

## **RAPPORT**

# **PROJECTVOORTGANG IN MOEILIJKE TIJDEN**

Van beleidsvorming naar uitvoering

Verslag van een onderzoek naar de beleidsvorming, -bepaling en uitvoering van een drietal majeure projecten.

Cranendonck, 11 november 2006.

De Rekenkamercommissie Cranendonck bestaat uit:  
Drs. Jan van den Heuvel (voorzitter)  
Drs. Angelique Hubens (lid en secretaris)  
Henk Steuten, R.A. (lid en plv. voorzitter)



# INHOUDSOPGAVE

<b>HOOFDSTUK 0. SAMENVATTING.....</b>	<b>1</b>
<b>HOOFDSTUK 1. INLEIDING.....</b>	<b>3</b>
1.1 ACHTERGROND .....	3
1.2 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN .....	3
1.3 NORMENKADER .....	4
1.4 OPZET EN UITVOERING .....	5
1.5 LEESWIJZER .....	6
<b>HOOFDSTUK 2. ACTUALISATIE BESTEMMINGSPLANNEN .....</b>	<b>7</b>
2.1 DE AANLEIDING.....	7
2.2 BELEIDSVORMING EN DOELSTELLINGEN.....	8
2.3 VOORTGANG EN KADERS.....	9
2.4 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	11
2.5 RAPPORTAGES.....	12
<b>HOOFDSTUK 3. HARRY DERCKX COMPLEX .....</b>	<b>15</b>
3.1 DE AANLEIDING.....	15
3.2 BELEIDSVORMING EN DOELSTELLINGEN.....	15
3.3 VOORTGANG EN KADERS.....	18
3.4 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	19
3.5 RAPPORTAGES.....	20
<b>HOOFDSTUK 4. RANDWEG ZUID .....</b>	<b>23</b>
4.1 DE AANLEIDING.....	23
4.2 BELEIDSVORMING EN DOELSTELLINGEN.....	23
4.3 VOORTGANG EN KADERS.....	26
4.4 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	27
4.5 RAPPORTAGES.....	28
<b>HOOFDSTUK 5. CONCLUSIES .....</b>	<b>29</b>
5.1 DOELTREFFENDHEID .....	29
5.2 DOELMATIGHEID.....	31
<b>HOOFDSTUK 6. AANBEVELINGEN .....</b>	<b>35</b>
<b>BIJLAGE 1. LIJST VAN GEINTERVIEWDE PERSONEN .....</b>	<b>39</b>

---

## LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1.	Analyse-schema .....	6
Tabel 2.	De aanleiding van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst. ....	7
Tabel 3.	Beleidsvorming en doelstellingen van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst. ....	9
Tabel 4.	Planning van aantal te actualiseren bestemmingplannen en werkelijk geactualiseerd. ....	10
Tabel 5.	Voortgang en kaders van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst. ....	11
Tabel 6.	Taken en verantwoordelijkheden van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst. ....	12
Tabel 7.	Omgang met rapportages van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst. ....	13
Tabel 8.	De aanleiding van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst. ....	15
Tabel 9.	Beleidsvorming en doelstellingen van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst. ....	18
Tabel 10.	Voortgang en kaders van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst. ....	19
Tabel 11.	Taken en verantwoordelijkheden van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst. ....	20
Tabel 12.	Omgang met rapportages van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst. ....	21
Tabel 13.	De aanleiding van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst. ....	23
Tabel 14.	Beleidsvorming en doelstellingen van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst. ....	26
Tabel 15.	Voortgang en kaders van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst. ....	27
Tabel 16.	Taken en verantwoordelijkheden van aanleg Randweg Zuid SMART getoetst. ....	28
Tabel 17.	Omgang met rapportages van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst. ....	28
Tabel 18.	De aanleiding van de drie majeure projecten SMART getoetst. ....	29
Tabel 19.	Beleidsvorming en doelstellingen van de drie majeure projecten SMART getoetst. ....	30
Tabel 20.	De voortgang en kaders van de drie majeure projecten SMART getoetst. ....	32
Tabel 21.	De taken en verantwoordelijkheden van de drie majeure projecten SMART getoetst. ....	32
Tabel 22.	De rapportages van de drie majeure projecten SMART getoetst. ....	33

## HOOFDSTUK 0. SAMENVATTING.

Over de voortgang in projecten worden vaak kritische opmerkingen gemaakt. Worden projecten wel doeltreffend en doelmatig vormgegeven? Op de beantwoording van die vragen is het onderzoek van de rekenkamercommissie gericht. Het gaat daarbij om de beleidsvorming, de beleidsbepaling en de beleidsuitvoering. Beoogd wordt op basis van de onderzoeksresultaten een beter verloop van projecten te stimuleren. Voor het onderzoek zijn drie majeure projecten geselecteerd: 'Actualisatie bestemmingsplannen', 'Harry Derckx Complex' en 'Randweg Zuid'.

In de periode waarin de projecten lopen is sprake van grote veranderingen in Cranendonck. In de beginperiode is sprake van de vorming van de nieuwe gemeente Cranendonck welke gepaard gaat met een hoog ambitieniveau. Een forse bijstelling later in deze periode, uit financiële nood geboren, heeft zijn uitwerking op de projecten niet gemist. In dat licht moet ook de titel: 'Projectvoortgang in moeilijke tijden' worden gelezen.

Per project worden de aanleiding, de beleidsvorming en doelstellingen, de voortgang en kaders, de taken en verantwoordelijkheden en de rapportages getoetst aan de hand van SMART-criteria. De analyse vond plaats op basis van dossieronderzoek en interviews met een aantal sleutelfiguren.

De aanleidingen bij de projecten waren breed en algemeen geformuleerd en onvoldoende specifiek gemaakt, met uitzondering van het project dat moest voldoen aan wettelijke verplichtingen. De aanleiding om te komen tot de projecten waren geloofwaardig en overtuigend. Echter zeer onduidelijk was wanneer de aanleidingen of de problemen opgelost zouden moeten zijn. De rekenkamercommissie beveelt dan ook aan om de aanleiding van het project goed uit te werken, een beter zicht te geven op de uitgangssituatie en prioriteiten aan te brengen. Dan is ook een betere basis aanwezig voor de formulering van de beleidsdoelstellingen.

In de beleidsvormingsfase is het bij twee van de drie projecten niet goed verlopen. De doelstellingen waren onvoldoende expliciet. Er was geen sprake van meetbare indicatoren. Ook waren kaders en randvoorwaarden onvoldoende aanwezig en ontbrak soms een realistische inschatting en planning. Hierbij komt dat niet altijd is gewerkt volgens het Protocol 'Projectmatig werken in Cranendonck'. Bij de projecten ontbrak een consistent eenduidig kader waardoor er onvoldoende toetsing op inhoud en voortgang kon plaatsvinden. Hierdoor wordt er slechts op enkele onderdelen gelet en wordt het project onvoldoende in samenhang gezien.

Geconcludeerd is dat de projecten doeltreffender en doelmatiger hadden kunnen verlopen als er duidelijke keuzes waren gemaakt bij de aanleiding, de doelstellingen scherper geformuleerd waren en realistischere schattingen waren gemaakt. Met het protocol 'Projectmatig werken in Cranendonck' beschikt de gemeente overigens over een uitstekend hulpmiddel voor een doeltreffend en doelmatig projectverloop. De verbetering ziet de rekenkamercommissie dus niet zozeer in de doordenking van een betere werkwijze maar vooral in de actieve toepassing ervan gedurende de gehele looptijd van het project.

Wat betreft de taken en verantwoordelijkheden is niet altijd vastgehouden aan de aangegeven taak- en rolverdeling. Het is zaak om de 'organisatie' van een project meer levend te houden en actief inhoud te geven aan het protocol projectmatig werken.

Het algemene beeld van de projectrapportages is dat het totale project onvoldoende in samenhang wordt gepresenteerd, maar dat vaak slechts onderdelen aan bod komen. Daarbij komt nog dat bepaalde onderdelen absoluut onderbelicht zijn, dit zijn vooral de kosten en de tijdsbesteding van de ambtelijke organisatie en de gehele financiële dekking van het project. Verbetering is te behalen door de samenhang en de balans tussen de verschillende projectonderdelen scherper in het oog te houden. Daarbij wordt bedoeld op de samenhang tussen capaciteit en tijdsplanning, inhoudelijke doelstellingen en financiële randvoorwaarden, de doelstellingen en de posities van de verschillende betrokkenen in het project.

Dan ook kan de gemeenteraad haar kaderstellende en controlerende rol betreffende majeure projecten beter vorm te geven.

---

## HOOFDSTUK 1. INLEIDING

In de eerste paragraaf wordt informatie gegeven over de achtergrond van dit onderzoek. In de tweede paragraaf worden de probleemstelling en onderzoeksvragen gegeven en in de derde paragraaf wordt het normenkader gegeven waarop de onderzoeksvragen worden getoetst. De vierde paragraaf gaat kort in op de opzet en uitvoering van het onderzoek. Tot slot wordt in de laatste paragraaf een indeling van het rapport gegeven.

### 1.1 ACHTERGROND

Over de voortgang in planvorming en de vertaling naar voortvarende uitvoering van majeure trajecten worden vaak kritische opmerkingen gemaakt. Ambitieniveaus zijn hoog, besluitvormingsprocessen kennen lange doorlooptijden en tegen de tijd dat uitvoering aan de orde is dwingen nieuwe prioriteiten weer tot bijstelling. Voor de planontwikkeling en uitwerking wordt regelmatig externe expertise ingehuurd.

De rekenkamercommissie wil voor drie voor de gemeente Cranendonck majeure projecten de doelmatigheid en doeltreffendheid van de beleidsvorming en uitvoering in beeld brengen.

Door evaluatie van lopende processen kan inzicht worden gegeven in de beleidscyclus van idee naar uitvoering. Door de goede en slechte ervaringen expliciet te maken kan worden bijgedragen aan verbetering van toekomstige beleidsvormings- en uitvoeringsprocessen.

De rekenkamercommissie verwacht dat uit het onderzoek zowel leermomenten voor verbetering van de doelmatigheid en doeltreffendheid voor de gemeenteraad (in zijn kaderstellende en controlerende rol), het college van b&w (in zijn initiërende en coördinerende rol) en de ambtelijke organisatie (in zijn uitvoerende en coördinerende rol), naar voren komen.

Het onderzoek heeft zich gericht op de volgende drie majeure projecten:

- Actualisatie bestemmingsplannen: op grond van de wet Ruimtelijke Ordening mogen bestemmingsplannen niet ouder zijn dan 10 jaar. Dat betekent voor Cranendonck een inhaalslag in het actualiseren van bestemmingsplannen. De ambitie is om in de periode 2003-2007 van 125 naar 30 plannen te komen.
- Harry Derckx complex. Dit sportcomplex wordt heringericht en de eerste bouwplannen krijgen gestalte. Ideeën en wensen zijn geopperd en onderzoeken zijn uitgevoerd.
- Randweg Zuid: de afgelopen jaren zijn meerdere plannen gepresenteerd over de aanleg van een randweg.

### 1.2 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

**Is de gemeente Cranendonck doeltreffend en doelmatig omgegaan bij de beleidsvorming, beleidsbepaling en uitvoering van majeure projecten?**

Waar doeltreffendheid zich richt op de oorspronkelijke doelstellingen, richt doelmatigheid zich op de manier waarop deze doelstellingen zijn gerealiseerd.

**Doeltreffend** betreft de vraag of datgene **wat** wordt opgeleverd ook oorspronkelijk de bedoeling was, gelet op de (door de gemeenteraad) aangegeven kaders.

**Doelmatig** betreft dan de vraag **hoe** het project, gegeven de kwalitatieve en kwantitatieve eisen zo snel mogelijk is verlopen en of het maximale rendement is geleverd tegen een minimale inspanning. Daarbij gaat het vooral om tijdigheid en voortgang en de daarmee gepaard gaande kosten (inzet eigen organisatie en kosten externen).

---

Voor het onderzoek zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. **Wat was de aanleiding tot het beleidsvormingsproces?**
2. **Op welke wijze is aan het beleidsvormingsproces invulling gegeven en welke beleidsdoelstellingen zijn (uiteindelijk) geformuleerd?**
3. **Op welke wijze is de voortgang bewaakt en is vastgehouden aan de kaders?**
4. **Waren taken en verantwoordelijkheden voor in- en externe partijen helder?**
5. **Op welke wijze was gerapporteerd en hoe is hier mee omgegaan?**

### 1.3 NORMENKADER

De gemeente Cranendonck kent een 'Protocol projectmatig werken in Cranendonck'. In de periode najaar 2000 – najaar 2001 hebben 18 medewerkers een traject projectmatig werken doorlopen. Na een bestuurlijke consultatieronde die in december 2003 is gestart (o.a. presentatie controlecommissie 19 mei 2004) is het protocol in maart 2004 als leidraad voor projectmatig werken gaan dienen. Hoewel de rekenkamercommissie beseft dat het protocol nog niet als leidraad gold ten tijden van het starten van de drie projecten denkt de rekenkamercommissie toch dat het opportuun is om dit protocol als norm te hanteren. Met name omdat het protocol al eerder in de organisatie was weggezet en ook omdat de voorgestelde instrumenten in dit protocol heel goed passen bij het doelmatig en doeltreffend sturen van projecten.

Het protocol omschrijft de fasering in projectmatig werken, de functie van het projectcontract en projectdefinitie en doelstellingen langs de lijnen van SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Het protocol geeft ook het belang van de organisatorische kadering met duidelijke verantwoordelijkheden in en buiten de lijn aan. Het document is voorzien van meerdere checklists.

De bestuursopdracht voor het Harry Derckx complex van december 2000 fungeert als voorbeeld van een uitgewerkt projectcontract als bijlage bij het protocol. Ook de opdracht in 2001 aan het projectteam Randweg Zuid volgt het protocol.

Het protocol onderkent vier fases in projectmatig werken:

- |   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| 1. Initiatief- en definitiefase (idee en wat) | → | beleidsvorming    |
| 2. Ontwikkelingsfase (hoe)                    | → | beleidsbepaling   |
| 3. Uitvoeringsfase (doen)                     | → | beleidsuitvoering |
| 4. Evaluatie- en nazorgfase (in stand houden) | → | beleidsevaluatie  |

Daarmee is de gehele beleidscyclus in beeld. In dit onderzoek ligt het zwaartepunt op de fases beleidsvorming en beleidsbepaling in de drie projecten. Beleidsuitvoering wordt slechts geanalyseerd voor één van de drie projecten omdat dit in de andere drie projecten nog niet of nauwelijks sprake is van uitvoering. De beleidsevaluatie wordt in dit onderzoek niet meegenomen.

De eerste twee onderzoeksvragen worden beantwoord in de context van doeltreffendheid omdat ze zich richten op de oorspronkelijke doelstellingen in de beleidsvormingsfase. De laatste drie onderzoeksvragen gaan in op de vraag of de doelstellingen gerealiseerd zijn en past dus binnen de context van doelmatigheid. Het gaat dan om de beleidsbepalingsfase en deels de uitvoeringsfase.

Per onderzoeksvraag zijn, indien van toepassing, één of twee SMART-criteria vastgelegd. Dit vormt het normenkader waarop per onderzoeksvraag beoordeeld is of iets goed dan wel slecht verlopen is. Onderstaand staan de normen per onderzoeksvraag weergegeven:

**1. Wat is de aanleiding tot het beleidsvormingsproces geweest?**

- S** De aanleiding(en) tot het beleidsvormingsproces is/zijn eenduidig en slechts voor één uitleg vatbaar.
- M** Niet van toepassing.
- A** De aanleiding is vanuit het oogpunt van algemeen belang geloofwaardig en overtuigend.
- R** Niet van toepassing
- T** Reeds bij aanvang is duidelijk wanneer de aanleiding of de problemen opgelost moesten zijn.



**2. Op welke wijze is aan het beleidsvormingsproces invulling gegeven en welke beleidsdoelstellingen zijn (uiteindelijk) geformuleerd?**

**S** De (bijgestelde) doelstellingen zijn specifiek, expliciet en concreet geformuleerd.

**M** 1. De doelstellingen van het project zijn voorzien van te meten indicatoren zodat vast te stellen is of het doel is gehaald.

2. De kaders en randvoorwaarden van het proces zijn helder en inzichtelijk.

**A** 1. Het project is aangepakt langs de lijnen van het Protocol.

2. Er is sprake van een groot draagvlak bij de gemeenteraad.

**R** Het Plan van Aanpak, dit houdt in projectdefiniëringen, kaders en voortgangprocedure zijn reëel en haalbaar.

**T** Het is duidelijk wanneer de (bijgestelde) doelstellingen bereikt moeten zijn.

**3. Op welke wijze is de voortgang bewaakt en is vastgehouden aan de kaders?**

**S** Aan de kaders en de voortgangprocedure wordt op eenduidige wijze vastgehouden dan wel duidelijk gemotiveerd afgeweken.

**M** De voortgangprocedure en de vastgestelde kaders zijn leidraad voor aanwijsbare op te leveren resultaten.

**A** Er is draagvlak bij de verschillende betrokkenen dat voortgangprocedure en kaders aanwijsbare resultaten opleveren.

**R** De voortgangsbewaking en kaders zijn goed werkbaar voor de ambtelijke organisatie, het college van b&w en de gemeenteraad.

**T** De kaders en de voortgang zijn voorzien van duidelijke tijdspad. Ook is het duidelijk wanneer van de kaders afgeweken mag/kan worden en wanneer niet.

**4. Waren taken en verantwoordelijkheden voor in- en externe partijen helder?**

**S** 1. De functie, verantwoordelijken en taken van de partijen (ambtelijke organisatie, college, raad, externe bureaus, verenigingen e.d.) zijn eenduidig vastgelegd en voor alle partijen helder.

2. Ten aanzien van de uitvoering is sprake van één centrale regie.

**M** Niet van toepassing.

**A** Er is sprake van een gedegen draagvlak voor de aangegeven taken en rolverdeling van de partijen.

**R** De taken en verantwoordelijkheden zijn in overeenstemming met posities en functies, die door de betrokkenen worden ingenomen. (denk bijv aan bestuurders en/of directeuren in een stuurgroep, positionering en bevoegdheden projectleider, voldoende uren beschikbaar gesteld voor werkgroepleden, e.d.).

**T** Niet van toepassing.

**5. Op welke wijze is er gerapporteerd en hoe is hier mee omgegaan?**

**S** 1. De rapportage levert ondubbelzinnige resultaten op.

2. De behandeling van de rapportage levert eenduidige resultaten op.

**M** De rapportage belicht alle aspecten van het project uitputtend en is compleet.

**A** Er bestaat grote overeenstemming en instemming met de rapportage.

**R** De rapportage maakt voldoende duidelijk op welke wijze het project daadwerkelijk verder gebracht kan worden.

**T** De rapportage is tijdig uitgebracht en ook de behandeling heeft in tempo plaatsgevonden.

## 1.4 OPZET EN UITVOERING

Het onderzoek bestond uit dossieronderzoek en interviews. De onderzoeksvragen zijn vooral vanuit de schriftelijke verslaglegging ofwel het dossieronderzoek beantwoord. De bestudering van de dossiers is voor het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' gestart in januari 1998 bij het eerste Plan van Aanpak. Voor het project 'Harry Derckx complex' is gestart in december 2000 bij de bestuursopdracht van de gemeenteraad. En bij het project 'Randweg Zuid' is gestart met het dossieronderzoek in juni

1995 bij de VerkeersStructuurVisie. Het dossieronderzoek eindigt op juni 2006, ontwikkelingen na juni van dit jaar zijn niet meer meegenomen in de analyse. Er is zoveel mogelijk een chronologische volgorde aangehouden, echter wel per onderzoeksvraag gegroepeerd.

Voor de interviews zijn een aantal sleutelfiguren (leden van gemeenteraad, college van b&w, vertegenwoordiging van atletiekvereniging 'Turnlust) van de drie onderzoeksobjecten eenmalig benaderd. Met vertegenwoordigers uit de ambtelijke organisatie zijn meerdere gesprekken gevoerd. Een lijst van geïnterviewden is opgenomen in bijlage 1. Deze interviews waren voornamelijk bedoeld om de informatie uit de deskresearch nader te verduidelijken, (andere) bronnen van doelmatigheid en doeltreffendheid te identificeren en mogelijke leeransen nader te verifiëren. De rekenkamercommissie spreekt hierbij haar dank uit voor de constructieve medewerking van betrokkenen tijdens het onderzoek.

De analyse heeft plaatsgevonden door de antwoorden per onderzoeksvraag te toetsen aan de SMART-criteria, hetgeen kort staat weergegeven in onderstaand analyse-schema.

Tabel 1. Analyse-schema

Criteria	Doeltreffendheid		Doelmatigheid		
	1. Aanleiding beleid- vormingsproces	2. Invulling proces beleidsvorming en doel- stellingen	3. Voortgangs bewaking en vasthouden aan kaders	4. Taken en verant woordelijkheden van partijen	5. Wijze van rapporteren en omgaan met
Specifiek					
Meetbaar					
Acceptabel					
Realistisch					
Tijdgebonden					

Hierbij wordt voor ieder project per onderzoeksvraag aangegeven hoe op de geformuleerde normen wordt gescoord. Dit gebeurt aan de hand van een vijf-puntsschaal van zeer goed of zeer duidelijk tot zeer slecht of onduidelijk. In het kader van hoor- en wederhoor is het concept-rapport voor gelegd aan betrokkenen. Een aantal opmerkingen van betrokkenen zijn verwerkt in deze rapportage. Bij andere opmerkingen is nadere informatie verstrekt aan de betrokkenen zodat aanpassing in het rapport niet nodig was.

## 1.5 LEESWIJZER

In de inleiding, in dit hoofdstuk is de onderzoeksopdracht geschetst en wordt ook ingegaan op de werkwijze. In hoofdstuk 2 worden de onderzoeksvragen beantwoord voor het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' waarbij de bevindingen tevens in een scoretabel zijn verwerkt langs de lijnen van SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden). In hoofdstuk 3 gebeurt dit voor het project 'Harry Derckx complex' en in hoofdstuk 4 voor het project 'Randweg Zuid'. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen van drie projecten samengevoegd en worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd. Aansluitend worden in hoofdstuk 6 de aanbevelingen gegeven.

## HOOFDSTUK 2. ACTUALISATIE BESTEMMINGSPLANNEN

In dit hoofdstuk worden de vijf onderzoeksvragen van de probleemstelling beantwoord voor het project 'Actualisatie bestemmingsplannen'. Hierbij worden ook de constatering van de rekenkamercommissie gegeven.

### 2.1 DE AANLEIDING

De belangrijkste reden voor de start van het actualisatieproces was de bepaling in artikel. 33 Wet Ruimtelijke Ordening (WRO) dat bestemmingsplannen tenminste eenmaal in de tien jaren herzien moeten worden. Omdat er vroeger geen sanctie op deze bepaling stond werd aan actualisatie door gemeenten meestal weinig aandacht besteed. Echter in de gemeente Cranendonck werd in 1996 en 1997 de bestuurlijke wens uitgesproken om tot actualisatie van bestemmingsplannen te komen.

Naast deze wettelijke verplichting worden in het Plan van Aanpak 'Actualiseringproject bestemmingsplannen' van december 1997 ook andere redenen genoemd waarom het werken met oude bestemmingsplannen kan leiden tot de volgende problemen:

- ontwikkelingen in het plangebied (beleidsmatige veroudering);
- wijziging van inzichten (interpretatieverschillen);
- ongewenste ontwikkelingen zijn juridisch niet tegen te houden;
- gebieden die functioneel één geheel zijn vallen onder verschillende bestemmingsplan voorschriften zodat een uniforme aanpak niet goed mogelijk is;
- bij het uitblijven van actualisering is de gemeenteraad in mindere mate betrokken bij ruimtelijk beleid.

In 2003 wordt in het voorstel tot wijziging van de WRO bovendien een sanctie geïntroduceerd. Met de inwerkingtreding van deze wijziging van de WRO, die thans bij de Eerste Kamer in behandeling is, zal worden bepaald dat bestemmingsplannen die ouder zijn dan tien jaar en waarvoor geen verlenging met tien jaar mogelijk is, geen leges mogen worden gevraagd voor door of vanwege de gemeente verstrekte diensten in het kader van het bestemmingsplan (art.3.1. nieuwe WRO).

*De rekenkamercommissie constateert:*

**S** *De aanleiding tot het beleidsvormingsproces eenduidig is, namelijk een wettelijke verplichting.*

**A** *Bovendien is de wettelijke verplichting vanuit het algemeen belang geloofwaardig en overtuigend en bestaat hierover natuurlijk een grote mate van overeenstemming. Ook de andere aanleidingen, gemakshalve onder de gemeenschappelijke noemer 'makkelijker werken' gevoegd, kan rekenen op ieders instemming. Ook de gemeenteraad heeft aangegeven dat alle bestemmingsplannen in 2010 aangepast dienen te zijn.*

**T** *De vraag of bij aanvang al duidelijk is wanneer de bestemmingsplannen geactualiseerd moeten zijn, is niet geheel duidelijk. Dit is namelijk afhankelijk van de datum van inwerkingtreding van de herziening WRO. Dan pas loopt de gemeente risico voor het verrichten van diensten (bijv. in behandeling nemen van aanvragen) van bestemmingsplannen die dan ouder zijn dan tien jaar en waarvoor tegen die tijd geen verlenging van de geldigheidsduur is verkregen van de Provincie. Hierover mogen namelijk dan geen leges meer worden gevraagd door de gemeente.*

Tabel 2. De aanleiding van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S</b>	X				
<b>A</b>	X				
<b>T</b>			X		

---

## 2.2 BELEIDSVORMING EN DOELSTELLINGEN

Het opmaken en vaststellen van het Plan van Aanpak door de gemeenteraad in januari 1998 was het startsein voor het voldoen aan deze wettelijke verplichting. Hierin wordt de beleidsdoelstelling: 'Het actualiseren van de bestemmingsplannen van de gemeente Cranendonck op basis van de prioriteitstelling, binnen het tijdpad met de beschikbare middelen' beschreven.

In het Plan van Aanpak wordt aangegeven dat (in 1998) 61 van de 75<sup>1</sup> bestemmingsplannen ouder zijn dan tien jaar.

Op basis van een puntensysteem waarbij als waarderingfactoren zijn gehanteerd ouderdom, planologisch actualiteit, juridisch kwaliteit en integraliteit van het bestemmingsplan, is de noodzaak tot actualisatie van de bestaande bestemmingsplannen bepaald. Daarnaast is door bundeling gestreefd naar het terugbrengen van het aantal bestemmingsplannen van 75 naar 29. Dit op basis van gebieden die functioneel een eenheid vormen.

De totale planning ging uit vier à vijf bestemmingsplannen per jaar, waarmee in 2005 het actualiseringstraject zou zijn afgerond. De gemiddelde doorlooptijd van een nieuw bestemmingsplan werd geschat op 2 - 2,5 jaar waarbij onderscheid werd gemaakt tussen een voorbereidingsfase, planvorming, inspraak- en vooroverlegfase, vaststellingsfase en de goedkeurings- en beroepsfase.

In het bestuursprogramma 2002-2006 is structureel € 50.000 per jaar gereserveerd voor actualisatie van bestemmingsplannen. Per 1 januari 2003 wordt een medewerker specifiek belast met de actualisatie bestemmingsplannen. In september 2003 wordt door de gemeenteraad ingestemd met het door deze medewerker opgestelde Plan van Aanpak 'Doorstart actualisering bestemmingsplannen 2003-2007'. Aan de voortvarendheid van vier à vijf bestemmingsplannen actualiseren kon vanwege ondercapaciteit en personele wisselingen niet worden vastgehouden. Deze ondercapaciteit blijkt ook duidelijk uit het feit dat in 2002 nog 176.442 euro beschikbaar is van de in 1999 en 2001 beschikbaar gestelde kredieten van in totaal 366.562. In 1998 was de planning van 75 plannen naar 29, bij de doorstart is dat bijgesteld tot 22, vooral door de woongebieden per kern onder te brengen in één bestemmingsplan (een komplan).

In de controlecommissie van 17 mei 2006 is een tussenrapportage uitgebracht. Daarin wordt aangegeven dat een flink aantal bestemmingsplannen in procedure is gebracht. In het kader van de vastgoedsamenwerking tussen de zeven Kempengemeenten worden de bestemmingsplannen ook op digitale leest geschoeid (DURP). In deze tussenrapportage van 2006 wordt een vertraging ten opzichte van de oorspronkelijke planning geconstateerd. In het rapport staat vermeld: 'Over het algemeen kan worden gesteld dat in 2003 een te krappe planning is opgesteld. Met de zittende formatie is het niet mogelijk gebleken het geplande aantal bestemmingsplannen tegelijk in procedure te hebben. De hoeveelheid werk die de beoordeling van inspraakreacties en zienswijzen met zich meebrengt is de grootste oorzaak van vertraging in de planning.'

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** *De doelstelling specifiek is, namelijk het actualiseren van de bestemmingsplannen op basis van prioriteitstelling, binnen een tijdpad en met de beschikbare middelen.*
- M** *1. De gebruikte indicatoren (tijdpad, prioritering en middelen) zijn helder en inzichtelijk.*
- M** *2. Door een goede weergave van het tijdpad en aangebrachte prioritering waren de kaders helder en de randvoorwaarden duidelijk (benodigde middelen en capaciteit beschikbaar stellen).*
- A** *1. Het Plan van Aanpak is opgesteld conform het 'Protocol Projectmatig werken in Cranendonck'. Echter de doorstartnotitie is niet geheel conform het protocol opgesteld. Door niet de structuur van het model te volgen worden met name de aspecten projectleiding, (interne) tijdsbesteding en (voortgangs)rapportage onvoldoende belicht.*
- A** *2. Er is voldoende draagvlak bij de gemeenteraad omdat het plan van aanpak en de doorstartnotitie zijn goedgekeurd door de gemeenteraad.*

---

<sup>1</sup> Het feitelijk aantal bestemmingsplannen was hoger (125). De incidentele herzienings- of wijzigingsplannen zijn opgenomen in het aantal van 75 oorspronkelijke moederplannen.

- R** *Het Plan van Aanpak is reëel en haalbaar omdat krediet en capaciteit door de gemeenteraad ter beschikking zijn gesteld. Deze leken voldoende te zijn. Echter bij de doorstart was er meer zicht op de benodigde capaciteit en toen is onvoldoende capaciteit ingezet.*
- T** *De doorlooptijd is bepaald door aan te geven in welk jaar elk bestemmingsplan geactualiseerd moet gaan worden.*

Tabel 3. *Beleidsvorming en doelstellingen van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst.*

	<i>zeer goed/ duidelijk</i>	<i>goed/ duidelijk</i>	<i>matig</i>	<i>slecht / onduidelijk</i>	<i>zeer slecht / onduidelijk</i>
<b>S</b>	X				
<b>M1</b>	X				
<b>M2</b>	X				
<b>A1</b>			X		
<b>A2</b>		X			
<b>R</b>			X		
<b>T</b>		X			

## 2.3 VOORTGANG EN KADERS

Het actualiseringsprogramma zou tegen 2005 zijn afgerond. Door personele capaciteitsproblemen werd bij de doorstart in 2003 verlengd tot 2007 (met enige uitloop naar 2011). Bij de tussenrapportage in 2006 wordt als einddatum 2008 aangegeven (met ook mogelijke uitloop door beroep bij de Raad van State). Dit houdt in dat de initiële planning duidelijk niet is gehaald.

Bijvoorbeeld het bestemmingplan Soerendonck, dat bij de doorstart in 2003 was gemeld als gestart met afronding in 2005. Echter door de vele (74) inspraakreacties is vaststelling door de gemeenteraad eerst eind 2006 mogelijk zijn. Ook het bestemmingsplan Kom Gastel is in 2003 gemeld als gereed. Toch is in 2006 weer een nieuw bestemmingsplan gestart vanwege het gedeeltelijk onthouden van de goedkeuring door Gedeputeerde Staten, nieuwe ontwikkelingen rondom de toepassing van art. 19(1) en 19(2) WRO, de noodzaak van een onteigeningstitel voor een deelgebied en het niet DURP (digitaal) geschikt zijn van de 2003 versie<sup>2</sup>.

Naast het feit dat de planning niet altijd wordt gehaald, blijkt ook dat de prioritering niet altijd duidelijk en niet wordt vast gehouden aan de originele score van het puntensysteem. Bij het bestemmingsplan Kijkakkers (Maarheze) is de score van de oude bestemmingsplannen laag (7) waarmee de noodzaak voor actualisering klein is. Echter de realisatie van een kindzorgcentrum en aanpassing van de verkeersstructuur in een deel van de wijk blijkt te zijn aangegrepen om dit als een nieuw bestemmingsplan te ontwikkelen in plaats van wijziging of opname in het bestemmingsplan Kom Maarheze. Terwijl het bestemmingsplan Centrum Budel een hoge prioriteit had en vertraging heeft opgelopen in afwachting van de ontwikkelingsvisie kern Budel en is nu voorzien voor 2007. Dit geldt ook voor het bestemmingsplan Kom Dorplein, initieel voorzien in 2000 en is nu voorzien voor 2006.

In de volgende tabel staat vermeld hoeveel bestemmingsplannen geactualiseerd zijn ten opzichte van het Plan van Aanpak in 1998 en de doorstart in 2003.

<sup>2</sup> Interview AV 12.07.2006

Tabel 4. Planning van aantal te actualiseren bestemmingplannen en werkelijk geactualiseerd.

Jaar	PvA 1998	Doorstart 2003	Werkelijk geactualiseerd	
			Voorontwerp	In de raad
1998	7			
1999	3			
2000	4			
2001	4		1	2004
2002	3			
2003	5	7		
2004	4	6	2	2005/06
2005		3	2	
2006		2	2	
2007		2		
uitloop		2		
<b>Totaal</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Uit de tabel blijkt dat ten opzichte van het initiële Plan van Aanpak slechts een kwart van de bestemmingsplannen is gerealiseerd en ten opzichte van de Doorstart is een derde van de plannen gerealiseerd. Over de hele linie heeft het actualiseringsproces vijf jaar achterstand opgelopen. Hierbij moet opgemerkt worden dat vanaf 2003 nadrukkelijk is gekozen voor de insteek kwaliteit boven kwantiteit. Dat wil zeggen dat er veel aandacht wordt besteedt aan ingebrachte zienswijzen en bezwaren teneinde beroepsprocedures zoveel mogelijk te voorkomen. Daarmee is de doorlooptijd van een bestemmingsplanprocedure toegenomen. Bij de reorganisatie per september 2006 is besloten tot een verdere personele versterking om het actualisatie proces geen verdere achterstand te laten oplopen.

Als vervolgens gekeken wordt naar de kosten van de bestemmingsplannen kan het volgende gemeld worden. Aangegeven is dat gemiddeld 600 à 700 uur per bestemmingsplan (excl. beroepsprocedures) nodig is. Voor het inzicht is het aantal daadwerkelijk bestede uren door ambtelijke medewerkers wordt sinds 2000 gevoerde tijdschrijfadministratiesysteem (TIM). Helaas zijn er over de periode 2000 - 2002 geen TIM gegevens (meer) bekend. Volgens TIM zijn er in 2003: 900 uren, in 2004: 1400 uren en in 2005: 2100 uren aan het actualisatieproces besteedt. Vanaf medio 2004 is door een (vrijgestelde) medewerker full time aan de actualisatie van bestemmingsplannen gewerkt. In totaal zijn er dus 4.400 uren besteed, bij een uurprijs van € 65 betekent dit € 286.000 aan interne kosten in de jaren 2003 – 2005.

In de doorstartnotitie uit 2003 is aangegeven dat de kosten per bestemmingsplan, op basis van ervaringscijfers, gemiddeld ca. € 22.000 bedragen. Ten laste van de kredieten van ruim € 382.000 was ultimo 2005 € 363.000 uitgegeven. Uitgaande van circa 7 bestemmingsplannen die toen opgeleverd dan wel in productie waren is dat ruim € 50.000 per bestemmingsplan.

Dit betekent dat de kosten van het actualisatieproces volledig uit de pas lopen met de voorziene gemiddelde kosten. Zowel de externe kosten als de interne kosten (uren) lopen veel hoger op dan geraamd.

In 1998 worden de totale kosten van 29 nieuwe bestemmingsplannen geschat tussen f.580.000 en f.1.400.000 (buitengebied alleen al ca.f.500.000). In de meerjarenbegroting was (in 1998) rekening gehouden met jaarlijks f.100.000. Om voor dit project ruimte te scheppen in de formatie is in de begroting 1998 (investeringsprogramma) f.40.000 structureel opgenomen.

In 1999 wordt een specifiek krediet van f.200.000 (€ 90.756) en in 2001 van f.610.000 (€ 276.806) beschikbaar gesteld. Daarnaast is eenmalig in 2003 € 43.000 voor kapitaallasten toegevoegd. In 2003 is bij de invoering van het BCF (btw-compensatiefonds) het krediet verminderd met € 28.171. Per saldo dus € 382.394. De overige extra inzet die in het bestuursprogramma 2002-2006 werd aangegeven betrof interne personeelskosten.

In de doorstartnotitie uit 2003 is aangegeven dat de kosten niet altijd correct zijn geboekt.

Van de in 1999, 2001 en 2003 beschikbaar gestelde kredieten was ultimo 2004 € 297.782 uitgegeven. Als gevolg van de (verplichtte) stelselwijziging BBV mogen de kosten voor herziening van bestem-

mingsplannen niet meer geactiveerd worden en komen vanaf 2005 volledig ten laste van de functie 810 'Bestemmings- en structuurplannen'. De kosten van het actualisatieproject worden vanaf 2005 niet meer gescheiden verantwoord in de financiële administratie. Ze maken onderdeel uit van de uitgaven onder het product 'Bestemmings- en structuurplannen' in het programma Bouwen en Milieu. Bij de behandeling jaarrekening 2005 is op navraag aangegeven dat in 2005 € 65.000 besteed is aan actualisatie bestemmingsplannen. Totaal gerealiseerde kosten bijna € 363.000.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** *Het in 1998 voorziene tijdpad is niet gehaald. In de periode 1998 - 2003 lijkt de voortgang niet bewaakt. Ook wordt er niet vastgehouden aan de kaders, omdat geen begeleidingsstructuur functioneert zoals aangegeven in het plan van aanpak. De vrijgemaakte capaciteit wordt niet ingezet zoals besloten, wat noodzaakt tot herhaalde bijstelling van het tijdpad. Van de aangegeven prioriteitstelling wordt incidenteel (beargumenteerd) afgeweken. Het DUPR-proof zijn van bestemmingsplannen wordt op basis van een wettelijke verplichting toegevoegd.*
- M** *Doordat niet wordt vastgehouden aan kaders en voortgangprocedure zijn de resultaten slechts voor een derde deel gerealiseerd.*
- A** *Bij de behandeling van het plan van aanpak is er sprake van een breed draagvlak bij de gemeenteraad. Dit blijkt ook uit de instemming met krediet en capaciteit. In coalitieprogramma 2002-2006 wordt het voornemen tot capaciteitsbestemming herhaald en ook in ambtelijke organisatie wordt, vanaf 2003, het project weer echt opgepakt.*
- R** *Hoewel de kaders helder waren wordt de omzetting in geld en capaciteit niet goed gebruikt. Tot 2003 ontbrak het aan een duidelijk voortgangsbewaking. Ook leidt inzicht in geschatte tijdsbesteding per bestemmingsplan niet tot aanpassing van de geambieerde doorlooptijd of de capaciteit. De kosten per bestemmingsplan zijn duidelijk te laag geschat.*
- T** *Er is tot twee maal toe een tijdpad aangegeven dat telkenmale te optimistisch blijkt omdat capaciteit onvoldoende adequaat wordt ingezet en geschat.*

Tabel 5. Voortgang en kaders van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S</b>				X	
<b>M</b>				X	
<b>A</b>		X			
<b>R</b>				X	
<b>T</b>				X	

## 2.4 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

In het Plan van Aanpak werden de kaders, taken en verantwoordelijkheden voor interne partijen helder beschreven. De begeleiding zou geschieden door een interne begeleidingsgroep, bestaande uit de portefeuillehouder Ruimtelijke Ordening, Directeur Grondgebied, Hoofd afdeling Ruimtelijke Ordening en de juridisch beleidsmedewerker Ruimtelijke ordening. De begeleidingsgroep had als taak de bewaking, de voortgang en planning van het gehele project. Zij draagt zorg voor regelmatige terugkoppeling richting ambtelijke medewerkers van de verschillende beleidsterreinen alsook de bestuurlijke terugkoppeling. Verslagen van de interne begeleidingsgroep zijn niet aanwezig omdat deze begeleidingsgroep niet heeft gefunctioneerd. Sinds 2003 is de situatie dat de projectambtenaar iedere zes weken de wethouder bijpraat over de voortgang van het project.

De externe partijen (adviesbureaus) hebben op basis van incidentele contracten gewerkt. Dit betrof vooral de bestemmingsplanvoorschriften en plankaarten.

In 1998 werd aangegeven dat voor het opstellen van elk afzonderlijk bestemmingsplan, indien noodzakelijk, gewerkt zal worden met een interne werkgroep. In de praktijk zijn deze werkgroepen niet geformeerd maar worden de door de externe bureaus opgestelde concept bestemmingsplannen uitgezet voor reactie bij de afdelingen bouwen, milieu en welzijn.

---

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** 1. De functie en taak van de interne (begeleidingsgroep) en externe partijen (adviesbureaus) is in het plan van aanpak en de doorstartnotitie duidelijk aangegeven.
- S** 2. Tot 2003 was er geen regie omdat de begeleidingsgroep niet gefunctioneerd heeft. Na 2003 is aan de centrale regie in de praktijk invulling gegeven door overleg projectambtenaar met portefeuillehouder.
- A** De begeleidingsgroep en interne werkgroepen hebben niet zo gefunctioneerd als aangegeven in het Plan van Aanpak. Hierdoor concludeert de rekenkamercommissie dat er geen sprake is geweest van een breed draagvlak.
- R** De taken en verantwoordelijkheden worden vooral ingevuld door de projectambtenaar (persoonlijke inzet). Echter totale interne capaciteit inzet is onvoldoende tegen de achtergrond van het gegeven dat per bestemmingsplan gemiddeld 600-700 uur benodigd is.

Tabel 6. Taken en verantwoordelijkheden van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S1</b>		X			
<b>S2</b>			X		
<b>A</b>			X		
<b>R</b>			X		

## 2.5 RAPPORTAGES

Sinds 2003 is regelmatig melding gemaakt van de voortgang van het project. Vanaf 2005 wordt in de kwartaal/burap rapportages regelmatig melding wordt gemaakt van de voortgang van het project. Met een tussenrapportage van mei 2006 voor het eerst omvattend gerapporteerd aan de gemeenteraad over de voortgang.

Het project heeft tot 2004 een eigen identificatie in de financiële administratie. De rapportages uit 2003 (doorstart) en 2006 (tussenrapportage) aan de gemeenteraad geven een indicatie waarom de uitvoering niet zo voorspoedig verloopt als gepland maar geven onvoldoende inzicht in kosten (intern en extern). Met name over de tijdsbesteding door de eigen organisatie wordt niet gerapporteerd.

Kansen en bedreigingen zijn in algemene termen gesteld (wettelijke eis, risico bevrozing, beter inspelen op actualiteit) en niet toegesneden op de situatie in Cranendonck.

Blijkens ontvangen informatie ging de gemeenteraad af en toe vooral in op individuele plannen. Op de aspecten tijd (interne kosten) en kosten kon weinig worden gestuurd omdat de rapportage daarover beperkt was. Incidenteel wordt in de burap melding gemaakt van enige extra externe kosten.

Bij de behandeling van de jaarrekening 2004 en 2005 worden enkele schriftelijke vragen gesteld en beantwoord over deze begrotingspost. Bij de vaststelling van de begroting 2004 is in het kader van een bezuinigingsronde vanuit de gemeenteraad € 50.000 bezuinigd op het budget voor bestemmingsplanactualisatie.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** 1. De rapportage geeft duidelijk aan dat er vertraging optreedt.
- S** 2. De behandeling van de voortgangsrapportage leidt tot eenduidige resultaten, namelijk instemming door gemeenteraad met de bijgestelde plannings en beschikbaarstelling van middelen.
- M** De rapportage belicht vooral de voortgang van individuele bestemmingsplannen. Er is geen omvattende rapportage over kosten en mate van inzet interne capaciteit.
- A** De gemeenteraad stemt in met rapportages maar stelt laatste jaren in toenemende mate vragen bij de kosten.
- R** De rapportage maakt onvoldoende duidelijk dat er extra capaciteit nodig is om de opgelopen achterstand in te lopen.



**T** Ofschoon gerapporteerd wordt over de vertraging is de eerste rapportage te laat, namelijk pas vier jaar na de start van het project. En pas vanaf 2006 is er een periodieke rapportage over voortgang individuele bestemmingsplannen die onderdeel uitmaken van project.

Tabel 7. Omgang met rapportages van het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S1</b>		X			
<b>S2</b>		X			
<b>M</b>				X	
<b>A</b>			X		
<b>R</b>			X		
<b>T</b>			X		

---

## HOOFDSTUK 3. HARRY DERCKX COMPLEX

In dit hoofdstuk worden de vijf onderzoeksvragen van de probleemstelling beantwoord voor het project herontwikkeling Harry Derckx complex (HDC). Hierbij worden ook de constatering van de rekenkamercommissie gegeven.

### 3.1 DE AANLEIDING

Op 19 december 2000 stelt de Gemeenteraad een bestuursopdracht vast naar aanleiding van diverse knelpunten en wensen met betrekking tot sportaccommodaties. De knelpunten waren het achterstallig groot onderhoud aan sporthal 'de Schulp' (vooral het dak), de noodzakelijke aanpassingen vanwege de ARBO-wetgeving en groot onderhoud van voetbalvereniging 'SV Budel'. Daarnaast was er de accommodatiebehoefte van turnvereniging 'Turnlust', Bijkomende overwegingen waren de wens tot upgradung van zwembad 't Ekkersbad' en de verruiming van de lokale sportvrijtijdsbesteding. De beperkte beschikbaarheid van financiële middelen noodzaakte tot een extra zorgvuldige analyse, beoordeling en weging van knelpunten en wensen.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** *De aanleiding tot de bestuursopdracht was divers en bestaat uit een combinatie van verschillende knelpunten en behoeften. De aanleiding was voor de bestaande accommodaties eenduidig, maar voor de nieuwe functies in het complex algemeen geformuleerd.*
- A** *Doordat werd ingezet op het dienen van vele gelijktijdige belangen zonder hierbij duidelijke keuzes te maken voor welke zaken het belangrijkste zijn en tegen de achtergrond van beperkte financiële middelen, krijgt het project een zeer ambitieus karakter. Van duidelijke randvoorwaarden was nauwelijks sprake.*
- T** *Er wordt wel een tijdspad uitgezet voor uit te voeren studies. Er is geen tijdspad bepaald voor de oplossing van de knelpunten. Bij aanvang was dus niet duidelijk wanneer het probleem opgelost moest zijn.*

Tabel 8. De aanleiding van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S</b>			X		
<b>A</b>			X		
<b>T</b>			X		

### 3.2 BELEIDSVORMING EN DOELSTELLINGEN

In de bestuursopdracht uit 2000 zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- een onderzoek naar de mogelijkheden en de inhoudelijke, financiële en organisatorische consequenties van een integrale oplossing voor de geschetste knelpunten en wensen;
- (indien het onderzoek een positieve uitkomst heeft) een projectvoorstel voor de nadere uitwerking en uitvoering van de onderzoeksresultaten;
- (indien het onderzoek een negatieve uitkomst heeft) een advies over de afzonderlijke aanpak van de vermelde knelpunten betreffende sporthal 'de Schulp', turnvereniging 'Turnlust', zwembad 't Ekkersbad' en voetbalvereniging 'SV Budel'.

Als concrete producten dient van de uitwerking van de bestuursopdracht op te leveren een onderzoeksrapport én een projectvoorstel of een adviesvoorstel.

De bestuursopdracht ontwikkeling sportcomplex 'Harry Derckx' fungeert als voorbeeld van een projectcontract bij het protocol 'Projectmatig Werken in Cranendonck'. Hoewel het projectcontract 'Harry Derckx' niet geheel de structuur van het protocol volgt komen de daarin beschreven aspecten wel aan bod.

---

In september 2001 levert het externe bureau Nederlands Research Instituut voor Recreatie en Toerisme (NRIT) haar eindrapportage 'Onderzoeks- en adviesstudie naar de markttechnische, bedrijfs-economische en organisatorische ontwikkelingsmogelijkheden van sportcomplex 'Harry Derckx' te Cranendonck op. Op basis daarvan komt de stuurgroep van de bestuursopdracht tot de conclusie dat slechts één oplossing een antwoord geeft op de knelpunten op het sportcomplex Harry Derckx, zijnde totale nieuwbouw van de benodigde sport- en zwemaccommodatie, met bijbehorende voorzieningen. De gemeenteraad stemt op 18 december 2001 in met het NRIT rapport en het advies van de stuurgroep en geeft de stuurgroep opdracht de bestuursopdracht verder uit te werken met een werkbudget van f.70.000.

De beleidsdoelen van de nieuwe bestuursopdracht uit 2001 zijn als volgt geformuleerd:

1. voorstel voorbereiden om op korte termijn in samenspraak met o.a. Turnlust een sporthal/turnhal te realiseren, zodanig dat integratie met andere voorzieningen in de toekomst mogelijk is;
2. onderzoek of publiek private samenwerking haalbaar is (o.a. wellnessconcept);
3. afhankelijk van onderzoek publiek private samenwerking en haalbaarheid wellnessconcept (of andere richtingen) wordt besluitvorming over de verdere investeringen (waaronder zwembad) voorbereid.

Hierop bouwt het onderzoek en advies van het externe bouw- en adviesbureau OLCO voort. In februari 2003 presenteert OLCO haar rapport. Aanbevolen wordt fasegewijs het sportcluster te realiseren en daartoe een programma van eisen op te stellen. Aandachtspunten zijn het al dan niet privatiseren (o.a. Vrijetijdsbedrijf Cranendonck VTBC) en de clustering van onderwijs/cultureel centrum of zorgconcept op dezelfde locatie.

In het rapport wordt met betrekking tot de inschakeling van private partners aangegeven dat een risico dragende exploitant winst nodig heeft. Door clustering en privatisering is een totaal synergie-effect te bereiken waarvan de voordelen ook ten gunste van de gemeentelijke exploitatie kunnen komen (netto voordeel ca. € 20.000).

Tijdens bijeenkomst van de gemeenteraad van 13 mei 2003 worden door de gemeenteraad richtinggevend adviezen afgegeven voor de vervolgstappen op sportcomplex Harry Derckx. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen een visie op korte termijn (sportcluster: sporthal/turnhal en wellness/fitness) en lange termijn (toevoegingen sportvoorzieningen (zoals zwembad) en onderwijsvoorzieningen in de brede zin (scholen, peuterspeelzaal, kinderopvang en bibliotheek) en gemeenschapsvoorzieningen.

Het (ongedateerde) stuurgroepadvies op basis van het OLCO-rapport bevat de volgende conclusies:

- Op termijn onderzoeken of brede onderwijsvoorzieningen op HDC gevestigd moeten worden.
- Op termijn een besluit nemen over private partner voor het wellnessgedeelte.
- Op korte termijn overeenstemming bereiden met Turnlust over de inbreng in de te realiseren turnhal.
- Overleg starten met Klikkelstein over realisering van de kinderopvang.
- In overleg met Turnlust en private partner starten programma en ontwerpfase voor bouw van sportcluster.

In de gemeenteraadvergadering van 15 juli 2003 krijgt het college van b&w de opdracht om te starten met de voorbereiding van de bouw sporthal met turnhal. Hiervoor wordt een voorbereidingskrediet van € 100.000 ter beschikking gesteld. Terwijl het beheer en de exploitatie van het sportcluster vooralsnog door het Vrijetijdsbedrijf Cranendonck worden uitgevoerd. Er wordt (nog) niet gekozen voor private partijen. De door het college van b&w voorgestelde onderzoeken naar inbreng kinderopvang, particulier initiatief fitness/wellness en clustering van andere voorzieningen zijn voor een meerderheid van de gemeenteraad niet prioritair. Toch is in een rapportage aan het college van b&w van 15 januari 2004 nog duidelijk sprake van overige partners op het gebied van fitness/wellness en de kinderopvang. Deze informatie wordt alleen ter kennis gebracht aan het presidium.

Met de afkondiging van de investeringsstop medio 2004 komen de mogelijkheden van particulier initiatief weer naar boven. Mede ook naar aanleiding van het gemeenteraadsbesluit bij de begrotingsbehandeling 2005 om nieuwbouw van de sporthal vooralsnog vijf jaar uit te stellen. Bovendien geeft

Turnlust aan accommodatieproblemen te hebben omdat ze de gymzaal van de Duitse school moeten verlaten.

In 2005 wordt besloten de gronden van het HDC te verkopen aan de BodyFactory. Tevens treedt de gemeente in overleg met Klikkelstein om de nieuwe sporthal gezamenlijk te gaan gebruiken. Het aanbod van Klikkelstein wordt door extern bureau BMC beoordeeld op haalbaarheid. Conclusie is dat het te behalen voordeel van exploitatie door Klikkelstein van de hele accommodatie klein is, gezien de consequenties voor het Vrijtijdsbedrijf Cranendonck. Medegebruik van de accommodatie heeft wel bezettingsvoordelen.

In de gemeenteraadvergadering van 27 september 2005 wordt, mede gezien de acute accommodatiebehoefte van Turnlust, op basis van een initiatiefvoorstel van de fractie ELAN, met een krappe meerderheid, besloten om aan Turnlust een krediet van € 540.725 beschikbaar te stellen. Hiervoor moet Turnlust voor 1 juli 2006 aantonen dat zij de accommodatie binnen dat budget kan realiseren (structurele last van circa € 35.000). Om nader onderzoek naar een voorstel van Klikkelstein voor een combinatievoorziening te faciliteren wordt deze termijn op 27 juni 2006 verlengd tot 1 december 2006. In december 2005 wordt het voorbereidingsbesluit genomen om vestiging van fitness accommodatie door de Body Factory mogelijk te maken. Ook is er eind 2005 een presentatie aan de gemeenteraad van Klikkelstein waarin de eerste schetsen van een sporthal/turnhal met gecombineerd gebruik door kinderopvang Klikkelstein en Turnlust. Op 27 juni 2006 besluit het college van b&w drie aannemers uit te nodigen voor het presenteren van een ontwerp voor realisatie van een sporthal, turnhal en kinderopvang op het Harry Derckx complex.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** *De doelstelling van de nieuwbouw sporthal/turnhal is expliciet en concreet geformuleerd. Echter het samenwerken met particuliere initiatieven wordt vooraf niet of onvoldoende specifiek en expliciet gedefinieerd en concreet gemaakt met wie dit mogelijkerwijs zou kunnen en op welke wijze dit zou moeten gebeuren.*
- M** *1. Voor de realisatie van de sporthal/turnhal is de start van de bouw een goede meetbare indicator. Echter de in samenwerking met derden vorm te geven doelen zijn onvoldoende gevat in tijdindicatoren en geldindicatoren. Geldindicatoren worden bij het naderen van de uitvoeringsfase pas expliciet geformuleerd.*
- M** *2. De kaders en randvoorwaarden wijzigen in de loop van de tijd. Kaders worden niet definitief kwalitatief meetbaar en eenduidig vastgesteld. Het wordt een itererend proces doordat de financiële mogelijkheden het proces opbreken.*
- A** *1. De initiële bestuursopdracht uit 2000 voor het onderzoek naar de beste oplossing voor de onderhoudstoestand en accommodatiebehoeften voor SV Budel en Turnlust is in opzet adequaat en voldoet aan het Protocol 'Projectmatig werken in Cranendonck'. De uitwerking van het beleidsvoornemen na het OLCO-rapport is niet gestalte gegeven volgens dit protocol. Er is vooral op basis van gemeenteraadsvoorstellen en -besluiten gewerkt waarmee de structuur en handgrepen die vanuit het protocol projectmatig werken worden aangereikt verloren zijn gegaan (denk aan: in welke fase van het beleidsproces zitten we, wat zijn de kaders, wat is het tijdpad, wat zijn onze middelen, waaruit bestaat de organisatiestructuur).*
- A** *2. Er is geen sprake van een breed politiek draagvlak voor alle oplossingen en prioritering die voor de diverse knelpunten en wensen worden aangedragen (bijvoorbeeld bij de beschikbaarstelling van het krediet voor de turnhal en een prioritering voor het inschakelen van private partners).*
- R** *De kaders wijzigen tijdens het ontwikkeltraject omdat eerdere kaders niet langer reëel of haalbaar blijken. Omdat ambities worden bijgesteld (afgezwakt) moeten onderdelen van de planvorming opnieuw worden uitgevoerd.*
- T** *Er is geen omvattend tijdpad uitgezet voor de verschillende fases van het beleidsvormingscyclus die voor aanpak van de knelpunten en wensen in het HDC doorlopen moeten worden. (beleidsvorming, beleidsbepaling, beleidsuitvoering en evaluatie).*

Tabel 9. *Beleidsvorming en doelstellingen van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst.*

	<i>zeer goed/ duidelijk</i>	<i>goed/ duidelijk</i>	<i>matig</i>	<i>slecht / onduidelijk</i>	<i>zeer slecht / onduidelijk</i>
<b>S</b>			X		
<b>M1</b>				X	
<b>M2</b>				X	
<b>A1</b>			X		
<b>A2</b>			X		
<b>R</b>			X		
<b>T</b>				X	

### 3.3 VOORTGANG EN KADERS

De doorlooptijd van de onderzoeken door NRIT en OLCO is ongeveer een jaar. De bestuurlijke afweging na het OLCO neemt circa een half jaar in beslag. In juli 2003 en januari 2004 wordt een ambitieuze planning om tot start bouw (aanbesteding) van sporthal/turnhal te komen aan de gemeenteraad gepresenteerd. Echter afkalving van de financiële mogelijkheden gevolgd door een investeringsstop brengen het project enige tijd tot stilstand (besluit Raad bij begrotingsbehandeling 2004: uitstel tot 2010). September 2005 wordt er krediet voor realisatie turnhal beschikbaar gesteld. Hoewel de gemeenteraad in eerste instantie vooral inzet op realisatie van de sport/turnhal is voornamelijk het college van b&w de mogelijkheid van publiek private combinaties blijven onderzoeken. Vooral nadat door Klikkelstein in 2005 een combinatiemogelijkheid werd aangedragen is er weer voortgang in het project gekomen.

Het financiële kader en de financiering zijn regelmatig bijgesteld. In het bestuursprogramma 2002-2006 is sprake van € 263.000 voor sporthal en zwembad. In 2004 is er een investeringsstop en in 2005 wordt € 125.150 voor sporthal/turnhal genoemd in de Burap. In de gesprekken is aangegeven dat het moment waarop echte duidelijkheid over de kosten bestaat niet is bereikt door het stilleggen van het project in oktober 2004. Tot medio 2003 ging de gemeenteraad er nog van uit dat financiering vanuit de reguliere begroting geen probleem was. Daarna staat de gemeenteraad meer open voor inbreng door, samen optrekken met private partijen. Verkoop van bouwgrond en verhoging van de OZB zijn als financieringsbronnen genoemd.

Voor de uitvoering van de bestuursopdracht van 2001 is een krediet beschikbaar gesteld van f.70.000. Daarnaast wordt in 2003 € 100.000 beschikbaar gesteld voor de voorbereiding bouw sporthal/turnhal. Van het totaal (€ 131.765) wordt in de periode 2001-2005 € 57.400 besteed aan onderzoeken (m.n. NRIT en OLCO). In 2005 wordt voor een aanvullend krediet voor de realisatie van de kleedruimten SV Budel € 70.000 overgeheveld waarmee het krediet op € 4.400 na is uitgeput.

Vanaf 2003 is in TIM de interne tijdsbesteding voor het HDC vastgelegd. Tot en met 2005 zijn 975 uren op het project HDC verantwoord. Bij een tarief van € 65 betekent dit ruim € 63.000 aan interne kosten in de periode 2003 t/m 2005. Voor de periode 2000 t/m 2002 zijn geen tijdregistratie gegevens beschikbaar.

Uit de OLCO studie van begin 2003 kwamen stichtingskosten naar voren van € 4,2 miljoen voor nieuwbouw sporthal/turnhal en € 3,3 miljoen voor het zwembad. De inschatting voor de sporthal/turnhal lag dubbel zo hoog als het in de NRIT genoemde bedrag. Uit de exploitatieberekeningen bleek dat er geen voordeel op de personeelskosten was te behalen en het exploitatieresultaat (verlies) met ca.€ 100.000 zou stijgen (exclusief rente en afschrijving). Meer actuele indicaties geven € 2-2,5 miljoen aan voor de sporthal. De mate van soberheid van de bouw wordt als belangrijkste reden gegeven voor de verschillen in de indicatieprijzen van de nieuwbouw.

*De rekenkamercommissie constateert:*

**S** *De rapportages van NRIT en OLCO worden opgeleverd binnen het afgesproken tijdspad en behandelingsaangegeven knelpunten en wensen. Het financiële kader, de dekking van de investering, en het tijdspad voor de ontwikkeling van het HDC zijn niet eenduidig vastgesteld. De verschillende*

*functies (sporthal, turnhal, fitness, andere maatschappelijke functies) bevinden zich niet allemaal in dezelfde fase van het beleidsproces waardoor er geen sprake is van samenhangende kaders en eenduidige voortgangspedure en hier dus ook moeilijk aan vastgehouden kan worden.*

- M** *Met het opmaken van programma van eisen en het tijdpad (voorbereidingsfase, ontwerpfase en uitvoeringsfase) voor bouw sporthal/turnhal is in 2003 een leidraad voor aanwijsbare op te leveren resultaten beschikbaar. Bestemmingsplanprocedures bepalen de voortgang van het particulier initiatief (fitness). Door de investeringsstop in 2004 komt de voortgang stil te staan en komen de kaders onder druk.*
- A** *Een politiek draagvlak voor het turnspecifieke deel van de hal ontbreekt lange tijd. Ook staat het draagvlak onder druk door de prioriteringsnoodzaak ten opzichte van andere projecten. Er wordt eerst (in 2004) besloten de bouw van de sporthal tot 2010 uit te stellen. Maar enige tijd later besluit de gemeenteraad dat voor de bouw van een sporthal geld beschikbaar moet zijn. Na presentatie van een particulier initiatief wordt de planontwikkeling sporthal weer opgepakt en blijkt er voldoende draagvlak te zijn om tot een herinrichting van het HDC als geheel te komen.*
- R** *Door enerzijds veranderende inzichten van de gemeente en anderzijds het ontbreken van kaders hoe om te gaan met particuliere initiatieven is geen sprake van een consistente voortgang.*
- T** *Er is geen duidelijke tijdpad voor het gehele project HDC. Wanneer er al kaders worden aangegeven is niet duidelijk wanneer hiervan afgeweken kan of mag worden en wanneer niet. Er gaat veel energie en tijd verloren met het matchen van wensen en (financiële) mogelijkheden.*

Tabel 10. Voortgang en kaders van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S</b>			X		
<b>M</b>			X		
<b>A</b>				X	
<b>R</b>				X	
<b>T</b>					X

### 3.4 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De bestuursopdracht gaf in 2000 het kader voor het functioneren van de interne stuur- en projectgroep. De stuurgroep bestond uit burgemeester, hoofd welzijn en beleidsmedewerker welzijn en de projectgroep uit beleidsmedewerker welzijn, manager VTBC, financieel sectorsconsulent, beleidsmedewerker ROEB, vertegenwoordiger Turnlust en vertegenwoordiger SV Budel. Voor de begeleiding van het daartoe uitgenodigde NRIT onderzoeksinstituut komt de (gecombineerde) stuurgroep/projectgroep in 2001 vier keer bij elkaar, waarover verslaggeving is aangetroffen.

De rekenkamercommissie heeft slechts beperkte verslaggeving rondom het functioneren van de stuur- en projectgroep aangetroffen in het kader van de uitwerking en begeleiding van de OLCO opdracht in 2002-2003. Vanaf medio 2003 komt de stuurgroep weer regelmatig bij elkaar om het opmaken van de stedenbouwkundige schets en het programma van eisen te bespreken. In de nieuwe stuurgroep hebben zitting wethouder, hoofd welzijn, projectleider HDC, manager VBTC en tot 2004 ook de burgemeester en de secretaris.

Uit de notities van de gesprekken met Turnlust blijkt dat de mate en vorm waarin Turnlust invulling kan of wil geven aan de turnhal een punt van veel overleg, bijstelling en discussie is. Er bestaat verschil van inzicht over de eisen waaraan de turnhal moet voldoen en ook komt er geen duidelijkheid over de bijdrage van Turnlust. De turnvereniging ziet graag realisatie met toepassing van (hogere) KNGU eisen (topsporthal), de gemeente hanteert voor de accommodatie NOC/NSF eisen voor een gymnastiekaccommodatie. Deze verschillen in ambitieniveau en inzichten slepen zich ruim een jaar voort. In een gesprek met Turnlust op 21 april 2004 om 'de klokjes gelijk te zetten', worden de mogelijkheden voor beide partijen (financiële problemen gemeente, huisvestingsdruk Turnlust, randvoorwaarden) op een rij gezet. In oktober blijkt er toch weer misverstand te hebben bestaan over de wijze waarop Turnlust de accommodatie zelf zou kunnen realiseren. Hierbij speelt een rol dat medio 2004 twee interne personele wisselingen plaatshebben in de gemeente. Ook speelt daar doorheen de discussie over basisvoorzieningen en financiële crisis (investeringsstop, uitstel nieuwbouw sporthal) bij de gemeente.

Uit gesprek met Turnlust komt naar voren dat bestuur Turnlust onderkent dat het onvoldoende duidelijk heeft gemaakt waarom welke eisen aan een hedendaagse turnaccommodatie gesteld worden. Deze kwamen ook vanuit de KNGU pas tijdens de looptijd van het project tot stand. Daarmee was het draagvlak voor in het bijzonder het permanente deel van de turnaccommodatie lange tijd niet aanwezig. Verder heeft verschil in ambitie met betrekking tot de beeldkwaliteit van een gebouw op het HDC niet bijgedragen aan de doelstelling om de accommodatie binnen een voor Turnlust haalbaar budget te realiseren.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** 1. *In de initiatiefase zijn de functies, taken en verantwoordelijkheden van de ambtelijke organisatie, externe bureaus en derden helder vastgelegd in bestuursopdracht. Echter in de ontwikkelingsfase is onvoldoende duidelijk hoe private partijen (met name Turnlust) (kunnen/mogen) bijdragen aan het beleidsvormend proces.*
- S** 2. *De stuurgroep heeft de regie, waarbinnen de projectleider van de gemeente duidelijk de regierol naar zich toe trekt.*
- A** *De stuurgroep heeft echter een jaar niet gefunctioneerd en ook is er geen afzonderlijke projectgroep benoemd. Dit zou erop kunnen duiden dat er intern draagvlak ontbreekt voor de taken en rollen die binnen onderscheiden gremia worden gevraagd. Externe partijen (met name Turnlust) zijn wel benoemd als externe partner binnen de stuurgroep, maar veel gesprekken verlopen toch bilateraal.*
- R** *Vanaf 2003 is er sprake van een redelijk adequaat functioneren en frequent overleg van de stuurgroep. Hoewel de samenstelling (in functie van de voortgang van het project) wel wisselt.*

Tabel 11. Taken en verantwoordelijkheden van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S1</b>			X		
<b>S2</b>		X			
<b>A</b>			X		
<b>R</b>		X			

### 3.5 RAPPORTAGES

Vrij frequent wordt middels Buraps en gemeenteraadsvoorstellen aan de gemeenteraad gerapporteerd. Vooral de voortgang van de planontwikkeling sporthal/turnhal hebben de aandacht van de gemeenteraad. Het verloop van de voorbereidingskredieten blijkt uit de jaarrekeningen. Echter over de (interne) tijdsbesteding wordt niet gerapporteerd.

Vanuit de ambtelijke organisatie wordt regelmatig gerapporteerd aan het college (o.a. portefeuillehoudersoverleg). Het uitblijven van duidelijkheid over de (financiële) mogelijkheden van Turnlust, met op de achtergrond het verschil van inzicht in de eisen die aan een turnhal gesteld worden, komt regelmatig aan de orde. Vooral vanaf medio 2004 vindt regelmatig rapportage plaats over de wensen en mogelijke kansen vanwege de belangstelling die private partijen tonen voor het project.

De meerderheid van de gemeenteraad lijkt vooral gefocused op de realisatie van de sporthal/turnhal. Inschakeling daarbij van private partners heeft niet de prioriteit tot het moment dat financiële problemen het opportuun maken teneinde het project te kunnen realiseren. Uit gesprekken met gemeenteraadsleden blijkt dat het plan tot stand kwam in een periode dat er nog geen financiële problemen waren, dan is het wat makkelijker kaders te stellen. De controlerende rol zag men vooral in het aandringen op voortvarendheid.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** 1. *Rapportage is vooral gericht op de verschillende functies (sporthal/turnhal, fitness, kinderopvang) van het HDC. Er is geen sprake van een overall rapportage van het hele complex. Tevens ontbreekt het belangrijkste punt, de financiële besluitvorming, in de rapportage en wordt dit telkens vooruitgeschoven.*



- S** 2. Resultaat van behandeling is vaak het voortgaan op de ingeslagen weg in afwachting van nader onderzoek en nadere aftasting van mogelijkheden.
- M** De rapportage is vooral toegespitst op de realisatie van een sporthal/turnhal. Uitputtende periodieke rapportage die de voortgang van alle onderdelen van het project HDC in samenhang omvat is niet aangetroffen.
- A** Rapportage leidt vaak tot (hernieuwde) discussie over haalbaarheid en prioritering van de verschillende functies van het HDC.
- R** De rapportage is gericht op het in kleine stapjes op de verschillende functies verder brengen van het project.
- T** Er wordt met grote regelmaat in diverse vormen gerapporteerd (burap, commissie- en raadsvoorstellen).

Tabel 12. Omgang met rapportages van het project 'Herontwikkeling Harry Derckx complex' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	Goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S1</b>			X		
<b>S2</b>			X		
<b>M</b>				X	
<b>A</b>			X		
<b>R</b>			X		
<b>T</b>		X			

---

## HOOFDSTUK 4. RANDWEG ZUID

In dit hoofdstuk worden de vijf onderzoeksvragen van de probleemstelling beantwoord voor het project 'Randweg Zuid'. Hierbij worden ook de constatering van de rekenkamercommissie gegeven.

### 4.1 DE AANLEIDING

Het beleidstraject voor een randweg komt voort uit behoefte om verkeerscongestie in de kern Budel te willen vermijden waarvan de eerste schetsen teruggaan naar het bestemmingsplan Schoterakkers uit 1972. Het verkeerscirculatieplan uit 1992 voorziet in een aantal maatregelen om de verkeerssituatie in Budel te verbeteren. Knelpunt bleef echter de overlast van het gemotoriseerde verkeer door het centrum, vooral de afwikkeling van het (vracht)verkeer van en naar België.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** *Dat er geen sprake is van een directe, concrete aanleiding of noodsituatie maar eerder sprake is van een algemene duiding. Namelijk de gemeente wil de verkeerscongestie in kern Budel vermijden en het doorgaande verkeer naar België weren uit kern.*
- A** *In de jaren zeventig - tachtig was verkeersafwikkeling via een rondweg een trend; dit idee past geheel in het tijdsbeeld. Waarbij de gemeente bij een randweg meestal kan rekenen op een breed draagvlak onder de bevolking.*
- T** *Bij aanvang is absoluut nog niet duidelijk wanneer het probleem opgelost zou moeten zijn. Vooral ook omdat het probleem onvoldoende eenduidig is.*

Tabel 13. De aanleiding van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	Slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S</b>				X	
<b>A</b>		X			
<b>T</b>					X

### 4.2 BELEIDSVORMING EN DOELSTELLINGEN

Als beleidsstuk waarin een randweg Zuid is aangegeven wordt uitgegaan van het verkeerscirculatieplan uit 1992. Dit plan voorzag een aantal maatregelen om de verkeerssituatie in Budel te verbeteren. De voormalige gemeente Budel heeft aansluitend een onderzoek laten verrichten naar de noodzaak en de tracékeuze van een zuidelijke verbindingsweg in Budel. Naar aanleiding hiervan heeft de gemeentegemeenteraad in december 1993 een voorkeur uitgesproken voor een tracé van een zuidelijke randweg, via Schoterakkers.

In 1994 sprak de Provinciale Planologische Commissie (PPC) haar voorkeur uit voor een tracé over de bestaande infrastructuur en in ieder geval een tracé dat aansloot bij de bestaande stedelijke structuur. De gemeente wilde de woongebieden ontzien en in mei 1995 wordt door de PPC ingestemd met de zogeheten 'Midbuulse Randweg' (ook wel Schoterakkers-plus genoemd).

Een ontwerpbestemmingsplan Randweg Zuid 1995 is uiteindelijk niet verder in procedure gebracht<sup>3</sup>. Wellicht was de aanstaande herindeling (1997) de achtergrond om de planrealisatie op te schorten. Uit interviews met gemeenteraadsleden komt naar voren dat het ontbreken van de financiële dekking en de bezwaren van de Provincie redenen waren waarom het bestemmingsplan in 1995 niet is doorgezet.

Op 1 juni 1999 stelt de (nieuwe) gemeenteraad het Gemeentelijk VerkeersVeiligheidsplan en de VerkeersStructuurVisie Budel vast. In deze visie worden een zestal varianten voor de Randweg Zuid gepresenteerd. Door extern bureau Oranjewoud zijn de varianten beoordeeld op verkeerseffecten, hinderaspecten, procedurele haalbaarheid en kosten. De afweging in de gemeenteraad spitst zich toe op variant 4 (optimalisaties) en variant 6 (combinaties). Aan bewoners van de Mulkstraat blijkt be-

<sup>3</sup> H.2 voorgeschiedenis, rapport ROEB 4/11/2003 Randweg-Zuid fase 2, Traces nader beschouwd.

---

stuurlijk de toezegging gedaan dat deze weg nooit deel uit zal maken van een definitieve omleidingsroute voor het doorgaande verkeer.

De gemeenteraad stelt de VerkeersStructuurVisie ongewijzigd vast en gaat daarmee voor de voorkeursvariant 4. In deze variant wordt de randweg aangelegd via de Fabrieksstraat, die vervolgens via een nieuw trajectdeel aansluit op de Randweg Zuid en deze voert op haar beurt over het bedrijventerrein Airpark. In 2000 is een belangrijk onderdeel van de totale verkeersstructuur rond Budel gerealiseerd met de doortrekking van de Randweg Zuid fase 1 vanaf bedrijventerrein Airpark naar de Fabriekstraat.

Medio 2001 neemt een nieuw benoemde beleidsmedewerker Verkeer en Vervoer het project weer op. Vanaf april 2001 tot december 2003 is door een ambtelijke projectgroep en door de nieuwe beleidsmedewerker gewerkt aan nadere voorstellen. Het projectteam Randweg Zuid fase 2 gaat aan de slag met de opdracht om tot een aanleg van het gedeelte van de Randweg Zuid gelegen tussen het bedrijventerrein Airpark en de Midbuulweg (variant 4 VSV) te komen. Het projectcontract is opgesteld conform het Protocol 'Projectmatig werken in Cranendonck' en omvat een duidelijk tijdpad (voortontwerp tegen december 2001, aanbesteding en aanleg in de periode 2003-2006), projectorganisatie structuur (breed samengesteld ambtelijk projectteam), tijdsbesteding (intern 800 uur en extern 380 uur in de periode 2001 en 2002) evenals een financieel kader (6 miljoen gulden investering).

Medio 2002 wordt een voorontwerp Randweg Zuid fase 2 vrijstellingsprocedure art.19 lid 1 WRO gepresenteerd. Bewoners van de Patrijslaan, Midbuulweg en Fabriekstraat verenigen zich in het 'Collectief Randweg Zuid' en pleiten voor het traject over Schoterakkers als alternatief. In de gemeenteraadsvergadering van 30 oktober 2002 zegt het college van b&w de gemeenteraad toe een nadere studie uit te voeren. Deze notitie is in december 2002 voorgelegd aan de beleidscommissie en onderdeel van overleg met de provincie Noord-Brabant in februari 2003. De Provincie geeft als signaal dat er belangrijke obstakels voor het Schoterakkers tracé zijn. Namelijk de doorsnijding van agrarisch gebied met hogere landschappelijke en cultuurhistorische waarden en de ligging van een deel van het tracé binnen een toekomstig grondwaterbeschermingsgebied. Bovendien is dit vastgelegd door de gemeente in de Structuurvisie Plus van 1999.

In juli 2003 besluit de gemeenteraad af te zien van een toegezegde bijdrage van € 1,9 mio. uit het Regionaal Bereikbaarheidsfonds omdat het project niet voor eind 2005 gerealiseerd zal kunnen worden. In de gemeenteraadsvergadering van 16 december 2003 wordt de notitie 'Randweg Zuid fase 2, Tracés nader beschouwd, afweging tussen variant 4-VSV en Schoterakkers-plus' besproken. Het college van b&w stelt op basis daarvan voor, af te zien van beide tracés die in de notitie zijn genoemd aangezien voor realisatie geen noodzaak aanwezig is. Dit houdt in de VerkeersStructuurVisie Budel van 1999 in trekken en geen alternatieve tracévarianten onderzoeken. In de notitie wordt geconstateerd dat de effecten van detailmaatregelen in de periode 1999-2003 zodanig zijn dat er op basis van de intensiteit-capaciteitsverhouding geen problemen te verwachten zijn (verkeersprognose 2015). Ook wordt gewezen op het ontbreken van dekkingsmiddelen.

De materie ligt blijkbaar zo gevoelig dat een herziening van het beleidsvoornemen met betrekking tot de noodzaak (op basis van nieuwe verkeersintensiteitsberekeningen), in de gemeenteraad niet van de grond komt. Het is de gemeenteraad wat te kort door de bocht. Uit interviews bleek dat met het vervallen van een verkeersarme/luwe markt als gevolg van de door bewoners van de van Hout straat gevoerde procedure er al minder noodzaak verkeersdruk op de 'omleidingsroute' ontstaan is (Markt eenrichtingsverkeer).

Tijdens de gemeenteraadsvergadering worden een aantal amendementen ingediend die er toe leiden dat het college van b&w toezegt om in april - mei 2004 een notitie voor te leggen waarin naast de Randweg Zuid ook de financieringsaspecten van de overige beleidsvoornemens zoals Kindzorgcentrum, Harry Derckx complex, gemeentehuis en centrumplan Budel zijn meegenomen.

Op 17 februari 2004 wordt in het college van b&w een notitie besproken waarin wordt gevraagd een aantal alternatieven van een randweg door te mogen rekenen. De rapportage over deze alternatieven ("Randweg Zuid fase 2, Tracés nader beschouwd een vervolg, aanvullende studie naar alternatieven") wordt op 1 juni 2004 door de gemeenteraad voor kennisgeving aangenomen ten behoeve van nadere besluitvorming.

Die nadere besluitvorming vindt plaats in de gemeenteraadsvergadering van 6 juli 2004 waarin, mede op basis van een second opinion door een extern bureau (op verzoek van de gemeenteraad) wordt besloten om in te zetten op:

- de aanleg van een randweg over nieuw aan te leggen wegen (Schoterakker-plus of Grootshoterwegtracé of varianten daarvan),
- de begeleidingscommissie vanuit de gemeenteraad met de gemeenteraadsvoorzitter in overleg te laten treden met de Provincie of nut en noodzaak voldoende is aangetoond en
- zodra positief resultaat bij de Provincie is bereikt, binnen vier maanden daarna, een voorstel te presenteren aan de gemeenteraad.

Het gemeenteraadsoverleg met de Provincie vindt plaats op 22 maart 2005. Uit de gespreksnotitie blijkt dat de Provincie concludeert dat, op basis van de door het College getrokken conclusie ('tracés nader beschouwd') de noodzaak tot aanleg niet is aangetoond. Aangegeven wordt ook dat verkeersintensiteit niet de enige grondslag voor aanleg is. De veiligheid, duurzaamheid en leefbaarheid komen in aanmerking. De gemeente zal aandacht moeten besteden aan de in een eerder stadium door de Provincie aangedragen belemmering. Het is wederom aan de gemeente om nut en noodzaak aan te tonen.

In het bestuursprogramma 2006-2010 staat het volgende aangegeven: "in de komende periode eerst de tracékeuze gemaakt zal worden, waarna met de voorbereiding van het bestemmingsplan gestart zal worden. De financiële haalbaarheid dient gewaarborgd te zijn op het moment van vaststelling van het bestemmingsplan." De opdracht tot het formuleren van een bestuursopdracht daartoe is in augustus 2006 in de organisatie weggezet.

*De rekenkamercommissie constateert:*

- S** *Aan het project 'Randweg Zuid' lag geen vastomlijnd basisbesluit ten grondslag. Het is eerder een wisselend parcours met de inzet om uiteindelijk een randweg aan te leggen. Dit houdt in dat de doelstellingen niet specifiek, expliciet en concreet geformuleerd zijn. Het enige wat expliciet is dat er een randweg moet komen.*
- M** *1. De rekenkamercommissie heeft geen indicatoren kunnen vinden waarop de gemeenteraad kon sturen, met uitzondering van het Plan van Aanpak om te komen tot een voorbereidingsbesluit na de keuze voor variant 4.*
- M** *2. De kaders en randvoorwaarden zijn voor betrokkenen onvoldoende helder en inzichtelijk, terwijl ze wel degelijk aanwezig zijn. Denk aan de doorsnijding van agrarisch gebied met hogere landschappelijke en cultuurhistorische waarden en aan gedane toezeggingen aan bewoners. Hierdoor ziet de gemeente zich geconfronteerd met het feit dat enerzijds de oplossing via Schoterakkers bij de Provincie moeilijk ligt/lag en anderzijds dat de oplossing via (deels) bestaande infrastructuur op bezwaren van aanwonenden kon rekenen. Denk ook aan de financiële kaders die onvoldoende duidelijk zijn.*
- A** *1. In de periode 2001-2003 is gewerkt met een projectaanpak zoals die in het Protocol 'Projectmatig Werken in Cranendonck' is vastgelegd. In de andere periodes wordt hier niet mee gewerkt.*
- A** *2. In principe is er sprake van een groot draagvlak bij de gemeente. Echter in 2003 zijn raadsleden verdeeld over de prioritering van het onderwerp. Enkele gemeenteraadsleden hebben aangegeven dat de noodzaak eigenlijk is vervallen door het behouden van de verkeersdoegang tot de Markt.*
- R** *De projectdefiniëringen, kaders en voortgangprocedure zijn niet reëel en dus niet haalbaar gebleken omdat onvoldoende rekening is gehouden met de kaders opgelegd door de Provincie, maar ook de gemeente zelf heeft zich onvoldoende rekenschap gegeven van de tegenstrijdigheid in zelf vastgestelde kaders. Enerzijds de Structuurvisie Plus (bescherming bolle akkers) en anderzijds de VerkeersStructuurVisie Budel (randweg deels door open gebied). Waarbij de voorkeur voor varianten die dat open gebied verder aantasten als mogelijkheid worden uitgedragen.*
- T** *Nog altijd is onduidelijk wanneer de doelstellingen gehaald moeten worden, gezien de algemene beschrijving in het bestuursprogramma 2006-2010.*

Tabel 14. *Beleidsvorming en doelstellingen van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst.*

	<i>zeer goed/ duidelijk</i>	<i>goed/ duidelijk</i>	<i>matig</i>	<i>slecht / onduidelijk</i>	<i>zeer slecht / onduidelijk</i>
<b>S</b>				X	
<b>M1</b>			X		
<b>M2</b>			X		
<b>A1</b>			X		
<b>A2</b>			X		
<b>R</b>					X
<b>T</b>				X	

### 4.3 VOORTGANG EN KADERS

Er zijn periodes te onderkennen dat er voortvarend (bij tijd en wijle zelfs onder grote tijdsdruk) aan het project gewerkt werd maar ook periodes van stilstand waarin geen noemenswaardige ontwikkelingen plaatsvinden. Over de periode 2000 tot december 2001 heeft de rekenkamercommissie geen stukken gezien vanuit het college van b&w of de gemeenteraad waaruit enige voortgang in het project blijkt. Dit is bevestigd door de gesprekken met vertegenwoordigers van de ambtelijke organisatie. Uit interviews met gemeenteraadsleden bleek dat zij ervan uitgaan dat met de vaststelling van de Verkeers-StructuurVisie de kaders duidelijk waren en men er van uitging dat aan de uitwerking werd gewerkt. Een actieve periode is er vanaf 2001 met de benoeming van een beleidsmedewerker Verkeer en Vervoer en de formatie van een ambtelijke projectgroep tot aan medio 2004, waarna het ontwikkeltraject feitelijk stil ligt.

Er zijn twee belangrijke randvoorwaarden waarbinnen de realisatie van een randweg in zijn meest gewenste vorm (over nieuwe wegen) gestalte zou moeten krijgen. De planologische inpassing die echter strijdig was met de vigerende door de gemeenteraad vastgestelde Structuurvisie Plus 1999 en een adequate financiële dekking, die echter ontbrak. Met de presentatie van de nota heroverwegingsnota in 2004 kwam daarnaast de (verkeerskundige) noodzaak onder druk te staan en bleef over het meer algemene nut van ontlasting (leefbaarheid) van de bestaande route.

Financiering is in de loop van de tijd gezocht in het Regionaal Bereikbaarheidsfonds (beschikbaar bij gereedkomen voor eind 2005 1,9 miljoen euro), verhoging Onroerend Zaak Belasting (OZB) of verkoop van bouwgrond. Toch bleef er een ongedekte behoefte van 6 - 7 miljoen euro. Het ontbreken van financiële middelen is eind 2003 voor het college van b&w een van de gronden af te zien van het doorzetten van een randweg.

In juni 1999 worden de kosten van variant 4 geschat op 4 miljoen gulden. In 2002 op 4 miljoen euro. In 2004 zijn de totale projectkosten (eindwaardeberekening) voor de dan bepleitte oplossing van een totaal nieuwe weg geraamd op 9,2 miljoen euro en de kosten voor variant 4 belopen dan 8 miljoen euro (met een ongedekte kredietbehoefte van 6-7 miljoen euro).

De projectkosten kwamen ten laste van de reserve 'Bestemmingsreserve randweg'. De originele storting in 1997 was 1,9 miljoen gulden. Op deze reserve is tot 2004 rente bijgeschreven. Belangrijkste uitgave was de aankoop en saneren van een pand aan de Fabriekstraat in 2001 (€ 430.000). Daarnaast is uit de reserve in 2002 € 971.544 naar het mobiliteitsfonds SRE overgeboekt in het kader van een toegezegde subsidie. Nadat de gemeenteraad had aangegeven niet voor ultimo 2005 tot uitvoering over te kunnen gaan is dit bedrag in 2003 teruggestort en in 2004 correct in de administratie verwerkt (€ 785.885 teruggestort in reserve randweg en € 185.649 teruggestort naar reserve bovenwijkse voorzieningen). Ultimo 2005 bedroeg de stand van de reserve € 663.700. Aan overige uitgaven (onderzoeken ed.) is per saldo € 139.108 uitgegeven.

Uit een opgave door de afdeling op basis van tijdschrijfsysteem TIM blijkt dat op het project Randweg Zuid in de periode 2001 t/m 2005 1.630 uur zijn verantwoord.

De rekenkamercommissie constateert:

- S** *Er is vanaf het begin geen vastomlijnde aanpak en tijdpad voor realisatie van het project. Na het VSV4 besluit wordt projectmatig aan de uitwerking van dat besluit gewerkt. Aan het financiële kader, in het bijzonder de financiële dekking is onvoldoende aandacht besteed. Na een reservering in 1997 worden geen reserveringen voor de aanleg van Randweg Zuid in de financiële meerjarenplanning meer opgenomen.*
- M** *Aangezien in de vorige paragraaf geconstateerd is dat er geen indicatoren zijn vastgesteld kan dit ook geen leidraad zijn geweest (m.u.v. plan van aanpak uitwerking VSV4 variant).*
- A** *Gelet op het tweemaal terugkomen op een eerder genomen besluit bestaat er weliswaar een draagvlak voor een Randweg, echter niet voor welke variant dit moet zijn en op welke wijze deze gefinancierd zou moeten worden.*
- R** *Onvoldoende eenduidigheid van de kaders en de tussentijdse wijzigingen daarin leiden er toe dat de uitwerking van het project telkens opnieuw moet worden opgepakt.*
- T** *De kaders en de voortgang zijn niet voorzien van een duidelijk tijdpad. Hierdoor leidt het project bij tijd en wijle een sudderend bestaan leidt. Alleen in de periode 2001 - 2004 is actief gewerkt aan het project.*

Tabel 15. Voortgang en kaders van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S</b>			X		
<b>M</b>				X	
<b>A</b>				X	
<b>R</b>				X	
<b>T</b>			X		

#### 4.4 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De werkzaamheden van het projectteam leiden tot de presentatie van een voorontwerp ter visie legging art.19(1) van Randweg Zuid fase 2 in begin 2002. Daarna heeft de werkgroep ook nog (deels) gefunctioneerd rondom de heroverwegingsnotities in het kader van 'tracés nader beschouwd' en 'een vervolg' in 2003.

Het werken met een projectteam voor dit project lijkt, voornamelijk in de periode 2001 - 2003, goed gefunctioneerd te hebben. Nadat de gemeenteraad in 2004 de aftasting van de mogelijkheden bij de Provincie naar zich toe had getrokken wordt de structuur minder helder, c.q. is de bestuurlijke belangstelling (vanwege de gevoeligheid van het thema) verflauwd. Voor de ambtelijke organisatie was toen niet meer duidelijk vanaf wanneer van hen weer stappen verwacht werden.

In 1999 stelt de gemeenteraad de VerkeersStructuurVisie ongewijzigd vast en gaat daarmee voor de voorkeursvariant 4 VSV. Wanneer in 2002 het voorontwerp wordt gepresenteerd wordt onder maatschappelijke druk besloten dat een nadere studie naar alternatieven gewenst is. Die nadere studie geeft aan dat de noodzaak tot een randweg er niet meer is. Dit gaat de gemeenteraad te ver en ze spreekt de voorkeur uit voor een volledig nieuw tracé via Schoterakkers of varianten en wil zelf bij de provincie aftasten of nut en noodzaak voldoende aangetoond zijn gezien de planologische bezwaren.

De rekenkamercommissie constateert:

- S** *1. De taken en verantwoordelijkheden van het projectteam voor de uitwerking van de VSV4 variant waren helder. De heroverwegingsnotities komen tot stand op basis van eigen ambtelijke verantwoordelijkheid. Nadat de gemeenteraad het overleg met de Provincie naar zich toe trekt bestaat bij ambtelijke organisatie onduidelijkheid over verdere taken.*
- S** *2. Onduidelijk is wie de regie van het project heeft, dit hangt waarschijnlijk ook samen met de fase van het project, omdat het project in feite blijft hangen in de initiatieffase.*
- A** *Draagvlak is niet al te groot. De ambtelijke organisatie geeft uitvoering aan raadsbesluiten maar constateert tegelijkertijd dat de noodzaak is gewijzigd als gevolg van tussentijds genomen verkeersmaatregelen. Vasthouden aan de wens van een randweg is vanuit politieke opportuniteit*

verklaarbaar, echter de afweging 'landschap' (gemeente/Provincie) en financieel commitment ontbreken.

- R** Het is onduidelijk in hoeverre taken en verantwoordelijkheden van partijen passend waren, met uitzondering van het functioneren van de projectgroep.

Tabel 16. Taken en verantwoordelijkheden van aanleg Randweg Zuid SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S1</b>			X		
<b>S2</b>			X		
<b>A</b>			X		
<b>R</b>			X		

## 4.5 RAPPORTAGES

De rapportages (Verkeerscirculatieplan, Verkeersveiligheidsplan, VerkeersStructuurVisie, Tracés nader beschouwd e.d.) gaan uitgebreid in op de technische gegevens (verkeersstromen, veiligheid e.d.) van een randweg. Het zoeken van financiële dekking wordt door de gemeenteraad telkens vooruitschoven. In de projectopdracht van 2001 wordt de mogelijkheid van weerstand van omwonenden expliciet genoemd als aandachtspunt.

Over de kosten van de afzonderlijke tracés wordt vooral in de notities vanaf 2001 gerapporteerd. Over de besteding van het in 1997 beschikbaar gestelde voorbereidingskrediet van f.1,9 miljoen wordt feitelijk alleen via de jaarrekening gerapporteerd. Voorstellen die een grote onttrekking uit de daaruit gevormde reserve Randweg betekenden kwamen separaat aan de orde (Bereikbaarheidsfonds en aankoop pand).

Over de ambtelijke inzet is voorzover de rekenkamercommissie kon nagaan niet gerapporteerd.

De rekenkamercommissie constateert:

- S** 1.De Heroverwegingsnotities' leiden niet tot eenduidige resultaten, voornamelijk omdat nut en noodzaak niet eenduidig wordt geïnterpreteerd.
- S** 2.De behandeling van de rapportages levert een wisselend resultaat en op signalen, zoals mogelijke weerstand van omwonenden en vanuit de Provincie, is onvoldoende geanticipeerd.
- M** De rapportages gaan uitgebreid in op technische aspecten maar financiële dekking en haalbaarheid wordt onderbelicht. Ook ontbreekt rapportage over de ambtelijke inzet.
- A** De rapportages worden door de partijen verschillend geïnterpreteerd naar gelang de mening die men zich heeft gevormd over de aanleg Randweg Zuid.
- R** De rapportages maken niet duidelijk binnen welk tijds kader men nu verder kan/wil komen. Aan de noodzaak om eerst het financieel kader te scheppen en (ruimtelijke) randvoorwaarden te creëren wordt onvoldoende aandacht besteed.
- T** De rapportages lijken tijdig te zijn ontvangen en te zijn behandeld.

Tabel 17. Omgang met rapportages van het project 'Randweg Zuid' SMART getoetst.

	zeer goed/ duidelijk	goed/ duidelijk	Matig	slecht / onduidelijk	zeer slecht / onduidelijk
<b>S1</b>			X		
<b>S2</b>				X	
<b>M</b>			X		
<b>A</b>			X		
<b>R</b>				X	
<b>T</b>		X			



## HOOFDSTUK 5. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk wordt, op basis van de voorgaande drie hoofdstukken, de conclusies samengevat en meer algemeen geldende conclusies getrokken met betrekking tot de doeltreffendheid en doelmatigheid bij het proces van beleidsvorming naar uitvoering. In de eerste paragraaf komt de doeltreffendheid aan bod en in de tweede paragraaf de doelmatigheid.

Terug kijken met de kennis van nu is altijd gemakkelijk. Toch liggen hierin belangrijke leerpunten voor de toekomst, dat is ook de bedoeling van dit onderzoek van de rekenkamercommissie: leren en verbeteren. Dus niet om te veroordelen, maar om te zoeken naar verbeterpunten, in dat licht moeten de conclusies worden gelezen.

### 5.1 DOELTREFFENDHEID

Deze paragraaf is gericht op de oorspronkelijke doelstellingen en hierin wordt beantwoordt of datgene wat opgeleverd wordt (of gaat worden) ook aanvankelijk de bedoeling was. Hiervoor wordt wederom gebruik gemaakt van dezelfde SMART-criteria voor de eerste twee onderzoeksvragen. Deze worden nu beantwoord voor alle drie de projecten. Ook wordt per onderzoeksvraag een tabel gegeven van de verschillende scores van de drie projecten.

#### 5.1a De aanleiding

- S** Bij een project dat gebaseerd is op wettelijke verplichtingen is de aanleiding ook voldoende specifiek aangegeven. Bij projecten die willen inspelen op maatschappelijke behoeften en ontwikkelingen is de aanleiding vaak veel minder specifiek. In dat geval is de aanleiding vaak breed en algemeen geformuleerd. Voor de agendavorming (initiatief- en definitiefase) is dat prima maar om tot beleidsbepaling (ontwikkelfase) te komen is nadere uitwerking noodzakelijk.
- A** Over het algemeen zijn de aanleiding voor de projecten geloofwaardig en overtuigend, zeker voor de bevolking, maar ook voor de ambtelijke organisatie, het college van b&w en de gemeenteraad. Het is wel zo dat de drie projecten worden geïnitieerd in een tijd waarin de nieuwe fusiegemeente Cranendonck barst van de ambities.
- T** Bij geen van de drie projecten was bij aanvang van het beleidsvormingsproces duidelijk wanneer de aanleiding of de problemen opgelost moeten zijn.

Tabel 18. De aanleiding van de drie majeure projecten SMART getoetst.

Criteria	Actualisatie Bestemmingsplannen	Herontwikkeling Harry Derckx complex	Aanleg Randweg Zuid
Specifiek	Zeer goed / duidelijk	Matig	Slecht / onduidelijk
Acceptabel	Zeer goed / duidelijk	Matig	Goed / duidelijk
Tijdgebonden	Matig	Matig	Zeer slecht / onduidelijk

Uit de tabel is af te lezen dat het criterium Tijdgebonden het slechtste scoort. Met andere woorden bij aanvang is nog onduidelijk wanneer het probleem opgelost moet zijn. Dit hangt natuurlijk samen met onvoldoende eenduidig zijn van de aanleiding. Ook speelt een rol dat geen keuzes worden gemaakt welk probleem het belangrijkste is en prioriteit krijgt. Bij het project 'Randweg Zuid' speelt een rol, dat eigenlijk nooit geheel duidelijk is geworden in hoeverre een randweg nuttig en noodzakelijk is in Cranendonck. Vooruitlopend op het bepalen van de doelstellingen kan gemeld worden dat als de aanleiding SMART is dat dit ten gunste komt van de beleidsvormingsfase en de doelstellingen helder en specifieker geformuleerd kunnen worden.

## 5.1b Beleidsvorming en doelstellingen

- S** De drie projecten laten een variatie zien in de specificiteit van de doelstellingen. Overigens geeft een wettelijke verplichting meer handvaten om de doelstelling expliciet en concreet te formuleren.
- M** 1. Projecten die een mix van knelpunten, maatschappelijke wensen en ambities kennen zijn niet voorzien van meetbare indicatoren.  
2. De kaders en randvoorwaarden zijn voor betrokkenen onvoldoende helder en inzichtelijk mede omdat ze in de loop van het beleidsproces regelmatig wijzigen of onvoldoende expliciet worden gemaakt.
- A** 1. Gedurende de looptijd is de aandacht voor projectmatig werken langs de lijnen zoals die in het protocol zijn gedefinieerd zeer wisselend. Bij aanvang van twee van de drie de projecten is een plan opgemaakt zoals dat in het Protocol 'Projectmatig Werken in Cranendonck' vastgelegd maar in de uitwerking wordt er regelmatig van afgeweken.  
2. In principe is er sprake van een groot draagvlak bij de gemeente voor wettelijke taken waar doelstellingen en kaders helder zijn. Bij onduidelijke doelstellingen lijkt de kans op verdeeldheid groter.
- R** De invulling van het beleidsvormingsproces en formulering van doelstellingen blijkt vaak niet realistisch en daarmee niet haalbaar waardoor de kaders zich wijzigen en de beleidsbepaling moeilijk afgerond kan worden, dan wel opvolgende fases van het beleidsproces al zijn ingezet. Daarbij speelt voor Cranendonck met name dat opvolgende fases van het beleidsvormingsproces niet kunnen worden opgepakt door financiële problemen leidend tot een investeringsstop in 2004. Expliciete prioritering binnen en tussen de projecten vindt onvoldoende plaats.
- T** Voor het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' was het tijdpad duidelijk. Voor de andere twee projecten waar de doelstellingen, kaders en randvoorwaarden minder expliciet zijn, zijn de plannen voor de oplossing van de knelpunten of realisatie van de ambitie niet helder gedefinieerd, deels omdat ook geen duidelijk onderscheid tussen de fases van het beleidsvormingsproces wordt gemaakt.

Tabel 19. Beleidsvorming en doelstellingen van de drie majeure projecten SMART getoetst.

	Actualisatie Bestemmingsplannen	Herontwikkeling Harry Derckx Complex	Aanleg Randweg Zuid
<b>Specifiek</b>	Zeer goed / duidelijk	Matig	Slecht / onduidelijk
<b>Meetbaar</b>	Zeer goed / duidelijk Zeer goed / duidelijk	Slecht / onduidelijk Slecht / onduidelijk	Matig Matig
<b>Acceptabel</b>	Matig Goed / duidelijk	Matig Matig	Matig Matig
<b>Realistisch</b>	Matig	Matig	Zeer slecht / onduidelijk
<b>Tijdgebonden</b>	Goed / duidelijk	Slecht / onduidelijk	Slecht / onduidelijk

Uit de tabel is af te lezen dat alleen in het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' een goede tot redelijk SMART invulling is gegeven aan de beleidsvormingsfase en het formuleren van de doelstellingen. Bij de andere twee projecten is dit nauwelijks SMART gebeurd, wat natuurlijk samenhangt met nogal dubbelzinnige, algemene aanleidingen zonder hierbij de prioriteiten aan te geven. Desalniettemin had deze fase wel aangegrepen kunnen worden om juist de doelstelling zo scherp mogelijk te formuleren en heeft men deze kans duidelijk voorbij laten door teveel te willen en te weinig keuzes te maken. Kijkend naar wat de drie projecten hebben opgeleverd anno eind 2006 dan worden geconstateerd dat bij het project 'Actualisatie bestemmingsplannen' in ieder geval tot de uitvoering is gekomen. Wel is een grote vertraging opgetreden, wat natuurlijk samenhangt met de onrealistische schattingen aan tijd en geld. Vervolgens is het project 'Harry Derckx complex' het verst gevorderd, in die zin dat er nu bouw

van een sporthal in samenwerking met particulier initiatief gaat plaatsvinden. Het derde project is het minst ver gevorderd en bevindt men zich nog steeds in de beleidsvormingsfase en hier is nut en noodzaak nog steeds niet duidelijk.

Al met al kan worden geconcludeerd dat deze projecten doeltreffender hadden gekund, indien duidelijke keuzes waren gemaakt bij de aanleiding, de doelstellingen scherper geformuleerd waren en realistische schattingen waren gemaakt. Niet vergeten dient te worden dat de gemeente Cranendonck sinds 2004 in slechte financiële omstandigheden verkeert en dit het natuurlijk ook uitermate moeilijk maakt om projecten doeltreffend te laten verlopen.

## 5.2 DOELMATIGHEID

Deze paragraaf richt zich op de vraag of de projecten zo efficiënt mogelijk zijn verlopen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de SMART-criteria voor de laatste drie onderzoeksvragen. Deze hebben betrekking op de voortgang en kaders, taken en verantwoordelijkheden en de rapportages.

### 5.2a Voortgang en kaders

- S** Aan de voortgang en de kaders wordt niet op eenduidige wijze vastgehouden. Tevens wordt onvoldoende gemotiveerd afgeweken van de aangegeven planningen. Ambities en financiële kaders zijn onvoldoende op elkaar afgestemd in de tijd en worden beheerst door incidenten zoals de investeringsstop in 2004, tijdelijk niet functionerend projectorganisatie en onduidelijkheid over de inbreng van derden. De voortgang van de projecten lijkt soms op een itererend proces waarbij na twee stappen voorwaarts weer een stap achterwaarts wordt gemaakt.
- M** Als niet voor het gehele project en alle onderdelen een tijdpad is opgemaakt en ook kaders niet eenduidig zijn gedefinieerd kunnen ze ook niet als referentiekader voor op te leveren resultaten fungeren.
- A** Niet alle bij een project betrokkenen (politiek, ambtelijke organisatie) kennen een zelfde prioriteit toe aan onderscheiden projecten. Het draagvlak wisselt ook in tijd. Uit de gesprekken bleek dat er behoefte bestaat aan eenduidige kaders en bewaking van het tijdpad. Dit had zeker ook het draagvlak kunnen vergroten.
- R** De voortgangsbewaking en de kaders zijn voor alle projecten zijn niet realistisch geweest. Door het onvoldoende matchen van financiële mogelijkheden en wensen is het lastig werken voor alle partijen. Het gevolg is dat de bereidheid van betrokkenen om zich in te zetten afneemt en hierdoor komt het tijdpad nogmaals onder druk te staan. Het ontbreken of opbreken van financiële kaders bemoeilijkt of doorkruist de bepaling en afbakening van andere kaders (beeldkwaliteit, planologie, wensen/eisen pakket gebruikers). Keuzes zijn niet eenduidig en de kaders daardoor niet helder. Bovendien vindt op de inzet van ambtelijke capaciteit geen voortgangsbewaking plaats.
- T** Gelet op de scores en zoals hiervoor al geconstateerd zijn kaders (waaronder tijdpad) van (onderdelen) van projecten niet of slecht aangegeven of worden niet gehaald. De fase van agendavorming en beleidsbepaling sleept zich voort waarbij op onderdelen al de fase van beleidsuitvoering wordt ingezet.

Tabel 20. De voortgang en kaders van de drie majeure projecten SMART getoetst.

	Actualisatie Bestemmingsplannen	Herontwikkeling Harry Derckx Complex	Aanleg Randweg Zuid
<b>Specifiek</b>	Slecht / onduidelijk	Matig	Matig
<b>Meetbaar</b>	Slecht / onduidelijk	Matig	Slecht / onduidelijk
<b>Acceptabel</b>	Goed / duidelijk	Slecht / onduidelijk	Slecht / onduidelijk
<b>Realistisch</b>	Slecht / onduidelijk	Slecht / onduidelijk	Slecht / onduidelijk
<b>Tijdgebonden</b>	Slecht / onduidelijk	Zeer slecht / onduidelijk	Matig

Gezien bovenstaande wordt geconcludeerd dat de projecten niet doelmatig zijn geweest. Door het ontbreken van eenduidige kaders kan er onvoldoende toetsing op inhoud en voortgang plaatsvinden. Daarmee ontstaat het gevaar dat de sturing zich meer gaan richten op (kleine) onderdelen van het project in plaats van op het project in zijn samenhang. De projecten nemen een te groot tijdsbeslag in, leiden soms een sudderend bestaan omdat de kaders onvoldoende duidelijk zijn. Als er wel een duidelijk tijdspad wordt de voortgang soms onvoldoende bewaakt en wordt niet vastgehouden aan het tijdskader.

## 5.2b Taken en verantwoordelijkheden

- S** 1. De functie, verantwoordelijkheden en taken zijn niet voor alle partijen eenduidig vastgelegd en niet voor de hele doorlooptijd helder. De in de definitiefase aangegeven projectorganisatie functioneert slechts beperkte tijd of helemaal niet. Rol en functie van de meestal gekozen twee-traps structuur (stuurgroep, projectgroep/werkgroep) vervaagt soms of verval.
- S** 2. Het is niet altijd duidelijk wie de regie van het project heeft binnen de organisatie. Het is niet duidelijk wie in welke mate de regie coördineert.
- A** Waar projectorganisaties niet goed functioneren is dit een indicatie dat voor de aangegeven taken en rolverdeling slechts een beperkt draagvlak bestond. Personele wisselingen dragen er toe bij dat de duwers/trekkers/regierol opnieuw vorm en inhoud moet krijgen. De wijze waarop de projectleider invulling geeft aan zijn rol is van grote betekenis.
- R** Bij de feitelijk gefunctioneerd hebbende projectorganisatie is de rekenkamercommissie geen taken of verantwoordelijkheden tegengekomen die niet in overeenstemming zijn met posities en functies die door betrokkenen worden ingenomen.  
Daar waar projecten matig scoren op dit onderdeel is dat vanwege onvoldoende capaciteitsinzet, of het tijdelijk niet functioneren van de opgezette projectstructuur, of doordat stuurgroep en projectgroep niet gescheiden van elkaar functioneerden.

Tabel 21. De taken en verantwoordelijkheden van de drie majeure projecten SMART getoetst.

	Actualisatie Bestemmingsplannen	Herontwikkeling Harry Derckx Complex	Aanleg Randweg Zuid
<b>Specifiek</b>	Goed / duidelijk Matig	Matig Goed/ duidelijk	Matig Matig
<b>Acceptabel</b>	Matig	Matig	Matig
<b>Realistisch</b>	Matig	Goed/ duidelijk	Matig

Hoewel niet altijd aan de projectorganisatie is vastgehouden kan toch geconcludeerd worden dat taken en verantwoordelijkheden intern redelijk goed zijn ingevuld. Ook zijn de taken en verantwoordelijkheden van externe partijen over het algemeen helder, met uitzondering van het project 'Harry

Derckx' waarbij in het bijzonder de rol, taak en verantwoording van de atletiekvereniging 'Turnlust' zeer onduidelijk was. Naar alle waarschijnlijkheid was dit ook beter verlopen als de stuurgroep en de projectgroep beter gefunctioneerd hadden of er sprake was geweest van een eenvoudige projectorganisatie.

## 5.2c Rapportages

- S** 1. De rapportages leveren niet altijd ondubbelzinnige resultaten op. Er bestaat een grote diversiteit aan (periodieke) rapportages naast de raadsvoorstellen met betrekking tot de majeure projecten die meer of minder uitgebreide informatie over de majeure projecten bevatten. Geen van de periodieke rapportages geeft een omvattend beeld van alle aspecten van een project.  
2. Ook de behandeling van de rapportages levert een wisselend resultaat op omdat de aandacht vaak erg gericht is op onderdelen en de samenhang onvoldoende aandacht krijgt.
- M** De rapportages gaan meestal in bepaalde (vaak technische) aspecten. Het gehele project en alle aspecten, waaronder kosten en ambtelijke inzet, omvattende rapportage is zeldzaam. Ook worden de financiële dekking en haalbaarheid in de rapportages onderbelicht.
- A** Er bestaat niet bij alle projecten overeenstemming over de rapportages. Ze kunnen door de partijen verschillend worden geïnterpreteerd en leiden daarbij tot hernieuwde discussies over uitgangspunten.
- R** De rapportages maken onvoldoende expliciet waar de problemen zitten die opgelost moeten worden om het project daadwerkelijk verder te brengen.
- T** Er zijn geen signalen dat de rapportages niet tijdig zijn of niet tijdig zijn behandeld. Een uitzondering hierop de rapportage over de achterstand van de actualisatie van de bestemmingsplannen.

Tabel 22. De rapportages van de drie majeure projecten SMART getoetst.

	Actualisatie Bestemmingsplannen	Herontwikkeling Harry Derckx Complex	Aanleg Randweg Zuid
<b>Specifiek</b>	Goed / duidelijk Goed / duidelijk	Matig Matig	Matig Slecht / onduidelijk
<b>Meetbaar</b>	Slecht / onduidelijk	Slecht / onduidelijk	Matig
<b>Acceptabel</b>	Matig	Slecht / onduidelijk	Matig
<b>Realistisch</b>	Matig	Matig	Slecht / onduidelijk
<b>Tijdgebonden</b>	Matig	Goed / duidelijk	Goed / duidelijk

De rode draad in de rapportages is dat het gehele project onvoldoende in samenhang wordt gepresenteerd, maar slechts onderdelen worden belicht. Dit draagt ertoe bij dat de beleidsvormingsfase niet kan worden afgesloten en men eigenlijk blijft hangen in de initiatieffase. Wat tot op heden vaak heeft ontbroken zijn de kosten en de tijdsbesteding van de ambtelijke organisatie voor het specifieke project. En ook de financiële dekking van het project ontbreekt vaak.

---

## HOOFDSTUK 6. AANBEVELINGEN

In het verlengde van de voorgaande conclusies komt de rekenkamercommissie in dit hoofdstuk tot een aantal aanbevelingen inzake majeure projecten in de gemeente Cranendonck. Met deze aanbevelingen beoogt de rekenkamercommissie een bijdrage te leveren aan een beter verloop van projecten, die van grote betekenis zijn voor Cranendonck. Het gaat daarbij om een betere beleidsvorming, beleidsbepaling en de uitvoering.

### Vooraf

De rekenkamercommissie is zich er zeer van bewust dat terugkijken altijd gemakkelijk is en met de kennis van nu dan ook altijd wel verbeterpunten kunnen worden gevonden. De rekenkamercommissie wil daarbij vooral oordelen en niet veroordelen. Met veroordelen is namelijk de kans groot dat onvoldoende recht wordt gedaan aan de leereffecten van het onderzoek. En dat staat de rekenkamercommissie vooral voor ogen: leren om te verbeteren. Op die manier is systematisch terugkijken ook heel zinvol. En dat geldt voor alle betrokken projectspelers: gemeenteraad, college van b&w en de ambtelijke organisatie.

De rekenkamercommissie hoopt dan ook dat in die zin de resultaten van het onderzoek en onderstaande aanbevelingen worden gezien en behandeld.

In relatie met de geformuleerde aanbevelingen wordt erop gewezen dat in de periode, waarin de onderzochte projecten lopen, sprake is van grote veranderingen in Cranendonck. In de beginperiode is sprake van de vorming van de nieuwe gemeente Cranendonck. Een tijd, die gekenmerkt wordt door veel energie vragende vorming van de nieuwe gemeente: ombouw van meerdere ambtenarenkorpussen naar een nieuwe ambtelijke organisatie, nieuwe politieke partijen, veranderende politiek-bestuurlijke culturen, en dergelijke. Gelijkzeitig is in die beginperiode beleidsmatig een immens hoog ambitieniveau waarneembaar: het leek of de bomen tot in de hemel konden groeien. Een forse bijstelling, uit financiële nood geboren, heeft later plaatsgevonden. Deze forse veranderingen verklaren mede de titel van het rapport: 'Projectvoortgang in moeilijke tijden'.

Ook de externe processen zoals dualisering van het bestuur en de toenemende mondigheid van de burger hebben hun doorwerking gehad op het verloop van de projecten.

De rekenkamercommissie komt tot de volgende aanbevelingen voor de gemeenteraad, het college van b&w en de ambtelijke organisatie.

### Aanbevelingen voor de gemeenteraad

1. *Kom vooraf tot expliciete benoeming van majeure projecten.*
  - a. De keuze voor bepaalde majeure projecten maakt immers ook duidelijk welke prioriteiten de gemeenteraad stelt.
  - b. Bij de vaststelling van het meerjarige bestuursprogramma en de begrotingsbehandelingen kunnen deze projecten afzonderlijk en expliciet worden geded. Dit kan de gemeenteraad helpen haar kaderstellende rol te versterken. Bij de begroting van 2008 kan hieraan inhoud worden gegeven.
  - c. Formuleer eenduidige en scherpe doelstellingen in het majeure project. De politiek bestuurlijke discussie is aan de hand van een dergelijk helder doelstellingenkader beter te voeren.
2. *Stel bij de projecten eenduidige kaders vast aan de hand waarvan toetsing op inhoud en voortgang kan plaatsvinden.*
  - a. Maak hiervoor heldere afspraken over de kosten, kwaliteit en tijdsplanning. Geef daarbij de grenzen aan waarbinnen het college van b&w vrijheid van handelen heeft om de projectdoelen te realiseren.
  - b. Baken de grenzen van beleidsvrijheid af. Geef concreet aan waar u de grenzen legt waarbij overschrijdingen van beschikbaar gestelde kredieten, kwaliteit en tijdsplanning, moeten worden gerapporteerd.

- 
3. *Maak vooraf duidelijk hoe u over de voortgang van het project geïnformeerd wilt worden.*
    - a. Maak afspraken over de regelmaat en de wijze waarop u regulier over de voortgang van majeure projecten geïnformeerd wilt worden. De controlerende rol van de gemeenteraad kan daarmee beter worden ingevuld.
    - b. Maak afspraken over de kwaliteit van de voortgangsinformatie. Neem geen genoegen met rapportages waarin slechts onderdelen van het project worden belicht. De rapportages moeten de samenhang en de balans tussen de verschillende projectonderdelen laten zien.
  4. *Geef aan het college van b&w de opdracht onderstaande aanbevelingen tot uitvoering te brengen en pak de kaderstellende en controlerende rol inzake majeure projecten actief op.*
    - a. Wanneer de gemeenteraad instemt met de aanbevelingen is het zaak te komen tot een effectieve uitwerking hiervan. De uitwerking van deze aanbevelingen zal in eerste instantie door het college van b&w en de ambtelijke organisatie ter hand moeten worden genomen.
    - b. Aan de hand van de bedoelde uitwerking zal de raad vervolgens zelf ook haar rol actief moeten invullen; zowel bij de kaderstelling voor majeure projecten als voor de controle daarop.

### **Aanbevelingen voor het college van b&w en de ambtelijke organisatie**

1. *Zorg ervoor dat de aanleiding, de doelstellingen en de kaders van het project specifiek, beter meetbaar, realistischer en vooral ook tijdsspecifiek worden benoemd.*
  - a. Met een goed uitgewerkte aanleiding van het project kan vooral het probleem en/of de kans inzichtelijk worden gemaakt. Ook is het van belang om kansen en bedreigingen expliciet te benoemen. Inzicht in de daadwerkelijke uitgangssituatie is wezenlijk. Hoe helderder dit gebeurt hoe beter richting wordt gegeven aan de doelstellingen van het project.
  - b. Aan de hand van de SMART-criteria kan dan een scherpe formulering van de doelstellingen plaatsvinden. Wat hiervoor gesteld is over de formulering van doelstellingen geldt uiteraard ook wanneer er een overtuigende aanleiding is te komen tot bijstelling van doelstellingen. Voor de ambtelijke organisatie ontstaat daarmee ook een duidelijke lijn, waaraan uitwerking moet worden gegeven. De conclusies uit het onderzoek laten zien dat in deze stevige verbeteringen mogelijk zijn om de doeltreffendheid van beleidsvorming en uitvoering te vergroten.
  - c. Het vastgestelde protocol 'Projectmatig werken Cranendonck' vormt een uitstekend hulpmiddel om de kaders eenduidig vast te leggen. De verbetering zit dus niet zozeer in de door-denking van een betere werkwijze, maar vooral in een actieve toepassing daarvan in alle fases van de beleidscyclus.
2. *Versterk de beheersing over majeure projecten.*
  - a. Zorg voor een heldere afbakening van majeure projecten. In de financiële administratie moeten de kosten op projectniveau worden geregistreerd (eigen grootboekrekening of projectcode) om verslaggeving en verantwoording op projectniveau eenvoudig te kunnen waarborgen.
  - b. Begroot en plan realistisch. Gebruik de verworven inzichten om een realistische tijdsplanning en begroting op te stellen. Besteed bij de kosten ook voldoende aandacht aan de interne kosten.
3. *Draag zorg voor een heldere taak- en rolverdeling bij de bepaling, besluitvorming en uitvoering van de majeure projecten en voer deze conform uit.*
  - a. Maak vooraf een duidelijke inschatting van de intern benodigde capaciteit voor projecten, de positie van de externe partners, de rolverdeling tussen stuurgroep en projectgroep en de personele bezetting.
  - b. Houd vast aan de aangegeven taak- en rolverdeling en een zodanige voortgangsbewaking dat de organisatie van het project in die zin 'levend(ig)' wordt gehouden. Dan kan verslapping en vertraging van projecten worden tegengegaan of in ieder geval worden verminderd. Het scherp blijven en elkaar scherp houden is wezenlijk voor een succesvol projectverloop.



- c. Voorzie voor langlopende projecten enkele vaste momenten voor evaluatie. Met name als samengewerkt wordt met derden. Stem daarbij af of wederzijdse verwachtingen, zowel wat betreft product als proces, worden waargemaakt. Voorkom frustratie en afvallen. Het opnieuw opbouwen van een relatie kost veel tijd en energie. Tussentijd samen 'achterover leunen voor een goed gesprek' kan voorkomen dat op cruciale momenten de samenwerking stil valt of draagvlak verdwijnt.
4. *Maak de rapportages over de projecten meer integraal en compleet; doe dit in alle fasen van het project.*
- a. De integrale project rapportages zijn nodig bij de start van het project en de vervolgfasen van de beleidscyclus. Dan ook kunnen wijzigingen in bepaalde onderdelen van het project in hun consequenties voor andere onderdelen beter worden overzien en beoordeeld.
  - b. De rapportages moeten de samenhang en de balans tussen de verschillende projectonderdelen laten zien. In de rapportages moet de samenhang tussen capaciteit en tijdsplanning, inhoudelijke doelstellingen en financiële randvoorwaarden, de doelstellingen en de posities van de verschillende betrokkenen in het project duidelijk zijn.

---

## **BIJLAGE 1. LIJST VAN GEINTERVIEWDE PERSONEN**

### **Aanspreekpunten uit de ambtelijke organisatie:**

Mevr. W. Aarts, medewerkster financiën  
Mevr. H. Damen, controller  
Dhr. J. Haagmans, afd. ROEB (project HDC)  
Dhr. R. Hermans, afd. ROEB (project randweg)  
Dhr. A. Visschers, afd. ROEB (project bestemmingsplannen)  
Mevr. B. Schreurs-Bieleman, Hfd. Bestuur- en managementondersteuning  
Dhr. H. van de Ven, afd. ROEB

### **Vanuit college van b&w en de gemeenteraad:**

Mevr. H. Balk-Lampe  
Dhr. P. Beerten  
Dhr. T. Kuiper  
Dhr. H. van den Boogaard en dhr. B. van Sprang  
Dhr. H. Hoeben  
Dhr. S. Welters

### **Vanuit extern betrokken partijen:**

Dhr. Ch. Dirks (voorzitter) en dhr. J. Compen (bestuurslid) van Turnlust