



# 'In Control?'

Reconstructie en analyse van de projectbeheersing bij de realisatie van sporthal De Werft in Loon op Zand

24 april 2020

# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
1.1.OPDRACHT EN VRAAGSTELLING .....	3
1.2.LEESWIJZER .....	4
<b>2. HET GERAPPORTEERDE TEKORT .....</b>	<b>5</b>
2.1.OVERSCHRIJDING RAADSKREDIET .....	5
2.2.STIJGING KAPITAALLASTEN .....	6
<b>3. DE CHRONOLOGIE VAN HET PROJECT .....</b>	<b>7</b>
3.1.BESLUITVORMING EN FINANCIËLE KADERS (2016) .....	7
3.2.OPDRACHTVERLENING, START NIEUWBOUW EN ‘KAPITAALLASTEN-ACROBATIEK’ (2017) .....	7
3.3.OPLEVERING, FEESTELIJKE OPENING EN GEWAARWORDING OVERSCHRIJDINGEN (2018) .....	9
3.4.FINANCIËLE EINDRAPPORTAGE: ONDUIDELIJKHEID BLIJFT (2019).....	10
<b>4. KRITIEKE FACTOREN BIJ DE PROJECTBEHEERSING VAN “DE WERFT” .....</b>	<b>12</b>
4.1.VERKEERDE KOMPAS VOOR HET FINANCIËLE BEHEER .....	12
4.2.WEINIG TRANSPARANTE (FINANCIËLE) PROJECTADMINISTRATIE .....	13
4.3.“HARD CONTROLS” IN DE PROJECTBEHEERSING .....	13
4.4.“SOFT CONTROLS” IN DE PROJECTBEHEERSING .....	14
4.5.ONVOLLEDIGE OF ONDUIDELIJKE RAPPORTAGES AAN DE RAAD .....	15
4.6.ROL EN ROLNEMING GEMEENTERAAD .....	16
<b>5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....</b>	<b>17</b>
5.1.CONCLUSIES .....	17
5.2.AANBEVELINGEN .....	20

## BIJLAGEN

Bijlage 1: projectorganisatie

Bijlage 2: geraadpleegde documenten

Bijlage 3: geconsulteerde personen

# I. Inleiding

## I.1. Opdracht en vraagstelling

De gemeenteraad van Loon op Zand heeft op 19 september 2019 raadsbreed een motie aangenomen om de rekenkamercommissie een onderzoek te laten doen naar de gang van zaken in het project De Werft. Meer specifiek naar de wijze van sturing binnen het project en de informatievoorziening (naar de raad) en de lessen die daaruit kunnen worden getrokken.

De rekenkamercommissie heeft naar drie zaken gekeken:

1. Hoe is het proces rond de realisatie van het proces verlopen en hoe was de raad daarin betrokken?
2. Hoe is invulling gegeven aan het financiële risicomanagement?
3. Wat zijn de lessen die daaruit kunnen worden geleerd?

Het onderzoek is in de eerste plaats uitgevoerd op basis van een aantal gesprekken (gemeentesecretaris, ambtelijk opdrachtgever, concerncontroller), gespreksverslagen uit de interne evaluatie (projectcontroller, financieel adviseur projectgroep) en een gedachtewisseling met een vertegenwoordiging van de gemeenteraad (zie bijlage 3) <sup>1</sup>.

In de tweede plaats op basis van de door de gemeente beschikbaar gestelde documenten: projectdocumenten, raadsbesluiten, verslagen raadsvergaderingen, nieuwsberichten, twee (vertrouwelijke) gespreksverslagen uit het interne onderzoek en overige stukken (zie bijlage 2).

De rekenkamercommissie voegt hier nadrukkelijk aan toe dat ze geen inzage heeft gehad in de rapportage met bevindingen en conclusies van het interne onderzoek van de gemeentesecretaris dan wel stukken waarin is vastgelegd welke maatregelen op basis daarvan zijn getroffen.

Het conceptrapport is voor ambtelijk wederhoor aan de gemeente voorgelegd. Daarin is aangegeven dat de beschrijving van het tekort en de reconstructie van de chronologie van het project correct is. Bij de analyse en conclusies is uit het ambtelijk wederhoor een aantal aanvullingen gekomen die zijn verwerkt in het eindrapport.

---

<sup>1</sup> De rekenkamercommissie had graag met meerdere leden van de projectgroep dan wel stuurgroep gesproken. Om uiteenlopende redenen was dat niet mogelijk (zoals medewerkers/inhuur uit dienst, lopende rechtszaken). Het gesprek met de projectcontroller heeft pas in de eindfase van het onderzoek kunnen plaatsvinden.

## **I.2. Leeswijzer**

De rapportage is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 2 schetst kort hoe de overschrijding van het raadskrediet en stijging van de kapitaallasten is opgebouwd.

Hoofdstuk 3 bevat een beknopte chronologische schets van de ontwikkeling van De Werft van het raadsbesluit op 22 november 2016 tot en met de eindrapportage van 31 juli 2019. Deze chronologie bevat ook een aantal bespiegelingen vanuit het onderzoek dat de rekenkamercommissie heeft gedaan.

Hoofdstuk 4 geeft de analyse die de rekenkamercommissie heeft gemaakt op basis van haar onderzoeken.

Hoofdstuk 5 sluit af met conclusies en aanbevelingen aan raad en college.

## 2. Het gerapporteerde tekort

In de financiële eindrapportage van 31 juli 2019 over sportaccommodatie "De Werft" wordt door het college van B en W aan de gemeenteraad een overschrijding van het van het raadskrediet met € 736.181,00 gemeld evenals (netto) stijgende kapitaallasten (rente en afschrijvingen) op de meerjarenbegroting met € 35.000,00. Dit is als volgt gespecificeerd.

### 2.1. Overschrijding raadskrediet

De overschrijding van het raadskrediet wordt in de eindrapportage als volgt gespecificeerd:

	Begroting raadskrediet	Werkelijke kosten tm juni 2019	Medio 2019 nog verwachte kosten	Totaal werkelijk	Vershil raadskrediet en uitgaven
Bouwkundig	€ 3.309.570	€ 3.321.743	€ 19.882	€ 3.341.625	€ - 32.054
Installatie	€ 1.142.366	€ 1.107.248	€ 35.118	€ 1.142.366	€ 0
Inventaris	€ 202.500	€ 268.922	€ 1.049	€ 269.971	€ -67.471
Openbare ruimte	€ 250.000	€ 353.888	€ 0	€ 353.888	€ - 103.888
Plankosten	€ 130.000	€ 781.529	€ 50.000	€ 831.529	€ -701.529
Rente eindtermijn (4%)	€ 168.759	€ 0	€ 0	€ 0	€ 168.759
<b>Totaal</b>	<b>€ 5.203.196</b>	<b>€ 5.833.328</b>	<b>€ 106.049</b>	<b>€ 5.939.377</b>	<b>€ -736.182</b>

De te verwachten bouwkundige- en installatiekosten in 2019 hangen vooral samen met het oplossen van de klachten over geluidoverlast (€ 20.000,00) en zonering (€ 30.000,00). Op basis van de eindrapportage van 31 juli 2019 aan de gemeenteraad zit de grote overschrijding van het raadskrediet voornamelijk in de plankosten.

Voor zover de rekenkamercommissie heeft kunnen nagaan betreffen de plankosten vooral de inzet van eigen uren, inhuur, advocaatkosten en herstelkosten van ná de oplevering. De rekenkamercommissie heeft geen toegang gehad tot informatie op basis waarvan dit bedrag nader is gespecificeerd. De rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat bij de oplevering van de bouw bleek dat voor circa € 450.000 meerwerk was verricht, waarvan circa € 175.000 voor de inrichting van het buitenterrein en € 275.000 in verband met wijzigingen in de bouw. Deze is echter niet terug te vinden in de financiële eindrapportage. Ook niet terug te vinden is dat de kosten voor de investering in

de horeca (ruim € 218.000) is afgedekt door het (circa € 270.000) lager uitvallen van de sloopkosten.

In de toelichting bij de rapportage en raadsvoorstel voor het verhogen van het krediet wordt gemeld dat de netto overschrijding lager kan uitvallen omdat een deel van de kosten mogelijk nog op de aannemer dan wel de projectleider kan worden verhaald. Weliswaar zijn alle facturen betaald, maar is een gestelde bankgarantie van € 250.000 achtergehouden.

## 2.2. Stijging kapitaallasten

*De kapitaallasten zijn de rente en afschrijvingen van investeringen en gebouwen en grond. Voor de begroting wordt een zogenaamde rekenrente gehanteerd. Dit is een fictief percentage om een (meerjarige) inschatting te kunnen maken van (in dit geval) toekomstige kosten. In het besluit over De Werft is uitgegaan van een rekenrente van 4%. Op basis van het door de raad beschikbaar gestelde krediet was berekend dat de kapitaallasten voor De Werft op jaarbasis € 430.000 zouden bedragen.*

In de eindrapportage wordt gemeld dat de kapitaallasten € 55.000 hoger uitvallen dan in het besluit van november 2016 was vastgesteld. Dit is als volgt gespecificeerd:

	<b>Berekening bij raads- besluit 22 november 2016</b>	<b>Berekening bij eind- rapportage 31 juli 2019</b>	<b>Vershil</b>
Kapitaallasten	€ 396.212	€ 454.071	€ - 57.859
Eigenaarslasten	€ 131.173	€ 131.173	€ 0
Afronding	€ 2.616	€ - 244	€ 2.860
<b>Totaal</b>	<b>€ 430.000</b>	<b>€ 485.00</b>	<b>€ - 55.000</b>

In de rapportage wordt – uitgaande van een rekenrente van 4% - op het bedrag van € 55.000 aan hogere berekende kapitaallasten een correctie toegepast van € 20.000,00 zijnde de inkomsten uit de gebruikersvergoeding (Horeca). Daarmee wordt de netto stijging van de structurele last op € 35.000,00 gesteld.

### 3. De chronologie van het project

#### 3.1. Besluitvorming en financiële kaders (2016)

De aanloop tot de (nieuw)bouw van De Werft gaat in deze rapportage terug tot 21 juli 2016 als de gemeenteraad instemt met het uitwerken van 'nieuwbouw' voor De Werft. Als belangrijke eisen zijn gesteld het energieneutraal zijn, passen in de omgeving, gunstige bezetting, lage onderhoudskosten en eenvoudig in het (zelf)beheer. Voor de nieuwbouw zijn vier varianten uitgewerkt door een adviesbureau (rapportage Penta Rho d.d. 24 juni 2016). Deze variëren in het aantal zalen (3 of 4) en al dan niet toevoegen van een turnaanbouw en dojo.

De varianten zijn gewaardeerd op de criteria begroting, planning, bezettingsgraad, stedenbouw en draagvlak. Op basis daarvan adviseert het college op 2 november 2016 over te gaan tot nieuwbouw met 3 zaaldelen met turnaanbouw en dojo (plusvariant 2). Bij amendement besluit de gemeenteraad op 22 november 2016 om te kiezen voor een plusvariant met vier zaaldelen en daarvoor een krediet beschikbaar te stellen van € 5.203.196,00 en in de gemeentelijke begroting structureel een bedrag van € 430.000,00 beschikbaar te stellen ter dekking van de investeringskosten, verwervingskosten en eigenaarslasten van De Werft. Bij de kapitaallasten werd gerekend met een rente van 4%.

*Bij de kapitaallasten gaat het college uit van een annuïtaire afschrijvingsvorm. Dit wijkt af van de financiële verordening, maar is geen onderdeel van het raadsvoorstel. Door de gemeenteraad zijn daarover ook geen vragen gesteld.*

Op 28 november 2016 is de aanbestedingsprocedure gestart. Drie aannemers zijn gestart met het maken van een ontwerp. Hiervan heeft er uiteindelijk maar één daadwerkelijk ingeschreven op de aanbesteding. Als redenen voor het zich terugtrekken van de andere twee aannemers wordt in de eerste tussenrapportage aangevoerd dat ze het maximale inschrijvingsbedrag te laag vinden in relatie tot de duurzaamheidseisen c.q. stijgende prijzen door het aantrekken van de bouw.

#### 3.2. Opdrachtverlening, start nieuwbouw en 'kapitaallasten-acrobatiek' (2017)

Voor de uitvoering van het project worden een stuurgroep en een projectgroep ingesteld (zie bijlage 1). In de stuurgroep zaten de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, de programmamanager (gedelegeerd opdrachtgever) en de projectleider. De stuurgroep is verantwoordelijk voor de algehele regie, voortgangsbewaking en besluitvorming of bijsturing over wijzigingen in het project binnen de (financiële) kaders van het raadsbesluit van 22 november 2016 en afgesloten contracten. De stuurgroep was ook penvoerder voor de rapportages naar de gemeenteraad.

De projectgroep was verantwoordelijk voor de (bewaking van de) realisatie conform programma van eisen. In de projectgroep zaken naast de projectleider, programmamanager, projectcontroller en financieel adviseur, diverse inhoudelijk adviseurs in relatie tot de uiteenlopende kwaliteitseisen (ruimtelijk, civieltechnisch, bouwkundig, vastgoed, sport, facilitaire diensten).

Op 20 april 2017 (rapport d.d. 23 maart 2017) ontvangt de gemeenteraad het eerste tussenrapport. Het accent ligt op de aanbesteding, planning en mogelijke financiële risico's. Als specifieke risico wordt genoemd de positie van Kaatsheuvelse Gymnastiek Vereniging (KGV) als eigenaar of huurder van de turnaanbouw. Dit risico wordt geraamd op circa € 11.000,00. De rapportage meldt dat de kapitaallasten van € 430.000,00 de basis zijn voor het maximale investeringsbudget. De conclusie is dat het beoogde ambitieniveau binnen het budget en planning zal worden gerealiseerd. De rapportage leidt in de raadsvergadering van 22 juni 2017 niet tot vragen of opmerkingen.

*Uit de reconstructie komt naar voren dat het college van B en W op dat moment wist dat het doorbelasten van de huur de turnverenigingen zou doen omvallen. Omdat dat ongewenst werd geacht, heeft het college besloten om het bedrag van € 11.000,00 als verlies te nemen en dat dat zou worden opgevangen binnen het sociaal domein. Dat is niet gemeld aan de gemeenteraad. De reden daarvoor heeft de rekenkamercommissie niet kunnen achterhalen.*

Vanuit de constatering dat de enige inschrijver voldoet aan de gestelde eisen besluit het college van B&W op 30 maart 2017 om de opdracht te gunnen aan de enige inschrijver, de Wind Groep uit Drachten. Gevolgd door het ondertekenen van de overeenkomst op 11 april 2017. Daarin wordt 31 mei 2018 als datum van oplevering als uitgangspunt genomen. Dat moet voldoende ruimte bieden voor proefdraaien en ervoor zorgen dat de accommodatie na de zomer van 2018 in gebruik kan worden genomen.

Op 12 oktober 2017 wordt de Omgevingsvergunning verstrekt en kan de bouwplaats worden voorbereid, de oudbouw kan worden gesloopt en de nieuwbouw kan starten. Op 22 november 2017 vindt de eerstesteenlegging plaats door de verantwoordelijk wethouder, precies één jaar na het raadsbesluit tot nieuwbouw.

Op 28 november 2017 ontvangt de gemeenteraad een tweede tussenrapportage waarin wordt teruggeblikt op (de aanloop naar) de start van de bouw. De rapportage spreekt van afgenomen (financiële) risico's, een post "onvoorzien" die in realistische verhouding staat tot de voortgang van het werk en het geen aanleiding zien voor projectoverschrijdingen. De rapportage noemt de risico's 'in control'. Wel wordt als nieuw risico gewezen op de investering in de horeca. Over de investering in de horeca is geen apart raadsbesluit voorgelegd. Opgemerkt wordt dat de investeringslast feitelijk ten laste komt van de toekomstige exploitant. De rapportage staat op de agenda van de raad van 8 februari 2018 maar leidt niet tot vragen.

*Vanwege de dalende marktrente werd in de loop van 2017 de concern-breed gehanteerde rekenrente verlaagd van 4% naar 3%. Uit de reconstructie komt naar voren dat de afdeling*



*Financieel Beheer en Informatievoorziening (FBI) daarop aan de stuurgroep meldt dat dit tot een bijstelling van de berekening van de kapitaallasten van De Werft moet leiden, dat wil zeggen een verlaging naar circa € 375.000,00. Dit is niet gebeurd. Het besluit daarover is – voor zover uit de reconstructie blijkt – niet vastgelegd.*

*Door vast te houden aan de kapitaallasten uit het raadsbesluit van 22 november 2016 zou de stijging van de kapitaallasten door het wegvallen van huurinkomsten van de verenigingen kunnen worden gecompenseerd. Dit is niet gemeld aan de gemeenteraad.*

*Het lijkt dat de vermeende speelruimte in de kapitaallasten is gebruikt om de 'plussen en minnen' op te vangen.*

Het hoogste punt van de bouw wordt bereikt op 1 februari 2018. Bewoners en verenigingen krijgen op 10 maart 2018 voor het eerst gelegenheid om de bouwplaats te bezoeken tijdens een open dag. De bouw verloopt zonder verdere noemenswaardigheden. Na de zomer wordt het proces verbaal van oplevering ondertekend en de officiële opening van De Werft volgt op 7 september 2018.

### **3.3. Oplevering, feestelijke opening en gewaarwording overschrijdingen (2018)**

Op 23 mei 2018 (ook gedateerd 14 juni 2018) ontvangt de gemeenteraad een derde tussenrapportage. Die sluit af met de constatering dat de bouw in de afrondingsfase zit, de financiële risico's beheersbaar zijn en dat de nieuwbouw per augustus 2018 in gebruik kan worden genomen. Over de horeca wordt gemeld dat de begroting voldoende ruimte biedt om de investering te doen. Het project wordt 'in control' genoemd en er worden geen redenen gezien om aan te nemen dat het projectbudget zal worden overschreden. De rapportage is geagendeerd in de raadsvergadering van 6 september 2018 en leidt niet tot vragen of opmerkingen.

*Uit de reconstructie blijkt dat de oplevering op aandringen van de toenmalig wethouder en projectleider plaatsvond ondanks een negatief advies van de projectgroep. Een deel van de leden van de projectgroep, waaronder de projectcontroller, alsmede de ambtelijk opdrachtgever waren op dat moment met vakantie. Het bezwaar tegen acceptatie richtte zich vooral op tientallen nog niet (conform bestek) afgeronde werkzaamheden. Het proces verbaal van oplevering is ondertekend op basis van een besluit van de wethouder.*

*Bronnen geven aan dat bij de oplevering er een totaal van circa € 450.000 aan meerwerk was gedeclareerd, waar niet duidelijk van was wat daarvoor aan meerwerk was geleverd ten opzichte van het bestek. En waarvan niet duidelijk was of en zo ja door wie daar opdracht toe gegeven is. De facturen werden wel door de ambtelijk opdrachtgever geaccordeerd en betaald, waarbij € 250.000 aan bankgarantie wordt achtergehouden.*

*Voor zover dat uit de reconstructie blijkt was in elk geval voor de leden van de projectgroep eind 2018 duidelijk dat het raadskrediet werd overschreden. Alleen de mate waarin was niet duidelijk.*

Op 21 maart 2019 vraagt de gemeenteraad om een voortgangsrapportage over de oplevering van De Werft. Dit met het oog op de kadernota. Deze wordt door het college voor de zomer toegezegd.

In de raadsvergadering van 16 mei 2019 meldt het college dat in de voorlopige bestuursrapportage over 2018 €730.000 wordt afgeboekt op de grondwaarde van de De Werft. In de vergadering van 27 juni 2019 als het plan van aanpak wordt gepresenteerd om de gemeentefinanciën weer gezond te krijgen, garandeert het college dat er geen andere tegenvallers meer te verwachten zijn. Rond de afboekingen op De Werft ontspint zich een discussie over de goedkeuring van de jaarrekening, wanneer voor het eerst duidelijk werd dat er afgeboekt moest worden en de wijze waarop de raad over e.e.a. is geïnformeerd. De onderzoeksobservatie daarbij is dat het college op verschillende momenten met verschillende cijfers komt.

Op 5 juli 2019 start de nieuwe exploitant van de Horeca.

### **3.4. Financiële eindrapportage: onduidelijkheid blijft (2019)**

In de derde week van juli 2019 meldt de gemeente bij het bureau dat de projectleider heeft geleverd, dat het project niet goed is afgerond. Hieruit ontstaat een discussie over het al dan niet in gebreke zijn geweest van de externe projectleider (en aannemer).

Op 31 juli 2019 ontvangt de raad de gevraagde en toezegde eindrapportage. Hierbij zit tevens het raadsvoorstel om het op 22 november 2016 verstrekte raadskrediet met € 736.181,00 te verhogen en in de meerjarenbegroting rekening te houden met gestegen kapitaallasten ter hoogte van € 35.000,00. Daarbij wordt als duiding meegegeven dat de rapportage is vertraagd omdat bij ingebruikname van sporthal en buitenruimte, de nodige zaken nog niet in orde waren en daar eerst zicht op en zekerheid over moest zijn. Voor wat betreft de overschrijdingen wordt opgemerkt dat de verwachting is

dat het meerwerk kan worden verhaald op de aannemer/externe projectleider (in gebreke blijven) en dat de overschrijding door de investering in de horeca kan worden afgedekt door de gebruikersvergoeding van de exploitant<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> In de afrondingsfase van het onderzoek is de rekenkamercommissie ter ore gekomen dat in de loop van 2019 – bij de organisatie van evenementen - duidelijk werd dat de installaties van De Werft onvoldoende gedimensioneerd zijn om evenementen 1500-2000 deelnemers te kunnen laten plaatsvinden. Het maximum wordt geschat op 800. Hoe de besluitvorming over de keuze van de installaties in de stuurgroep/projectgroep is verlopen en wat e.e.a. eventueel betekent voor verdere investeringen in of de exploitatie van De Werft, heeft de rekenkamercommissie niet meer kunnen onderzoeken.

## **4. Kritieke factoren bij de projectbeheersing van “De Werft”**

Over het geheel genomen lijkt het tekort op De Werft begin 2019 alle betrokkenen voor zover dat uit de verkenning is gebleken te verrassen. Of toch niet? Het beeld dat zich opdringt is dat van een gedegen voorbereid besluit tot nieuwbouw en daarvoor beschikbaar te stellen raadskrediet; met voor de uitvoering een gerenommeerde aannemer en bureau voor de projectleiding en een realisatie die binnen de planning verliep.

Toch zit er van meet af aan ‘ruis’ in het projectmanagement. Vooral in de besluitvorming over veranderde situaties, de gebruikelijke optredende ‘plussen en minnen’ tijdens de realisatie en het daarmee samenhangende financiële beheer. Waar de overschrijdingen precies in hebben gezeten, blijft voor de rekenkamercommissie onduidelijk. In de financiële eindrapportage wordt dit vrijwel volledig toegeschreven aan de ‘plankosten’ en niet aan de bouw. Uit de reconstructie blijkt echter dat bij de oplevering er sprake was van flinke meerwerkkosten; die zijn echter niet terug te vinden in de eindrapportage. Er zit veel ruis in de wijze waarop het financiële ‘dashboard’ is ingericht, hoe betrokken hun rol nemen, hoe de checks & balances werken en hoe - waarschijnlijk vanuit het enthousiasme over het project - praktische ‘oplossingen’ werden gezocht voor (financiële) knelpunten of obstakels. In dit geheel was het samenspel tussen enerzijds ambtelijke organisatie en college (bestuurlijk opdrachtgever) en anderzijds tussen college en raad, niet in balans en daarmee een kritische factor in het ‘in control’ zijn van het project als geheel.

Het geheel overziend komen we meer specifiek tot de volgende factoren die hebben bijgedragen aan het kunnen ontstaan van de overschrijding.

### **4.1. Verkeerde kompas voor het financiële beheer**

In het raadsbesluit van 22 november 2016 is een krediet verstrekt en zijn de kapitaallasten vastgesteld. De gemeenteraad heeft een krediet beschikbaar gesteld, dus dat is ook de eerste parameter waaraan de project financiën moeten worden getoetst en waarover moet worden gerapporteerd. Er is echter gestuurd en gerapporteerd op de inhoudelijke voortgang en in de projectorganisatie zijn de kapitaallasten leidend geweest. Een essentiële indicator in de vorm van besteding van het krediet ontbrak op het dashboard van de gemeenteraad.

## **4.2. Weinig transparante (financiële) projectadministratie**

De financiële projectadministratie bestaat uit een veelheid aan (excel)bestanden. Los van de inhoud stelt de rekenkamercommissie vast dat deze niet consistent zijn en onduidelijkheden en hiaten bevatten. Om enkele voorbeelden te noemen:

- Het ontbreken van een deugdelijke specificatie van de overschrijding, anders dan dat de grootste post, 'plankosten' betreft
- Niet duidelijk waar de investering van de horeca aan wordt toegerekend.
- Niet duidelijk hoe de ingezette eigen capaciteit of inhuur in het project is doorbelast
- Waarom de planontwikkelkosten (voor 2016 tot en met 2019) op €0,00 staan in de projectbegroting terwijl daar wel jaarlijks aanzienlijke kosten worden gemaakt.
- Onduidelijk wat betekenis is van negatieve boekingen (uren die al dan niet doorbelast worden op het project) en opbrengsten (onderhanden werk als projectbaten)
- Verschillende financiële rapportages (periodieke interne projectrapportages, Voorlopige eindafrekening, toelichting eindrapportage aan de raad) laten verschillende cijfers zien voor wat betreft begrote kosten en werkelijk gemaakte kosten.

Daardoor is het ook moeilijk om een goed overzicht te krijgen (houden) en vast te stellen wat nu de juiste cijfers zijn. Uit de analyse is niet gebleken dat de financiële projectadministratie is voorzien van toelichtingen en de besluiten in de stuurgroep en projectgroep (systematisch) zijn vastgelegd. Bijvoorbeeld voor wat betreft het nemen van het verlies op de huur van de verenigingen (die dreigden om te vallen bij doorbelasting).

## **4.3. “Hard controls” in de projectbeheersing**

Hoe de projectbeheersing is verlopen, is onderdeel van het interne onderzoek van de gemeentesecretaris. Daar heeft de rekenkamercommissie geen inzage in gehad. Op basis van het rekenkameronderzoek is het beeld van de rekenkamercommissie als volgt.

Voor de realisatie van De Werft is een projectorganisatie ingericht, bestaande uit een stuurgroep en een projectgroep. Rollen en (teken)verantwoordelijkheden zijn voor zover uit de door de gemeente verstrekte informatie is gebleken, slechts in algemene zin vastgelegd ('spelregels projectmatig werken') en de mandaten en rollen van ambtelijk opdrachtgever, projectcontroller, projectleider en projectgroep (adviserend) niet verder

gespecificeerd<sup>3</sup>. Het algemene beeld is dat daarbinnen weinig ruimte was voor kritische tegengeluiden en er geen totaaloverzicht bestond in de projectbeheersing.

Eenzijds heeft de stuurgroep dan wel verantwoordelijk wethouder signalen naast zich neergelegd. Gedurende het proces van raadsbesluit op 22 november 2016 tot en met financiële eindrapportage aan de raad, 31 juli 2019, hebben diverse betrokkenen (zoals leden projectgroep) in of rond de projectorganisatie (FBI, projectcontroller) signalen afgegeven of kritische vragen gesteld die niet zijn opgevolgd. Bijvoorbeeld:

- Bij de daling van de marktrente heeft de afdeling FBI aangeven dat dat ook tot een daling van rekenrente van de kapitaallasten leidt/moet leiden. Dat signaal heeft geen opvolging gehad vanuit de stuurgroep.
- De acceptatie van de oplevering heeft plaatsgevonden tegen het nadrukkelijke advies van diverse projectgroepleden en in afwezigheid van de ambtelijk opdrachtgever en projectcontroller.
- Bij de eindrapportage en raadsvoorstel om de kapitaallasten met € 35.000,00 te verhogen, is – tegen het ambtelijk advies in – gerekend met een rente van 4% terwijl die op 3% staat.

Anderzijds werden vragen niet gesteld of signalen niet afgegeven waar dat vanuit de verschillende rollen wel had moeten. Bijvoorbeeld dat de raad actief geïnformeerd had moeten worden voor wat betreft:

- Het hanteren van annuïtaire afschrijvingsmethodiek in afwijking van de financiële verordening.
- Het nemen van verlies op de huurinkomsten van de turnverenigingen.
- Het vasthouden van een rekenrente van 4% tegen het ambtelijke advies in.
- Het bij oplevering blijken van circa € 450.000 aan verricht meerwerk.

De rekenkamercommissie heeft de indruk dat dit deels terug te voeren is op het ontoereikende dashboard op basis waarvan de projectbeheersing werd gestuurd en – voor zover de rekenkamercommissie op basis van de beschikbaar gestelde informatie heeft kunnen achterhalen - vooral het niet vastleggen van rollen, verantwoordelijkheden en informatie- en besluitvormingsprotocollen.

#### **4.4. “Soft controls” in de projectbeheersing**

Anderzijds kan de rekenkamercommissie zich ook niet onttrekken aan de indruk dat de onderliggende cultuur met ontoereikende ‘soft-controls’ hier mede debet aan is. Alhoe-

---

<sup>3</sup> De rekenkamercommissie heeft naar aanleiding van het ambtelijk wederhoor twee aanvullende documenten ontvangen: een intern memo met de *algemene globale spelregels* voor de rollen bij de uitvoering van (grote) projecten en een projectopdracht voor de definitiefase van De Werft. De rekenkamer heeft geen inzicht in een projectopdracht voor de realisatiefase of *specifiekere afspraken* zoals de reikwijdte van het mandaat van de projectleider voor het afspreken van meerwerk/modificaties binnen het project.

wel de rekenkamer geen specifiek onderzoek heeft gedaan naar de cultuur binnen de projectorganisatie, dringt zich het volgende beeld op van de organisatie:

- Gedrevenheid voor het maatschappelijk resultaat
- Gediensdigheid naar het bestuur.
- Vooral op basis van vertrouwen.
- Onvoldoende ruimte voor kritische tegengeluiden.
- Een zeker *risicononchalance*, dat wil zeggen onvoldoende (samenhangend) zicht op of bewustzijn van risico's en risicosignalen negeren of wegwuiven.
- Denken en handelen in eigen (ad hoc) oplossingen (niet per se 'by the book').
- Interferentie in rollen. Advies, besluit en controle lopen in elkaar over.
- Onvoldoende standvastigheid in deze rollen.
- Er is geen cultuur van het elkaar aanspreken (of tegenspreken).
- Een gemis aan een (zakelijk) vier-ogen-principe op kwetsbare functies

Dit leidt ertoe toe dat rollen vervagen, verantwoordelijkheden niet worden genomen, beslissingen individueel worden genomen en kritische adviezen en tegenspraak terzijde worden geschoven dan wel uitblijven. Ook de algemene 'spelregels voor projectmatig werken' werden niet gevolgd. Het geheel roept bij de rekenkamercommissie het beeld op van een organisatie waar de benodigde zakelijk professionele inslag voor de beheersing van grote projecten, ontbrak.

#### **4.5. Onvolledige of onduidelijke rapportages aan de raad**

De gemeenteraad heeft na het raadsbesluit van 22 november 2016 drie maal een tussenrapportage en één eindrapportage ontvangen. De rapportages zijn zeer leesbaar en geven de sfeer rond de realisatie van de Werft (iedereen enthousiast, gewild project, hoge ambities, aanwinst voor de gemeenschap etc.) goed weer. De boodschap is steeds: we zijn op koers en alles is onder controle. Voor een goede invulling van de controlerende rol van de gemeenteraad, schieten de rapportages op de financiële verantwoording tekort. De belangrijkste omissie in het financiële deel van de rapportages is het niet centraal stellen van het raadskrediet. Meer specifiek ontbreekt informatie over de besteding van het krediet in relatie tot de realisatie van de bouw, risico's en prognoses. In de rapportage wordt tekstueel gewezen op risico's (huur KGV, investering horeca, tijdelijke huisvesting, bouwkundige aanpassingen etc.) maar worden deze vooral geduid in termen van 'beheersbaar zijn' en worden deze niet feitelijk benoemd in relatie tot mogelijke gevolgen voor het raadskrediet. Er is in het hele proces een aantal specifieke zaken aan te wijzen waar de gemeenteraad expliciet op had moeten worden gewezen c.q. waar de raad een besluit had moeten worden voorgelegd:

- Dat in afwijking van de financiële verordening een annuïtaire in plaats van een lineaire afschrijving wordt gehanteerd (raadsbesluit 22 november 2016)
- Het nemen van het verlies op de huur van verenigingen en gevolgen daarvan voor de kapitaallasten (raadsinformatiebrief 20 april 2017)
- Het nemen van een investeringsbesluit voor de Horeca en het in balans brengen van de berekende kapitaallasten met het raadskrediet gegeven de gedaalde rente (raadsinformatiebrief 20 november 2017)

#### **4.6. Rol en rolneming gemeenteraad**

Bij het verstrekken van het raadskrediet zijn geen specifieke afspraken gemaakt tussen college en raad over de wijze van rapporteren. Met uitzondering van de aanloop naar de beschikbaarstelling van het raadskrediet op 22 november 2016 en de bespreking van de eindrapportage in september 2019, heeft de gemeenteraad de rapportages in de kern 'voor kennisgeving aangenomen'. Geen van de tussenrapportages van 23 maart 2017, 28 november 2017 en 23 mei 2018 heeft geleid tot kritische vragen of opmerkingen. Van meet af aan is de raad meegegaan in financiële verantwoording op basis van de kapitaallasten en is er niet gevraagd naar de gevolgen voor het raadskrediet van investeringen, benoemde risico's en wijzigingen. Het gegeven dat de raad moet kunnen vertrouwen op rapportages van het college laat onverlet dat de feitelijke informatiepositie van de raad wel moet zijn geborgd. Daar hoort een feitelijke (financiële) rapportage bij, waarbij het college (significante) afwijkingen of hoe met risico's wordt omgegaan, verantwoordt.

Een kanttekening daarbij is dat het tijdsverloop tussen het moment van aanbieden van de tussenrapportage en de feitelijke bespreking in de raad, steeds twee maanden zit. Bij de derde tussenrapportage – vanwege de zomervakantie – zelfs drie maanden. Dat geeft de raad binnen de dynamiek van de realisatie van een project als De Werft weinig of geen reële mogelijkheden tot effectieve controle en bijsturing.

In de ogen van de rekenkamercommissie heeft de raad zijn controlerende rol gedurende de realisatie van De Werft onvoldoende gepakt. Er zijn geen duidelijke (concrete) afspraken gemaakt over de wijze van rapportage en de raad heeft mogelijk te veel gevaaren op de voortvarende realisatie van het project en het optimisme van het college. Dit zonder zich te vergewissen van de feitelijke financiële balans in de voortgang van het project. De rol die de raad moet vervullen als kritische bijrijder van het college is geen teken van wantrouwen, maar een essentieel onderdeel van de checks & balances, zeker bij grote projecten.



## 5. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van het onderzoek komt de rekenkamercommissie tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

### 5.1. Conclusies

De rekenkamercommissie heeft zich een beeld gevormd op basis van gesprekken met betrokkenen, bestudering van documenten en gedachtewisseling met een vertegenwoordiging van de gemeenteraad, en komt tot de volgende conclusies:

1. *Project-dashboard niet goed ingericht*: In tegenstelling tot de gedegen voorbereiding van het project, inclusief betrokkenheid van de raad, was bij de realisatie van het project De Werft van meet af aan het dashboard voor het (financiële)projectbeheer niet goed ingericht. Er is financieel gestuurd op en gerapporteerd over de - in het besluit van 22 november 2016 opgenomen - kapitaallasten (begroting) en niet op het feitelijk beschikbare raadskrediet (investeringsbudget).
2. *Kapitaallasten als onbetrouwbare graadmeter voor bewaken raadskrediet*: Het raadskrediet en kapitaallasten zijn verschillende zaken. Een raadskrediet betreft de middelen die beschikbaar zijn gesteld voor de investering. De kapitaallasten zijn een omslag van de investering naar jaarlijkse begrotingslasten waarbij de afschrijvingstermijnen, onderhoud en rente meetellen. Deze hangen weliswaar samen (als de feitelijke investering lager is, heeft dat een dempende werking op de kapitaallasten), maar ze zijn niet inwisselbaar. Kapitaallasten kunnen bijvoorbeeld ook wijzigen door verandering in rente of afschrijvingstermijn. De kapitaallasten kunnen dus niet valide en betrouwbaar aangeven of de uitvoering binnen het raadskrediet blijft.
3. *'System of Controls' niet op orde*: Zowel de 'hard controls' als de 'soft controls' in de projectbeheersing zijn niet aan de maat. Rollen en verantwoordelijkheden en vooral de concrete afspraken (over bijvoorbeeld mandaten) waren niet duidelijk vastgelegd (checks & balances zijn onvoldoende ingebouwd en een goed dashboard ontbreekt). De organisatiecultuur lijkt de nodige zakelijkheid en assertiviteit te missen waar het gaat om rolneming.
4. *Financiële administratie niet op orde*: De financiële administratie en het financiële beheer maken een gefragmenteerde indruk. In tegenstelling tot de goed onderbouwde varianten in het collegevoorstel en het raadsbesluit bevatten de financiële project-

documenten hiaten, inconsistenties en onduidelijkheden. Hierdoor is het – ook achteraf – niet goed mogelijk om een totaalbeeld te houden over de projectfinanciën. In de ambtelijke reactie voert de organisatie het ontbreken van de noodzakelijke projectsoftware aan waardoor planning, activiteiten, kosten en de aansluiting van de (financiële) project en concernadministratie, kwetsbaar zijn. Het opgetreden tekort werd pas duidelijk op het moment van consolidatie van alle kosten bij het opmaken van de Bestuursrapportage 2018.

5. *Ad hoc inrichting van risicomanagement en control functie:* Er is sprake van een ad hoc risicomanagement en projectbeheer dat meer het karakter heeft van 'patchwork' dan van een samenhangend 'house of control'. In de projectorganisatie zijn kwetsbare processen en essentiële organisatiecompetenties onvoldoende geborgd. Kritische adviezen worden terzijde gelegd. Bijvoorbeeld over het verlagen van de kapitaallasten door een dalende rente. Belangrijke beslissingen worden niet vastgelegd of naar de raad gecommuniceerd. Bijvoorbeeld het besluit al in het begin van 2017 om een verlies te nemen op huurlasten van de verenigingen omdat zij de doorbelasting niet zouden kunnen dragen en de al medio 2018 gebleken overschrijding door meerwerk. De checks & balances zijn onvoldoende door het ontbreken van een vierogen-principe (financiële controle) en functiescheiding binnen kritische processen (beoordeling en geleverde werk en aftekening facturen/accepteren oplevering).
6. *Financiële rapportage puur op feiten onvoldoende :* De gemeenteraad heeft louter inhoudelijke tussenrapportages ontvangen, waarbij in de rapportages werd opgemerkt dat de benoemde risico's "in control" zijn. Er heeft geen financiële verantwoording plaatsgevonden op het verstrekte raadskrediet. Dit gebeurde pas bij de eindrapportage van juli 2019. De rapportages aan de gemeenteraad zijn niet aan de maat om de controlerende rol goed te kunnen laten vervullen. De kern op de financiële verantwoording ontbreekt: hoe staat het met de uitputting van het raadskrediet in relatie tot de realisatie, wat zijn de prognoses, mede op basis van wijzigingen of risico's. Bijvoorbeeld de investering in de horeca, de kosten voor huisvesting of acceptatie van de oplevering terwijl er nog punten zijn die nog niet conform het programma van eisen zijn gerealiseerd.
7. *Rapportages (mogelijk onbedoeld) verhullend:* Het niet aan de raad rapporteren over de stand van het beschikbaar gestelde krediet is een duidelijke omissie. Het aan de raad rapporteren over de kapitaallasten zet de gemeenteraad mogelijk op het verkeerde been. Door de keuze om te rekenen met een hogere rente dan de ontwikkeling in de marktrente en dat te gebruiken om in zekere zin te 'maskeren' dat een verlies werd genomen op de huurinkomsten, ontstond een beeld dat niet in overeenstemming was met de daadwerkelijke stand van zaken. Ook al is dit mogelijk met

de beste bedoelingen gebeurd en/of terug te voeren op het gefragmenteerde (financiële) projectbeheer.

8. *Rolneming college én raad in samenspel onvoldoende:* De raad is op verschillende momenten onvolledig geïnformeerd of niet betrokken bij majeure besluiten (met financiële gevolgen). De raad op zijn beurt heeft de controlerende taak niet actief opgepakt. De rapportages bevatten diverse signalen die op zijn minst tot (kritische) vragen hadden moeten leiden. De gemeenteraad heeft op geen enkel moment – in elk geval tot en met de oplevering van de Werft - kritische vragen gesteld over een aantal evident om toelichting vragende zaken zoals de investering in de horeca, de afspraken met de verenigingen over de huur, de afwijkende afschrijvingsmethode en het niet rapporteren over het raadskrediet. Mogelijk heeft het college politieke discussies willen vermijden omwille van de voortgang van het project. En mogelijk heeft de raad vooral vanuit vertrouwen in het college en enthousiasme voor het project, geen kritische vragen willen stellen. Ondanks goede wil en goede bedoelingen heeft dit toch geleid tot wantrouwen, dat een goed samenspel tussen raad en college heeft bemoeilijkt. Wederzijds vertrouwen, actieve transparantie vanuit het college, ook over tegenslagen, én actieve controle door de raad zijn essentieel voor een goed samenspel. 'It takes two to tango'.

De rekenkamercommissie heeft de indruk dat betrokkenen (bestuur, ambtelijke organisatie, externe partijen en gemeenteraad) zich hebben ingezet en ingespannen voor het realiseren van een project met een hoge ambitie en maatschappelijke meerwaarde. Dat project is kwalitatief en in de planning ook naar een ieders tevredenheid gerealiseerd. De achterliggende oorzaak van het laat signaleren van een overschrijding en het onvoldoende 'in control' zijn van de gemeenteraad moet worden gezocht in het ontbreken van een professionele zakelijkheid in het beheren van een project als De Werft. Deze zakelijkheid lijkt te ontbreken op de verschillende niveaus: op projectniveau, op organisatieniveau, op bestuurlijk niveau en samenspel hiertussen.

*De algemene conclusie is dat de combinatie van gefragmenteerde 'hard controls' in de projectbeheersing met het ontbreken van voldoende 'soft controls' in het feitelijk handelen, de beheersing van grote projecten zeer kwetsbaar maakt. Als dit de gangbare wijze blijft waarop grote projecten worden beheerd, is het risico groot dat college en gemeenteraad ook bij toekomstige projecten niet 'in control' zullen zijn.*

De rekenkamercommissie heeft eerder in 2013 en 2017 onderzoek gedaan naar hoe de gemeente Loon op Zand omgaat met grote projecten en het projectmatig werken in het algemeen. Ook daarin concludeerde de rekenkamercommissie dat de gemeente het projectmanagement op papier weliswaar goed had geregeld, maar dat de 'techni-

sche principes' van 'projectmatig werken' niet consequent in praktijk worden gebracht en de procesmatige beheersing en aansturing van grote projecten onvoldoende aandacht krijgen. Projecten werden ook nog (te) weinig geëvalueerd. Ook heeft de rekenkamercommissie toen aandacht gevraagd voor een betere informatievoorziening naar de raad, onder meer aan de hand van vaste formats.

*In dat licht moet de rekenkamercommissie naar aanleiding van het onderzoek naar de projectbeheersing rond De Werft constateren dat de in 2013 en 2017 gesignaleerde aandachtspunten nog steeds actueel zijn.*

## 5.2. Aanbevelingen

Op basis daarvan adviseert de rekenkamercommissie het de gemeenteraad en het college van B en W om maatregelen te nemen op onderstaande punten en daarbij de eerdere rapportage van de Rekenkamercommissie inzake grote projecten, te betrekken.

Voor wat betreft de gemeenteraad:

1. *Geef invulling aan risico-analyse en -beheersing: gebruik* bij grote projecten risicoanalyses voor en tijdens de realisatie en maak op basis daarvan afspraken over welke zaken de raad op welk moment en hoe wordt geïnformeerd en betrokken. Stel een rapportage-kader vast voor grote projecten, met daarin in elk geval een feitelijke weergave van de voortgang in de realisatie, de uitputting van raadskrediet, de relatie tussen die twee, eventuele risico's en veranderde omstandigheden en prognose. Maak expliciet waar een raadsbesluit moet worden gevraagd.
2. *Maak afspraken over de rapportage over het raadskrediet (los van een duiding):* maak vooraf een keuze of aan de raad wordt gerapporteerd over het verstrekte raadskrediet of het investeringsbudget. Houd zicht op de kapitaallasten, maar hanteer dat niet als financieel kompas.
3. *Zorg ervoor dat de raad betrokken is en (tijdig en volledig) wordt geïnformeerd.* Ook als het gaat om 'slecht nieuws'. Doorbreek waar nodig het vaste patroon / raadsproces bij projecten waar de raad een actieve rol moet hebben (bijstelling krediet, instemmen met investering, verandering kaders etc. etc.).
4. *Borg voldoende kritisch vermogen.* Organiseer als gemeenteraad de expertise om op basis van een raadsbesluit van een groot project de financiële verantwoording aan te sturen. Hier kan bijvoorbeeld het auditcomité een rol in hebben. Investeer in het samenspel tussen raad, college en ambtenaren.

Voor wat betreft de raad en het college van B en W:

5. *Zorg voor een meer zakelijke cultuur in de (bestuurlijke en ambtelijke) projectorganisatie.* Zeker waar het gaat om de beheersing van grote projecten en in de (tussentijdse) verantwoording aan de gemeenteraad. Sturen op basis van vertrouwen is essentieel, maar dat vervangt niet de zakelijke kant van de aansturing. Stuur en rapporteer zuiver op besluiten en spiegel de realisatie aan dit besluit. Voorkom eigen, individuele interpretaties bij het trekken van conclusies.

Voor wat betreft het college van B en W:

6. *Neem beheersmaatregelen op kwetsbare processen.* Hieronder wordt verstaan: het voeren van de administratie, beheersing en verantwoording van grote projecten zoals het hanteren van een vier-ogen-principe, functiescheiding, scheiding verantwoordelijkheid advies en controle, scheiden bestuurlijke afweging en technische/financiële analyse. Borg de organisatiecompetenties als zakelijkheid, samenwerkingsgerichtheid, assertiviteit en communicatieve vaardigheden.
7. *Investeer in de professionaliteit van de medewerkers.* Dat gaat niet alleen om inhoudelijke kennis maar ook om de competenties en de assertiviteit om de rol die men heeft in een project, in advies en controle, ook te nemen. Daarbij hoort niet alleen een cultuur van vertrouwen, maar ook een cultuur van zakelijkheid. Dit ook in lijn met het eerdere advies van de rekenkamercommissie waar het gaat om projectmatig werken.

Bij deze aanbevelingen plaatst de rekenkamercommissie tot slot de kanttekening dat ze – behoudens twee gespreksverslagen - geen inzage heeft gehad in de rapportage over het interne onderzoek van de gemeentesecretaris naar De Werft dan wel documenten waarin is vastgelegd welke maatregelen zijn getroffen. In het eindgesprek en ambtelijke reactie op het rapport van bevindingen is wel een aantal mogelijk te nemen maatregelen genoemd, waaronder toepassen van het vier-ogen-principe, het beter vastleggen van de afgesproken parameters, het kiezen voor een meer traditionele contractvorm in plaats van een 'design & build'-constructie. In hoeverre deze maatregelen ook feitelijk zijn doorgevoerd is niet bekend bij de rekenkamercommissie.

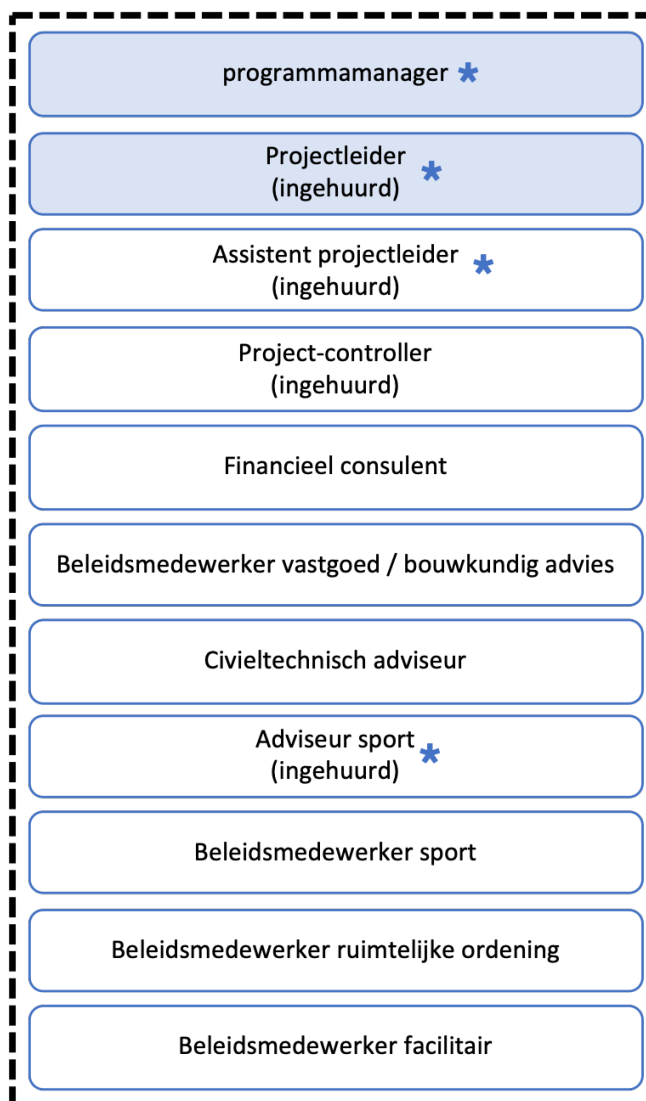
## **BIJLAGEN**

## BIJLAGE I: projectorganisatie De Werft

### Stuurgroep



### Projectgroep



\* = niet meer werkzaam bij gemeente

## Bijlage 2: Geraadpleegde documenten

### Gemeentelijke stukken i.r.t De Werft

160414	Projectopdracht herontwikkeling Sporthal de Werft (Definitiefase)
161102	Preadvies voorstel inzake sporthal De Werft: voorstel tot nieuwbouw
170323	Eerste voortgangsrapportage 'Nieuwbouw De Werft'
170323	Eerste voortgangsrapportage 'Nieuwbouw De Werft' (update april)
170330	Adviesnota B en W inzake Gunningsbesluit aanbesteding sporthal De Werft
170420	Raadsinformatiebrief voortgangsrapportage 'Nieuwbouw De Werft'
171120	Raadinformatiebrief voortgang project 'Nieuwbouw De Werft'
171128	Tweede voortgangsrapportage 'Nieuwbouw De Werft'
180523	Raadsinformatiebrief voortgangsrapportage sporthal De Werft
180523	Adviesnota B en W inzake voortgangsrapportage
180523	Derde voortgangsrapportage 'Nieuwbouw De Werft'
190731	Raadsinformatiebrief Eindrapportage Nieuwbouw De Werft
190731	Raadsvoorstel afronding project 'Nieuwbouw sporthal De Werft'
190731	Eindrapportage 'Nieuwbouw sporthal De Werft'
190919	Motie CDA inzake verzoek tot onderzoek door de Rekenkamercommissie naar het project 'nieuwbouw sporthal De Werft'
191217	Raadsinformatiebrief inzake Exploitatie De Werft en De Wetering

Livestreams raadsvergaderingen 22 november 2016, 22 juni 2017, 8 februari 2018, 6 september 2018, 16 mei 2019, 27 juni 2019, 4 september 2019, 19 september 2019.

### Financiële overzichten (ambtelijke overzichten) i.r.t. De Werft

150701	Onderbouwing exploitatie accommodatiebeleid 2016
160623	Herontwikkeling De Werft v4.1 v2 (gewenst niveau n.a.v. rapport Penta rho)
170728	Uitnutting budget De Werft (begroting, kosten, verplichtingen, besteedbaar)
171120	Uitnutting budget De Werft (begroting, kosten, verplichtingen, besteedbaar)
171231	Uitnutting budget De Werft (begroting, kosten, verplichtingen, besteedbaar)
180409	Uitnutting budget De Werft (begroting, kosten, verplichtingen, besteedbaar)



180608	Uitnutting budget De Werft (begroting, kosten, verplichtingen, besteedbaar)
180927	Uitnutting budget De Werft (begroting, kosten, verplichtingen, besteedbaar)
190729	Aanpassingen in de begroting (kapitaallasten)
200224	Specificatie investering, meerwerk en eigen uren De Werft

### **Overige documenten**

Spelregels projectmatig werken (intern memo), ongedateerd

Lessen voor projectmatig werken uit Quick Scan Dongen en Loon op Zand en onderzoek Goirle, rekenkamercommissie Dongen, Goirle en Loon op Zand, maart 2018

Grip op projecten? Onderzoek naar projectmatig werken in de gemeente Loon op Zand, rekenkamercommissie Dongen, Goirle en Loon op Zand, 28 februari 2013.

## **Bijlage 3: geconsulteerde personen**

In het kader van het onderzoek is gesproken met:

- Oud-wethouder en verantwoordelijk portefeuillehouder
- Hoofd ruimtelijke ontwikkeling, ambtelijk opdrachtgever
- Gemeentesecretaris
- Voormalig project-controller

De rekenkamer commissie heeft voorts inzage gehad in twee verslagen van gesprekken die de gemeentesecretaris in het kader van zijn interne onderzoek heeft gevoerd.

Er is niet gesproken met de externe projectleider vanwege het op het moment van onderzoek nog lopen van juridische procedures.

Daarnaast is op 22 januari 2020 een werkbijeenkomst georganiseerd met een brede vertegenwoordiging van de raadsfracties. Daarin is vooral ingegaan op de rol en betrokkenheid van de raad in het proces 22 november 2016 (beschikbaar stellen krediet) tot en met het verzoek van de raad aan de rekenkamercommissie om een onderzoek in te stellen (19 september 2019).