

Grote projecten vervolgd

Een vervolgonderzoek van de Rekenkamer Hilversum naar de opvolging van de resultaten uit het rekenkameronderzoek naar Grote Projecten in 2010

Rekenkamer Hilversum
dr. Vivien van Geen, voorzitter
dr. Robert Elenbaas
drs. Katja Bongers
drs. Erwin Derks
drs. Dorien Verloop, secretaris

Dudokpark 1, kamer 1.14
Postbus 9900
1201 GM HILVERSUM
Rekenkamer@hilversum.nl

september 2012

Inhoud

1	Inleiding en verantwoording	3
1.1	Aanleiding onderzoek	3
1.2	Doel en vraagstelling onderzoek	3
1.3	Aanpak	4
1.4	Afbakening	4
1.5	Normenkader	5
1.6	Leeswijzer	5
2	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	6
2.1	Samenvatting	6
2.2	Conclusies	6
2.3	Aanbevelingen	7
3	Interviewanalyse	10
3.1	Algemene indruk en wat is er veranderd	10
3.2	Geheimhouding	11
3.3	Onderlinge verhoudingen en vertrouwen	11
3.4	Besluitvorming in de Raad	12
3.5	Deskundigheid raadsleden	14
3.6	Risicobeheersing	14
3.7	Informatievoorziening	15
3.8	Kaderstelling	17
3.9	Deskundigheid ambtelijke organisatie	18
4	Documentenanalyse	20
4.1	Informatievoorziening Anna's Hoeve	20
4.2	Informatievoorziening Langgewenst	22
4.3	Voortgangsrapportages	24
4.3.1	Voortgangsrapportage juni 2011	24
4.3.2	Voortgangsrapportage december 2011	25
5	Raadsenquête	27
5.1	Opzet 27	
5.2	Resultaten	28
6	Interactieve bijeenkomst 7 juni 2012	30
6.1	Algemeen	30
6.2	Opmerkingen over grote projecten	30
6.2.1	Projecten gaan ook goed	30
6.2.2	De Vorstin als voorbeeld	31
6.3	Inhoudelijk te verbeteren punten	31
6.3.1	Realistisch denken aan het begin van een project	31
6.3.2	Geen tussentijdse veranderingen	31
6.3.3	Rug recht houden	32
6.3.4	Verwachtingenmanagement	32
6.3.5	Kennisproblematiek bij de raad	32
6.4	Cultuur bij communiceren over grote projecten	32
6.4.1	Algemeen beeld	32

6.4.2	Invloed van politiek debat	32
6.4.3	Aspecten van het thema wantrouwen	33
6.4.4	Hoe kan de communicatie worden verbeterd?	33
6.5	Conclusie van de rekenkamer	34
7	Stand van zaken aanbevelingen 2010	35
Bijlage A	Normenkader	39
Bijlage B	Interviews	40
Bijlage C	Informatietabel Anna´s Hoeve	41
Bijlage D	Informatietabel Langgewenst	44
Bijlage E	Informatietabel voortgangsrapportages 2011 (alle projecten)	46
Bijlage F	Statusoverzicht besluitvorming raad	47

1 Inleiding en verantwoording

1.1 Aanleiding onderzoek

In 2010 heeft de rekenkamer haar onderzoek “Grote Projecten” afgerond. Het college van burgemeester en wethouders liet in zijn bestuurlijke reactie weten de meeste aanbevelingen van de rekenkamer over te nemen. Enkele aanbevelingen zou het college in gewijzigde vorm overnemen, zodat deze beter inpasbaar zouden zijn binnen een lopend organisatieontwikkeltraject. De rekenkamer reageerde in haar nawoord met begrip voor het feit dat organisatieontwikkeling tijd kost. De aanbevelingen gericht op risicobeheersing en projectsturing achtte de rekenkamer echter van zodanig belang voor het goed verlopen van projecten, dat de implementatie van deze aanbevelingen niet op de lange baan geschoven mocht worden. De rekenkamer adviseerde de raad dan ook een tijdpad te stellen waarbinnen het college met een concrete aanpak voor deze specifieke aanbevelingen komt.

In het Besluit van 30 juni 2010 heeft de raad ingestemd met de conclusies uit het rapport en de reactie van het college van burgemeester en wethouder zoals beschreven in de bestuurlijke reactie, overgenomen. Ten aanzien van de aanbeveling gericht op het verbeteren van de informatievoorziening aan de raad, heeft de raad een uitzondering gemaakt en besloten hierin wel de lijn van de rekenkamer te volgen.

De rekenkamer heeft besloten door middel van een vervolgonderzoek een verdere verdieping te geven aan het onderzoek naar grote projecten uit 2010. De achtergronden hiervoor zijn:

- De rekenkamer heeft gemerkt dat de raad na het onderzoek nog steeds behoefte heeft aan meer grip op het onderwerp;
- Het belang en de complexiteit van het onderwerp;
- Het feit dat de rekenkamer in haar nawoord benadrukt heeft dat de implementatie van de aanbevelingen gericht op risicobeheersing en projectsturing, niet op de lange baan mag worden geschoven;
- De nadruk die de raad tijdens de behandeling van het eindrapport in Het Besluit van 30 juni 2010 legde op de opvolging van de aanbeveling gericht op een verbetering van de informatievoorziening aan de raad.

1.2 Doel en vraagstelling onderzoek

De rekenkamer wil zich een oordeel vormen of de grip van de raad op grote projecten is verbeterd. De drie voorbeeldprojecten uit het onderzoek (De Vorstin, Nieuw Stadsdeelkantoor, Brede school Hilversumse Meent) zijn afgerond en niet geschikt voor een vervolgonderzoek. De rekenkamer heeft daarom twee lopende projecten geselecteerd waarin de kaderstellende en controlerende rol van de raad nog wel van (groot) belang is: “Langgewenst” en “Anna’s Hoeve”. De rekenkamer heeft met name aan deze twee projecten getoetst in hoeverre de informatievoorziening en de projectsturing is verbeterd. In de interviews en uit de documentenanalyse zijn ook punten naar voren gekomen die betrekking hebben op andere projecten dan Langgewenst en Anna’s Hoeve. Indien dergelijke bevindingen tot nieuwe inzichten hebben geleid, danwel bestaande inzichten hebben versterkt, vond de rekenkamer het van belang deze bevindingen mee te nemen in haar analyse.

De rekenkamer heeft de volgende vragen geformuleerd:

1. Wat heeft de raad – sinds de oplevering van het eindrapport grote projecten in juni 2010 - aan informatie gekregen ten aanzien van de projecten “Langgewenst” en “Anna’s Hoeve”?
2. Wat is de kwaliteit van deze informatie, gehouden tegen de aanbevelingen van het eerdere onderzoek naar grote projecten?
3. Wat vinden raadsleden van deze informatie? Achten zij besluitvorming op grond van deze informatie mogelijk?
4. Wat zouden de consequenties van deze besluitvorming kunnen zijn vanuit het oogpunt van risicobeheersing? Wat betekent deze besluitvorming in financieel opzicht?
5. Hoe effectief is de samenwerking, rolneming en communicatie tussen de verschillende partijen ten aanzien van het onderwerp “grote projecten”?
6. Tot welke aanbevelingen leiden de antwoorden op de bovenstaande vragen?

Daarnaast is gekeken wat de status is van de door de raad overgenomen aanbevelingen en de toezeggingen door het college van burgemeester en wethouders, naar aanleiding van de besluitvorming van de raad d.d. 30 juni 2010.

1.3 Aanpak

Ten einde de bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden, is de volgende aanpak gehanteerd:

1. Interviews met (een vertegenwoordiging van) alle raadsfracties;
2. Interviews met de betrokken wethouder¹, de burgemeester, en betrokken ambtenaren;
3. Schriftelijke inventarisatie van de stand van zaken opvolging besluitvorming raad en toezeggingen door college van burgemeester en wethouders;
4. Inventarisatie en analyse van alle stukken die de raad ten aanzien van de projecten “Langgewenst” en “Anna’s Hoeve” sinds juni 2010 heeft ontvangen;
5. Enquête onder raadsleden en fractiemedewerkers;
6. Een interactieve bijeenkomst met de verschillende partijen op 7 juni 2012 met als doel de indrukken ten aanzien van samenwerking, communicatie en rolneming te toetsen en aan te scherpen.

1.4 Afbakening

In dit onderzoek is *niet* gekeken in hoeverre integer bestuurlijk handelen een rol speelt in de beheersing van grote projecten. Ook heeft de rekenkamer *niet* onderzocht hoe VAT-kosten worden toegerekend aan projecten, hiervoor verwijzen wij naar het rapport van de rekeningcommissie “Wanneer eenvoudig complex wordt” van mei 2012.

¹ De grote projecten zijn in Hilversum verdeeld over meerdere wethouders. Met de (meest) betrokken wethouder wordt bedoeld de wethouder die als verantwoordelijke namens het college optrad bij het eerste onderzoek

1.5 Normenkader

Voor dit vervolgonderzoek geldt als norm:

Er moet voldaan zijn aan de afspraken uit het Besluit van 30 juni 2010.

Daarnaast blijft het normenkader uit het oorspronkelijke onderzoek gelden. Het is opgenomen in bijlage A.

1.6 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk 1 bestaat het rapport uit drie delen. Hoofdstuk 2 geeft een korte samenvatting van de bevindingen alsook de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer.

De kern van het rapport wordt gevormd door de bevindingen. Daarbij vindt u in hoofdstuk 3 een analyse van de interviews. Dit geeft weer wat belangrijk gevonden wordt bij de beheersing van en besluitvorming over grote projecten.

Hoofdstuk 4 bevat een analyse van projectdocumenten over Anna's Hoeve en Langgewenst en de voortgangsrapportages over grote projecten die sinds het vorige onderzoek zijn ontvangen door de raad. Hoofdstuk 5 geeft de resultaten van de enquête die onder raadsleden en fractiemedewerkers is gehouden.

Hoofdstuk 6 geeft een samenvatting van de interactieve bijeenkomst van 7 juni 2012. In hoofdstuk 7 wordt de confrontatie gemaakt tussen de aanbevelingen uit het oorspronkelijke onderzoek en de stand van zaken nu.

In bijlage A wordt het gehanteerde normenkader uit het oorspronkelijke onderzoek weergegeven. Bijlage B geeft een lijst met geïnterviewde personen. In de bijlagen C en D worden overzichten gegeven van de informatie over Anna's Hoeve en Langgewenst. Bijlage E bevat een overzicht van alle ontvangen voortgangsrapportages in 2011 voor alle projecten. Bijlage F tenslotte geeft de status van de aanbevelingen uit het vorige rapport zoals opgegeven door de ambtelijke organisatie.

De beelden en vaststellingen uit de bevindingen spreken voor zich en illustreren de problematiek van de grote projecten in Hilversum. De rekenkamer heeft daaruit conclusies getrokken. De lezer wordt echter ook uitgenodigd zijn eigen beeld te vormen.

Tot 24 november 2010 had Hilversum een rekenkamercommissie, daarna een rekenkamer. Voor de leesbaarheid hebben we ervoor gekozen om in dit rapport alleen het woord rekenkamer te gebruiken, ook als verwezen wordt naar de situatie van voor 24 november 2010.

2 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

2.1 Samenvatting

In 2010 is door de rekenkamer onderzoek gedaan naar grote projecten. Nu, twee jaar later, heeft de rekenkamer gekeken hoe het staat met de opvolging van de aanbevelingen. De rekenkamer constateert dat er weliswaar verbeteringen zijn gerealiseerd, maar acht de resultaten van deze verbeteringen in de praktijk onvoldoende.

Bij dit vervolgonderzoek is extra gekeken naar hoe de raad zijn kaderstellende en controlerende rol invult en kan invullen. Daarbij is ook gebruik gemaakt van interviews, enquête en een gemeenschappelijke interactieve sessie.

De conclusie van de rekenkamer is op grond daarvan dat de raad zijn kaderstellende en controlerende rol veel beter zou kunnen uitvoeren dan nu het geval is. Voor een deel ligt dit aan de kwaliteit van de stukken over grote projecten. De stukken zijn te ingewikkeld, bevatten te veel informatie en zijn te dik. Alhoewel een aantal raadsleden aangeeft dat de informatievoorziening aan de raad is verbeterd, vindt de rekenkamer dat de manier waarop de raad geïnformeerd wordt, beter kan en beter moet.

Het is de rekenkamer ook opgevallen dat de wijze waarop men het onderwerp benadert en de stukken leest, sterk wordt bepaald door een gebrek aan onderling begrip - soms wantrouwen - tussen wethouders en raad, raad onderling en raad en ambtenaren. Dit effect wordt versterkt door de mate waarin geheimhouding van informatie een rol speelt. Beide hebben negatieve invloed op de interpretatie van de aangeboden informatie.

2.2 Conclusies

Wij hebben onze bevindingen als volgt tot conclusies verwerkt:

1. Kwaliteitsverbetering in de organisatie onvoldoende doorgevoerd

De mate waarin de door de raad overgenomen aanbevelingen – gericht op een kwaliteitsverbetering in de ambtelijke organisatie - zijn opgevolgd, vindt de rekenkamer onvoldoende. De ambtelijke organisatie heeft aangeven dat prioriteit lag bij het verkleinen van het risicoprofiel van de projectenportefeuille. Hierdoor hebben maatregelen gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering minder aandacht van het management gekregen. Hoewel de rekenkamer de maatregelen gericht op het verkleinen van het risicoprofiel van de projectenportefeuille onderschrijft, vindt zij dat er onvoldoende voortgang is geboekt op andere terreinen die nodig zijn om de risico's op lopende projecten te beheersen, de interne projectsturing te verstevigen en de informatievoorziening aan de raad te verbeteren. Dat een project als Principal Toolbox sinds 2008 nog geen concrete resultaten voor de raad heeft opgeleverd, vindt de rekenkamer niet aanvaardbaar.

2. Risicomanagement is nog steeds onvoldoende

Sinds het rekenkameronderzoek Grote Projecten zijn er stappen gezet om risicomanagement te verbeteren. Het is echter nog steeds ad hoc, ongestructureerd en in beperkte mate toegepast. Uit de onderzochte documenten blijkt geen organisatiebrede visie op risicomanagement voor projecten. Er is geen sprake van een eenduidige werkwijze, niet duidelijk is waarom aan risicomanagement gedaan wordt, wat het doel is van risicomanagement, van welke projecten risicoanalyses gemaakt moeten worden, hoe het risicomanagementproces er uit ziet, wie verantwoordelijk is voor het inventariseren en bewaken van risico's etc.. Al deze vragen zijn op grond van de onderzochte stukken niet te beantwoorden. Incidenteel wordt binnen projecten op een gestructureerde, continue en aantoonbare wijze aan risicobeheersing gedaan, waarbij de wijze waarop de risicobeheersing wordt uitgevoerd per project verschilt. In die gevallen waarin een (adequate) risicobeheersing aantoonbaar is, is er tussen de projecten onderling geen uniformiteit in werkwijze en benadering.

3. Onduidelijk is welke informatie wanneer kan worden verwacht.

Op grond van de ontvangen informatie is er geen lijn vast te stellen wanneer de gemeenteraad wel en wanneer niet geïnformeerd wordt. Wel kan vastgesteld worden dat hier vooraf geen duidelijke afspraken over gemaakt worden. Ook in de interviews is meerdere malen gebleken dat voor gemeenteraadsleden erg onduidelijk is wanneer ze welke informatie kunnen verwachten. Er is verschil in verwachtingen voor wat betreft de informatiebehoefte van de raad en het informatieaanbod vanuit het college. Dit kan leiden tot onbalans tussen wat de informatieverstrekker aanreikt en wat de ontvanger aan informatie verwacht te ontvangen. Dit verschil in verwachtingen verstoort de onderlinge verhoudingen en belemmert effectieve projectsturing. De geheimhouding rondom projecten en grondexploitaties leidt tot mystificering en versterkt het wantrouwen.

4. Informatie is vaak van onvoldoende kwaliteit

Wanneer informatie wordt verstrekt, is de kwaliteit vaak onvoldoende. De hoeveelheid is soms (te) groot en de essentiële punten zijn vaak niet duidelijk.

5. Minder effectieve communicatie heeft negatieve invloed op sturing van grote projecten.

De communicatie tussen raad, college en ambtelijke organisatie is niet altijd effectief. Dit wordt mede gevoeld door wantrouwen. De discussie rond de bufferbakken bij Anna's Hoeve is hier een voorbeeld van. Uit de interviews en de sessie van 7 juni blijkt dat onbegrip en verwarring een voedingsbodem voor wantrouwen vormen. Dat is niet een constatering op zich, maar heeft invloed op de (effectiviteit van de) sturing van grote projecten.

De sturing wordt beïnvloed door inhoudelijke zaken rond projecten zoals projectplanning en risicobeheersing, maar ook door de manier waarop men hierover communiceert.

2.3 Aanbevelingen

Omdat nog niet in voldoende mate is voldaan aan de aanbevelingen van het vorige onderzoek, zou volstaan kunnen worden met een verwijzing daarnaar. We hebben ervoor gekozen toch ook opnieuw aanbevelingen op te nemen. Een deel ervan is vergelijkbaar met de vorige, andere zijn een uitbreiding daarop.

De volgende drie aanbevelingen zijn gericht aan *het college*:

1. Kwaliteitsverbetering

Zie toe op de kwaliteitsverbetering in de organisatie. Zorg voor implementatie van de noodzakelijke hulpmiddelen zoals de Principal Toolbox en organisatorische veranderingen, zodat betere projectbeheersing kan plaatsvinden.

2. Projectinformatie

Gebruik fasedocumenten en projectplannen om het proces vooraf te structureren en inzichtelijk te maken. Maak vooraf zo veel mogelijk duidelijk wanneer de raad welke informatie kan verwachten en wanneer de raad wat moet besluiten. Manage op deze manier de verwachtingen en de informatiebehoefte van de raad. Plaats informatie ook altijd in de projectcontext. Zorg voor een afgewogen hoeveelheid informatie. Laat vooral zien waarom de informatie wordt gegeven, waarover moet worden besloten en wat de consequenties zijn. Neem de raad als het ware mee in het proces.

3. Risicomanagement

Het risicomanagement kan en moet beter. Ontwikkel een visie op risicomanagement (wat, waarom en hoe) die door de hele organisatie op dezelfde manier wordt (uit)gedragen en toegepast. Maak voor risicoanalyses gebruik van een standaard format. Uniformiteit en standaardisatie dragen bij aan herkenning in de raad en deskundigheidsbevordering. Het risicospreadsheet van Anna's Hoeve dat als bijlage is bijgevoegd bij de voortgangsrapportage december 2011 kan prima als format voor andere projecten dienen. Het is eenvoudig qua opzet en bevat alle voor de raad relevante informatie (risico, toelichting/oorzaak, kans van optreden, gevolg in geld, mogelijke maatregelen en eventueel extra toelichting/duiding). Uiteraard is voor de uitvoering gedetailleerdere informatie van belang. Voor de raad kan worden volstaan met de top risico's (top 5 voor kleinere projecten en top 10 voor grote projecten) en informatie op hoofdlijnen

Aanbevelingen 4 en 5 zijn gericht aan *de raad*:

4. Projectinformatie

Geef aan voor welke projecten uitgebreide informatie gewenst is en voor welke projecten kan worden volstaan met minder uitgebreide informatie. Laat het risicoprofiel van de projecten leidend zijn voor uw informatiebehoefte en mate van toezicht. Deel vervolgens de projectenportefeuille in op basis van het toegekende risicoprofiel en mate van benodigd toezicht. Bedenk daarbij dat meer informatie niet altijd nodig is, maar dat wel de kwaliteit van de informatie beter moet zijn.

5. Ondersteuning raad

Wees duidelijk naar het college hoe de besluitvorming kan worden ondersteund. Vraag om een ambtelijke toelichting/presentatie bij belangrijke projectbesluiten of een BOT-overleg. Overweeg nogmaals of een onafhankelijk extern advies kan helpen in de besluitvorming. Een onafhankelijk extern advies hoeft niet bij alle projecten nodig te zijn, maar kan beperkt zijn tot de projecten met een hoog risicoprofiel en hoge mate van benodigd toezicht. Een onafhankelijk extern advies draagt ook bij aan een betere scheiding van de rollen; kaderstelling en controle (raad), uitvoering (college), advies (extern onafhankelijk).

Een betere informatievoorziening, duidelijke risicoanalyses, een onafhankelijk advies en een gestructureerd besluitvormingsproces zullen de raad helpen te focussen op de relevante hoofdlijnen. Wanneer deze hoofdlijnen duidelijk zijn voor de raad, kan het politieke debat zich daar ook op richten. Iedere fractie kan haar afwegingen zorgvuldig maken en haar (politieke) standpunt innemen. Om de effectiviteit van het politieke debat nog verder te bevorderen, acht de rekenkamer het noodzakelijk dat betrokken partijen (college, raad, fracties onderling) toewerken naar meer openheid in de onderlinge communicatie. Aanbevelingen 6 en 7 zijn daarom gericht aan raad *en* college:

6. Geheimhouding

Ga onderling de discussie aan over de geheimhouding van documenten en stappen in het proces. Misschien is het niet nodig de hele raad te informeren over bepaalde (precaire) ontwikkelingen, maar kan worden volstaan met de commissie of het presidium. Werk toe naar meer transparantie. Dit versterkt uiteindelijk ook het vertrouwen van de burger.

7. Communicatie

Zoek naar manieren voor een betere en meer open communicatie en naar manieren om het onderling wantrouwen te verminderen. De in dit rapport naar voren gebrachte punten uit vooral interviews en de interactieve sessie kunnen daarbij als leidraad dienen.

3 Interviewanalyse

De rekenkamer is in dit vervolgonderzoek ook benieuwd naar de gevolgen van haar oorspronkelijke onderzoek voor de raad. Wat heeft de raad aan het onderzoek gehad? Heeft het onderzoek geleid tot een andere bewustwording en rolname van de raad? Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn alle raadsfracties (of een vertegenwoordiging daarvan) geïnterviewd. Alle gesprekken verliepen in een plezierige en open sfeer. Hieronder volgt een analyse van de verschillende gesprekken².

De indrukken uit de interviews met de raadsfracties zijn vervolgens aangevuld met bevindingen uit interviews met de meest betrokken wethouder en medewerkers van de Dienst Stad (directeur, dienstcontroller, projectleiders)³.

Bijlage D bevat een overzicht van alle geïnterviewde personen.

3.1 Algemene indruk en wat is er veranderd

De meerderheid van de raad vindt dat de greep van de raad niet veel verbeterd is na het vorige onderzoek. Er is wel duidelijk verschil tussen oppositie en coalitie. Vooral binnen de oppositie is veel sprake van ontevredenheid en men beleeft alles vanuit die basishouding. Het CDA geeft aan dat rekenkameronderzoeken wel hebben geholpen om de raad alerter te maken. De VVD ziet duidelijke verbeteringen. De PvdA vindt opnieuw aandacht van de rekenkamer voor dit onderwerp niet zo nodig.

De Dienst Stad kijkt over het algemeen terug op een succesvol jaar, waarin progressie is geboekt en de projecten redelijk op orde zijn (gebracht). De economische crisis heeft echter grote impact gehad op de wijze waarop projecten worden beheerd. Voorheen werden projecten vooral aangestuurd vanuit een inhoudelijke focus, sinds medio 2008 wordt in veel sterkere mate financieel gestuurd. De projectenportfolio was te omvangrijk en risicovol en is daarom onder de loep genomen. Grondexploitaties die op voorhand (te) verlieslijdend bleken te zijn, zijn afgesloten⁴. Bij andere projecten zijn de inhoudelijke uitgangspunten aangepast of zijn projecten in versnelde vorm gerealiseerd. Ook is in het kader van “Slank en Hoogwaardig” gekeken naar de rol van de gemeente in nieuwe projecten op basis van het concept van een terugtrekkende overheid. Het resultaat van deze maatregelen is, dat de voorziening planexploitaties dit jaar een vrijval kent ten gunste van het rekeningresultaat 2011. Daarmee is het patroon van jaarlijkse dotaties aan de voorziening

² Daar waar uitspraken direct herleidbaar zijn naar één of meerdere fracties, is vooraf toestemming gevraagd aan de fracties om deze te mogen publiceren

³ Ook deze bevindingen zijn voor publicatie ter goedkeuring voorgelegd aan de wethouder en betrokken ambtenaren

⁴ Deze portfolio-bijsturing vond plaats parallel aan twee grote herstructureringsoperaties: Het effectiever inrichten van de dienst Stad in de periode 2009-2010 en de operatie Slank en Hoogwaardig 2010-2014, waarbij circa 13% aan formatiecapaciteit binnen de dienst intussen noodgedwongen is geschrapt.

planexploitaties doorbroken. Zodra de grondexploitatie Villa Industria wordt afgesloten, zal ook de absolute hoogte van de voorziening planexploitaties sterk teruglopen.

3.2 Geheimhouding

Alle fracties vinden de geheimhouding en vertrouwelijkheid van de stukken lastig. Omwille van geheimhouding/concurrentiepositie liggen stukken vaak alleen ter inzage in ‘het geheime kastje’ en worden deze niet digitaal of als afgedrukte versie verstrekt. Hierdoor krijgen ze vaak niet de aandacht die nodig is. Bovendien is het door de geheimhouding lastig om de juistheid van cijfers te onderzoeken.

Bij de oppositie geeft dit voer voor ontevredenheid en kritiek. Men zoekt naar meer openheid/transparantie. Geheimhouding wordt als krampachtig ervaren. Ook wordt aangegeven dat te snel voor geheimhouding van stukken wordt gekozen, waardoor deze niet in de openbaarheid besproken kunnen worden. ”Het wekt het vermoeden op dat er over je hoofd heen wordt gegoocheld.”

De coalitie vindt het vooral een lastig dilemma hoe om te gaan met de geheimhouding van bepaalde stukken (bijv. ramingen in het kader van aanbestedingen); hiervoor zouden heldere regels welkom zijn.

De ambtelijke organisatie zegt hierover “openbaarheid kan de onderhandelingspositie van gemeente en dus haar zakelijk belang ernstige schade toebrengen”. Het geldende uitgangspunt is; “alles is openbaar, tenzij het de positie van de gemeente schaadt”.

3.3 Onderlinge verhoudingen en vertrouwen

Voor de PvdA is vertrouwen geen probleem. Uit het eerdere onderzoek naar grote projecten is niet naar voren is gekomen dat het college risico’s heeft genomen zonder raadsbesluit, de verhouding raad versus college onder druk heeft gezet of buitensporige risico’s heeft genomen.

D66 ziet de onvrede bij de andere partijen wel. Men geeft aan dat er sprake is van een ‘zekere verkramptheid’ in politiek Hilversum, onder meer ingegeven door de vaak scherpe verhoudingen tussen coalitie en oppositie. Ook GL geeft aan dat deze verhoudingen sturing en controle door de Raad bemoeilijken.

Bij de oppositie heerst over het algemeen een duidelijk wantrouwen. Sommige fracties relateren dit aan de wethouder zelf. Ze geven aan dat de wethouder zaken er gewoon doorheen drukt, dat hij inhoudelijk te veel betrokken is bij de projectuitvoering en dat de betrokkenheid van de wethouder derhalve gekleurd is. Het wantrouwen wordt ook gevoed omdat men vindt dat de wethouder ‘gepakt en gemazeld is in het politieke spel’.

Ook de werkwijze is aanleiding voor wantrouwen. Men geeft aan dat voor Langgewenst de wethouder “een boekhoudtruc” heeft uitgehaald door de exploitatie af te sluiten, op nul te zetten en vervolgens een nieuwe grondexploitatie (grex) te openen. Ook is de scheiding tussen politiek opdrachtgever en

opdrachtnemer/projectmanager niet duidelijk. Men vindt dat het college zich niet houdt aan richtlijnen voor grote projecten.

Nog een bron van wantrouwen bij de oppositie is het gebrek aan informatie. De eerder genoemde geheimhouding draagt hieraan extra bij. Er wordt gezegd dat het wel onderdeel van de cultuur lijkt dat je als raadslid niet volledig en tijdig wordt geïnformeerd. ‘Hierdoor is er nauwelijks mogelijkheid tot sturing en beheersing en het maken van politieke keuzes’. Als voorbeeld van de matige informatievoorziening worden de ontwikkelingen genoemd rond de claim die de ontwikkelaar van het Regev-terrein ingediend heeft bij de gemeente. HvH heeft meer dan een jaar geleden om informatie hierover gevraagd. Aangegeven wordt dat sindsdien alle vragen om informatie zijn beantwoord met ‘we zijn er bijna’ terwijl concrete informatie uitblijft.

3.4 Besluitvorming in de Raad

Vrijwel alle fracties vinden de argumenten bij besluitvorming niet eenvoudig te overzien. Bij oppositiepartijen zit daar soms een negatieve ondertoon. Zo wordt gesproken van salamatactiek: niet het hele pakket aan beslissingen wordt in één keer gepresenteerd, maar telkens brokje voor brokje. Het totaal is daardoor niet te overzien. Volgens één fractie worden keuzes (bijv. duurzaamheid versus kosten) niet expliciet tegen elkaar afgewogen. HvH geeft aan dat onduidelijk is welke afwegingen ten grondslag liggen aan het besluit om een PPS bijvoorbeeld t.a.v. Langgewenst aan te gaan. Waar worden de risico's belegd? Hoeveel sturingsmogelijkheden heeft de gemeente bij een dergelijke samenwerking? Zij vinden dat daar te lichtzinnig mee wordt omgegaan. Ook geven zij aan dat bij de financiering van de bufferbakken van Anna's Hoeve de raad het gevoel had niet gekend te zijn in de besluitvorming.

Aannames ten aanzien van de opbrengst van de investeringen (op lange termijn) worden twijfelachtig genoemd.

Bij Langgewenst valt de term koppelverkoop: de komst van een mediamarkt en/of AH is afhankelijk van de komst van een garage. Deze afhankelijkheden compliceren de besluitvorming. Bovendien vertroebelt het de consequenties: als het een niet en het ander wel doorgaat, wat is dan het gevolg? De consequenties van keuzes zijn niet helder.

De oppositie geeft soms ook aan dat de coalitie alles van te voren dicht timmert. Als oppositiepartij zit je er dan “voor spek en bonen” bij.

Met een neutralere toon geven zowel oppositie als coalitie regelmatig aan dat men het niet kan overzien. Men heeft bijvoorbeeld het gevoel in een rijdende trein te zijn gestapt en niet meer terug te kunnen. Of anders: “Je wordt geleefd”. Het is moeilijk om er als raad de vinger achter te krijgen en sturing aan te geven. Financiële consequenties van de genomen besluiten bij Langgewenst zijn niet duidelijk. Toch nam men maar een besluit, omdat “er wat moest gebeuren” .

De VVD fractie geeft aan dat zij graag vooraf en eerder gekend wil worden in de keuzemomenten die een project kent. In combinatie met voldoende transparante informatie geeft dit de Raad dan mogelijkheden om het project te stoppen wanneer het duidelijk buiten de meegegeven kaders treedt en maatschappelijke nut en meerwaarde te gering worden ten opzichte van te investeren middelen.

Anna's Hoeve is een goed voorbeeld van een project waarbij de raad veel meer betrokken wordt in de te maken keuzes (en dus het bepalen van de kaders). De Vorstin noemt de VVD als voorbeeld hoe het niet moet.

Zowel oppositie als coalitie geven aan dat besluitvorming niet altijd over de goede punten gaat. Een (politieke) ambitie of gedane belofte om een specifiek project te realiseren lijkt soms zwaarder te wegen dan bijvoorbeeld een financiële overschrijding of het 'accepteren' van grote risico's. Er wordt te veel over details gesproken. Essentiële punten komen vaak niet aan bod.

Een aantal fracties vindt dat wat meer politiek-onafhankelijk advies kan worden gebruikt. De Raad maakt weinig gebruik van adviezen vanuit de ambtelijke organisatie. Dit leidt vaak tot sterk politiek gekleurde besluitvorming. Volgens D66 zou een 'politiek-neutrale' tolk bij behandeling van belangrijke dossiers de Raad moeten voorzien van extra uitleg zodat de essentie van het besluit, de gevolgen van verschillende keuzes en de mogelijke draaiknoppen eenduidig en volledig in beeld zijn bij alle raadsleden. Enkele fracties merken op het jammer te vinden dat de aanbeveling om een onafhankelijke projectinvesteringscommissie in te stellen niet gerealiseerd is. De directeur van de Dienst Stad zegt geen voorstander van een projectinvesteringscommissie te zijn, omdat hij het creëren van tussenlagen en –structuren een vorm van “om het probleem heen organiseren” acht. Hij zoekt de oplossing vooral in het verbeteren van de samenwerking en rolverdeling tussen de bestaande spelers (raad, college, organisatie), door de rollen scherper te definiëren en te bewaken.”.

De projectleiders geven aan consequenties van de te nemen besluiten uit te werken in de raadsvoorstellen. Het is volgens de projectleiders aan de raad zelf in hoeverre hij deze consequenties meeweegt in de politieke besluitvorming. Bij de inhoudelijke behandeling van stukken speelt de politieke kleur een belangrijke rol volgens de projectleiders en worden argumenten, consequenties etc. vaak selectief gebruikt. Daardoor worden de betrokken projectleiders soms verrast door de punten waar de meeste aandacht naar uit gaat tijdens de behandeling. Als voorbeeld noemen de projectleiders de Nota van Uitgangspunten voor Anna's Hoeve waarbij in het voortraject vanuit de raad veel nadruk is gelegd op het onderwerp duurzaamheid, terwijl bij de vaststelling van het document de discussie zich met name op het onderwerp beeldkwaliteit richtte.

De besluitvorming van de raad om de parkeergarage in het project Langgewenst door middel van een PPS constructie (publiek-private samenwerking) te realiseren, heeft tot verbazing geleid bij de ambtelijke organisatie. Het ambtelijke advies was om vanwege de complexe contractsituatie (parkeergarage, detailhandel, bioscoop etc.) de parkeergarage grotendeels in eigen beheer uit te voeren, zodat de gemeente Hilversum zelf de volledige beschikking hield op het eindresultaat. De raad heeft echter vanuit een financieel oogpunt besloten over te gaan tot een PPS-constructie, waarbij de raad aannam dat het (financiële) risico hiermee voor een groot deel bij marktpartijen gelegd wordt. Volgens de ambtelijke organisatie roept dit besluit twee vraagstukken op: Kan een contract zodanig worden opgesteld dat er sprake is van off-balance financiering⁵? Zijn marktpartijen bereid voor eigen rekening wél de risico's te nemen en welk prijskaartje is daaraan verbonden? De consequenties van deze besluitvorming zal de ambtelijke organisatie in een tweetrapsraket aan de raad voorleggen.

⁵ Financieringsvorm die als gevolg heeft dat de investering niet op de balans hoeft te worden opgenomen.

3.5 Deskundigheid raadsleden

Er is een rijk palet aan mogelijkheden die de fracties gebruiken om voldoende deskundig te zijn om een overwogen besluit te kunnen nemen. Men maakt gebruik van kennis en ervaring in de fractie. Sommige fracties prijzen zich rijk met een specifieke ervaringsdeskundige binnen de fractie. Ook wordt een beroep gedaan op expertise aanwezig in de kennissenkring van fractieleden. Opvallend is dat er vele manieren zijn waarmee de informatie wordt bekeken bijvoorbeeld primair met een juridische bril, van uit de aanwezige vastgoedervaring of de projectervaring.

Enkele fracties geven ook aan dat je zo nodig toelichting kunt vragen bij ambtenaren/wethouder.

Wel wordt het gebrek aan continuïteit als probleem genoemd. Veel raadsleden zitten vaak maar voor één of twee termijnen in de gemeenteraad. De vele wisselingen maken dat er vaak sprake is van een vrij korte leercurve. Het gebrek aan historische kennis en kennisoverdracht spelen nieuwe raadsleden parten bij het doorgronden van de stukken. Juist daarom wordt de terugkomst van het commissiemodel positief beoordeeld voor de kennisopbouw bij een vaste groep raadsleden.

Het CDA geeft aan dat het college toch altijd een voorsprong heeft qua kennis.

Projectleiders geven aan dat zij slechts in enkele gevallen door raadsleden worden geraadpleegd voor vragen en/of verdieping.

3.6 Risicobeheersing

Enkele fracties geven aan dat de risico's voor nieuwe projecten wel beter worden benoemd en inzichtelijk worden gemaakt bij de start, maar er zijn ook fracties met een tegengestelde mening. Voor lopende projecten geldt de verbetering niet, want de startdocumenten zijn van vóór het rekenkameronderzoek.

Verder heeft een aantal fracties vooral veel bedenkingen of is men negatief over de risicobeheersing. Zo zegt men dat risico's onvoldoende worden benoemd. De risicoparagraaf (bijvoorbeeld bij Anna's Hoeve of uit de grondexploitatie 2011) wordt inhoudelijk als onvoldoende ervaren en de wijze van rapporteren vindt men ondermaats. Het risico voor vervuiling van het grondwater bij Anna's Hoeve is grotendeels niet meegenomen in de projectbegroting, die al negatief uitkomt.

Risicomanagement wordt niet als een instrument gezien, maar als een 'moetje'. Dit is in strijd met aanbeveling 3 uit het eerste onderzoek en er is helaas geen enkele verbetering zichtbaar, zo vinden enkele fracties. Vanuit de Raad is al diverse malen het belang aangegeven van gedegen risicobeheersing en rapportage hierover, maar met deze opmerkingen wordt weinig gedaan.

Risico's worden niet gemanaged. De risicoparagrafen zijn over het algemeen meer constatering dan analyses. Er wordt vaak in een of twee zinnen geconstateerd dat er bepaalde risico's zijn en slechts een enkele keer wat de kans daarop is. Laat staan dat maatregelen worden voorgesteld ter vermindering van de risico's of de effecten als het risico zich voordoet. Het risicoplaatje verandert tijdens de looptijd van een project niet.

D66 geeft aan dat de echt grote risico's niet altijd algemeen en eenduidig bekend zijn. Je moet erg goed lezen om de belangrijkste risico's te identificeren'. Daarnaast is het vaak zo dat de

risicorapportages omwille van geheimhouding/concurrentiepositie alleen ter inzage liggen in ‘het geheime kastje’ en niet hard copy worden verstrekt. Hierdoor krijgt dit vaak niet de aandacht die het behoeft. Zowel de Raad als de informatieverstrekker zouden hierin een actievere rol moeten innemen. Anderen hebben het idee dat het college in een aantal gevallen in een eerder stadium risico’s en mogelijke problemen met de gemeenteraad moet of had moeten delen

De PvdA laat een ander geluid horen. Risico’s worden nu beter uitgelegd dan vroeger.

De waarde van de grexen is afgebouwd van 25 naar 10 miljoen euro. In de toekomst zal de gemeente geen grondexploitaties meer doen maar bouwontwikkeling. De risico’s die de gemeente Hilversum loopt met haar grexen valt volgens de fractie dus wel mee. Het risico op grondexploitaties is hierdoor flink verminderd.

Volgens de Dienst Stad worden voor alle projecten risicoanalyses gemaakt. Deze worden ter inzage in het geheime kastje gelegd. Tevens worden deze analyses in de tekst van de voortgangsrapportages in beknopte vorm opgenomen. Sinds 2009 maakt een overzicht van de financiële risico’s en kansen deel uit van de jaarlijkse actualisatie van de grondexploitaties. Volgens de Dienst Stad is meer besef nodig van het feit dat een gemeente in de wereld van vastgoed- en projectontwikkeling zich in een dynamische marktgeving beweegt, waar de wetten van de markt regeren, met daaraan inherent verbonden risico’s. Hoe goed ook gestuurd wordt, risico’s en op zijn tijd ook misslagen, zijn volgens de dienst niet uit te sluiten. Daarbij heeft het risicomanagement zich vanaf 2008 ontwikkeld in lijn met de versterkte aandacht voor financiële sturing. Aangegeven wordt dat deze ontwikkelingslijn wordt voortgezet, omdat de dienst hierin nog een weg te gaan heeft.

3.7 Informatievoorziening

De CU en PvdA fracties vinden de informatievoorziening voldoende. Ze geven daarbij aan dat je er zelf wel wat voor moet doen om het goed te kunnen volgen. Als je je alleen richt op de informatie van het college is dat te weinig. Volgens de PvdA is dat begrijpelijk want het college weet op voorhand niet welke vragen er leven in de raad. De CU geeft aan dat “het volgen” van een project door de tijd heen moeilijk is en tijd kost. Wanneer je het project digitaal kunt volgen en met één druk op de knop inzicht hebt in de actuele projectstatus, dan is het minder noodzakelijk om elk half jaar een overzicht te krijgen.

De VVD ziet de laatste periode verbeteringen: de raad heeft beter inzicht in de status van de projecten door regelmatige actualisaties van de status van de projecten.

LH, D66, GL, en HvH zijn kritischer in hun oordeel: stukken zijn vaak niet duidelijk en behapbaar.

De verstrekte informatie is niet voldoende to-the-point, transparantie en kwaliteit van de informatie is gebrekkig en de informatie is niet compleet en niet volledig.

HvH noemt de informatievoorziening over de projecten Anna’s Hoeve en Langgewenst ronduit slecht, bijvoorbeeld de informatievoorziening rondom de uitgangspunten voor het masterplan en financiering bufferbakken. In tegenstelling tot de VVD, zien zij geen verbeteringen optreden. Als voorbeeld wordt genoemd dat bij de jaarrekening 2010 de bestaande voorziening voor onrendabele Grondexploitaties met 4,5 miljoen werd opgehoogd, zonder enige toelichting.

Men heeft behoefte aan meer eenduidigheid in de structuur van de informatievoorziening, wellicht met een strikt format voor project- en risicorapportages. De voordelen van dit format zijn dat er op een heldere en eenduidige wijze wordt gerapporteerd. Dit biedt houvast voor zowel de ambtelijke organisatie als de gemeenteraad.

Over voortgangsrapportages zijn de meningen niet eensluidend. Coalitiepartijen VVD en PvdA geven aan dat de raad nu regelmatig/2x per jaar een update van de status krijgt en bij grote wijzigingen een herziening.

Oppositiepartijen zien dit duidelijk anders. Het CDA bijvoorbeeld geeft aan dat het voor lopende projecten ontbreekt aan een halfjaarlijkse voortgangsrapportage. Afwijkingen van de nullijn (begroting) worden niet gerapporteerd.

Een andere fractie geeft aan dat de wethouder zich meer als een programmamanager zou moeten opstellen en elk jaar een planning zou moeten maken van producten die de raad van hem kan verwachten. “Het is trekken, trekken, trekken om de informatie te krijgen”. Maar ook vinden fracties dat de raad actiever moet zijn. De raad moet beter plannen wanneer projecten worden behandeld en zich niet laten leiden door het college: misschien met een jaarplanning zoals dat vroeger door de commissie werd bijgehouden. Een of twee overzichten per jaar met globale omschrijving per project is niet voldoende volgens de meeste oppositiepartijen.

De Dienst Stad is van mening dat de informatievoorziening aan de raad in principe toereikend is.

De dienst probeert de raad zoveel als mogelijk mee te nemen in de voortgang en statussen van de projecten. In 2011 zijn in juni en december voortgangsrapportages verzonden aan de raad. Het doel van deze rapportages is niet alleen om cijfers te verstrekken, maar juist ook om een interpretatie van deze cijfers, de gevolgen en de te verwachten ontwikkelingen, te geven. Vanuit de raad is geen inhoudelijke reactie gekomen op de rapportages, terwijl daar wel expliciet om werd verzocht door het college. Het is daarom (nog) niet goed inzichtelijk voor de dienst hoe deze rapportages worden ontvangen door de raad. Het raadsinformatiesysteem vindt de dienst niet optimaal. Zo zijn de juiste informatie en besluiten niet eenvoudig terug te vinden.

Projectleiders geven aan voorstander te zijn van een ambtelijke toelichting/presentatie voorafgaand aan belangrijke besluitvorming bij complexe projecten. Zo kan de raad zich beter voorbereiden op het te nemen besluit. Volgens de projectleiders is het zoeken naar goede vormen om de raad te betrekken bij en te informeren over complexe projecten. In een BOT-overleg (benen-op-tafel) met de raad is bijvoorbeeld gepeild van welk ambitieniveau de raad wilde uitgaan voor het project Anna's Hoeve. Dit om een mogelijke kloof tussen verwachtingen éénerzijds en de nota van uitgangspunten anderzijds, te minimaliseren. De reacties op dit initiatief waren wisselend. Er zijn positieve en negatieve reacties van raadsleden ontvangen.

Volgens de directeur van de Dienst Stad moet nog een evenwicht worden gevonden tussen (veel) informatie geven en het bieden van overzicht en inzicht. Heldere roldefinitie en scherpte in de wijze waarop die rol wordt ingevuld helpt om ook tot betere afspraken te komen welke informatie een ieder nodig heeft om zijn/haar rol optimaal te vervullen. Duidelijkheid en discipline in rollen maken het mogelijk om tot effectief informatiemanagement te komen. Het geconstateerde huidige gebrek aan efficiency en effectiviteit in de informatievoorziening kan dan worden afgebouwd.

De Dienst Stad heeft een voorstel ontwikkeld, waarbij de raad de volgende informatie krijgt:

- 1 x per jaar een actualisatie van de grondexploitaties .
- jaarlijks één of meerdere overzichten met de stand van zaken van grote projecten, waaronder de grondexploitaties. Dit zijn inhoudelijke overzichten buiten de P&C-cyclus om.
- Inhoudelijk afwijkingen ten opzichte van het kader, dan wel majeure financiële wijzigingen legt de dienst separaat voor aan het college in de vorm van herziene grondexploitaties en kredietaanvragen.

3.8 Kaderstelling

Fracties geven fragmentarisch kaders aan de wethouder mee, soms ook niet. Genoemd worden bijvoorbeeld financiële kaders, duurzaamheid en het opknippen in deelprojecten.

Ten aanzien van het plan Anna's Hoeve geeft de VVD aan dat voor de vaststelling van de visie voor de wijk Anna's Hoeve (duurzaamheid, woonklimaat, type huizen etc.) de raad wel degelijk naar tevredenheid kan sturen. De CU zegt dat als kader "duurzaamheid" is meegegeven. Een bureau is geselecteerd om op basis van een tender voor Anna's Hoeve de randvoorwaarden op te stellen. Sommige raadsleden gingen echter zelf de randvoorwaarden maken om deze vervolgens mee te geven aan het bureau. Dat was niet de afspraak. Volgens LH kloppen de uitgangspunten van het plan voor Anna's Hoeve niet. Er kunnen geen 600 woningen op dat stukje grond komen op basis van de uitgangspunten. Momenteel wordt een masterplan gemaakt met een begroting en risicoanalyse. De risico's zouden worden overgenomen door de projectontwikkelaar. Dit wordt het kader voor het college.

Rondom de PPS constructie voor realisatie van Langgewenst lopen de meningen uiteen. LH vindt dat de parkeergarage bij Langgewenst er door het voorstel voor private financiering door is gedrukt. De VVD heeft het daar over een bewuste keuze voor een PPS-constructie. Hiermee is een aantal grote risico's (o.m. ontwikkeling en exploitatie bioscoop en/of parkeergarage) bij marktpartijen belegd.

De projectleiders vinden de besluitvorming ten aanzien van de PPS constructie voor de parkeergarage in het project Langgewenst een voorbeeld waarin de raad geen doel/kader (het 'wat') aangeeft, maar met een oplossing (het 'hoe') aankomt.

Volgens de Dienst Stad kan de raad nog veel verbeteren aan "hoofdlijnensturing" en "koersvastheid" (blijven volgen van een eenmaal bepaalde bestuurlijke koers). De raad is te veel op het detailniveau van de projecten gericht en schuift in de kaderstelling. In het veld leiden interventies van de raad tot vertraging in de doorlooptijd van projecten en tot het in de weg lopen van de verantwoordelijke wethouder en ambtenaren in onderhandelingstrajecten. Door de operationele bemoeienis van de raad heeft het college de neiging om "boven op het dossier te gaan zitten". Dit zorgt voor een spanningsveld tussen college en de ambtelijke dienst. In de afgelopen periode is de samenwerking tussen de meest betrokken wethouders en de ambtelijke dienst binnen dit spanningsveld verbeterd.

3.9 Deskundigheid ambtelijke organisatie

Bij de fracties overheerst twijfel of de gemeentelijke organisatie vooral voor specialistische en ingewikkelde situaties voldoende is toegerust.

Opmerkingen die daarbij worden gemaakt, zijn

- Heeft de ambtelijke organisatie wel genoeg expertise in huis en is de juiste attitude aanwezig om projecten op tijd en binnen budget op te leveren?
- De gemeente kan geen weerstand bieden in de onderhandelingen met projectontwikkelaars.
- Het vermoeden bestaat dat de gemeente het ‘intern niet op orde heeft’. Dit vermoeden wordt o.m. gevoed door de wijze waarop de ‘Principal Toolbox’ wordt ingevoerd.
- De gemeentelijke organisatie beschikt niet over de vereiste competenties om aanbestedingsvormen zoals bijvoorbeeld PPS of DBFMO succesvol toe te passen.

Als oplossing wordt genoemd dat ambtenaren meer gebruik moeten maken van externe expertise. Maar er moet ook gewerkt worden aan een sterke eigen basis binnen de gemeentelijke organisatie. Deskundigheid kan worden bevorderd door bijvoorbeeld rouleren van projectleiders uit verschillende sectoren.

De Dienst Stad zegt zich bewust te zijn van mogelijke valkuilen en er is daarom veel ruimte voor extern advies / second opinions. Bij onzekerheid of eigen kennis ten aanzien van een specifiek onderwerp voldoende aanwezig is binnen de dienst, neemt men het zekere voor het onzekere en wordt extern advies ingehuurd, met als doel daarvan te leren. Zo wordt ook binnen de ambtelijke organisatie nieuwe expertise opgebouwd.

Volgens de Dienst Stad is binnen de Veranderagenda van het CMT het project “Projectbeheersing” opgevoerd als een belangrijk instrument in de verdere professionaliseringslag. Deze agenda is gericht op het verder doorvoeren van projectmatig werken binnen de gehele organisatie als basis voor o.a. verbeterde projectbeheersing. Een onderdeel binnen dit project is de invoering van het softwarepakket “Principal Toolbox”. In 2008 heeft de raad een krediet beschikbaar gesteld voor onderzoek naar de verbetering van de informatiehuishouding, waaronder de projectadministratie. In 2010 heeft de raad een krediet beschikbaar gesteld voor de implementatie van Principal Toolbox. In 2011 kon vanwege het crisismanagement op de projecten en de bezuinigingsoperatie “Slank en Hoogwaardig, onvoldoende ruimte worden gevonden om met de implementatie van Principal Toolbox directe meters te maken. Inmiddels is een stuurgroep voor het project Projectbeheersing inclusief de implementatie van Principal Toolbox operationeel. In de loop van 2012 zal een definitievere projectplanning worden opgesteld. Het project heeft volgens de Dienst Stad een hoge managementprioriteit.

Ten aanzien van de aanbeveling 4 ‘Doorontwikkeling en stevigere positionering van de projectmanagementfunctie’, merken de projectleiders op dat deze aanbeveling inderdaad extra aandacht behoeft. Projectleiders geven aan vaak geconfronteerd te worden met sterke krachten vanuit de lijn, en nog al eens “overruled” te worden door het lijnmanagement. Projectmedewerkers die zich niet kunnen vinden in de koers van een project wenden zich eerder tot het lijnmanagement of de betrokken wethouder, dan tot de projectleider. De projectleiders zeggen het dan ook erg jammer te vinden dat de aanbeveling ten aanzien van het aanstellen van een projectdirecteur, destijds niet is overgenomen door het college. Volgens de directeur van de Dienst Stad was de sturingsfilosofie destijds niet voldoende uitgekristalliseerd om deze aanbeveling over te nemen. De organisatie is er nu

pas aan toe om aanpassingen in de besturingsfilosofie door te voeren. De implementatie van Principal Toolbox moet bovendien een dynamische capaciteitsplanning mogelijk maken, die bij zal dragen aan een vermindering in de wrijving tussen lijn- en projectorganisatie.

Ten aanzien van de aanbeveling 6: ‘Verstevigen rol van Planning en Control’, merken de projectleiders op dat in de meeste projecten de koppeling tussen het project en de gemeentelijke financiële huishouding beperkt is tot de momenten waarop dit vanuit de P&C-cyclus nodig is. Planning & Control (P&C) vervult volgens de projectleiders geen actieve rol binnen de projecten, maar functioneert meer (achteraf) toetsend ten aanzien van mantels (voorstellen). De projectleiders uiten de wens dat P&C vertegenwoordigd is in elk projectteam. Het management van de Dienst Stad geeft aan dat Control niet voldoende capaciteit heeft om in alle projectgroepen deel te nemen. Control doet volgens het management van de dienst echter meer dan alleen achteraf toetsen. “Het doel van het management van de Dienst Stad is om in het kader van projectsturing het projectmanagement resultaatverantwoordelijk te maken: op inhoudelijk en financieel resultaat, op risicomangement, en op doorlooptijd. Deze integrale managementopgave vergt veel qua kennis en competenties van projectleiders en zal in een aantal gevallen tot opleidingstrajecten leiden. Planning en Control kan in dit werkveld zeker faciliteren, maar neemt deze verantwoordelijkheid niet (deels) over.”⁶

⁶ Citaat ontleend uit ambtelijke reactie d.d. 29 augustus 2012

4 Documentenanalyse

De documentenanalyse kent twee invalshoeken:

1. een inventarisatie en analyse van de informatie die raad heeft ontvangen sinds juni 2010 tot en met 1 juni 2012 ten aanzien van de referentieprojecten Anna's Hoeve en Langgewenst.⁷
2. een inventarisatie en analyse van de voortgangsrapportages die de raad sinds juni 2010 heeft ontvangen ten aanzien van grote projecten in het algemeen. In deze voortgangsrapportages is met name gekeken naar het onderdeel risicobeheersing⁸.

4.1 Informatievoorziening Anna's Hoeve

Aan de oostkant van Hilversum bij Anna's Hoeve wordt vanaf 2014 een nieuwe wijk gebouwd. Ingeklemd tussen de Laarder Wasmeren en het Stadspark Anna's Hoeve worden ongeveer 630 woningen gerealiseerd. In de ontwikkelstrategie voor Anna's Hoeve (op 30 maart 2011 in De Discussie behandeld) is bepaald dat de gemeente eerst een stedenbouwkundig plan gaat opstellen. Omwonenden en geïnteresseerden kunnen ook meedenken over het plan. Het Stedenbouwkundige Masterplan wordt gebaseerd op een nota van uitgangspunten. De raad heeft deze nota van uitgangspunten op 23 juni 2011 vastgesteld in Het Besluit. Flinke ambities zijn geformuleerd op het gebied van duurzaamheid, ontwikkelruimte voor de markt, collectief particulier opdrachtgeverschap en natuurlijke ontwikkeling. Het vergt een samenwerking van veel partijen (gemeente, particulieren, ontwikkelaars, hoogheemraadschap e.e.a) op verschillende projectonderdelen (woningbouw, natuur, rioolwaterzuivering, en -berging). Voor het opstellen van het Stedenbouwkundig Masterplan is inmiddels een bureau geselecteerd. Op 4 april 2012 besluit de raad onder andere vanwege tegenvallende verwachte verkoopopbrengsten, de grondexploitatie Anna's Hoeve te herzien.

De ontwikkeling (grondexploitatie) van Anna's Hoeve is weerbarstige materie. De aannames ten aanzien van de te verwachte kosten en opbrengsten zijn onderhevig aan nieuwe inzichten en (markt)ontwikkelingen en wijzigingen van de oorspronkelijke uitgangspunten. Enkele voorbeelden van wijzigingen in de grondexploitatie Anna's Hoeve in de afgelopen jaren: wijzigingen in rente-effecten, extra bijdragen uit rioolexploitaties, wijzigende ontwikkelstrategieën, wijzigende uitgangspunten met betrekking tot sociale woningbouw en koopwoningen en gebruik van voorlopige cijfers.

Vanwege de complexiteit en de lange doorlooptijd is het van belang raadsleden inzicht en overzicht te geven op de materie door middel van een goede informatievoorziening. Informatie die aan raadsleden wordt aangeboden dient daarom een herkenbare plaats te hebben in het besluitvormingsproces. Steeds

⁷ Voor een compleet overzicht van de informatie die de raad sinds juni 2010 ten aanzien van Anna's Hoeve en Langgewenst heeft ontvangen, verwijzen we naar bijlage C en D. Hieruit is ook de informatie over beide projecten aan het begin van de paragraaf verkregen.

⁸ Voor een overzicht van de ontvangen voortgangsrapportages voor alle projecten, verwijzen wij naar bijlage E.

moet voor raadsleden duidelijk zijn in welke processtap van het project (fasering) de informatie een plek heeft en welke rol de informatie speelt, waardoor raadsleden het project van voor, naar achter, en terug, kunnen overzien. Echter, uit de documentenanalyse blijkt geen logisch en herkenbaar besluitvormingsproces. Projectbesluiten worden “per stuk” genomen door gebrek aan structuur en samenhang. Er vindt dan geen integrale afweging meer plaats. De discussie rond de bufferbakken in Anna’s Hoeve is hier een voorbeeld van. De raad had moeite de aangeleverde informatie⁹ over eventuele extra kosten voor de bufferbakken, in de juiste context van het project te plaatsen, wat leidde tot onvrede en discussie in de raad. Terwijl de intentie van de wethouder juist was om tijdig en transparante informatie te verstrekken over een mogelijke tegenvaller.

Een ondoorzichtig besluitvormingsproces ontstaat wanneer de regie op de informatievoorziening ontbreekt. De informatievoorziening moet een resultante zijn van een logische fasering en duidelijke afspraken, waarin stap voor stap een project wordt doorlopen met duidelijke vooraf gemarkeerde momenten voor sturing en besluitvorming door de raad. Uit de stukken van Anna’s Hoeve wordt echter niet duidelijk hoe de informatievoorziening georganiseerd is. Er is niet gevonden welke afspraken over informatievoorziening aan, besluitvorming door en terugkoppeling richting raad zijn gemaakt voor dit project. Zo is bijvoorbeeld niet helder of de nota van uitgangspunten (NvU) een vooraf vastgesteld stuurmoment is en of deze nota het resultaat is van een bij projectstart vastgestelde projectfasering. In de nota worden wel toekomstige stuurmomenten benoemd. Er blijkt echter niet uit of deze momenten door de raad zijn vastgesteld in bijvoorbeeld een projectplan en of de raad heeft aangegeven welke informatie hij op deze stuurmomenten wil ontvangen.

Uit de documentenanalyse blijkt niet alleen een gebrek aan regie op de (organisatie van de) informatievoorziening, ook laat de kwaliteit van de informatie te wensen over. Een voorbeeld hiervan is de risicoanalyse behorend bij het voorstel “Herziening grondexploitatie Anna’s Hoeve bouwplan” d.d. 26 maart 2012. De risicoparagraaf in het stuk “Herziening grondexploitatie Anna’s Hoeve bouwplan” bevat een korte opsomming van een aantal risico’s. Kansen van optreden, gevolgen en mogelijke beheersacties worden niet genoemd. Ook het bijgevoegde risico-overzicht (‘Longlist Risico’s, 3-4-2012’)¹⁰ is niet compleet en niet uitgewerkt. De lijst bevat slechts drie risico’s en sluit niet aan bij eerdere risico-overzichten. Ook hier worden oorzaken en beheersacties niet benoemd. Dit roept vragen op. Immers, verwacht mag worden dat de belangrijkste risico’s in zicht zijn en dat de projectorganisatie deze continu monitort en hierop stuurt. Hoe kan dat echter als risico-overzichten niet op elkaar aansluiten en onvolledig zijn? Het meest opvallende is echter dat in de longlist

⁹ In september 2011 wordt de raad door de wethouder schriftelijk geïnformeerd over de mogelijkheid dat realisatie van de bufferbakken fors duurder uit zal vallen dan geraamd. De wethouder geeft aan eerst de resultaten van een drietal onderzoeken af te wachten voordat een uitspraak gedaan kan worden over eventuele extra kosten voor de bufferbakken. Aangegeven wordt dat de resultaten in november 2011 bekend zijn en t.z.t. gemeld worden aan de raad. De verwachting wordt uitgesproken dat uiteindelijke realisatie van de bufferbakken plaats kan vinden zonder dat dit een negatief effect heeft op de grondexploitatie. In december 2011 zijn de resultaten van de onderzoeken bekend en worden deze gemeld aan de raad. Aanpassingen in het ontwerp maken het mogelijk om binnen het budget de bufferbakken te realiseren. Het stamriool moet echter worden verlengd, dit leidt tot hogere kosten en zodoende een negatief effect op de grondexploitatie. Dientengevolge wordt de gemeenteraad in maart 2012 gevraagd te besluiten een dotatie aan de voorziening planexploitatie van € 578.420,- te doen ten laste van het jaarrekening resultaat 2011.

¹⁰ De longlist is de onderbouwing van de risicoparagraaf.

‘tegenvallende woningverkoop’ als grootste risico wordt genoemd met een mogelijke negatieve impact van 4 miljoen euro en een geschatte kans van optreden van 35%. Verwacht mag worden dat met name een dergelijk groot risico nader uitgewerkt wordt, dat stuurmaatregelen en de bijbehorende consequenties inzichtelijk worden gemaakt en dat de raad ook echt wordt geïnformeerd over de gevolgen/de reikwijdte van een dergelijk risico in plaats van een korte vermelding. Hierin voorziet de verstrekte informatie echter niet.

4.2 Informatievoorziening Langgewenst

Langgewenst

Langgewenst kent een lange geschiedenis en discussie over de aard en omvang van het project. De plannen voor nieuwbouw aan het Langgewenst dateren uit 1992. In het bestemmingsplan is toen al een reservering gemaakt voor 200 woningen rond het marktterrein. In het collegeprogramma “De bakens verzetten 2010 – 2014” is de ambitie geformuleerd de warenmarkt op het Langgewenst te koesteren als één van de regionale trekkers in de binnenstad. Ook vindt men een versterking van de detailhandel op deze plek wenselijk. Het bestemmingsplan Langgewenst uit 2000 is echter zowel juridisch als inhoudelijk verouderd. Op 2 februari 2011 besluit de gemeenteraad om de grondexploitatie Langgewenst af te sluiten. Op 23 juni 2011 besluit de gemeenteraad om het verouderde bestemmingsplan te herzien en op de locatie Langgewenst een bouwplan te realiseren voor een bioscoop, supermarkt, grootschalige detailhandel, een openbare parkeergarage en de herinrichting van het marktplein. De raad heeft voor de uitvoering van het bouwplan een drietal kredieten te verstrekken, in totaal ter hoogte van € 2.609.500.

Ook Langgewenst is een voorbeeld van een project waarin logische processtappen en –besluiten nauwelijks meer te herkennen zijn door de complexiteit, grootschaligheid en samenhang van de onderwerpen. Verkeersstudies, geluidsmetingen, bestemmingsplannen, kostenramingen, aanbestedingen, rapportages, maatschappelijk kosten en baten analyses, vergunningen en inspraakprocedures, technische ontwerpen etc. maken dat de raadsleden door de bomen het bos niet meer zien. In de lange aanloopperiode is al veel geld geïnvesteerd en stoppen lijkt geen optie (meer). Eerder genomen besluiten lijken onomkeerbaar. Om opnieuw overzicht te krijgen van de financiële kant van de projectvoorstellen besluit de raad op 2 februari 2011 de grondexploitatie Langgewenst af te sluiten. Hilversum neemt hiermee haar (historisch gegroeide) verlies. Op 23 juni 2011 besluit de raad over een nieuw bouwplan voor Langgewenst. De verliezen uit de vorige exploitatie zijn op nul gezet.

Het opnieuw opstarten van de grondexploitatie geeft de raad de kans om de kaderstelling van de raad en de regie op de (organisatie van de) informatievoorziening goed te regelen. In het raadsvoorstel ten aanzien van de doorontwikkeling van Langgewenst 23 juni 2011, wordt deze kans echter niet benut. De informatievoorziening bij het raadsvoorstel is erg uitgebreid en bevat veel details, waardoor het overzicht ontbreekt. Belangrijke informatie wordt ondergesneeuwd door minder relevante details. Bovendien wordt niet duidelijk hoe de projectsturing en beheersing georganiseerd wordt.

Zo bevat het raadsvoorstel onder meer informatie over verkeerskundige verkenningen, parkeerprognoses, sensitiviteitsanalyses, rapporten over vestigingslocaties, financiële overzichten, exploitatierapporten, drie grondexploitaties en een risicoanalyse. Positief is dat het voorstel vier alternatieven biedt, waardoor de raad zou kunnen kiezen. “Zou kunnen”, want in de risicoparagraaf in

het voorstel worden de risico's voor de verschillende scenario's niet voldoende benoemd. De tekstuele interpretatie is ondermaats en biedt niet voldoende inzicht (kans van optreden, gevolgen en beheersmaatregelen) in de consequenties en risico's. Door het gebrek aan inzicht in de risico's behorend bij de verschillende scenario's en de verdere complexiteit en omvang van de informatie, kan een integrale afweging niet worden gemaakt. Het gevaar hiervan is dat raadsleden in hun afweging inzoomen op slechts één aspect (meestal financiën) en de beoordeling beperkt wordt tot een financiële afweging van de verschillende alternatieven.

Een voorbeeld waaruit blijkt dat consequenties van een bepaalde keuze niet integraal worden afgewogen, is het amendement dat bij de behandeling van het raadsvoorstel op 23 juni 2011 wordt aangenomen betreffende het instemmen met een publiek-privaat samenwerkingsverband (PPS) ten aanzien van de financiering van de parkeergarage¹¹. Deze overweging wordt ingegeven vanuit een financiële afweging. Risico's behorend bij complexe contractvormen als PPS worden niet benoemd en uitgewerkt in een risico-inventarisatie en –analyse. Zodoende worden deze risico's ook niet meegenomen in de besluitvorming. Ook wordt in de besluitvorming niet afgewogen welke consequenties constructies als PPS hebben voor de zeggenschap over de exploitatie van de parkeergarage. Welke (mate van) zeggenschap willen de raad straks hebben over de kwaliteit van de voorzieningen van de garage, het aantal parkeerplekken, de tarieven en openingstijden? Het projectbesluit is in “enge” zin genomen en niet in relatie gebracht met de maatschappelijke context van het project. Wat willen we met de bouw van de parkeergarage bereiken? Is het nuttig en noodzakelijk? Zijn er alternatieven? Hoe verhouden de kosten van de bouw en het latere onderhoud zich tot de opbrengsten van de parkeergarage? De politieke discussie over het “*waarom*” en “*wat willen we ermee bereiken*”, wordt niet gevoerd. De raad stelt geen beleidsmatige kaders. Wel stelt de raad functionele kaders (PPS) ten aanzien van *hoe* de parkeergarage gerealiseerd moet worden. Het is niet de rol van de raad dergelijke functionele kaders te stellen. Het is de rol van de raad om de beleidsmatige kaders te stellen (een parkeergarage, met een x-tal parkeerplekken, tegen een betaalbaar tarief, etc.) en dan het college de opdracht te geven uit te zoeken met behulp van welke constructie (functionele kaders) deze ambitie het beste kan worden gerealiseerd. De uitwerking van de functionele kaders vraagt immers om een bepaalde mate van materiedeskundigheid die je redelijkerwijs niet van raadsleden mag en kan verwachten. Opvallend is dan ook dat het geamendeerde voorstel niet conform het ambtelijk advies is, dat uitgaat van ‘traditioneel’ ontwikkelen en het nader onderzoeken of realisatie van (delen van) het project middels een PPS-variant nog financiële voordelen biedt.

Het raadsvoorstel ten aanzien van de doorontwikkeling van Langgewenst d.d. 23 juni 2011 heeft de status van “projectopdracht”. Het voorgestelde besluit behelst goedkeuring van scenario 4: de bouw van een bioscoop, herinrichting van het marktplein, grootschalige detailhandel, supermarkt en een parkeergarage, inclusief verstrekking van het benodigde uitvoeringskrediet. Niet duidelijk is in hoeverre dit voorstel aansluit op eerder genomen besluiten. Het enige voorgaande besluit in bovengenoemde oplossingsrichting dat wij aantreffen, is een goedgekeurd voorstel tot uitwerking van een alternatief bouwplan gebaseerd op de ontwikkeling van een bioscoop en detailhandel. De randvoorwaarden en inhoudelijke kaders waarop de uitwerking van dit raadsvoorstel gebaseerd is, zijn ons niet duidelijk. Bovendien ontbreekt informatie behorend bij de initiatief- en definitiefase. Er wordt

¹¹ Het voornaamste aspect van het amendement: *‘Het college op te dragen om door middel van een publiek-privaat samenwerkingsverband (pps) dan wel anderszins marktpartijen te betrekken bij de financiering van de parkeergarage, zodanig dat de bouw van deze parkeergarage niet leidt tot een toename van de schuldenlast’.*

verwezen naar een procesvoorstel Langgewenst van 2 februari 2010. Niet duidelijk is welke afspraken in het kader hiervan gemaakt zijn. Hierdoor wordt je als raadslid niet “meegenomen” in het besluitvormingsproces. Ook wordt uit de projectopdracht niet duidelijk hoe de projectsturing en beheersing voor dit project is georganiseerd. Niet duidelijk wordt welke afspraken gemaakt zijn over fasering en fasedocumenten, wat de rapportagemomenten zijn, wat de besluitvormingsmomenten zijn en hoe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld zijn (ook tussen opdrachtgever en –nemer niet).

4.3 Voortgangsrapportages

Sinds oplevering van het rekenkamerrapport in juni 2010 zijn twee “Voortgangsrapportages projecten” verschenen, aan de hand waarvan de raad geïnformeerd wordt over de status van lopende projecten. In juni 2011 en december 2011 zijn deze rapportages aan de raad voorgelegd.

Wat meteen opvalt is de enorme de dikte van de rapportage. Een map vol. Deze map ligt ter inzage in het geheime kastje, wat de toegankelijkheid en beschikbaarheid van de informatie voor raadsleden niet bevordert.

De rapportages zijn opgebouwd volgens de beheersaspecten GOTIKR (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit, Risico's) en beslaan alle lopende projecten. Aanvullend op deze rapportages zijn risicodossiers, plannings en een projectformulier financiën (laatstgenoemde alleen in december) bijgevoegd. Opvallend is dat niet voor alle projecten risicodossiers en plannings zijn bijgevoegd. Waarom voor het éne project wel een risicodossier en planning is bijgevoegd en voor het andere project niet, is niet duidelijk. Ook opvallend is dat voor wat betreft de vorm en hoeveelheid van de informatie er geen (expliciet) onderscheid wordt gemaakt tussen “grote projecten” en “kleinere projecten”. Je zou kunnen verwachten dat voor “kleine projecten” de informatie minder uitgebreid is dan voor “grote projecten”, dit onderscheid voor wat betreft de dosering van de informatie wordt echter niet (expliciet) gemaakt.

Verder blijkt uit de voortgangsrapportages dat bij het overgrote deel van de projecten niet expliciet aan risicobeheersing gedaan wordt. Uit de rapportages blijkt niet dat risico's continu en op een gestructureerde wijze in kaart worden gebracht, beheersmaatregelen benoemd worden en waar nodig worden uitgevoerd. Dit geldt niet alleen voor minder complexe en minder omvangrijke projecten, maar ook voor grote(re) en complexe projecten als bijvoorbeeld Villa Industria en project Egelshoek.

4.3.1 Voortgangsrapportage juni 2011

- Van de 48 projecten zijn 45 wel voorzien van een risicoparagraaf. Echter, in de meeste gevallen zijn de risicoparagrafen beperkt tot korte opsommingen van ongewenste gebeurtenissen die het project negatief kunnen beïnvloeden. Kansen van optreden, gevolgen en andere risicokarakteristieken worden zelden benoemd.

- Voor drie van de 48 projecten is een risicoregister bijgevoegd (een uitgewerkt overzicht van alle actuele projectrisico's, waarin risico's worden geanalyseerd op kans van optreden, impact, beheersmaatregelen, etc.). Een risicoregister is bijgevoegd, voor:
 - Langgewenst
 - Leemkuilen
 - Groenstrook Anthony Fokkerweg
- Voor Anna's Hoeve wordt vermeld dat een risicoanalyse uitgevoerd is. Deze is echter niet als bijlage bijgevoegd.
- De bijgevoegde risicoregisters voor Langgewenst, Leemkuilen, Groenstrook Anthony Fokkerweg, geldt dat de opbouw van de risicoanalyse helder is en conform erkende risicomangementstandaarden, dit komt o.m. tot uiting in:
 - Gebruik RISMAN-methode¹²;
 - Toepassen semi-kwantificering (kans van optreden, impact geld en tijd etc.) waardoor mogelijkheid tot prioritering;
 - Benoemen beheersmaatregelen.
- Voor grote(re) en complexe projecten als bijvoorbeeld Villa Industria en Arenapark wordt geenszins duidelijk of er een systeem voor risicobeheersing is opgetuigd en hoe dit functioneert. Dit komt tot uiting in het ontbreken van informatie over:
 - Risico-overzichten;
 - Risicoanalyses;
 - Risicomonitoring;
 - Inventariseren stuurmaatregelen, inclusief kostenraming alternatieven.

4.3.2 Voortgangsrapportage december 2011

- Alle 48 projecten zijn voorzien van een risicoparagraaf. In de meeste gevallen zijn de risicoparagrafen beperkt tot korte opsommingen van ongewenste gebeurtenissen die het project negatief kunnen beïnvloeden. Kansen van optreden, gevolgen en andere risicokarakteristieken worden slechts zelden benoemd;
- Vermeld wordt dat 'van de complexe projecten risicoanalyses zijn gemaakt'. Het is niet duidelijk wanneer een project "complex" wordt beschouwd en wanneer niet. Van Villa Industria en Arenapark is bijvoorbeeld geen risicoanalyse gemaakt. Zijn deze projecten dan niet complex?
- Voor vijf van de 48 projecten is een risicoregister bijgevoegd. Het gaat om de projecten:
 - Langgewenst
 - Leemkuilen
 - Groenstrook Anthony Fokkerweg
 - Egelshoek
 - Anna's Hoeve
- De risicoanalyse van Langgewenst is ongewijzigd ten opzichte van de vorige rapportage (juni 2011).
- De risicoanalyses van project Groenstrook Anthony Fokkerweg, Egelshoek en Leemkuilen zijn geactualiseerd.

¹² RISMAN is een erkende methodiek voor project risicomangement

- De toelichting bij de risicoanalyse Anna's Hoeve duidt op een visie op project/risicobeheersing:
 - De risico-inventarisatie wordt vertaald naar de risicoreserves (en bijvoorbeeld dus ook uitputting van deze reserves) en doorgerekend in de planning;
 - Status risico's en beheersmaatregelen wordt gemonitord;
 - Er wordt gestuurd op geïdentificeerde risico's.

5 Raadsenquête

5.1 Opzet

Naast interviews met alle fracties is tevens een internetenquête gehouden onder raadsleden en fractiemedewerkers gehouden. De bedoeling hiervan was om meer feitelijke informatie te verkrijgen naast de interviews.

Overzicht respons enquête

Totale onderzoeksgroep:	62 (37 raadsleden en 25 fractiemedewerkers)
Ontvangen reacties:	20 (18 inhoudelijke reacties, 2 keer neutraal ingevuld wegens gebrek aan kennis/inzicht in de materie)
Inhoudelijke respons:	8 coalitie, 10 oppositie

Antwoordalternatieven per enquêtevraag.

1. Helemaal mee oneens
2. Gedeeltelijk mee oneens
3. Neutraal
4. Gedeeltelijk mee eens
5. Helemaal mee eens

5.2 Resultaten

Hieronder worden de vragen weergegeven met de gemiddelde antwoordscores.

Vraag	Gem.	Gem. coalitie	Gem. opp.	Vershil
Tijdens de projectvoorbereiding worden grondige risicoanalyses uitgevoerd waardoor ik bij de besluitvorming in staat ben goede afwegingen te maken	2,2	3,0	1,5	1,5
Tijdens de projectvoorbereiding heb ik goed inzicht in de consequenties van de genomen/te nemen besluiten.	2,9	3,8	2,3	1,5
Tijdens de projectvoorbereiding heb ik goed inzicht in (mogelijke) alternatieven en de consequenties van deze alternatieven	2,3	3,3	1,6	1,7
In de planning van de raad zijn afspraken vastgelegd over tijdstippen en fasedocumenten en rapportages	3,0	3,5	2,6	0,9
De afspraken over tijdstippen en fasedocumenten en rapportages zijn helder en eenduidig	2,6	3,1	2,2	0,9
De afspraken over tijdstippen en fasedocumenten en rapportages worden nageleefd	2,3	3,1	1,6	1,5
Projectrapportages zijn kort, doorzichtig en gericht	2,6	3,1	2,1	1,0
Over dreigende wijzigingen in het risicoprofiel van een projecten wordt juist, tijdig en volledig gerapporteerd	2,1	2,8	1,6	1,2
In het geval van wijzigingen in het risicoprofiel van een project, heb ik goed inzicht in de consequenties die deze wijzigingen (kunnen) betekenen.	2,2	3,0	1,6	1,4
Tijdens de projectsturing heb ik goed inzicht in (mogelijke) alternatieven en de consequenties van deze alternatieven	2,4	2,6	2,3	0,3
De raad treedt alert op bij het vastleggen en bewaken van afspraken over tijdstippen en fasedocumenten en rapportages	2,3	2,8	2,0	0,8
Evenwichtige verdeling van de aansprakelijkheden tussen contractpartijen en de gemeente Hilversum krijgt voldoende aandacht in de besluitvorming .	2,5	3,3	1,9	1,4
Ik heb goed inzicht in (mogelijke) consequenties voor de gemeente Hilversum die horen bij de verdeling van de aansprakelijkheden tussen de gemeente en contractpartijen	2,4	3,0	2,0	1,0
De gemeente Hilversum beschikt (evt. door externe inhuur) over de vereiste deskundigheid en kennis om dergelijke innovatieve contractvormen tot stand te brengen en te managen	2,6	3,0	2,3	0,7
De aangereikte informatie over de projecten is toereikend om te komen tot gedegen oordeels- en besluitvorming	2,3	3,4	1,5	1,9
Om meer inzicht te krijgen in de consequenties van de te nemen besluiten rond grote projecten zou ik aanvullend onafhankelijk expertadvies willen ontvangen	3,7	2,6	4,6	2,0-

Wat opvalt is dat raadsleden – gemiddeld gezien - het positiefst oordelen over de afspraken die zijn vastgelegd ten aanzien van tijdstippen, fasedocumenten en rapportages. Dergelijke afspraken hebben wij echter niet aangetroffen in de documenten die wij hebben bestudeerd.

Raadsleden oordelen -gemiddeld gezien - het negatiefst over de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de rapportage over afwijkingen in het risicoprofiel. Dit beeld wordt (wel) ondersteund door onze bevindingen uit de documentenanalyse. Uit de documentenanalyse hebben wij niet kunnen afleiden dat de raad in geval van (dreigende) afwijkingen in het risicoprofiel, daadwerkelijk is geïnformeerd. Dit kan echter ook komen doordat in de onderzochte periode zich geen grote wijzigingen hebben voorgedaan in het risicoprofiel van de projecten.

Verder valt een groot verschil tussen leden van coalitiepartijen en en oppositiepartijen op. Dit verschil hebben wij ook geconstateerd op basis van onze interviews met de raadsfracties. Uit de enquêteresultaten blijkt dat het verschil tussen oppositie en coalitie het grootst is voor wat betreft de tevredenheid over de informatievoorziening in de projectvoorbereidingsfase en ten aanzien van de (verdere) besluitvorming. Het is daarom niet verwonderlijk dat met name de oppositie veel waarde hecht aan een onafhankelijk expertadvies bij belangrijke besluiten, hoewel de behoefte aan een dergelijk advies ook duidelijk tijdens de interviews en in de aanvullende opmerkingen bij de enquête is geuit door een partij van de coalitie.

6 Interactieve bijeenkomst 7 juni 2012

6.1 Algemeen

Op basis van de interviews (zie paragraaf 3.3) ontstond bij de rekenkamer de indruk dat de communicatie over grote projecten tussen raad en college, maar ook tussen fracties onderling, te wensen overlaat en dat dit een effectieve projectsturing belemmert. Om deze indruk nader te toetsen en uit te werken, maar ook om communicatie als relevant thema te agenderen, heeft de rekenkamer op 7 juni 2012 een interactieve bijeenkomst georganiseerd. Daarin werden alle betrokken partijen bij elkaar gebracht en gevraagd zich uit te spreken over inhoudelijke aspecten, samenwerking en communicatie rond grote projecten. Alle raadsleden en fractiemedewerkers, het college van B&W, het management team en enkele projectleiders van de gemeente, waren hiervoor uitgenodigd. Ook waren twee journalisten uitgenodigd die vrijwillig hadden meegewerkt aan het onderzoek en door de rekenkamer zijn geïnterviewd.

De rekenkamer heeft met de sessie de indrukken uit de interviews kunnen toetsen en aanscherpen. Het ging hierbij om inhoudelijke aspecten rondom grote projecten en over de effectiviteit van communicatie erover. Een extra meerwaarde van de sessie was dat men op elkaar kon reageren en zo ook direct kennis kon nemen van elkaars standpunten en inzichten.

Om de kans op een goede opbrengst zo groot mogelijk te maken koos de rekenkamer voor een externe voorzitter met veel ervaring.

In de sessie kwam een veelheid van meningen naar boven. In dit hoofdstuk wordt daarvan een samenvatting gegeven. Voor volledigheid wordt verwezen naar het uitgebreide verslag, dat op de website van de rekenkamer is te vinden.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden enkele opmerkingen gemaakt over grote projecten: als voorbeeld wordt de Vorstin besproken. Ook wordt besproken dat projecten ook goed kunnen gaan. Dan wordt ingegaan op een aantal inhoudelijk te verbeteren punten: realistisch denken aan het begin van een project, geen tussentijdse veranderingen, rug recht houden, verwachtingenmanagement en kennisproblematiek bij de raad. Tenslotte komt de cultuur bij communiceren over grote projecten aan bod. Na het algemene beeld, worden de invloed van het politieke debat, aspecten van het thema wantrouwen en mogelijkheden ter vermindering van het wantrouwen behandeld. Tenslotte wordt nog een korte conclusie van de rekenkamer gegeven.

6.2 Opmerkingen over grote projecten

6.2.1 Projecten gaan ook goed

Er moet ook worden stilgestaan bij projecten die goed verlopen zijn. Daaruit kan men lering trekken. Genoemd worden het verkeersproject IBP, het Filmtheater, Het Instituut voor Beeld en Geluid, het

innovatieve te bouwen zorgpark Monnikenberg, Dudok Revisited, de Melkfabriek. Of een project goed is verlopen wordt niet door iedereen hetzelfde beoordeeld.

De volgende redenen werden aangegeven voor het goed verlopen van de projecten: de goede discussie door de raad, het is goed met bewoners besproken, de raad heeft vastgehouden aan het project, het is snel gegaan, de architect kreeg een duidelijke boodschap mee, het werd in partnerschap ontwikkeld, de korte tijd, beperkte hoeveelheid geld die meteen volledig beschikbaar is gesteld en de grote betrokkenheid van de bevolking.

In de discussie komt ook naar voren dat Hilversum zich niet minderwaardig moet voelen. De gemeente doet het niet slechter dan elders in de wereld.

6.2.2 De Vorstin als voorbeeld

De Vorstin, waarin de sessie is gehouden, wordt genoemd als project dat niet goed is beheerst. De meningen over de kostenoverschrijdingen lopen uiteen van 30% tot 100% ,en een tijdsoverschrijding van 1,5 jaar .

Genoemde redenen zijn problemen die zich met de bouw voordeden, competenties die de gemeente niet in huis heeft en een openbare aanbesteding waarbij één aannemer heeft ingeschreven.

Er was behoefte aan meer informatie over financiën en risico's.

Toch wordt ook heel nadrukkelijk de andere kant belicht.

De Vorstin is een fantastisch poppodium geworden. Het ontwerp met twee zalen en popoefenruimten is gekozen door Hilversummers. In het proces zijn er bewuste momenten geweest waarop voor een hogere prijs is gekozen voor een poppodium, popoefenruimten en een markant gebouw.

6.3 Inhoudelijk te verbeteren punten

6.3.1 Realistisch denken aan het begin van een project

Algemeen wordt aangegeven dat beter stilgestaan moet worden bij het begin van een project. Punten daarbij: geen discipline om goed na te denken over goede risico-inschattingen, realistisch bezig te zijn en een gezonde dosis wantrouwen te hebben, men wil niet het negatieve scenario uitrekenen, optimisme, geen vermogen om nee te durven zeggen, te veel wensdenken en er moet balans zijn tussen ambities en wat men kan realiseren.

Er wordt ook gezegd dat als men een project begint, men de begrote kosten beter maal twee of drie kan nemen. Dat levert het eindresultaat op. Daarop antwoordt een raadslid dat men dat bedrag voor een goede afweging dan ook wil weten.

6.3.2 Geen tussentijdse veranderingen

Velen geven aan dat gedurende de rit minder moet worden veranderd. De periode tussen het maken van plannen en uitvoeren daarvan moet korter worden: dan wijzigen kosten niet en worden geen andere oplossingen bedacht. De aanbesteding komt daar ook nog als moeilijke factor tussendoor: “je bent dan zo weer een hele tijd verder.” Als eenmaal bedacht is wat men wil, houd daar aan vast. Dus geen schuivende panelen halverwege, geen veranderende doelen waarvan de consequenties niet

duidelijk zijn. Men blijft dan te optimistisch. Duurt het langer, dan is het lastig als zaken worden vastgezet, want ondertussen gaat het denken door. Zeker bij weer een nieuwe samenstelling van de raad is dat het geval. Maak haast met het afronden van projecten.

6.3.3 Rug recht houden

Er wordt ook aangegeven dat het goed zou zijn als meer ambtenaren en raadsleden de rug recht houden. Maak kritiek duidelijk, durf in voorkomende gevallen nee te zeggen.

6.3.4 Verwachtingenmanagement

De communicatie over projecten – wat mag je verwachten – kan beter. Een aantal keren komt ter sprake dat het niet alleen om de raad, ambtenaren en het college gaat, maar ook om de burgers. Wanneer men in een eerder stadium wordt geïnformeerd kan men beter verwachtingen bijstellen. Bekijk projecten niet op zichzelf, maar in interactie met de omgeving. Onzekerheid kan men ook verminderen door informatie te geven, ook als er niets gebeurt. Voor burgers geldt dit in samenhang met burgerparticipatie.

6.3.5 Kennisproblematiek bij de raad

Raadsleden zijn geen expert op alle gebieden. Daarom worden presentaties, informatieavonden vanuit het ambtelijk apparaat op prijs gesteld, zowel door raadsleden als door de ambtenaren die zaken daarmee technisch uiteen kunnen zetten.

Ook wordt gezegd dat de raad zelf ook een eigen verantwoordelijkheid heeft om bij onvoldoende informatie daarom te vragen.

6.4 Cultuur bij communiceren over grote projecten

6.4.1 Algemeen beeld

De rekenkamer had uit de interviews de indruk dat de communicatie over projecten negatief wordt beïnvloed door een gebrek aan onderling vertrouwen. Sommigen spreken over gezond wantrouwen en een pittige debatacultuur, anderen zien overmatig wantrouwen en elkaar niets gunnen.

6.4.2 Invloed van politiek debat

Een aantal aanwezigen merkt op dat het gebrek aan vertrouwen hoort bij de politieke constellatie. Er zijn verschillende belangen en verschillende politieke standpunten. Het meest elementaire van politieke partijen en een lokale democratie is dat er standpunten verkondigd worden. Het politieke debat brengt verschil van mening met zich mee. Er zijn zoveel verschillende invalshoeken om naar grote projecten te kijken: als men die bij elkaar brengt botst het altijd.

Men vindt dat je ervoor moet oppassen te zeggen dat de cultuur in Hilversum te pittig is. Het is juist goed dat er een flinke debatacultuur is, waarbij men met elkaar de discussie aangaat.

6.4.3 Aspecten van het thema wantrouwen

Tijdens de discussie worden vele aspecten rond het thema wantrouwen genoemd. Ook komt men met een aantal mogelijkheden die het ontstaan van wantrouwen bevorderen. Hieronder volgt een aantal genoemde punten.

Veel mensen in het politieke bedrijf hebben moeite om trots te zijn dat er iets wordt gerealiseerd, omdat dat door een andere partij of een coalitie is geëntameerd.

Ook geven mensen aan dat hun manier van communiceren of hun bevlogenheid negatief kan werken op de effectiviteit en wantrouwen in de hand kan werken.

Wantrouwen heeft ook te maken met afstand tot elkaar en beelden die men over elkaar heeft en die niet altijd op waarheid berusten.

Wantrouwen komt ook naar boven wanneer bepaalde informatie niet boven tafel komt. Zo kunnen mensen met de hakken in het zand gaan staan, omdat ze het niet vertrouwen.

Een gezonde dosis wantrouwen kan goed zijn en behoren bij het politieke klimaat, maar soms houdt men geen maat. Het elkaar onderling blijven bestoken met kritische vragen komt niet altijd de sfeer ten goede en voedt het wantrouwen.

6.4.4 Hoe kan de communicatie worden verbeterd?

In de discussie komt een aantal keren iets naar voren dat kan bijdragen aan verbetering van de communicatie. Een aantal genoemde punten:

- Een gezonde dosis nieuwsgierigheid naar elkaar toe kan best helpen om elkaar te versterken.
- Men moet elkaar de invalshoeken gunnen. Dat heeft te maken met cultuur en vertrouwen.
- Gemeenschappelijk trots zijn op het bereiken van een resultaat voor de stad en de burgers. Iedereen wil een mooie stad realiseren.
- De professionaliteit van de ambtenaar is belangrijk voor de stad. De politiek heeft een toegevoegde waarde in de wegging. Daarin moet men elkaar meer vinden.
- Een brug slaan tussen de raad en ambtenaren kan achterdocht en gebrek aan vertrouwen oplossen.
- Als men in een rustiger setting met elkaar praat over elkaars standpunten is er meer bereidheid om van elkaar wat op te steken.
- Mensen zouden moeten leren beter naar elkaars argumenten te luisteren.
- De kwaliteit van communicatie kan ook veranderen door vooraf meerderheden voor moties te zoeken. Bij moties zoekt men dan bijna altijd de coalitiepartners, maar men zou ook moeten proberen naar andere partijen te kijken.
- Respecteer standpunten van anderen.
- Sluit coalities op specifieke doelen.
- Investeer in andersoortig contact, zoek de mens in de ander op en formuleer doelen waar men beiden achterstaat.

6.5 Conclusie van de rekenkamer

In de sessie is een groot aantal inhoudelijke punten besproken die kunnen bijdragen aan verbetering van de beheersing van grote projecten. Ook elders in dit rapport wordt daaraan ruim aandacht besteed. Daarnaast is de conclusie van de rekenkamer uit de interviews en deze sessie dat er – mede door ervaren tekortkomingen in de informatievoorziening – een gebrek aan elkaar iets gunnen en onderling vertrouwen bestaat. Dat is niet een constatering op zich, maar heeft invloed op de (effectiviteit van de) sturing van grote projecten.

De sturing wordt beïnvloed door eerdergenoemde inhoudelijke zaken rond projecten zoals projectplanning en risicobeheersing, maar ook door de manier waarop men hierover communiceert. Het gaat hierbij uitdrukkelijk niet om het politieke debat waarbij vanuit uiteenlopende politieke inzichten meningsverschillen bestaan. De effectiviteit van de sturing wordt verminderd als men vanuit wantrouwen vooral tussen de regels van de feitelijke informatie leest en vooral een veronderstelde verborgen projectagenda zoekt.

7 Stand van zaken aanbevelingen 2010

Aan de hand van de aanbevelingen uit 2010 is in tabel 1 de actuele stand van zaken weergegeven. De actuele stand van zaken is afgeleid van de bevindingen uit de interviews, de documentenanalyse en een schriftelijke inventarisatieronde, waarin de ambtelijke organisatie is verzocht aan te geven in hoeverre en op welke wijze opvolging is gegeven aan de besluitvorming van de raad en de toezeggingen van het college in 2010. De reactie van de ambtelijke organisatie vindt u in bijlage G.

Ten aanzien van de opvolging van de aanbevelingen uit het onderzoek in 2010 geeft de Dienst Stad aan dat er als gevolg van de economische crisis voorrang is gegeven aan maatregelen die het risicoprofiel van de projectenportfolio moesten verkleinen boven maatregelen ter verbetering van de bedrijfsvoering. “Nu het huis en de omgeving niet meer in brand staan, kan een structurele kwaliteitsslag in de bedrijfsvoering worden gemaakt.”

De conclusie van de rekenkamer is dat het grootste deel van de aanbevelingen uit 2010 nog onvoldoende is gerealiseerd. Dit geldt vooral voor de kwaliteitsverbetering van de organisatie, de projectbeheersing, de informatievoorziening en het risicomanagement.

2010	2010	2012	Stoplicht ¹³
Aanbevelingen rekenkamer	Besluitvorming raad	Stand van zaken	
Wij adviseren geen overmatige energie te stoppen in het (verder) doorontwikkelen van de kaders voor projectmanagement.	Aanbeveling overgenomen.		
Blijf veel energie steken in het (verder) implementeren van de kaders voor projectmanagement. Geef dit een plaats in het HR beleid (investering in medewerkers, opleiding, functioneringsgesprekken).	Aanbeveling overgenomen.	Veel initiatieven bevinden zich nog in de planfase. Concrete resultaten zijn nog onvoldoende zichtbaar.	
In de projectvoorbereiding moet een allesomvattende risicoanalyse gedaan worden. Die is noodzakelijk om bij de besluitvorming goede afwegingen te maken. Daarbij horen de voorgenomen maatregelen om de risico's te beheersen. Eventueel moeten alternatieven in de besluitvorming worden	Aanbeveling overgenomen, waarbij de term “allesomvattend” als te zwaar wordt beschouwd. Er zal gezorgd worden voor een grondige risicoanalyse.	Op basis van de voortgangsrapportages van juni en december 2011 is slechts bij enkele projecten een gestructureerde en continue wijze van risicobeheersing aantoonbaar. De interviews en enquête	

¹³ De betekenis van de kleuren van het stoplicht: groen = goed, uitgevoerd – geel = in uitvoering, moet nog flink aan gewerkt worden – rood = onvoldoende, niet uitgevoerd

<p>betrokken. De raad moet goed inzicht hebben in de consequenties van de beslissingen. Daarbij moet ook overwogen worden om een groot project eventueel op te splitsen in een aantal kleinere.</p>		<p>tonen aan dat het inzicht van de raad in consequenties van beslissingen beperkt is.</p> <p>Ten aanzien van Anna's Hoeve is besloten het project op te splitsen in deelprojecten.</p>	
<p>Wij adviseren het doorontwikkelen van de projectmanagementfunctie en het steviger positioneren van de afdeling Projectmanagement. Qua hiërarchie zou de afdeling gelijkwaardig naast de diensten moeten worden geplaatst met een projectdirecteur die tegenwicht kan geven aan de lijn, het college en de raad en aan externe partijen. Bij een goede scheiding tussen lijn- en projectorganisatie behoort ook een goed geplande afstemming van vraag en aanbod van projectmedewerkers.</p>	<p>De aanbeveling tot het aanstellen van een projectdirecteur is niet overgenomen. De oplossing voor een betere verankering van het projectmanagement wordt gezocht in het werkproces.</p>	<p>De rekenkamer is van mening dat deze oplossing tot onvoldoende verbetering heeft geleid. Projectleiders geven aan vaak geconfronteerd te worden met krachten vanuit de lijn en (inhoudelijk) nog al eens "overruled" te worden door het lijnmanagement. Ook is er is nog geen sprake van een goede capaciteitsplanning tussen lijnorganisatie en project.</p>	
<p>Wij adviseren bij grote projecten een projectinvesteringscommissie in te richten, bestaande uit interne en externe deskundigen, die voor een investeringsanalyse zorgt en het college en de raad van advies dient.</p>	<p>Deze aanbeveling is gewijzigd overgenomen door de raad. Door in te zetten op een verdere professionalisering van de uitvoering en een betere informatievoorziening aan de raad, zou een projectinvesteringscommissie niet nodig zijn.</p>	<p>De rekenkamer vindt echter dat deze maatregelen onvoldoende hebben bijgedragen aan het verbeteren van de advisering aan de raad. Raadsleden maken weinig gebruik van de expertise uit de ambtelijke organisatie. Stukken zijn omvangrijk. Het is voor raadsleden moeilijk tot de kern te komen. Voor de oppositie is dit een voedingsbron voor wantrouwen. Meerdere fracties geven aan behoefte te hebben een "politiek-neutrale tolk".</p>	
<p>Wij adviseren de afdeling controlling een duidelijke rol en bijbehorende verantwoordelijkheid</p>	<p>Aanbeveling om grote aandacht aan risicomanagement te</p>	<p>De verantwoordelijkheid van P&C in de bewaking van het risicomanagement is</p>	

<p>te geven bij de projectbewaking en vooral het bewaken van het risicomanagement. De projectmanager blijft verantwoordelijk voor de projectsturing.</p>	<p>besteden is overgenomen. Onderzocht moet worden welke consequenties deze aanbeveling heeft. Hierover zal nadere informatie komen.</p>	<p>projecten is onvoldoende duidelijk. Het management geeft aan over onvoldoende capaciteit te beschikken om P&C in alle projectorganisaties te laten participeren. Projectleiders geven aan meer behoefte te hebben aan ondersteuning door P&C gaande het project.</p>	
<p>Wij adviseren naast het uitvoeren van de andere aanbevelingen, die alle hun deel zullen bijdragen aan projectbeheersing, veel aandacht aan het verschil tussen projectsturing en projectverantwoording te besteden. Dit kan door opleidingen, externe coaches, maar ook door verdieping, discussie en zelfevaluatie binnen de afdeling Projectmanagement. Ook wordt geadviseerd externe projectervaring te gebruiken met name voor het bijstaan van ambtelijke opdrachtgevers en projectmanagers. De nadelen van discontinuïteit moeten bestreden worden.</p>	<p>Aanbeveling overgenomen.</p>	<p>Door formatiereductie in de Dienst Stad is het niet goed mogelijk (geweest) om hiervoor tijd vrij te maken. Bij twijfel of de dienst voldoende kennis heeft ten aanzien van een bepaald onderwerp (bijvoorbeeld PPS), wordt het zekere voor het onzekere genomen en externe expertise ingehuurd.</p>	
<p>Wij bevelen aan dat in de planning van de raad afspraken worden vastgelegd over tijdstippen van fasedocumenten en rapportages. Hierin ligt een rol voor de griffie. De raad moet rapportages krijgen op afgesproken momenten buiten de P&C-cyclus om en wanneer afwijkingen in het risicoprofiel dreigen. Rapportages moeten kort, doorzichtig en gericht zijn. De raad moet daarin zelf ook alert optreden.</p>	<p>Aanbeveling overgenomen.</p>	<p>1 x per jaar ontvangt de raad een actualisatie van de grondexploitaties. 2 x per jaar ontvangt de raad een voortgangsrapportage van alle projecten. Deze rapportages zijn erg omvangrijk en bovendien niet goed toegankelijk. De kwaliteit van de informatie is wisselend. Uit de bestudeerde stukken wordt niet duidelijk welke afspraken gemaakt zijn over fasering en fasedocumenten,</p>	

		en wat de rapportage- en besluitvormingsmomenten zijn	
Wij adviseren bij aanbestedingen in de eerste fase veel meer aandacht te besteden aan de aansprakelijkheden van de aannemer ten opzichte van die van de gemeente Hilversum. Dit moet leiden tot een evenwichtige verdeling. Daarbij moet zo nodig externe deskundigheid worden gebruikt.	Aanbeveling overgenomen.	De gemeente zegt zich bewust te zijn van mogelijke valkuilen. Er is daarom veel ruimte voor extern advies / second opinion. Nader onderzoek is nodig om vast te kunnen stellen of deze maatregelen tot een evenwichtiger verdeling van de aansprakelijkheden hebben geleid.	
Wij adviseren systeemoplossingen voor projectmanagement, documentmanagement en een risicoregister te gaan gebruiken. Daarbij is een betere dossiervorming ook eenvoudiger te realiseren. Overigens moet worden opgemerkt, dat hulpmiddelen alleen een probleem nooit oplossen.	Aanbeveling overgenomen.	Maatregelen ter verbetering van de bedrijfsvoering hebben onvoldoende prioriteit van het management gehad. De implementatie van Principal Toolbox verkeert nog in de opstartfase terwijl de start al in 2008 was. Het ontbreekt aan een duidelijke projectplanning hiervoor.	
Wij adviseren de gemeente bij een volgend project ook andere ontwikkelingen zoals samenwerking via PPS (Publiek Private Samenwerking) of het geheel uitbesteden van een project inclusief de start van de exploitatie volgens de BOT (Build, Operate, Transfer) constructie in de besluitvorming mee te nemen.	Onderzocht moet worden of deze aanbeveling kan worden overgenomen.	Ten aanzien van Langgewenst wordt een PPS-constructie verkend. Het project Anna's Hoeve kent een aangepaste niet-traditionele benadering.	

Bijlage A Normenkader

Hieronder is het normenkader uit het oorspronkelijke onderzoek opgenomen. Dit was als volgt:

Start en kaderstelling

- De kaders zijn formeel vastgesteld door de raad, college, DO, MT van de dienst en/of CMT.
- De kaders zijn actueel/geldig.
- De kaders zijn (gemeentebreed) samenhangend, expliciet op elkaar afgestemd.
- De kaders zijn bekend.
- Er is een heldere probleemanalyse
- Er is een gedegen risicoanalyse
- Er worden voor het project meerdere alternatieve oplossingsrichtingen aangegeven.
- De aannames die zijn gemaakt in de oplossingsrichtingen zijn expliciet gemaakt en onderbouwd.
- Er is een maatschappelijke kosten-batenanalyse uitgevoerd.
- Afspraken tussen raad en college zijn helder. Er is sprake van integrale besluitvorming bij de projectstart.
- Projectdoelstellingen zijn helder en meetbaar geformuleerd en geconcretiseerd met behulp van indicatoren en normen.
- De projectopdracht is vastgesteld door de raad.

Projectuitvoering

- Er is een duidelijk plan van aanpak dat is opgesteld door de projectmanager en vastgesteld door het MT van de dienst en/of CMT.
- Het project doorloopt een duidelijke fasering voorzien van fasedocumenten als expliciete markering en sturing van het project.
- Er is sprake van eenduidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de rollen van (bestuurlijk) opdrachtgever, (ambtelijk) opdrachtnemer, projectmanager/-leider, lijnmanager en projectmedewerker.
- Beheersaspecten zoals kwaliteit, geld, tijd, organisatie, informatie, risico's worden effectief gemanaged.
- De voortgangsrapportages aan de raad ten aanzien van inhoudelijke projectontwikkelingen, planning, financiën en risico's, vinden plaats op afgesproken momenten.
- Belangrijke afwijkingen van het plandocument (veranderingen ten aanzien van inhoud, planning, kosten/opbrengsten en risico's) worden expliciet aan de raad voorgelegd.
- Alle verstrekte informatie aan de raad is tijdig en actueel.
- Een project wordt na afloop altijd geëvalueerd.
- De dossiervorming is op orde, dat wil zeggen het projectdossier bevat alle relevante documenten, is logisch opgebouwd, en toegankelijk.

Bijlage B Interviews

Er zijn interviews afgenomen met de volgende personen:

datum	setting	aanwezigen
28-11-2011	Fractie VVD	Joost van Gilse, Bert Weda, Arno Scheepers, Floris Voorink, Frits Vogel, Alexander Plooi
12-12-2011	Fractie LH	Blok, George Brusse, Jan Spaans, Peter van Westing
19-12-2011	Fractie HvH	Leonie Sazias, Hans Roos, Karin Walters, John Tammer, Marlon van Dalen, Jerry Braaksma
19-12-2011	Fractie GL	Jan Kastje, Frank Kool
9-1-2012	Fractie CDA	Ruud Elmendorp, Louis Patist, Anja Wijnands
16-1-2012	Fractie CU	Bert Burema
16-1-2012	Fractie PvdA	Hans Haselager, Johan van der Heyden, Saami Akrouh, Femke van Drooge
23-1-2012	Fractie D66	Marianne Berenschot
12-3-2012	Fractie SP	Bianca Verweij, John van Otterloo, Peter van de Weerd
23-1-2012	Projectleiders Dienst Stad	Maud Naaijkens, Ine Tibosch, Maud van der Vliet, Paul Schuurmans
8-2-2012	Wethouder Grondzaken	Jan Rensen
5-3-2012	Management Dienst Stad	Marcel Trienen, Remmet Jan van Mil
5-3-2012	Burgemeester	Pieter Broertjes
1-6-2012	Pers	Eddie de Paepe (Gooi en Eemlander), Stefan van Hees (Gooi en Eembode)

Bijlage C Informatietabel Anna's Hoeve

Datum	Gremium	Onderwerp	Voorgesteld besluit	Besluit	Informatie
8-7-2010	Het Besluit	Actualisatie grondexploitaties 2010	de navolgende vertrouwelijk ter inzage gelegde geactualiseerde grondexploitaties 2010 vast te stellen: <ul style="list-style-type: none"> 1n. Anna's Hoeve Woningbouw 1o. Anna's Hoeve Sanering 	de geactualiseerde grondexploitaties 2010 vast te stellen: <ul style="list-style-type: none"> 1n. Anna's Hoeve Woningbouw 1o. Anna's Hoeve Sanering 	<ul style="list-style-type: none"> Raadsvoorstel en – besluit Grondexploitaties vertrouwelijk ter inzage gelegd – <i>niet ontvangen</i>
29-9-2010	De Discussie	Anna's Hoeve RWZI: Bestemmingsplan, PlanMER en Coördinatiebesluit	<ul style="list-style-type: none"> Raad adviseren coördinatiebesluit ex artikel 3.30 van de Wet RO te nemen College positief adviseren over: <ul style="list-style-type: none"> Concept PlanMER RWZI Voorontwerp bestemmingsplan RWZI Starten eerste consultatieronde 	De fractie van de SP maakt een voorbehoud.GrL adviseert positief m.b.t. beslispoint 1 en maakt een voorbehoud m.b.t. beslispoint 2. De overige fracties adviseren de raad positief. Wethouder Jooren-van der Boor zegt toe dat door diverse ingrepen aan de installatie dusdanige geluidsreductie wordt gerealiseerd, zodat plaatsen van een geluidsscherm niet nodig is. De wethouder zal er bij Waternet op aandringen dat bij de installatie milieutechnische maatregelen, zoals bijv. groene stroom, worden doorgevoerd. (T10/52) Desgevraagd door GrL zegt de wethouder toe schriftelijk aan te geven wat de consequenties zijn voor de geconstateerde leemtes in kennis, zoals aangegeven op pagina 29 en welke aspecten nader onderzocht zullen worden. (T10/53)	<ul style="list-style-type: none"> Nota voor de discussie Raadsvoorstel en – besluit Bestemmingsplan – Toelichting en regels (<i>ter inzage</i>) Bestemmingsplan – Verbeelding (<i>ter inzage</i>) PlanMER (<i>ter inzage</i>) Geuronderzoek (<i>ter inzage</i>) Akoestisch onderzoek (<i>ter inzage</i>)
13-10-2010	Wethouders-brief S/1013985	Toezeggingen nav discussie 29-9-10	<i>Ter informatie</i>		<ul style="list-style-type: none"> Wethoudersbrief S/1013985
26-1-2011	De Discussie	Vaststelling Bestemmingsplan Anna's Nieuw Anna's Hoeve, herziening benzinestation A. Fokkerweg	De raad adviseren om: <ul style="list-style-type: none"> in te stemmen met de zienswijzennota ontwerpbestemmingsplan Nieuw Anna's Hoeve, herziening benzinestation A. Fokkerweg; geen exploitatieplan vast te stellen ten behoeve van dit bestemmingsplan; het bestemmingsplan Nieuw Anna's Hoeve, herziening benzinestation A. Fokkerweg, overeenkomstig de geometrisch bepaalde planobjecten als vervat in het GML-bestand NL.IMRO.0402.10bp01benzin eafok-va01 met bijbehorende bestanden en bijgevoegde volledige papieren verbeelding, ongewijzigd vast te stellen; 	De fracties van CU, D66, LH, PvdA, SP en VVD adviseren positief; HvH, en en CDA maken een voorbehoud. GrL adviseert negatief. Wethouder Jooren zegt toe bij haar collega aandacht te vragen voor de verkeersveiligheid, in het bijzonder het te hard rijden en de plaats waar de aldaar geldende maximumsnelheid van 80 naar 50 gaat. (T11/17)	<ul style="list-style-type: none"> Concept raadsvoorstel-/besluit Zienswijzennota (<i>ter inzage</i>) Toelichting bestemmingsplan Nieuw Anna's Hoeve (<i>ter inzage</i>) Regels bestemmingsplan Nieuw Anna's Hoeve (<i>ter inzage</i>) Verbeelding bestemmingsplan Nieuw Anna's Hoeve (<i>ter inzage</i>) Diverse bijlagen: geluid, bodem, geur, natuur etc.
2-2-2011	Het Besluit	Vaststelling Bestemmingsplan Anna's Nieuw Anna's Hoeve, herziening benzinestation A. Fokkerweg	De raad adviseren om: <ul style="list-style-type: none"> De Nota van uitgangspunten "Duurzaam leven in Anna's Hoeve, nota van uitgangspunten t.b.v. een Stedenbouwkundig Masterplan", d.d. 21 april 2011 vast te stellen het voorgestelde participatieniveau voor de ontwikkeling van de woonwijk Anna's Hoeve vast te stellen de wegingsfactoren voor de gunningcriteria vast te stellen conform het advies van de Discussie 	Vaststelling bestemmingsplan Nieuw Anna's Hoeve, herziening benzinestation A. Fokkerweg → Akkoord De fractie van GrL stemt tegen het voorstel.	<ul style="list-style-type: none"> Raadsvoorstel en – besluit
16-3-2011	RIB 2011-13	Procedure ontwerp-bestemmingsplan Anna's Hoeve RWZI via coördinatie-regeling	<i>Ter informatie</i>		<ul style="list-style-type: none"> Raadsinformatiebrief 2011-13
6-6-	Brief aan	Wijziging	De voorgestelde beslissing moet		<ul style="list-style-type: none"> Wethoudersbrief aan

2011	Raad S/1107759	discussiepunten NvU	gewijzigd worden in; De Raad adviseren om: <ul style="list-style-type: none"> de Nota van uitgangspunten 'Duurzaam leven in Anna's Hoeve, nota van uitgangspunten t.b.v. een Stedenbouwkundig Masterplan', d.d. 21 april 2011 vast te stellen, met uitzondering van hoofdstuk 8.2 aanbestedingsprocedure het voorgestelde participatieniveau voor de ontwikkeling van de woonwijk Anna's Hoeve vast te stellen 		Raad - S/1107759
9-6-2011	De Discussie	Nota van uitgangspunten t.b.v. Stedenbouwkundig Masterplan Anna's Hoeve	De raad adviseren om: <ul style="list-style-type: none"> De Nota van uitgangspunten 'Duurzaam leven in Anna's Hoeve, nota van uitgangspunten t.b.v. een Stedenbouwkundig Masterplan', d.d. 21 april 2011 vast te stellen het voorgestelde participatieniveau voor de ontwikkeling van de woonwijk Anna's Hoeve vast te stellen de wegingsfactoren voor de gunningcriteria vast te stellen conform het advies van de Discussie 	De fractie van HvH (afwezig) en CU adviseren de raad positief. De overige fracties maken een voorbehoud. Wethouder Rensen geeft aan dat keuzes m.b.t. diverse, door de fracties aangedragen, onderwerpen in een later stadium gemaakt worden. Hij verwijst in dit kader naar het vaststellen van de gunningscriteria in september.	<ul style="list-style-type: none"> Nota voor de discussie Nota van uitgangspunten incl. amendementen nav Raad 23-6-11 (<i>ter inzage</i>) Diverse bijlagen bij NvU(<i>ter inzage</i>)
23-6-2011	Het Besluit	Nota van uitgangspunten t.b.v. Stedenbouwkundig Masterplan Anna's Hoeve		1. De Nota van uitgangspunten 'Duurzaam leven in Anna's Hoeve, nota van uitgangspunten t.b.v. een Stedenbouwkundig Masterplan', d.d. 21 april 2011 vast te stellen. 2. Het voorgestelde participatieniveau voor de ontwikkeling van de woonwijk Anna's Hoeve vast te stellen.	<ul style="list-style-type: none"> Raadsvoorstel en -besluit
13-7-2011	Het Besluit	Actualisatie grondexploitaties 2011	de navolgende vertrouwelijk ter inzage gelegde geactualiseerde grondexploitaties 2011 vast te stellen: <ol style="list-style-type: none"> Anna's Hoeve Sanering de saldering van Anna's Hoeve Sanering en Anna's Hoeve Bouwplan te beëindigen en daarmee beide grondexploitaties afzonderlijk te beschouwen de meerjarige effecten van de actualisatie grondexploitaties 2011 te betrekken bij de Begroting 2012 en de in de programmabegroting 2012 op te nemen meerjarenraming 2013-2016; e.e.a. in aanvulling op de Zomernota 2011; 	Actualisatie grondexploitaties 2011 → akkoord De fracties van HvH, SP, GrL en CU stemmen tegen het voorstel Desgevraagd door de SP zegt wethouder Rensen toe bij voorstellen m.b.t. grondexploitaties m.b.t. openbaarheid van stukken, te handelen als in de door het college overgenomen motie (M11/04) staat beschreven. (T11/229)	<ul style="list-style-type: none"> Raadsvoorstel en -besluit Grondexploitaties vertrouwelijk ter inzage gelegd – <i>niet ontvangen</i>
8-8-2011	RIB 2011-43	Voortgangsrapportage projecten juni 2011	<i>Voortgangsrapportage - GOTIK</i>		<ul style="list-style-type: none"> Voortgangsrapportage projecten juni 2011 Projectplanning
6-9-2011	Brief aan Raad	Woningdichtheid Anna's Hoeve	<i>ter informatie</i>		<ul style="list-style-type: none"> Toelichting op woningdichtheid
7-9-2011	De Discussie	Vaststelling bestemmingsplan Anna's Hoeve RWZI en bouwvergunning	De raad adviseren om: <ul style="list-style-type: none"> Geen exploitatieplan vast te stellen voor het bestemmingsplan Anna's Hoeve RWZI; Het bestemmingsplan Anna's Hoeve RWZI, overeenkomstig de geometrisch bepaalde planobjecten als vervat in het GML-bestand NL.IMRO.0402.10bp02annar wzi-va01 met bijbehorende bestanden en bijgevoegde papieren verbeelding, ongewijzigd vast te stellen; 	De fracties van HvH en SP maken een voorbehoud. De overige fracties adviseren de raad positief. Wethouder Boog zegt toe het moment van het rooien van 309 bomen nader te bezien. Uitgangspunt is dat alleen gerooid wordt als hiervoor een noodzaak is (T11/236). Wethouder Boog zegt toe voor de raadsbehandeling nadere gegevens over mogelijke geuroverlast m.b.t. de in "de berg" verwerkte verontreinigde grond aan de raad te sturen (T11/237).	<ul style="list-style-type: none"> Raadsvoorstel en -besluit ontwerp bestemmingsplan Anna's Hoeve RWZI (<i>ter inzage</i>) planMER Anna's Hoeve RWZI (<i>ter inzage</i>) conceptbesluit bouwvergunning (<i>ter inzage</i>) rapportage natuuronderzoek (<i>ter inzage</i>) Toetsingsadvies MER commissie (<i>ter inzage</i>) Verbeelding (<i>ter inzage</i>)
21-9-2011	Brief aan Raad	Bufferbakken waterzuivering	<i>ter informatie</i>		<ul style="list-style-type: none"> Brief aan raad
21-9-	Het Besluit	Vaststelling		1. Geen exploitatieplan vast te	<ul style="list-style-type: none"> Raadsvoorstel en -

2011		bestemmingsplan Anna 's Hoeve RWZI en bouwvergunning		stellen voor het bestemmingsplan Anna 's Hoeve RWZI; 2. Het bestemmingsplan Anna 's Hoeve RWZI, overeenkomstig de geometrisch bepaalde planobjecten als vervat in het GML-bestand NL.IMRO.0402.10bp02annarwzi-va01 met bijbehorende bestanden en bijgevoegde papieren verbeelding, ongewijzigd vast te stellen;	besluit
22-12-2001	RIB 2011-76	Voortgangsrapportage projecten december 2011	<i>Informerend</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Voortgangsrapportage GOTIK • Projectfinanciën grondexploitaties • Projectplanning • Risicoanalyse
14-3-2012	Raads-commissie	Herziening grondexploitatie Anna 's Hoeve bouwplan	De raad adviseren om: 1. De geheim ter inzage gelegde herziene grondexploitatie Anna 's Hoeve bouwplan 2012 vast te stellen 2. Een dotatie te doen aan de voorziening planexploitatie van € 578.420,- ten laste van het jaarrekeningresultaat 2011	1. De vertrouwelijk ter inzage gelegde herziene grondexploitatie Anna 's Hoeve bouwplan 2012 vast te stellen 2. Een dotatie te doen aan de voorziening planexploitatie van € 578.420,- ten laste van het jaarrekeningresultaat 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Raadsvoorstel en – besluit • Vertrouwelijk - Herziening grondexploitatie Anna 's Hoeve bouwplan – <i>niet ontvangen</i>

N.B.:

Bovenstaande inventarisatie is voorgelegd aan de Dienst Stad met het verzoek te beoordelen of deze inventarisatie compleet was. Hierop zijn vanuit de Dienst Stad geen aanvullingen gekomen. De oordeelsvorming van de rekenkamer is dan ook gebaseerd op de documenten in de tabel. Naar aanleiding van het ambtelijk wederhoor zijn de volgende aanvullingen als nog genoemd:

- 3 november 2010, besluit, coördinatiebesluit voor RWZI Anna 's hoeve
- 26 januari 2011, de discussie, tankstation is een ander project, wel behandeld voor Anna 's hoeve: MER beoordeling Anna 's hoeve RWZI
- 2 februari 2011, besluit, tankstation is een ander project, wel behandeld voor project Anna 's hoeve: MER beoordeling Anna 's hoeve RWZI
- 30 maart 2011, discussie, ontwikkelstrategie Anna 's Hoeve
- 31 maart 2011, BOT, nota van uitgangspunten Anna 's hoeve
- december 2011, wethoudersbrief, stand van zaken bufferbakken

Bijlage D Informatietabel Langgewenst

Datum	Gremium	Onderwerp	Voorgesteld besluit	Besluit	Informatie
28-2-2011	Brief wethouder	Kaderstellende nota Langgewenst	<i>Reactie op voorstel Christenunie (zie: hieronder)</i>		
9-3-2011	De Discussie	Langgewenst	<p>Discussievoorstel door ChristenUnie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het college op te dragen op een Kaderstellende nota over Langgewenst op te stellen, inclusief financiële dekking. Deze kaders door de raad te laten vaststellen 3. Afhankelijk van de uitkomst van de kaderstelling het college op te dragen deze plannen verder uit te werken. 		
23-6-2011	Het Besluit	Ontwikkeling Langgewenst (projectopdracht)	<ul style="list-style-type: none"> Te kiezen voor scenario 4 bioscoop bouwen + herinrichting Marktplein + grootschalige detailhandel (GDV), supermarkt, parkeergarage Een drietal kredieten te verstrekken, in totaal ter hoogte van € 2.609.500. Dit betreft het krediet voor de herinrichting van het Marktplein (€ 1.618.500), het voorbereidingskrediet voor de parkeergarage (€ 350.000) en het krediet voor de verwerving van de locatie Eurobioscoop (€ 641.000) Herinrichting Marktplein <ul style="list-style-type: none"> Herbestemmen van de voorziening Infra Binnenstad, groot € 231.500 en dit bedrag in te zetten voor de dekking van het onder a) genoemde krediet, waarmee de kapitaalslasten van deze investering verlaagd worden De investering voor de herinrichting van het Marktplein en het bouwrijp maken op te nemen in het investeringsprogramma, en de jaarlijkse kapitaallasten (€ 91.781) ten laste te brengen van de functie 210.4 onderhoud wegen, straten en pleinen. De kosten voor de tijdelijke markt ad € 150.000,- ten laste te brengen van het jaarresultaat 2013 functie 310.1 35% van de boekwaarde voor Langgewenst, zijnde € 500.000 toe te rekenen aan de locatie Marktplein Parkeergarage <ul style="list-style-type: none"> Het voorbereidingskrediet ten laste te brengen van de parkeerexploitatie functie 2.1.4. en de dekking te verzorgen uit de parkeerexploitatie functie 2.1.5. Locatie Paardenplein <ul style="list-style-type: none"> In te stemmen met het programma voor Paardenplein detailhandel (GDV): ca 4.600 m2 bvo detailhandel (supermarkt): ca 1.200 m2 bvo bioscoop: ruim 1500 plaatsen, 7 zalen en ondergeschikte functies Verkoop grond aan Punt Beheer BV conform uitgangspunten uit brief d.d. 10 mei 2011 in te stemmen met het uitwerken van het schetsplan bioscoop/ GDV en supermarkt op het Paardenplein met de gestelde randvoorwaarde aan beeldkwaliteit conform dit voorstel de grondexploitatie Paardenplein 2011 (bijlage 7) vast te stellen 50% van de boekwaarde van Langgewenst, zijnde € 720.000,- toe te rekenen aan de locatie Paardenplein en op te nemen in de grondexploitatie Paardenplein. Locatie Eurobioscoop <ul style="list-style-type: none"> De kosten voor het verwerven van de locatie Eurobioscoop als boekwaarde te activeren onder niet in exploitatie genomen gronden. De resterende boekwaarde Langgewenst (na aftrek van boekwaarde t.b.v. Paardenplein en Marktplein) toe te kennen aan de locatie Eurobioscoop. De structureel verminderde parkeeropbrengsten maaiveld Langgewenst ad € 375.000,- per jaar met ingang van 2013 te verwerken in de meerjarenbegroting op functie 215.1 ten laste van het concernresultaat. Het college op te dragen om door middel van een publiek-privaat samenwerkingsverband (PPS) dan wel anderszins marktpartijen te betrekken bij de financiering van de parkeergarage, zodanig dat de bouw van deze parkeergarage niet leidt tot een toename van de schuldenlast. Het college op te dragen om het optimale aantal parkeerplaatsen in de parkeergarage in overleg met de te selecteren marktpartij(en) te bepalen. 		<ul style="list-style-type: none"> Raadsvoorstel (projectopdracht) & besluit

7-6-2011	E-mail HvH	Behandeling GREX-en en Langgewenst	<i>Klacht: Verzonden stukken zijn te ingewikkeld / voor leken niet leesbaar.</i>		
8-8-2011	RIB 2011-43	Voortgangsrapportage projecten juni 2011	<i>Voortgangsrapportage (GOTIK)</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Voortgangsrapportage projecten juni 2011
18-8-2011	Nota voor B&W	Voorontwerpbestemmingsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Voorontwerpbestemmingsplan vrij te geven voor inspraak en vooroverleg • De raad informeren middels RIB 		<i>Niet aan gemeenteraad gericht</i>
202011	RIB 2011-49	Voorontwerpbestemmingsplan			<ul style="list-style-type: none"> • RIB 2011-49
22-12-2001	RIB 2011-76	Voortgangsrapportage projecten december 2011	<i>Informerend</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Voortgangsrapportage GOTIK • Projectfinanciën grondexploitaties • Projectplanning • Risicoanalyse

N.B.:

Bovenstaande inventarisatie is voorgelegd aan de Dienst Stad met het verzoek te beoordelen of deze inventarisatie compleet was. Hierop zijn vanuit de Dienst Stad geen aanvullingen gekomen. De oordeelsvorming van de rekenkamer is dan ook gebaseerd op de documenten in bovenstaande tabel. Naar aanleiding van het ambtelijk wederhoor is als aanvulling nog genoemd “de afsluiting van de grondexploitatie d.d. 2 februari 2012”.

Bijlage E Informatietabel voortgangsrapportages 2011 (alle projecten)

8-8-2011	RIB 2011-43	Voortgangsrapportage projecten juni 2011	<i>Voortgangsrapportage - GOTIK</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Voortgangsrapportage projecten juni 2011 • Projectplanning
22-12-2001	RIB 2011-76	Voortgangsrapportage projecten december 2011	<i>Informerend</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Voortgangsrapportage GOTIK • Projectfinanciën grondexploitaties • Projectplanning • Risicoanalyse

Bijlage F Statusoverzicht besluitvorming raad

In onderstaande tabel is op verzoek van de rekenkamer in de rechterkolom door de ambtelijke organisatie aangegeven wat de huidige status is van de opvolging van de besluiten door de raad naar aanleiding van het onderzoek naar grote projecten in 2010. De inhoud van deze rechterkolom is samen met de interviews, enquête en documentenanalyse bepalend voor het oordeel van de rekenkamer zoals verwoord in de stoplichtentabel in hoofdstuk 7.

Aanbevelingen RKC	Reactie college van B&W (Uit: bestuurlijke reactie d.d. 25 mei 2010)	Status (s.v.p. refereren aan data, besluiten en relevante stukken)
1. Wij adviseren geen overmatige energie te stoppen in het (verder) doorontwikkelen van de kaders voor projectmanagement.	Deze aanbeveling nemen wij over.	Herijking van het planontwikkeling- en realisatie werkproces vindt binnen de dienst Stad plaats,
2. Blijf veel energie steken in het (verder) implementeren van de kaders voor projectmanagement. Geef dit een plaats in het HR beleid (investering in medewerkers, opleiding, functioneringsgesprekken).	Deze aanbeveling nemen wij over.	dit met nadruk op het vereenvoudigen van de werkprocesbeschrijving met mede als doel de kennis en acceptatie van en het feitelijk werken volgens de beschrijving sterk te verbeteren. Concernbreed wordt ingezet op het trainen van personeel in projectmatig werken volgens een nader vast te stellen werkmethode (bijv. GOTIC, APDRA, Prince 2).
3. In de projectvoorbereiding moet een allesomvattende risicoanalyse gedaan worden. Die is noodzakelijk om bij de besluitvorming goede afwegingen te maken. Daarbij horen de voorgenomen maatregelen om de risico's te beheersen. Eventueel moeten alternatieven in de besluitvorming worden betrokken. De raad moet goed	Deze aanbeveling nemen wij over, waarbij wij opmerken dat "allesomvattend" wellicht een te zware term is. Wij zullen zorgen voor een grondige risicoanalyse.	Een adequate risicoanalyse maakt standaard deel uit van de procedure. Voor alle projecten worden risicoanalyses gemaakt. Deze worden ter inzage gelegd. Tevens worden deze in de tekst van de voortgangsrapportages in beknopte vorm opgenomen Indien zich in het initiële risicoprofiel gaandeweg

<p>inzicht hebben in de consequenties van de beslissingen. Daarbij moet ook overwogen worden om een groot project eventueel op te splitsen in een aantal kleinere.</p>		<p>significante wijzigingen voordoen, wordt daarover bestuurlijk gerapporteerd en over de te nemen besluiten SMART geadviseerd. Dit gebeurt door middel van de reguliere rapportagemomenten in de P&C cyclus en waar nodig ad hoc, bijvoorbeeld via herzieningsvoorstellen grondexploitaties.</p>
<p>4. Wij adviseren het doorontwikkelen van de projectmanagementfunctie en het steviger positioneren van de afdeling Projectmanagement. Qua hiërarchie zou de afdeling gelijkwaardig naast de diensten moeten worden geplaatst met een projectdirecteur die tegenwicht kan geven aan de lijn, het college en de raad en aan externe partijen. Bij een goede scheiding tussen lijn- en projectorganisatie behoort ook een goed geplande afstemming van vraag en aanbod van projectmedewerkers.</p>	<p>Wij herkennen deze problematiek en hebben dan ook al maatregelen getroffen. Wij zijn voornemens deze aanbeveling gewijzigd over te nemen. De herinrichting van de Dienst Stad staat voor de deur per 1 juli 2010, waarbij een duidelijke keuze is gemaakt voor een versterkte managementsturing in drie centrale afdelingen, te weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beleid en kaderstelling; – Projectuitvoeringsorganisatie – Regie-organisatie uitvoering, onderhoud en beheer. <p>Een constante afstemming tussen deze drie onderdelen is cruciaal.</p> <p>De positie van het afdelingshoofd Projectmanagement wordt in de nieuwe opzet versterkt. Personele wijzigingen van de afdelingsleiding per 1 juni a.s. concentreert zich op een zwaardere rol van de leidinggevende in strategiebepaling en uitvoeringssturing met betrekking tot locatieontwikkelingen.</p> <p>Binnen de afdeling zijn drie niveaus van projectleiding geformuleerd om onder andere tot versneld ‘learning on the job’ te komen (onderlinge coaching).</p>	<p>De herinrichting van de dienst Stad is conform gerealiseerd per 1 juli 2010, inclusief personele wijzigingen¹⁴.</p> <p>In het kader van Slank en Hoogwaardig is intussen concernbreed de speerpunt Projectbeheersing geformuleerd.</p> <p>Dit project behelst een integrale bedrijfsvoering- verbeterlag met als kernaandachtsgebieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sturingsmodel: Geleidelijke invoering van projectsturing binnen de dienst Stad. 2. Werkprocesaanpassing: Herijken van het werkproces planontwikkeling en – realisatie. 3. Inrichting van een systeem voor dynamische capaciteitsplanning in relatie tot financiële planning (Principal Toolbox). 4. Benoemen van een standaard format voor projectadministratie. 5. Inrichten en “vullen” van het PTB systeem.

¹⁴ Aanvullende reactie naar aanleiding van ambtelijk wederhoor: “De projectorganisatie is sinds 2008 qua samenstelling in hoge mate geconsolideerd, het aandeel van eigen personeel is scherp gestegen. Nieuw management is aangetrokken.”

	<p>Wij zoeken de oplossing in een nog steviger verankeren van het projectmanagement in het werkproces. Wij verwijzen hier tevens naar onze reacties op de aanbevelingen nrs. 5, 7 en 10.</p>	<p>6. Operationalisering van de werkwijze</p> <p>Gerichte opleiding van medewerkers en management maakt deel uit van dit project.</p> <p>Nadere projectplanning vindt op dit moment plaats.</p>
<p>5. Wij adviseren bij grote projecten een projectinvesteringscommissie in te richten, bestaande uit interne en externe deskundigen, die voor een investeringsanalyse zorgt en het college en de raad van advies dient.</p>	<p>Wij besteden inmiddels al veel aandacht aan de voorzijde van projectontwikkeling, juist op het punt van doelstellingformulering en rolbepaling voor de gemeente en andere potentiële contractpartijen. Wij willen deze aanbeveling gewijzigd overnemen, omdat het onze verantwoordelijkheid is om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken en de raad ter zake volledig en accuraat te informeren. Een projectinvesteringscommissie zal leiden tot verdere rolvervaging tussen raad, college en ambtelijk management. Wij verwijzen ook naar het in onze brief genoemde project ‘Organisatie in Positie’ dat gericht is op het pakken van de juiste rol door alle betrokkenen en de reorganisatie bij de Dienst Stad (zie onze opmerkingen bij aanbeveling nr. 4).</p>	<p>De toegevoegde waarde wordt gezocht in het versterken van de rolvastheid van alle betrokken partijen (raad, college, management), de koersvastheid van het bestuur in dossiers en de investering in verdere professionalisering van de adviserende en uitvoerende ambtelijke organisatie qua bemensing, stuurkwaliteit, werkmethode, kennis en kunde en de ter beschikking staande hulpmiddelen/instrumenten.</p> <p>Heldere verantwoordelijkheden en een klimaat van wederzijds vertrouwen is randvoorwaardelijk voor succes. Hulpconstructies vervagen verantwoordelijkheden en vertragen projecten.</p> <p>Meer aandacht is noodzakelijk van alle betrokkenen voor het gegeven, dat projecten in een marktomgeving en dus met marktrisico’s gepaard gaan.</p> <p>Tussen 2008 en 2012 is enerzijds hard pragmatisch gestuurd op het verkleinen van de risico’s in de bestaande projectenportefeuille. Tegelijkertijd is, ondanks</p>

		<p>crisisomstandigheden, heel veel maatschappelijk gerealiseerd.</p> <p>Nieuwe projectinitiatieven worden vanuit het concept van een terugtrekkende overheid scherper bewaakt op de rolname door gemeente, het daaruit voortvloeiende risicoprofiel, rolvastheid in de tijd en de borging daarvan in contractkwaliteit.</p>
<p>6. Wij adviseren de afdeling controlling een duidelijke rol en bijbehorende verantwoordelijkheid te geven bij de projectbewaking en vooral het bewaken van het risicomanagement. De projectmanager blijft verantwoordelijk voor de projectsturing.</p>	<p>Wij nemen uw aanbeveling om grote aandacht te besteden aan risicomanagement over. De P & C-functie heeft reeds een duidelijke rol ten aanzien van dit onderwerp. Wij zullen nader moeten beoordelen welke consequenties uw voorstel heeft. Wij willen daarbij ook een relatie leggen met de reeds in gang gezette reorganisatie. Wij komen in een later stadium terug op dit onderwerp.</p>	<p>De beleidslijn is het versterken van het vermogen van projectleiders om naast de inhoudelijke sturing meer kennis, kunde en aandacht te ontwikkelen op het terrein van contractuitwerking en financiële sturing van hun project(-en).</p> <p>De P&C organisatie adviseert hen naar vermogen op projectniveau, maar vooral op de doorwerking van projectindices op begroting, budgetrapportages en jaarrekening.</p> <p>De P&C organisatie heeft een betrokken houding in dit proces, met behoud van haar onafhankelijke toetsende verantwoordelijkheid.</p> <p>Bijzondere inzet van P&C (en CCFB) vindt plaats op project Langgewest i.v.m. verkenning PPS constructie.</p> <p>Binnen PROM vervult de planeconoom een centrale rol.</p>
<p>7. Wij adviseren naast het uitvoeren van de andere aanbevelingen, die alle hun deel zullen bijdragen aan projectbeheersing, veel aandacht aan het verschil tussen projectsturing en</p>	<p>Deze aanbeveling nemen wij over. Dit vraagt om verhoging van het opleidingsbudget (hierin is voorzien in het collegeprogramma) en het verlagen van de werkdruk, om ook daadwerkelijk tijd vrij te maken voor leren en reflectie. Wij zullen,</p>	<p>Zie reactie onder 4.</p> <p>Grootste knelpunt is de beschikbare productieve capaciteit binnen de organisatie.</p> <p>De dienst stad heeft per 1.1.2012</p>

<p>projectverantwoording te besteden. Dit kan door opleidingen, externe coaches, maar ook door verdieping, discussie en zelfevaluatie binnen de afdeling Projectmanagement. Ook wordt geadviseerd externe projectervaring te gebruiken met name voor het bijstaan van ambtelijke opdrachtgevers en projectmanagers. De nadelen van discontinuïteit moeten bestreden worden.</p>	<p>naast de reeds door ons genomen initiatieven, nagaan op welke wijze uw suggesties kunnen worden geïmplementeerd.</p>	<p>een 9% kleinere bezetting, dit percentage zal oplopen naar 14%.</p> <p>Het programma Slank en Hoogwaardig, daaronder de projecten Projectmatig werken en Projectbeheersing, is een lijnmanagement opgave, met intensieve deelname door medewerkers. Dit vraagt aanzienlijke capaciteit, die niet inzetbaar is voor het productieresultaat naar de stad toe.</p> <p>Een aanzienlijke feitelijke reductie van bestuurlijke ambitie is niet aan de orde.</p> <p>Dit schept risico's, hetzij voor de lopende projecten, hetzij voor de snelheid waarmee Slank en Hoogwaardig kan worden geëffectueerd, hetzij een combinatie van beide.</p>
<p>8. Wij bevelen aan dat in de planning van de raad afspraken worden vastgelegd over tijdstippen van fasedocumenten en rapportages. Hierin ligt een rol voor de griffie. De raad moet rapportages krijgen op afgesproken momenten buiten de P&C-cyclus om en wanneer afwijkingen in het risicoprofiel dreigen. Rapportages moeten kort, doorzichtig en gericht zijn. De raad moet daarin zelf ook alert optreden.</p>	<p>Deze aanbeveling is niet aan ons college gericht, maar aan de raad. Volledigheidshalve vermelden wij hieronder de werkwijze zoals die tot nu toe is gevolgd:</p> <p>Destijds is besloten om tweemaal per jaar een projectenpresentatie aan de raad te geven. In het najaar van 2009 is de eerste van dergelijke presentaties in besloten zitting van de raad aan de orde geweest. Jaarlijks wordt een actualisering van de grondexploitaties aangeleverd. Daarnaast wordt de raad geïnformeerd over ontwikkelingen binnen de projectenportefeuille of individuele projecten daar waar de raad dat vanuit zijn verantwoordelijkheid (informatieplicht) opportuun acht, ongeacht tijdstip en frequentie.</p>	<p>Eenmaal per jaar vindt een actualisatie van alle projecten met een grondexploitatie plaats.</p> <p>Indien in een project significante afwijkingen voordoen op 1) de inhoudelijke kaders van de raad en/of 2) de financiële kaders van de raad, dan legt de dienst dit voor aan het bestuur door middel van herzieningen grondexploitaties en kredietaanvragen.</p> <p>Dit kan binnen de P&C cyclus, maar ook daar los van, plaatsvinden, net naar de omstandigheid.</p>

	<p>Wij zullen de nieuwe gemeenteraad vragen of men deze werkwijze gecontinueerd wil zien, dan wel of een aangepaste wijze van informatie gewenst is.</p>	
<p>9. Wij adviseren bij aanbestedingen in de eerste fase veel meer aandacht te besteden aan de aansprakelijkheden van de aannemer ten opzichte van die van de gemeente Hilversum. Dit moet leiden tot een evenwichtige verdeling. Daarbij moet zo nodig externe deskundigheid worden gebruikt.</p>	<p>Wij nemen uw aanbeveling om veel meer aandacht te besteden aan de genoemde aansprakelijkheden over. Het vraagt verder onderzoek en dus ook tijd en om na te gaan hoe gekomen kan worden tot een verhoging van de deskundigheid op dit specifieke terrein die leidt tot een beter evenwicht in aansprakelijkheden.</p>	<p>De gemeente is zich bewust van mogelijke valkuilen en er is daarom veel ruimte voor extern advies / second opinions. De rolverdeling tussen gemeente en markt blijft aan verandering onderhevig en daar wordt op ingespeeld. Er is ook veel aandacht voor andere contractvormen, daarover wordt steeds extern advies ingewonnen, met als doel daarvan te leren. Zo wordt ook binnen de ambtelijke organisatie nieuwe expertise opgebouwd. Ook ontstaat daardoor meer 'gevoel voor de markt' welke in deze tijd continue in beweging is.</p> <p>Zie ook 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterking van contractkwaliteit. • Versterking van koers- en rolvastheid binnen een project • Versterken van het onderhandelingsvermogen • Versterken van tijdige en adequate juridische ondersteuning in deze processen <p>zijn hoofdaandachtspunten.</p>
<p>10. Wij adviseren systeemoplossingen voor projectmanagement, documentmanagement en een risicoregister te gaan gebruiken. Daarbij is een betere dossiervorming ook eenvoudiger te</p>	<p>Deze aanbeveling nemen wij over. Zoals uit onze brief blijkt hebben al initiatief genomen voor het project 'informatiehuishouding'. In dat project wordt momenteel onderzocht op welke wijze een eenduidig projectinformatiesysteem met een goede projectadministratie</p>	<p>Zie opmerkingen onder 4.</p>

realiseren. Overigens moet worden opgemerkt, dat hulpmiddelen alleen een probleem nooit oplossen.	kan worden ingevoerd.	
11. Wij adviseren de gemeente bij een volgend project ook andere ontwikkelingen zoals samenwerking via PPS (Publiek Private Samenwerking) of het geheel uitbesteden van een project inclusief de start van de exploitatie volgens de BOT (Build, Operate, Transfer) constructie in de besluitvorming mee te nemen.	De genoemde mogelijkheden zijn ons bekend en deels ook al eerder toegepast. Het zijn interessante opties, die echter een aparte deskundigheid en kennis vereisen. Het tot stand brengen en het managen van dergelijke contractrelaties vraagt een gedegen eigen interne (regie)organisatie. Omdat onze organisatie thans hierop niet is ingericht zullen we onderzoeken of en op welke wijze kan worden overgegaan op de genoemde samenwerkingsconstructies.	<p>Voor het nieuw opgestarte project Langgewenst vindt thans een intensieve nadere verkenning plaats m.b.t. een PPS constructie in diverse varianten.</p> <p>Het lopende project Anna's Hoeve kent een aangepaste, niet-traditionele benadering.</p> <p>Ingezet wordt verder op enkel een faciliterende rol van gemeente, zoals in de projecten Monnikenberg, Mussenstraat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht blijft vereist voor kwaliteit eventuele contractvorming en de risicopositie van de gemeente. • Regierol gemeente vraagt ook (!) veel capaciteit en deels specifieke competenties
	Wij zijn voornemens de gemeenteraad in het najaar op de hoogte te stellen van de wijze waarop wij de verschillende maatregelen hebben getroffen.	
Besluitvorming raad d.d. 30 juni 2010	Reactie college van B&W/toezeggingen	Status (s.v.p. refereren aan data, besluiten en relevante stukken)
De fractie PvdA dient een amendement (A10/09) in, waarin als besluit staat vermeld: 1. In te stemmen met het onderzoeksrapport en de conclusies. 2. De reactie van het college zoals beschreven in de bestuurlijke reactie rapport 'Onderzoek grote projecten' op de aanbevelingen over te		Zoals gemeld onder "reactie College van B&W" bij aanbeveling 8 is dit een zaak van de Raad. Inmiddels hebben wij in aanvulling op de "status" bij aanbeveling 8 aan de Raad een informatiebrief gestuurd over de wijze, waarop wij voornemens zijn de Raad in positie te brengen v.w.b. de informatiebehoefte van de Raad

<p>nemen, met uitzondering van aanbeveling 8, waarin we wel de rekenkamer volgen.</p> <p>Dit amendement wordt met de stemmen van PvdA, VVD, en D66 voor en de stemmen van SP,CDA, HVH, GrL, LH, CU tegen aangenomen.</p>		<p>m.b.t. grondexploitaties en grote projecten (RIB met registratienummer S/1203301.</p> <p>Als laatste zullen wij na de implementatie van de Business Intelligence Tool Principal Toolbox en de opbouw van de onderliggende database bezien op welke wijze wij de daaruit te destilleren sturings- en verantwoordingsinformatie in de vorm van dashboards en op het aggregatieniveau van de Raad kunnen inbouwen in de in de Raadsinformatiebrief genoemde rapportages.</p>
<p>De fractie SP dient een motie (M10/10) in, waarin als (gewijzigd) dictum staat vermeld: Besluit:</p> <p>-Het college opdracht te geven tot een investeringsonderbouwing van de projecten Anna's Hoeve, Villa Industria en Langgewenst.</p> <p>De investeringsonderbouwing moet bestaan uit het aanleveren van een gedegen investeringsanalyse, een risico-analyse en een overzicht van de aansprakelijkheden.</p> <p>-Het college opdracht te geven deze documenten van de investeringsonderbouwing bij te leveren bij de herziene grondexploitatie van deze 3 grondexploitaties, met daarbij een toelichting hoe deze verwerkt</p>	<p>Deze (gewijzigde) motie M10/10 wordt overgenomen door het college en ingetrokken door de indieners.</p>	<p>De gemeente investeert in deze projecten vrijwel niet in vastgoed.¹⁵ De investeringen betreffen voornamelijk het bouwrijp maken van gronden en eventueel woonrijp maken, het clubgebouw op sportpark Anna's Hoeve is de uitzondering.</p> <p>Voor Villa Industria geven we geen investeringsonderbouwing. De investeringen die we doen zijn vooral gericht op de sanering en deze worden al uitgevoerd. De investeringen betreffende de bouw en het woonrijp maken komen ten laste van de ontwikkelaar.</p> <p>Voor Anna's Hoeve is weliswaar een herziene grex opgesteld, maar het besluit om te gaan investeren, de wijze</p>

¹⁵ Aanvullende reactie naar aanleiding van ambtelijk wederhoor: "Dit geeft wellicht niet een volledig beeld. Het lijkt alsof we geen investeringen doen, terwijl we juist veel investeren in Anna's Hoeve, onafhankelijk van het masterplan. Dat is ook wat aan de raad is aangegeven."

<p>zijn in de herziene grondexploitaties.</p>		<p>waarop, is afhankelijk van het masterplan. Dat wordt nu opgesteld door het ingehuurd stedenbouwkundige bureau, “ De zwarte hond”.</p> <p>De investeringen betreffen ook de sanering (dat voor ca. 80 % gesubsidieerd wordt). Dit besluit is echter al geruime tijd geleden genomen.</p> <p>Voor de ontwikkelingen van Langgewenst wordt een nieuwe ontwikkelwijze opgesteld. Uitgangspunt hierbij is dat de gemeentelijke schuldenlast niet toeneemt. Gevolg hiervan is dat er, zoals het er nu naar uitziet, door de gemeente niet wordt geïnvesteerd in een parkeergarage. De herinrichting van het marktplein is wel een gemeentelijke verantwoordelijkheid. Het besluit hierover is afhankelijk van het besluit betreffende de parkeergarage.¹⁶</p>
<p>De fractie SP dient een motie (M10/11) in, waarin als dictum staat vermeld: Besluit: -Het college opdracht te geven 2 keer per jaar een schriftelijke voortgangsrapportage over de bouwplannen (grondexploitaties) aan te bieden ter bespreking in De Discussie. In de rapportage wordt de voortgang vermeld in termen van tijd, geld,</p>	<p>Deze motie M10/11 wordt overgenomen door het college en ingetrokken door de indieners.</p>	<p>Er wordt naast de formele actualisatie grondexploitaties eenmaal per jaar een voortgangsrapportage opgesteld. In deze voortgangsrapportage wordt aan de vermelde onderwerpen aandacht besteed. De nadruk ligt daarbij op de inhoudelijke vorderingen en eventuele knelpunten binnen een project en gebeurt onder</p>

¹⁶ Aanvullende reactie naar aanleiding van ambtelijk wederhoor: “Naar aanleiding van deze motie is in het raadsvoorstel van juni 2011 (ontwikkelingen Langgewenst) een risicoanalyse en overzicht van aansprakelijkheden bijgevoegd. De aanbeveling van de rekenkamercommissie (en dus ook de motie) is dus overgenomen en concreet uitgewerkt in het raadsvoorstel.”

<p>informatie, organisatie, kwaliteit en risico's. Tevens wordt de raad inzicht geboden in de knelpunten die er op dat moment zijn en welke bijsturingsmaatregelen het college onderneemt.</p> <p>-Het college te verzoeken de eerste voortgangsrapportage grondexploitaties aan te bieden in het najaar van 2010.</p>		<p>ambtelijke verantwoordelijkheid van de afdeling PROM.</p> <p>Door Bestuursondersteuning wordt deze rapportage ter kennisname aan de raad gezonden.</p> <p>De scope van deze rapportages betreft een selectie van de belangrijkste projecten, met of zonder grondexploitatie als financieel kader.</p>
	<p>Wethouder Rensen herhaalt zijn toezegging om een schone lei te maken met een risicoanalyse voor alle projecten maar kan daarvoor geen termijn geven; voor alle projecten wordt een investeringsonderbouwing geleverd op het moment dat het aan de raad wordt voorgelegd.</p>	<p>Voor alle grote projecten wordt een risicoanalyse opgesteld (risman). Deze is onderdeel van de voortgangsrapportages.</p>
	<p>Wethouder Rensen geeft aan dat hij door de bezuinigingsronde en OIP geen termijn kan geven waarop het college verbetervoorstellen kan laten zien, maar dat dit zeker niet op de lange baan wordt geschoven.</p>	<p>Dit geldt nog steeds.</p>