunnen worden, zullen die ook worden opgepakt. Daarbij wordt zoveel als mogelijk geprobeerd deze werkzaamheden op natuurlijke momenten in te plannen.*

[1] In de bestuurlijke reactie van 23 september 2025 staat dat het toetsingskader niet van toepassing is op het zwembad. De rekenkamer ziet elementen van het toepassingskader zoals de startnotitie als een bruikbaar instrument voor een groot project.

Verder is te lezen dat de afdeling Project en Advies van de AA-organisatie *"zorg[t] voor de realisatie, huur of aankoop van vastgoed in opdracht van een gemeentelijke (beleids-)afdeling."* En dat deze afdeling: *"ontwikkeling en realisatie van gebouwen gemeentelijk vastgoed inclusief professioneel opdrachtgeverschap, verhuur, bruikleen en ingebruikgeving wordt binnen de gemeente door het team Vastgoed uitgevoerd waarin aanwezige kennis en kunde centraal wordt benut."* [2] Hierdoor heeft de raad voor kennisgeving aangenomen dat de afdeling Project en Advies vanaf het begin tot het einde bij de ontwikkeling van vastgoed is betrokken. Dit heeft als voordeel dat de kennis van de afdeling wordt benut, bij de nieuwbouw maar belangrijker nog bij onderhoud en exploitatie.

De **financiële regels Aalsmeer** gelden ook voor projecten. In 2022 worden op verzoek van de raad de regels voor lasten die betrekking hebben op grote infrastructurele werken in de begroting terechtkomen. Nu leent de gemeente het geld en schrijft elk jaar af. Afschrijven is om de kosten te kunnen toerekenen aan de exploitatie gedurende de levensduur.[3] Deze jaarlijkse last is onderdeel van de begroting. Grote eenmalige projecten krijgen een krediet, het zwembad kreeg een krediet van €25,5m. De ramingen van de investering en de tijdsplanning zijn de basis voor goedkeuring. Na de start van het project wordt de kostenraming aangepast met informatie uit de praktijk. De concerncontroller let er op dat de raad de bijgewerkte informatie krijgt over de projecten die de Kernorganisatie Aalsmeer (KOA) leidt en van de AA-organisatie doet *team bedrijfsvoering* dat. Of het project binnen de afgesproken kosten en tijd blijft is het belangrijkste aandachtspunt. Zodra hier grote wijzigingen in zijn, wordt de raad direct geïnformeerd.

Hoe controleert de raad of een groot project niet te duur wordt of te lang duurt?

De raad kan alleen controleren als ze op tijd informatie over een project krijgt. Aalsmeer heeft de informatievoorziening aan de raad hierop ingericht. Bij woningbouw krijgt de raad 2x per jaar een presentatie. In het 'meerjaren projectenplan buitenruimte' (MPP) staat informatie o.a. over wegen. En bij grote eenmalige projecten zoals het zwembad besloot de raad tot aparte informatieavonden. Een project kent tussentijdse data die 'mijlpalen' worden genoemd. Ten minste bij elke mijlpaal informeert het college de raad in een brief. In de planning- en controlcyclus staat de gebruikelijke informatie, dus ook over het zwembad. College en raad hebben *geen* afspraken gemaakt over een aparte rapportagevorm aan de raad.

Wat moeten het college en de ambtelijke organisatie doen bij grote projecten?

De ambtelijke organisatie voor Aalsmeer zit deels in de AA-organisatie en deels in de KOA. Het **KOA** heeft beperkte ervaring met grote projecten en heeft voor grote projecten geen specifieke interne richtlijnen. KOA leidt het project van het zwembad, de raad keurde dit in 2024 goed. Tot 2024 voerde de **AA-organisatie** grote projecten uit. Zij werken met een handboek projectmatig werken dat niet voor Aalsmeer geldt en waarin de richtlijnen staan:

1. Werkt allemaal op dezelfde manier met de juiste vaardigheden daarvoor
2. Gebruik dezelfde termen met een duidelijke uitleg
3. Weet vooraf wat de taak is en wat de regels zijn
4. Gebruiken dezelfde (basis)documenten

[2] Bron vermelding toegevoegd naar aanleiding van de bestuurlijke reactie. Bijlage 1 Nota gemeentelijk vastgoed Aalsmeer, uitvoeringskaders voor gemeentelijke vastgoedportefeuille, 2022, vastgesteld door de raad.
[3] Toegevoegd naar aanleiding van de bestuurlijke reactie.

Hoe een project door de AA-organisatie in wordt gericht hangt af van de situatie:

Lichter en pragmatisch	**Zwaarder en complex**
Binnen de lijnorganisatie	Buiten de lijnorganisatie
Weinig vakdiciplines	Veel vakdiciplines
Kleine risico's	Grote risico's
Inzet project**leider**	Inzet project**manager**
Fasering simpel	Uitgebreide fasering
Documenten per fase optioneel	Gebruik formats per fase verplicht
Kegelmodel	Zandlopermodel (zie verder)
Klein projectteam	Groot projectteam
Informele opdracht	Formele opdrachtgever

2

Bron: nota ??????.

Het bedrag van de investering staat hier opvallend genoeg niet tussen want dat speelt geen rol maar de complexiteit van het project wel. De voorschriften dwingen af dat vooraf wordt nagedacht en afgewogen, of zoals een ambtenaar zei: *"denk eerst na over het resultaat voordat je gaat rennen".* Een project wordt hiervoor verdeeld in 4 fases:



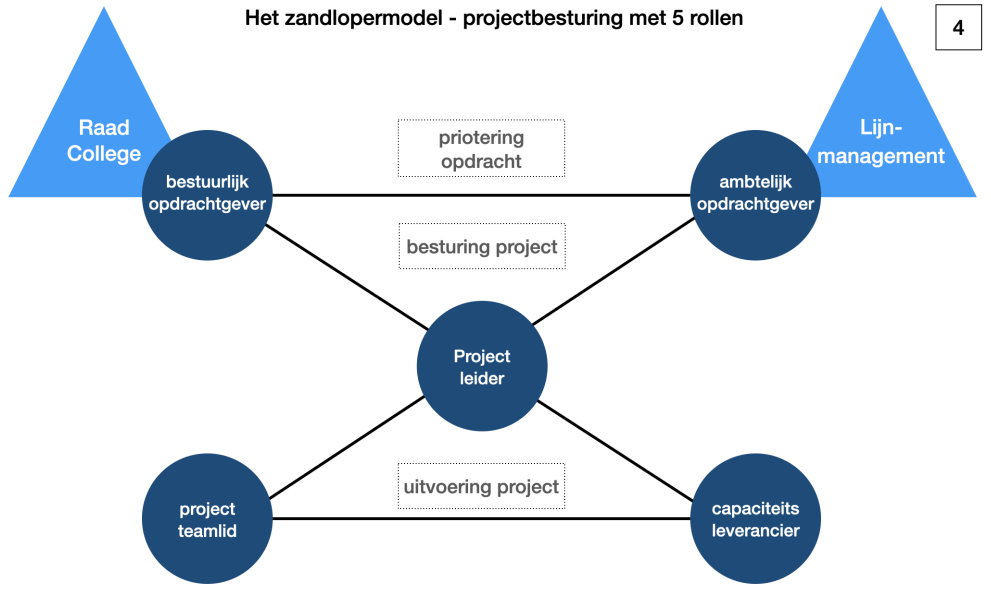
3

Bron: nota ??????.

Elk project begint met een *opstart-notitie* over het vraagstuk, het gewenste resultaat, projecteigenaar, team etc. In de definitiefase wordt precies omschreven wat moet worden opgeleverd tegen welke begrote kosten, met welke planning en met welke projectorganisatie in de *projectopdracht*. Het college keurt een project goed en de raad bevestigt dit. Hierna start de uitvoering en dit moment kan worden gezien als *'point-of-no-return'.* Gedurende het werk rapporteert de projectorganisatie over de planning, kosten en risico's aan het college en raad via de planning en control cyclus. Als het project uit de begroting dreigt te lopen dan wordt de raad direct geïnformeerd. Na oplevering van een project wordt het overgedragen aan de organisatie. Onderdeel hiervan is het *besluit acceptatie projectresultaat* en de *projectevaluatie*.

Dat de besturing van projecten complex kan zijn blijkt uit de figuur op de volgende pagina:

Het zandlopermodel - projectbesturing met 5 rollen 4



Bron: nota ??????.

De raad wordt wel genoemd in het handboek, maar er staat *niet* in wanneer en hoe de raad wordt betrokken. In 2023 werd het handboek aangevuld met een leidraad om projecten in de *fysieke ruimte* professioneler uit te voeren. Van de leidraad kan de leiding van de afdeling Project en Advies gemotiveerd afwijken. In de leidraad zijn de 4 fases met 3 extra stappen uitgebreid:

5

	Initiatieffase	Definitiefase	Voorlopige ontwerpfase	Definitieve ontwerpfase	Vergunnings-fase	Realisatiefase	Beheefase
	omschrijving van het idee naar het resultaat	wat ga je doen, hoe ga je het doen?	wat ga je doen, hoe ga je het doen?	wat ga je doen, hoe ga je het doen?	wat ga je doen, hoe ga je het doen?	Hoe realiseer je? Hoe loopt het?	Overdragen en in stand houden
Wie beslist	College	Raad	College	Raad	College	Organisatie	Organisatie

Bron: Richtingaanwijzer 2023.

Elke fase eindigt met een document waarover een beslissing wordt genomen voor het project verder kan. De AA-organisatie werkt volgens het *GROTIKC-concept* (spreek dat maar eens uit) waarmee wordt bedoeld: *'Een project wordt beheersbaar gemaakt en gehouden door het onderscheiden van verschillende projectfasen, een duidelijke organisatiestructuur en het gestructureerd bijhouden van diverse beheersingsaspecten volgens het GROTIKC-concept (Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit en Communicatie)'.* Medewerkers in projecten krijgen een werkgids met voorschriften. Al deze regels gelden niet in Aalsmeer.

Hoe informeert het college vanuit de KOA de raad over projecten?

Het college van Aalsmeer (KOA) heeft *geen* richtlijnen hoe de raad te informeren over start en verloop van projecten buiten de normale P&C-cyclus. Een project staat in de begroting en bij afwijkingen op de begroting boven €40.000 bij alle posten wordt de raad geïnformeerd. Voor de beheersing van grote projecten met extra risico kent KOA geen voorschriften. Het handboek projectmatig werken van de AA-organisatie gebruikt KOA niet en ze hebben ook geen eigen

handboek. Dat is niet nodig, omdat bij het zwembad de ingehuurde bureaus veel expertise hebben met grote projecten. De fasering van het project wordt door deze bureaus bepaald.

Hoe informeert de AA-organisatie over projecten en wat zijn de verschillen?

Het college van Amstelveen (middels de AA-organisatie) informeert de raad in het algemeen over alle projecten via de P&C-cyclus dus net als het college van Aalsmeer (middels de KOA) ook in de begroting, bestuursrapportages en jaarrekening. Soms is die informatie in de programma's opgenomen, en voor grondexploitatie in een aparte paragraaf. Grondexploitatie wordt naast de P&C-cyclus gerapporteerd in het 'meerjarenperspectief grondexploitaties'. De AA-organisatie bespreekt 2 keer per jaar de MPP met de raad en stuurt een vertrouwelijke bijlage met informatie over de aanbesteding. De indicatieve planning en de tekstuele toelichting zijn openbaar beschikbaar. Afwijkingen boven €40.000 worden buiten de P&C-cyclus in een brief gemeld aan de raad. Het AA-handboek heeft geen regels *hoe* de raad moet worden geïnformeerd. Het stuk benadrukt wel het belang van communicatie aan de raad.
In de perspectiefnota Amstelveen staat informatie te geven over grote projecten, na een motie die opriep de geplande investeringen in grote projecten, de bijbehorende risico's en de mate waarin de risico's door reserves opgevangen kunnen worden. Dat ziet er zo uit:

In de Perspectiefnota 2025 van de gemeente Amstelveen wordt uitvoering gegeven aan de motie "Financiën Grote Projecten Inzichtelijk", die in 2024 door de gemeenteraad is aangenomen. Deze motie verzocht om een jaarlijks overzicht van investeringen in grote projecten, de bijbehorende risico's en de mate waarin gemeentelijke reserves deze risico's kunnen opvangen. Overzicht van investeringen in grote projecten. De gemeente Amstelveen heeft aanzienlijke investeringen gepland in diverse grote projecten, waaronder:

1. Nieuw Legmeer: De transformatie van bedrijventerrein Legmeer naar een woon-werk wijk met circa 4.400 woningen.
2. Onderwijshuisvesting: Investeringen in nieuwe schoolgebouwen bij Orion, De Scheg en de sporthal van het Keizer Karel College.
3. Stadshart en Cultuurstrip: Vernieuwingen in het Stadshart en de Cultuurstrip, inclusief voorzieningen zoals Platform C, de schouwburg en P60.
4. Medisch Centrum Lindelaan en Wijkcentrum Alleman/Bankras: Ontwikkeling van een medisch centrum en een multifunctioneel wijkcentrum.
5. A9-overkappingen en Noordelijke Poeloever: Inrichting van de overkappingen van de A9 en de aanpak van de Noordelijke Poeloever om de verbinding tussen noord en zuid Amstelveen te versterken.

Risico's en reserves:
De gemeente erkent dat deze projecten aanzienlijke financiële risico's met zich meebrengen. Om deze risico's te beheersen, is een risicobuffer van € 40 miljoen vastgesteld voor grondexploitatieprojecten, inclusief Legmeer, BTAZ en De Scheg. Deze buffer is bedoeld om mogelijke tegenvallers op te vangen en wordt periodiek geactualiseerd.

De algemene reserve van de gemeente heeft per 2025 een verwachte beginstand van circa € 53,5 miljoen en een verwachte eindstand van € 33 miljoen in 2028. Er blijft voldoende ruimte over om te voldoen aan de raadsafspraak om een buffer van € 15 miljoen te kunnen hanteren.

Conclusie:
De Perspectiefnota 2025 geeft invulling aan de motie door transparantie te bieden over de financiële planning van grote projecten, de bijbehorende risico's en de maatregelen die de gemeente neemt om deze risico's te beheersen. Dit stelt de gemeenteraad en inwoners in staat om beter inzicht te krijgen in de financiële gezondheid van de gemeente en de haalbaarheid van de geplande investeringen.

2 En hoe is de raad in de praktijk betrokken bij de Waterlelie?

Voorschriften naast de P&C-cyclus om de raad over grote projecten te informeren kent Aalsmeer niet, behalve bij tegenvallers van meer dan €40.000 want dan krijgt de raad een brief.

De gang van zaken rond de Waterlelie wordt in dit onderzoek als voorbeeld gebruikt hoe in de praktijk de raad betrokken wordt bij grote projecten.

Wat gebeurde er in de raad en college in aanloop naar het besluit tot over de Waterlelie?

In de verkennende fase is de aanpak van het project niet met de raad besproken. Het zwembad valt dan onder het college. In de **collegeagenda 2022** staat: "*de komende jaren is voor zowel binnen- als buitensport een aanpak van onderhoud en verbouw/nieuwbouw van locaties noodzakelijk*." In de **programmabegroting 2024** is geld bestemd voor "Onderzoek toekomstbestendigheid zwembad de Waterlelie". Er staat ook dat een besluit gevolgen heeft voor de schuldpositie en de rentelasten van de gemeente, maar die gevolgen zijn niet opgenomen in die begroting. De afdeling Project en Advies van de AA-organisatie is in 2023 gevraagd te helpen bij de toekomstverkenning van het zwembad, maar had toen geen tijd.[4] Het college heeft de opdracht vanuit de KOA voor €90.000 aan bureau Drijver & partners verstrekt met de volgende vraag: "*Onderzoek op welke wijze de gemeente Aalsmeer een duurzame- en financieel verantwoorde exploitatie van het zwembad kan realiseren aan de hand van twee verschillende scenario's, namelijk: renovatie of nieuwbouw. De scenario's dienen te worden uitgewerkt in relatie tot de toekomstige energietransitie en het moderniseren van zwembad De Waterlelie in samenspraak met de stakeholders. Ook moet rekening worden gehouden met de haalbaarheid, de verwachte kosten, de gevolgen en (eventuele) oplossingen voor de inpandige sporthal. Op basis van dit onderzoek kan de gemeenteraad gefundeerde keuzes maken."* Na dit onderzoek krijgt de raad het rapport en in april 2024 neemt de raad unaniem een motie aan met kaders voor de bouw van een nieuw zwembad. Het college gaf in 2024 de '**presentatie** voortgang toekomstbestendigheid Zwembad in Aalsmeer'. In antwoord op vragen van de raad werd de planning en het fenomeen boeteclausule van het project duidelijker. Bij de aanbesteding wordt een uiterste opleverdatum voor het zwembad vastgesteld. Dit wordt vastgelegd in de overeenkomst. Indien na contractering vertragingen optreden in de ontwikkel- of realisatiefase, ligt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de aannemer met een boete van duizenden euro's per dag. Daarna zijn nog meerdere keren besprekingen met de raad over het zwembad geweest tot de besluitvorming in december 2024. De wethouder heeft verder toegezegd dat ook vanuit het college wordt nagedacht op welke wijze de raad dan wordt betrokken of geïnformeerd. Op basis van deze toezegging zou een voortgangsrapportage worden ontwikkeld die ook periodiek aan de gemeenteraad wordt toegestuurd, los van de bestaande P&C cyclus. Dit heeft de rekenkamer nog niet kunnen vaststellen.[5]

Hoe besloot de raad over de Waterlelie?

De gemeente Aalsmeer heeft 3 binnenbaden en 3 buitenbaden en de raad besloot dat die zullen worden vervangen door nieuwbouw. Uit het onderzoek naar de toekomst van de Waterlelie bleek dat het oude bad renoveren niet kan en dit leidde tot **3 scenario's.** Na debat in de raad hierover stuurt het college **antwoorden op raadsvragen** over deze scenario's. Hieruit blijkt dat elk scenario leszwemmen mogelijk maakt en zwemverenigingen een thuis bieden. Het verschil tussen de scenario's zit in het aantal vierkante meters voor 'recreatief' zwemmen. Het belangrijkste onderscheid is dat scenario 3 uitging van een subtropisch karakter van het

[4] Naar aanleiding van de bestuurlijke reactie toegevoegd: Het college van Aalsmeer noemt als reden: "De AA organisatie heeft aangegeven gelet op deze gewenste aanpak, dat zij hier geen rol voor zichzelf zag weggelegd, omdat Aalsmeer voor "design en build" koos.

[5] Toegevoegd naar aanleiding van de bestuurlijke reactie.

zwembad, wat aanzienlijk hogere beheerskosten maar ook een hoger risico met zich meebrengt.[6] Later in 2024 **antwoordt het college weer op raadsvragen** die in de commissievergadering van november werden gesteld over het programma van eisen dat is opgesteld na het raadsbesluit waarin de wensen van de gemeente, omwonenden, verenigingen, toekomstige gebruikers en ondersteuning van externe expertise staan. Eind 2024 beslist de raad unaniem om het in een **raadsvoorstel** gevraagde krediet van €25,5 miljoen beschikbaar te stellen. Het krediet wordt over de begrotingen van 2025 tot en met 2028 verdeeld. Benoemde risico's zijn het wegvallen van BTW-compensatie en tussentijdse uitgaven om het oude bad open te houden als het nieuwe zwembad te laat klaar is. Dit zou gedekt zijn door de boete voor de aannemer. Ook het **rapport naar de toekomst van de Waterlelie** vermeldt risico's: rentekosten, bouwkosten, energiekosten, stijging lonen, warmtenet toelevering, net congestie, bezoekersaantallen buitenbad, BTW compensatie via SPUK Sport, krappe arbeidsmarkt. Een cijfermatige onderbouwing ontbreekt.[7] Net als maatregelen om de risico's te verminderen of tijdens het project in de gaten te houden. Een second opinion over het rapport Toekomstvisie De Waterlelie en het raadsvoorstel heeft de raad of college niet gevraagd. Bij het **raadsbesluit** wordt aangetekend: *'Actie: de gemeenteraad wil het gesprek aangaan over projectmanagement in brede zin'.* Dit is door de auditcommissie besproken met de accountant die suggereerde dat de auditcommissie zelf meer toezicht kan houden op grote en risicovolle projecten. Hierover heeft de raad nog niet besloten. Bij de bespreking in de raad is de nota Vastgoed niet genoemd, hierin staat dat de afdeling Project en Advies alle nieuwbouw in Aalsmeer ontwikkelt. Het nieuwbouw van het zwembad wordt nu door de beleidsambtenaren van de KOA begeleid met hulp van externen. Hiermee wijkt het college af van de nota Vastgoed. Waarom het college hiervan afwijkt en welke risico's dit meebrengt is niet in de raad besproken of aan de raad medegedeeld. Ook heeft de raad niet expliciet besloten dit beleid los te laten.

Hoe heeft het college de projectleiding en het risicomanagement ingericht en de raad ingelicht?

Voor de bouw van het zwembad is projectleiding nodig. De KOA vroeg aan de afdeling Project en Advies een plan van aanpak. Tegelijk werd aan externe bedrijven gevraagd het project te begeleiden, dit ging via een meervoudig onderhandse aanbesteding. Na ambtelijk advies van de KOA koos het college voor een extern bedrijf. Dit is aan de raad gemeld. De afwegingen hierbij en de reden om van het vastgoedbeleid af te wijken zijn niet voor de raad op papier gezet. Het plan van aanpak van de AA-organisatie zou 'veel duurder' zijn dan de externe bedrijven. Uit de documenten blijkt dit verschil in prijs vooral te verklaren uit de activiteiten die moeten worden verricht en niet uit een duurder uurtarief. De externe partij biedt procesondersteuning aan het KOA terwijl de afdeling Project en Advies het hele projectmanagement uitvoert van initiatief tot oplevering. Het plan van aanpak van de afdeling Project en Advies is niet 1-op-1 vergelijkbaar met de offertes van externe bedrijven.

Verder vinden het college en de KOA, dat de AA-organisatie onvoldoende ervaring heeft met *nieuwbouw* van zwembaden. Ook wil de KOA volgens 'design and build' werken en de AA-organisatie met de gangbare en traditionele aanpak. Het college van Aalsmeer koos hiervoor omdat gerenommeerde bureaus uit de markt vertelden dat design and build een slimmere optie is dan traditioneel bouwen. De AA-organisatie motiveert de keuze voor de traditionele aanpak met als belangrijkste argument dat met deze werkwijze de gemeente

[6] Toegevoegd naar aanleiding van de bestuurlijke reactie.
[7] Bron vermelding toegevoegd naar aanleiding van de bestuurlijke reactie. Toekomstvisie De Waterlelie, p.56.

Aalsmeer meer invloed heeft op de kwaliteit van de bouw. En dit is volgens de afdeling vastgoed voor een zwembad belangrijk vanwege de complexe technische installaties, want die zijn gevoelig voor constructiefouten en het herstellen kost veel geld of extra onderhoudskosten. De ervaring met design and build rond 2008 bij de bouw van een school in Aalsmeer noemde de afdeling hier als voorbeeld van deze nadelen.

Eind 2024 debatteerde de raad met het college, waarna het krediet voor de investering voor het zwembad werd verleend. Een fractie vroeg toen ook of de raad 2 keer per jaar een rapportage over het zwembadproject kon krijgen. Vier fracties vroegen om stevig projectmanagement en risicobeheersing. De optie van een extern toezichthouder werd genoemd. Het college antwoordde dat het de raad informeert via de P&C-cyclus en bij mijlpalen en wil daar niet van afwijken. De optie om het in de auditcommissie werd genoemd maar nog niet ingevuld. In een extern toezichthouder ziet het college niets. Een fractie dacht dat de kosten van de afdeling Project en Advies van de AA-organisatie 21% van de aanneemsom zou bedragen. Het college antwoordde dat het percentage lager is en sprak van ‘gunstiger afspraken’ maar een vergelijking tussen de kosten van de AA-organisatie en het externe bureau is niet aan de raad verstrekt of in het debat genoemd. De 21% kosten die AA-organisatie in rekening brengt, is niet voor een zwembad maar voor civieltechnische projecten.

De beslissing van het college om het project voor nieuwbouw van het zwembad door een extern bedrijf te laten leiden, was een teleurstelling voor de afdeling Project & Advies. Zij vinden het opmerkelijk dat geen gebruik is gemaakt van de expertise en ervaring van de AA-organisatie. In 2025 begeleidt de AA-organisatie de renovatie van een zwembad in Amstelveen. De AA-organisatie had het verstandig gevonden om beide initiatieven op elkaar af te stemmen of om samen te werken teneinde de kwaliteiten van de zwemvoorzieningen te optimaliseren en zo mogelijk de kosten te verlagen. Dat het college geen gebruik maakt van de afdeling Project en Advies van de AA-organisatie betekent niet dat andere expertise daar niet wordt gebruikt. Zo is bij de aanbesteding van het zwembad de afdeling inkoop van de AA-organisatie betrokken. Hetzelfde geldt voor bodemonderzoek. Voor het project zwembad is een stuurgroep ingericht:

- wethouder sport, voorzitter
- wethouder financiën
- gemeentesecretaris
- strategisch adviseur sport KOA
- ZZP-er verantwoordelijk voor de definitie-, aanbestedings-en ontwikkelfase
- een medewerker van bureau Praesentis projectmanagement

De medewerkers van KOA hebben beperkte ervaring met technische projecten van deze omvang en daarvoor zijn de ZZP-er en de externe projectmanager ingehuurd. Op afroep is iemand van ESA bij de vergaderingen als gebruiker. Uit de AA-organisatie zit niemand in de stuurgroep. Het college en de KOA denken dat met deze brede vertegenwoordiging van externe experts het project en de beheersing van alle risico’s ruim voldoende zijn geborgd. Aandachtspunt hierbij is dat de door de KOA ingehuurde externen na de bouw zijn vertrokken en daarmee ook hun kennis en expertise. Het onderhoud dat wordt uitgevoerd door ESA is gebaat bij goede keuzes.

De stuurgroep kijkt 4 jaar vooruit. Het krediet van €25,5m exclusief BTW wordt gebruikt voor het gebouw (€15,4m), de installaties (€9,5m) en inventaris (€0,6m). Rond juni 2025 is de **aanbesteding** van de bouw van het zwembad. Als hieruit blijkt dat het krediet ontoereikend is, dan moet het college terug naar de raad en zal worden gekozen tussen een hoger krediet of aangepaste eisen. Het college rekent op voorhand niet op subsidies, maar probeert die wel binnen te halen. De lagere investering die dat oplevert zal tot een goedkopere exploitatie leiden.

Om de risico's van het project af te dekken is de wethouder financiën intensief betrokken. Bij de aanbesteding worden de eerste grote risico's zichtbaar, het college verwacht die bij de post meerwerk. Het investeringskrediet heeft 10% ruimte voor onvoorziene kosten. Het college weet dat bij dit soort projecten risico's over het hoofd kunnen worden gezien, de zogeheten 'zwarte zwaan'. Om de risico's te beheersen gebruikt de projectleiding software voor risicomanagement: Naris. Hierin worden risico's beschreven en geactualiseerd naarmate het project vordert. Zo zit hier bijvoorbeeld in dat schoolzwemmen meebetaalt en dat is een aanzienlijk deel van de opbrengsten in de begroting en daarmee kan die post een risico zijn. Als tijdens het project risico's ontstaan dan is een 'escalatieladder' beschikbaar die overigens niet op papier is vastgelegd:

1. projectgroep
2. stuurgroep
3. college
4. gemeenteraad

Hoe is het zwembadproject gefaseerd en gepland en hoe wordt de raad geïnformeerd?

Op de website van Aalsmeer staat de fasering die niet formeel met de raad is afgesproken:

Planning project zwembad de Waterlelie 6

12 december 2024	raadsbesluit nieuwbouw zwembad	✅
januari - april 2025	opstellen van het programma van eisen	
6 februari 2025	interne participatiebijeenkomst medewerkers ESA	✅
25 februari 2025	participatiebijeenkomst verenigingen en organisaties	✅
5 maart 2025	inloopbijeenkomst inwoners bij de Waterlelie	✅
april - juli 2025	aanbestedingsfase	
juli 2025	keuze aannemer vaststellen	
september 2025	start ontwikkelingsfase	
september 2026	start bouw zwembad	
2028	zwembad gereed	

Bron: website gemeente Aalsmeer 2025

Het college vindt de fasering van dit project maatwerk en volgt de verplichte fasering van de AA-organisatie niet. De fasering van het zwembadproject is aangedragen door de 2 extern ingehuurde bureaus. Zij hebben volgens het college genoeg ervaring om het project in alle fases aan te sturen. In de stuurgroep hoort het college de voortgang, stuurt bij en informeert de raad via de P&C-cyclus. De raad krijgt een brief van het college zodra een mijlpaal is bereikt

waarin de stand van het project wordt toegelicht. College en raad hebben geen afspraken gemaakt over een periodieke aparte rapportage over het zwembadproject.

Om het programma van eisen aan te laten sluiten op de wensen werden 3 inspraakavonden met de gebruikers van het zwembad en de bewoners van Aalsmeer gehouden. Via de website konden ook ideeën worden gedeeld over het zwembadproject. Al deze wensen zijn volgens het college zo goed als mogelijk in het programma van eisen terechtgekomen. Hiermee schreef het college (en de KOA) in samenwerking met de afdeling Inkoop van de AA-organisatie een aanbesteding uit. Er worden 5 bedrijven uitgenodigd om in te schrijven. De economisch meest voordelige inschrijving krijgt de opdracht, dat betekent dat het aanbod met de beste prijs-kwaliteitsverhouding wint. De 2 externe bureaus beoordelen de inschrijvingen waaruit het college dan kiest. Bedoeling is de bouwovereenkomst op 22 december in te laten gaan en het zwembad op te leveren tussen 2026 en 2028. Dit alles is uitvoering en daarin heeft de raad geen taak. De aanbesteding en de keuze van de aannemer zijn wel 2 mijlpalen en hierover krijgt de raad een brief. Hiermee kan de raad de controlerende taak uitvoeren.

3 Kan Aalsmeer leren van andere gemeenten met grote projecten?

Voor het ruim €25 miljoen kostende zwembadproject is een adequate projectbeheersing gezien de complexiteit, risico's en maatschappelijke impact essentieel. Uit een analyse van de rekenkamer voor dit onderzoek van 4 rapporten over grote projecten (Almere, Moerdijk, Overbetuwe en Terneuzen) volgen bruikbare aanbevelingen voor de gemeente Aalsmeer:

1. **Duidelijke kaders en fasering**
   Projecten ontberen vaak heldere faseringen, go/no-go-momenten en specifieke kaders voor grote projecten. Voorbeeld: gebrek aan fasering leidde in een project tot 'scope creep' *(Scope creep is een term uit projectmanagement die verwijst naar het geleidelijk uitbreiden van de doelstellingen, taken of resultaten van een project, zonder dat daar formeel toestemming voor is gegeven of de planning, middelen en budget zijn aangepast.)* en budgetoverschrijdingen. Dit is tegen te gaan via een "Regeling Grote Projecten" met fasen (verkenning, uitwerking, realisatie, afronding) en duidelijke criteria voor wat een groot project is (bv. budget >€X, maatschappelijke impact).

2. **Rolverdeling en samenspel college en raad**
   De raad krijgt vaak onvoldoende informatie of wordt te laat bij het project betrokken, omdat de belangrijke beslissingen al zijn genomen, waardoor sturing door de raad aan het begin van het project ontbreekt. Voorbeeld: college informeerde de raad bij de aanbesteding van een project onvolledig en niet concreet over financiële risico's. Ontwikkel daarom een informatieprotocol met vaste rapportage formats en frequentie. Zorg voor scenario's bij besluitvorming, inclusief financiële impact en alternatieven. Borg tegenspraak van de projectleiding via onafhankelijke audits per fase.

3. **Financiële beheersing en risicomanagement**
   Budgetten zijn vaak optimistisch, risico's onvoldoende financieel afgedekt, en mutaties in de begroting zijn ondoorzichtig. Voorbeeld van een oplossing is een fasegewijze budgettering, wat hielp om overschrijdingen te beperken. De aanbeveling hier is een risicobudget in te stellen (minimaal 10-15%) en werk met worst case scenario's.

Rapporteer steeds de totale kosten over de hele looptijd en niet alleen jaarlijkse mutaties in de begroting en gebruik standaard kostencategorieën. Voer second opinions uit op kostenramingen.

4. **Projectdocumentatie en evaluatie**
   Projectdossiers zijn vaak incompleet en evaluaties van projectfases en na afronding ontbreken. Leg doelstellingen en kwaliteitseisen vast bij start en evalueer tussentijds én na afloop. Archiveer alle besluiten, rapportages en afwijkingen in een centraal projectdossier. Vraag de raad of een raadscommissie ook elke evaluatie te bespreken en geef eventueel decharge per fase aan het college.
   .
5. **Samenwerking en governance**
   Voor de decentrale overheden zijn grote projecten soms ‘once in a lifetime’ terwijl het voor de private sector ‘business as usual’ is. De aanleg van een ringweg rond een grote stad of een nieuw gemeentehuis zijn eenmalige projecten voor een gemeente, die zich in hun specifieke vorm niet snel zullen herhalen. Voor de ervaren bureaus en bouwers geldt dat niet, waardoor ze tegenover de gemeente een voorsprong hebben die tot disbalans in de verhouding kan leiden. Samenwerking met externe partijen is daarom voor de gemeente vaak complex, met onduidelijke verantwoordelijkheden. Los dit op door vooraf afspraken te maken over taken en risicodragerschap bij samenwerking met marktpartijen. Vermijd een "driehoeksverhouding" tussen gemeente, een tussengeschoven BV (zoals ESA) en aannemer.

6. **Controlerende taken van de raad**
   Een raad stuurt soms mee op kleine details of is onvoldoende kritisch. Dit is op te lossen door een raadswerkgroep in te richten of de auditcommissie het project te laten volgen. In Aalsmeer wordt hier aan gedacht maar er is nog niet over besloten. Het college rapporteert dan aan de auditcommissie op hun vaste vergadermomenten met een speciale projectrapportage over de voortgang, budget en de stand van de risico’s.

   Een optie die de auditcommissie heeft is om een audit uit te laten voeren bij iedere fase-overgang door de concerncontroller of een externe auditor. Spreek een "pauzeknop" af voor grote afwijkingen. Evalueer het samenspel binnen de raad (communicatie, veiligheid voor kritische geluiden).

Veel gemeenten maakten na afloop van een project met overschrijdingen in tijd en geld een checklist die bij volgende projecten gebruikt kan worden. De raad van Aalsmeer kan die nu al maken en gebruiken bij het zwembadproject. Uit de verschillende lessen en checklists volgt deze checklist voor grote projecten in Aalsmeer.

Kan Aalsmeer een eigen checklist krijgen voor het zwembadproject?

Ja. Met de punten hierboven is voor het zwembadproject een lijst gemaakt van de af te vinken punten waarbij in de laatste kolom staat of dit nu geregeld is met de bekende stoplichten.

	Wat moet er gebeuren?	Wie?	Zwembad ?
Kaders & fasering	Spreek met het college en fasering van het project af	Raad	🟠 informeel
	Borg go/no-go-momenten per fase, inclusief onafhankelijke audits bij fase-overgangen.	College	🔴
Raad & college	Ontwikkel een informatieprotocol voor transparante rapportage (frequentie, format, details)	Raad & griffie	🔴
	Zorg dat de raad bij elk besluit minimaal 2 scenario's krijgt (incl. financiële impact).	College	🟢
	Richt een raadswerkgroep voor het project zoals de auditcommissie	Raad	🟠De AC?
Financiën & risico's	Reserveer een risicobudget (min. 10-15%) en werk met worst case scenario's	College	🟢 10%
	Rapporteer over totaalkosten (niet alleen jaarlijkse mutaties) en gebruik standaard kostencategorieën	Projectleider	🟢
	Laat second opinions uitvoeren op ramingen door onafhankelijke partijen	College	🔴
Documentatie	Leg bij de start doelstellingen, kwaliteitseisen en scope vast en communiceer deze naar de raad	College	🟠in PvE aanbesteding
	Archiveer alle besluiten, rapportages en afwijkingen in een centraal projectdossier	Projectleider	🔴
Samenwerking	Maak duidelijke afspraken met externe partijen over taken, risico's en verantwoordelijkheden	College	
	Voorkom een complexe driehoeksverhouding (gemeente - BV - aannemer)	College	🟠ESA?
Evaluatie	Evalueer het project tussentijds en na afronding op doelbereik, financiën en proces	Raad & college	🟠informeel
	Leg leerpunten vast voor toekomstige projecten	Griffie	🔴
Pauze	Stel een pauzeknop in voor bij grote afwijkingen (scope, budget, planning)	Raad	🔴

Als deze punten over worden genomen dan ontstaat de volgende situatie. Voordat het project start, leggen college en raad kaders en fasering vast. Daarna voert de projectleider het project uit en rapporteert hierover maandelijks aan het college of stuurgroep. De concerncontroller gaat na of aan alle eisen wordt voldaan. De auditcommissie krijgt bij elke reguliere vergadering een update van de stuurgroep met een commentaar en advies van de concerncontroller. Bij de formele beslismomenten adviseert de auditcommissie de raad en worden besluiten genomen. De auditcommissie checkt of audits, scenario's en risico's in orde zijn. Deze werkwijze is

gebaseerd op de best practices uit Moerdijk, Terneuzen, Overbetuwe en Almere en zorgt voor transparantie, risicobeheersing en een sterke controlerende rol van de raad.

4 Wat levert dit onderzoek over grote projecten op?

Meerdere fracties uit de raad vroegen de rekenkamer onderzoek te doen naar de tijd- en kostenbeheersing van grote projecten. De projecten voor een nieuwe brandweerkazerne en het nieuwe zwembad waren de directe aanleiding. Bij de brandweerkazerne is Aalsmeer geen projectleider, maar deelnemer aan een gemeenschappelijke regeling die daarover de leiding heeft. Voor het zwembad ligt dat anders. Daar is Aalsmeer projectleider en risicodrager. Het project zwembad loopt nu en de resultaten van dit onderzoek lijken in de ogen van de rekenkamer dan ook nu van belang voor de raad.

Hieronder staan de conclusies en aanbevelingen voor de gemeenteraad van Aalsmeer die gericht zijn op grote projecten in het algemeen en specifiek direct toepasbaar kunnen zijn voor het nieuwe zwembad waarvan de ontwikkeling nu loopt.

Welke conclusies trekt de rekenkamer uit dit onderzoek?

1. **Aalsmeer heeft geen apart beleid of een aparte structuur voor grote projecten**
   Aalsmeer heeft geen nota met regels speciaal voor grote projecten zoals andere gemeenten. De raad van Aalsmeer moet daarom grote projecten controleren met de informatie uit de normale P&C-cyclus en uit incidentele brieven. Ook heeft Aalsmeer geen aparte commissie in de raad die grote projecten volgt. Hierdoor loopt de gemeente een risico dat een groot project pas aandacht krijgt bij een probleem waardoor bijsturen door de raad te laat komt.

2. **De raad koos uit scenario's voor een zwembad en het college begon voortvarend**
   Het college liet een grondig extern onderzoek uitvoeren naar de toekomstbestendigheid van het zwembad de Waterlelie. Met inwoners en gebruikers hield het college uitgebreide inspraak, waarvan de wensen zo mogelijk in het programma van eisen voor de nieuwbouw zijn gezet. De raad kon uit meerdere scenario’s kiezen en besloot tot het voorkeursscenario. De raad eist daarbij een stevig projectmanagement en een adequate risicobeheersing. In de stukken en in de debatten ontbreekt een cijfermatige inschatting van de risico’s. De raad vroeg geen ‘second opinion’ over de plannen.

3. **Het college en de KOA heeft geen regels voor en beperkte ervaring met grote projecten**
   Het college en de KOA hebben beperkte ervaring met grote, technisch complexe projecten en hebben voor dit soort risicovolle projecten geen interne richtlijnen. Tot 2024 voerde de AA-organisatie de grote projecten altijd uit en zij werken met interne richtlijnen. Aalsmeer heeft in de Nota Vastgoed staan dat de AA-organisatie projecten uitvoert. Voor het zwembad wijkt het college hiervan af zonder goedkeuring van de raad te vragen. Door dit besluit van het college vervallen de interne maatregelen voor project- en risicobeheersing. Het college heeft daarom voor de projectleiding en risicobeheersing een extern bureau en een zzp-er ingehuurd. Deze externen moeten de gemeente wijzen op de risico’s, de te nemen beheersmaatregelen en van informatie hierover voorzien. Het risico dat beheer en onderhoud onder druk komen door

beslissingen bij de nieuwbouw moeten worden voorkomen door de medewerking van ESA. Bij de afdeling Project en Advies van de AA-organisatie is nieuwbouw, beheer en onderhoud geïntegreerd bij dezelfde afdeling. In de stuurgroep van het zwembadproject zit niemand uit de AA-organisatie. De interne leden van de stuurgroep hebben beperkte ervaring met grote projecten, de stuurgroep leunt op dezelfde externe adviseurs. Hiermee loopt de gemeente het risico door een gebrek aan interne ervaring zaken over het hoofd te zien. De uiteindelijke risico's kunnen echter niet verlegd worden van de gemeente naar een externe partij.

4. **Evaluaties van grote projecten in andere gemeenten kunnen Aalsmeer steunen**
   Uit evaluaties van uit de hand gelopen grote projecten in andere gemeenten zijn lessen te trekken voor Aalsmeer. Op dit moment ontbreekt een vooraf heldere borging van go/no go-momenten, een informatieprotocol voor de raad, second opinions op beslismomenten en de instelling van een 'pauzeknop' in het project voor de raad om niet onder druk te worden gezet. De vaste fasering van het project, een raadscommissie die het project volgt, het voorkomen van driehoeksverhoudingen met bedrijven en tussentijdse evaluaties van projectfases lijken niet te voldoen.

Welke aanbevelingen volgen uit deze conclusies?

1. **Stel een nota op voor grote projecten in Aalsmeer**
   Evalueer het zwembadproject na oplevering door het college. Bespreek de uitkomsten hiervan met de auditcommissie. Stel met deze evaluatie een nota voor grote projecten op. Neem ook de punten uit de tabel op pagina 12 daarin mee. Maak gebruik van de verplichte fasering voor projecten uit de AA-organisatie.

2. **Neem alsnog een besluit voor het zwembad over de Nota vastgoed**
   Leg de raad alsnog voor de nota Vastgoed buiten werking te stellen voor de nieuwbouw van het zwembad met een beargumenteerd voorstel waarin naast de kosten, projecteisen ook de risico's voor beheer en onderhoud cijfermatig staan uitgewerkt. Leg in het voorstel uit hoe de beperkte ervaring bij de KOA en de stuurgroep wordt ondervangen.

3. **Wijs de auditcommissie aan om het zwembadproject te volgen**
   Voor het nu al van start gegane zwembadproject kan de auditcommissie tijdens de duur van dit project op elke vergadering de voortgang agenderen en door het college die laten toelichten. Maak zo snel mogelijk afspraken over fasering, rapportage en tussentijdse audits. Overweeg eventueel als commissie de rekenkamer bij de inrichting van dit agendapunt om advies te vragen.

Bijlage 1 opzet van het onderzoek

Op welke vragen geeft het onderzoek een antwoord

De hoofdvraag die dit onderzoek wil beantwoorden:

> Zijn de besluitvorming over en de controle op de uitvoering van grote projecten door de gemeenteraad toereikend?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zullen we naast algemene documenten ook 2 grote projecten specifiek bekijken hoe de besluitvorming en informatievoorziening is gegaan. Voor het onderzoek hebben we de onderstaande deelvragen opgesteld.

Deelvragen:

1. Welke kaders en richtlijnen hebben college en raad vastgesteld over sturing en verantwoording ten aanzien van grote projecten?
2. Hoe is het proces van keuzes en scenario's verlopen bij de raad over de grote projecten?
3. Hoe is de controle, evaluatie en verantwoording geregeld en vastgelegd tussen het college en de raad?
4. Hoe is de overdracht van informatie vastgelegd en hoe gaat dat in de praktijk, van het college naar de raad ? (Welke info, wanneer en aan wie?)
5. Hoe worden onzekerheden, risico's en veranderende omstandigheden (inhoudelijk, financieel en tijd) in het proces en de daaraan verbonden risico's in beeld gebracht en vastgelegd? Hoe wordt de raad daarbij betrokken?
6. Hoe heeft de gemeenteraad de controlerende rol ingevuld?
7. Wat kan geleerd worden van deze grote projecten? Aandachtspunten zijn kaders, wijze van uitvoering, communicatie, budgetbewaking, risicobeheersing etc.

Hoe is het onderzoek uitgevoerd

Dit onderzoek richt zich op de wijze waarop de raad is betrokken bij de besluitvorming over en controle op grote projecten en hoe hij zijn sturende rol zo nodig kan versterken. Om dit te kunnen beoordelen wordt er voornamelijk gekeken naar:

- *Papier (beleid)*: onderzocht wordt hoe de regie door raad en college formeel is ingevuld en vastgelegd
- *Praktijk (werking)*: met de 2 casussen wordt de praktijk onderzocht en getoetst aan de vastgelegde kaders en richtlijnen.

We bestuderen eerst het beleid rondom grote projecten en grondexploitaties. Daarna is de informatie die de gemeenteraad over grote projecten heeft ontvangen bekeken. De communicatie tussen de gemeente en de uitvoering van de grote projecten is ook meegenomen.

Bijlage 2 Inhoudsopgave

1 Hoe is de gemeenteraad op papier bij grote projecten betrokken? 1
Wanneer noemt Aalsmeer een project ‘groot’? 1
Wat wordt van de raad verwacht bij grote projecten? 1
Hoe controleert de raad of een groot project niet te duur wordt of te lang duurt? 3
Wat moeten het college en de ambtelijke organisatie doen bij grote projecten? 3
Hoe informeert het college vanuit de KOA de raad over projecten? 5
Hoe informeert de AA-organisatie over projecten en wat zijn de verschillen? 6
2 En hoe is de raad in de praktijk betrokken bij de Waterlelie? 6
Wat gebeurde er in de raad en college in aanloop naar het besluit tot over de Waterlelie? 7
Hoe besloot de raad over de Waterlelie? 7
Hoe heeft het college de projectleiding en het risicomanagement ingericht en de raad ingelicht? 8
Hoe is het zwembadproject gefaseerd en gepland en hoe wordt de raad geïnformeerd? 10
3 Kan Aalsmeer leren van andere gemeenten met grote projecten? 11
Kan Aalsmeer een eigen checklist krijgen voor het zwembadproject? 13
4 Wat levert dit onderzoek over grote projecten op? 14
Welke conclusies trekt de rekenkamer uit dit onderzoek? 14
Welke aanbevelingen volgen uit deze conclusies? 15
Bijlage 1 opzet van het onderzoek 16
Op welke vragen geeft het onderzoek een antwoord 16
Hoe is het onderzoek uitgevoerd 16
Bijlage 2 Inhoudsopgave 17
Bijlage 3 Bronnen 18

Bijlage 3 Bronnen

Geïnterviewden

Voor dit onderzoek heeft de rekenkamer 8 ambtenaren en bestuurders geïnterviewd. Hiervan zijn verslagen gemaakt die de geïnterviewden hebben gecontroleerd.

Documenten

1e bestuursrapportage 2024 Aalsmeer definitief.pdf
20180525 RDV kaders participatie Waterfront.pdf
20191010 Raadsbesluit Voorkeursvariant Beschikbaar stellen middelen OPM MW (2) incl wijz bijhouden.pdf
20200917 Vastgesteld verslag raadsvergadering.pdf
20201007 Nota Grondbeleid Aalsmeer.pdf
20220125 Memo 04 Beantwoording vragen uit de Commissie Ruimte en Economie van 11 januari 2022 inzake Startnotitie Hoofdweg Zuid Kudelstaart.pdf
20220215 Memo 07 Stedenbouwkundig plan Hoofdweg-Zuid invulling locatie van de supermarkt.pdf
20220315 Memo 12 inzake beantwoording schriftelijke vragen fractie Absoluut Aalsmeer inzake het Meerjarig Onderhoudsplan (MJOP) voor Fort Kudelstaart.pdf
20220426 Raadsbrief inzake Waterfront, additionele trailerhelling.pdf
20220517 Raadsbrief inzake stand van zaken project Waterfront _.pdf
20220531 Memo 18 Beantwoording technische vragen fracties Absoluut Aalsmeer en VVD inzake Meerjarenproject Plan Buitenruimte Aalsmeer 2022-2025 - MPP -.pdf
20220531 Memo 19 Beantwoording technische vragen fracties CDA en Absoluut Aalsmeer inzake vestigen van een voorkeurspositie bij eventuele grondverkoop in de Oosteinde Driehoek.pdf
20220614 Memo 20 Beantwoording vragen uit de Commissie Maatschappij en Bestuur van 2 juni 2022 inzake de P&C documenten.pdf
20220614 Memo 21 Timing en fasering van alle resterende projecten De Tuinen van Aalsmeer.pdf
20220614 Memo 22 Beantwoording vragen uit de beeldvormende commissievergadering Ruimte van 31 mei jl. inzake Meerjarenproject Plan Buitenruimte 2022-2026.pdf
20220627 Memo 24 Beantwoording vragen uit de oordeelsvormende commissie Maatschappij en Bestuur van 16 juni 2022 inzake de P&C documenten.pdf
20220816 Memo 27 Beantwoording raadsvragen Bilderdammerweg, definitief getekend.pdf
20220830 Memo 28 Beantwoording schriftelijke vragen fractie AA inzake kappen bomen op eiland Fort Kudelstaart.pdf
20220906 Memo 37 beantwoording schriftelijke vragen CDA inzake herstel parkeerplaatsen Bachlaan (Waterfront).pdf
20220906 Memo 40 Inrichting kruising Westeinde Hage - Bilderdammerweg - Geerland.pdf
20221025 Memo 55 Beantwoording schriftelijke vragen fractie Absoluut Aalsmeer inzake de N196 en HOVAS busbaan.pdf
20221028 MEMO 56 Beantwoording vragen fractie AA inzake PB 2023 en 1e Begrotingswijziging 2023.pdf
20221028 MEMO 57 Beantwoording vragen fractie CDA inzake PB 2023 en 1e Begrotingswijziging 2023.pdf
20221028 MEMO 58 Beantwoording vragen D66 inzake PB 2023 en 1e begrotingswijziging 2023.pdf
20221028 MEMO 59 Beantwoording vragen fractie Groen Links inzake de Programmabegroting 2023.pdf
20221102 MEMO 64 Aanvullende beantwoording vragen fractie CDA inzake PB 2023 en 1e Begrotingswijziging 2023.pdf
20221102 MEMO 65 Beantwoording aanvullende vragen fractie Groen Links inzake de PB 2023.pdf
20221108 Memo 67 aanvullende beantwoording nog openstaande aanvullende vragen fractie GroenLinks inzake Programmabegroting 2023.pdf
20221115 Memo 70 beantwoording schriftelijke vragen fractie Absoluut Aalsmeer inzake haalbaarheidsonderzoek brug Uiterweg.pdf
20221201 B&W besluit inzake ontwerpbestemmingsplan Waterfront - wijziging begrenzing Beschermd Dorpsgezicht.pdf
20221206 Memo 74 beantwoording schriftelijke vragen fracties GroenLinks en PvdA inzake Fort Kudelstaart.pdf
20230307 Memo 13 Beantwoording vragen GroenLinks inzake Startnotitie De Hoeksteen.pdf
20230509 B&W besluit inzake actualiseren van de grondexploitaties Aalsmeer 2023.pdf
20230523 Memo 24 goedkoop bouwprogramma Oosteind Driehoek.pdf
20230620 MEMO 28 beantwoording vragen fractie Absoluut Aalsmeer inzake 1e Burap 2023.pdf
20230620 MEMO 29 beantwoording vragen fractie Absoluut Aalsmeer inzake Jaarrekening 2022.pdf
20230627 Memo 33 Beantwoording vragen nav beeldvormende cie Ruimte - MPP Buitenruimte Aalsmeer 2023-2026.pdf
20230627 MEMO 35 raadsvragen planlocatie Zwarteweg.pdf
20230704 MEMO 36 Beantwoording vraag FlorAalsmeer inzake onderhoudskosten Waterfront.pdf
20230727 Raadsbrief inzake uitspraak Waterfront.pdf
20230912 MEMO 40 beantwoording raadsvragen commissie Ruimte Presentatie Projecten.pdf
20231031 MEMO 46 Beantwoording vragen CDA, FA en AA inzake de Programmabegroting 2024.pdf
20231130 MEMO 54 Beantwoording vragen 1e herziening exploitatieplan Polderzoom fase 2.pdf
20231130 Memo 55 Beantwoording vraag AA inzake Fort Kudelstaart.pdf
20240227 Memo 04 Afhandeling toezeggingen uit de beeldvormende commissie Ruimte van 13-02-2024 inzake bestemmingsplan Waterfront.pdf
20240312 MEMO 07 beantwoording vragen fractie FlorAalsmeer inzake Fort Kudelstaart.pdf
20240320 raadsbrief behandeling bestemmingsplan Waterfront.pdf
20240411 MEMO 14 beantwoording vragen zwembad.pdf
20240416 memo 18 Beantwoording schriftelijke vragen Uiterweg.pdf
20240423 Raadsbrief Toegangen wandelboulevard Waterfront.pdf
20240425 MEMO 20 Beantwoording schriftelijke vragen fractie PvdA inzake Bilderdammerweg 6-30 (1).pdf
20240514 Getekend Raadsvoorstel Actualisatie grondexploitaties per 1-1-2024.pdf
20240605 Raadsbrief Inrichting recreatie Waterfront-Noord.pdf
20240611 memo 28 Beantwoording aanvullende schriftelijke vragen fractie Flor Aalsmeer inzake zwaar verkeer Uiterweg.pdf
20240618 Memo 30 Beantwoording vragen n...P Buitenruimte Aalsmeer 2024-2027.pdf
20240618 MEMO 31 Beantwoording vragen fractie Absoluut Aalsmeer inzake de Jaarrekening 2023.pdf

20240618 MEMO 32 Beantwoording vragen fracties Absoluut Aalsmeer en D66 inzake de 1e Bestuursrapportage 2024.pdf
20240618 MEMO 33 Beantwoording vragen fracties D66 en Absoluut Aalsmeer inzake de Kadernota 2025.pdf
20240618 MEMO 36 beantwoording vraag beeldvormende cie M&B van 06-06-2024 inzake de brandweer.pdf
20240702 MEMO 38 beantwoording vragen FlorAalsmeer inzake uitgaven projecten.pdf
20240709 Memo 41 beantwoording vragen fracties AA en D66 n.a.v. raad 4 juli 2024 - MPP Buitenruimte Aalsmeer 2024-2027.pdf
20240716 MEMO 42 Beantwoording vragen GroenLinks inzake de Kudelstaartseweg.pdf
20241022 B&W besluit inzake beschikbaar stellen krediet nieuwbouw zwembad Aalsmeer.pdf
20241022 Getekend raadsvoorstel beschikbaar stellen krediet nieuwbouw zwembad.pdf
20241022 MEMO 53 beantwoording raadsvragen inzake zwembad.pdf
20241022 Memo 55 beantwoording vragen FA, AA en CDA inzake de PB 2025.pdf
20241022 Memo 56 Beantwoording raadsvragen beeldvormende commissie inzake de Uiterweg m.b.t. Programmabegroting 2025.pdf
20241126 Memo 67 Beantwoording vraag over planning fietspad Zwarteweg 21 november 2024 - 2e bestuursrapportage 2024.pdf
20241126 MEMO 68 Beantwoording vragen n.a.v. beeldvormende commissie 19 november 2024.pdf
20241210 Memo 72 Beantwoording vraag over meerkosten fietspad Zwarteweg 3 december 2024 - 2e bestuursrapportage 2024.pdf
20241212 Gemeente Aalsmeer Raad - Besluitvormend.pdf
20250128 B&W besluit inzake nieuwbouw brandweerkazerne (1).pdf
20250204 Raadsbrief participatie nieuwbouw zwembad.pdf
20250211 Memo 14 Beantwoording raadsvragen woningbouwproject Spoorlaan.pdf
20250211 MEMO 15 beantwoording schriftelijke vragen FlorAalsmeer inzake Fort Kudelstaart.pdf
20250311 MEMO 30 beantwoording vragen beeldvormende commissie M&B van 27-02-2025 inzake nieuwe brandweerkazerne Aalsmeer.pdf
Acc. verslag Aalsmeer.pdf
B8a rvs gebiedsvisie.pdf
B8g gebiedsvisie Nota Uitvoeringspar.pdf
BESLUITENLIJST Besluitvormende RAAD 17-09-2020.pdf
BESTUURSRAPPORTAGE 1 2024.pdf
Bijl 2a Plassen Lint kopie.pdf
Bijlage 1 Nota Gemeentelijk Vastgoed uitvoeringskaders van 20 september 2022 kopie.pdf
Bijlage 1 Rapportage Toekomstvisie Zwembad De Waterlelie.pdf
Bijlage 2 Bijlagenboek technische onderzoeken.pdf
Bijlage 2 Nota Gemeentelijk Vastgoed algemeen belang van 20 september 2022.pdf
Bijlage 3 Bijlagenboek rapportage zwembad de Waterlelie.pdf
CONCEPT Nota activabeleid Aalsmeer 2023.pdf
D18-00-Rapportages-majeure-projecten.pdf
DEFINITIEF CONCEPT GEBIEDSVISIE 20090415.doc
financiële verordening Aalsmeer.pdf
financiële verordening Zoetermeer.pdf
Format Oplegnotitie Presentatie Beeldvormende Commissie toekomstvisie zwembad maart 2024.pdf
GEBIEDSKAART exp.pdf
gebiedsvisie.pdf
Meerjaren projectplan 2022-2025.pdf
Modelverordening VNG activabeleid.docx
Nota Gemeentelijk Vastgoed gemeente Aalsmeer van 20 september 2022 kopie.pdf
Prae.20250227 Offerte procesmanagement Zwembad Aalsmeer - getekend.pdf
Project Toekomstvisie De Waterlelie reactie op rapportage jul 2024.docx
Project Toekomstvisie De Waterlelie reactie op rapportage jul 2024.pdf
RAADSBESLUIT 12-12-2024 Nieuw zwembad definitief.pdf
Raadsvoorstel DO def.pdf
Rapportage Toekomstvisie Zwembad De Waterlelie.docx
Rapportage Toekomstvisie Zwembad De Waterlelie.pdf
rbsl vaststellen Gebiedsvisie.doc
Richtingaanwijzer planproces ruimtelijke initiatieven en projecten versie 28 augustus 2023 met bijlagen.pdf
rvs vaststellen gebiedsvisie-nota van beantwoording.doc
rvs vaststellen gebiedsvisie-nota van wijziging.doc
rvs vaststellen Gebiedsvisie.doc
Schermafbeelding 2025-05-16 om 09.45.33.png
Schermafbeelding 2025-05-16 om 10.05.19.png
Verslag raadsvergaderingen van vragen en antwoorden.docx
VNG model financiële verordening.docx
Voorstel projectaanpak nieuwbouw zwembad de Waterlelie te Aalsmeer.docx
Voorstel projectaanpak nieuwbouw zwembad de Waterlelie te Aalsmeer(1).docx
Werkgids Opdrachtgever en Opdrachtnemer in projectmatig werken definitief V5 01-05-24 (2).pdf
zwembad extra info.pdf