

Grip op grote projecten

Een onderzoek van de rekenkamer Heumen naar de lessen die kunnen worden geleerd uit het project Sportcomplex Malden e.o.

Eindrapport



Beste lezer,

De rekenkamer Heumen heeft onderzoek gedaan naar de grip van de gemeente op het project Sportcomplex Malden e.o. Het doel van het onderzoek is om lessen te ontdekken uit dit project die óók relevant zijn om de grip van de gemeente op lopende en toekomstige projecten verder te verstevigen. In dat licht is dit onderzoek geen 'mosterd na de maaltijd'. Het is nadrukkelijk de bedoeling van de rekenkamer om in te zoomen op leerpunten in bredere zin, en dus de focus niet te verliezen in punten die het project Sportcomplex Malden specifiek maken. Ieder project kent immers zo zijn specifieke punten en is daarmee ook maatwerk.

Het voorliggende rapport bevat de resultaten van het onderzoek. Het accent ligt hierbij op de realisatie van het sportcomplex en niet op de realisatie van de naast gelegen woningen. De realisatie van het sportcomplex is door de gemeente namelijk geheel los gekoppeld van de bouw van de woningen. In het geval er echter wel raakvlakken zijn worden die ook belicht. Dat is het geval bij de inzet van participatie waarbij een klankbordgroep van omwonenden zich zowel richtte op het sportcomplex als op de realisatie van de naast gelegen woningen.

De rapportage is opgesteld door Ing. Peter Struik MBA en Hilda Sietsema van het bestuurskundig onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper.

Noordwijk, 11 september 2025

Dit rapport bestaat uit vier delen

Deel 1 Introductie

Dit deel beschrijft het doel van het onderzoek, de onderzoeksvragen en de bril waarmee de onderzoekers naar grip op grote projecten kijken.

Deel 2 De Kern

Dit deel is voor de lezer die snel de conclusies en aanbevelingen op hoofdlijnen tot zich wil nemen. De hoofdvragen van het onderzoek worden beantwoord:

- Heeft de gemeente voldoende grip op grote en complexe projecten zoals blijkt uit de algemene leidraad c.q. de geselecteerde casus, en kan de raad hierbij haar kaderstellende en controlerende rol voldoende vervullen? (conclusies)
- Hoe kan de grip op grote projecten verder worden versterkt? (aanbevelingen)

Deel 3 De Bevindingen

Dit deel is voor de lezer die alle bevindingen meer in detail tot zich wil nemen. In dit deel worden verschillende deelvragen beantwoord.

Bijlage 1 Leidraad projectmatig werken gemeente Heumen

Bijlage 2 Procesreconstructie

Bijlage 3 Respondenten en schriftelijke bronnen



Navigatieknop

De onderzoeksvragen

De hoofdvragen van het onderzoek zijn (1) heeft de gemeente voldoende grip op grote en complexe projecten zoals blijkt uit de algemene leidraad c.q. de geselecteerde casus?, en (2) kan de raad hierbij haar kaderstellende en controlerende rol voldoende vervullen? Om deze centrale vragen te beantwoorden zijn deze vertaald naar verschillende onderliggende deelvragen. Deze deelvragen, en de beantwoording daarvan, vindt u in deel 3 van dit rapport:

- 1 Zijn de kaders vooraf voldoende duidelijk, volledig en realistisch?
 - Hoe heeft de raad haar kaderstellende rol ingevuld?
- 2 Wordt de voortgang tussentijds met enige regelmaat getoetst aan de hand van de kaders?
- 3 Hoe wordt de omvang en kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie geborgd?
 - Wat is daarbij de verhouding tussen gemeentelijk apparaat, inzet van externe bureaus en de projectpartners?
- 4 Wordt de raad tijdig en voldoende geïnformeerd over de voortgang, risico's en effectiviteit van de beheersingsmaatregelen?
 - Hoe wordt omgegaan met geheimhouding in relatie tot de sturingsmogelijkheden van de raad?
 - Hoe heeft de raad haar sturende en controlerende rol ervaren?

De aanpak in drie stappen

Stap 1: Inventarisatie

In deze stap is gekozen voor een participatieve aanpak. Er zijn groepsgesprekken georganiseerd met een afvaardiging van de raad en met de ambtelijke organisatie. Hierin zijn de verklarende factoren en beoordelingscriteria voor het wel, geen, of deels hebben van grip zijn geïnventariseerd. Ook is een gesprek gevoerd met de portefeuillehouder.

Stap 2: Verdieping op het project Sportcentrum Malden en omgeving

Schriftelijke stukken zijn bestudeerd en er zijn gesprekken gevoerd om zicht te krijgen op de daadwerkelijke praktijk van de sturing van de gemeente op dit project. Er zijn gesprekken gevoerd met:

- Betrokken externe actoren: hoe hebben zij de sturing vanuit en samenwerking met de gemeente ervaren?
- Verdiepende groepsgesprekken met de ambtelijke projectgroep en ter afsluiting met de betrokken portefeuillehouder(s) en met een afvaardiging van de raad. In deze gesprekken zijn bevindingen uit de casus besproken en breder getrokken naar grote projecten binnen Heumen in algemene zin.

Stap 3: Rapportage

In deze stap is de rapportage tot stand gekomen conform het protocol van de rekenkamer.



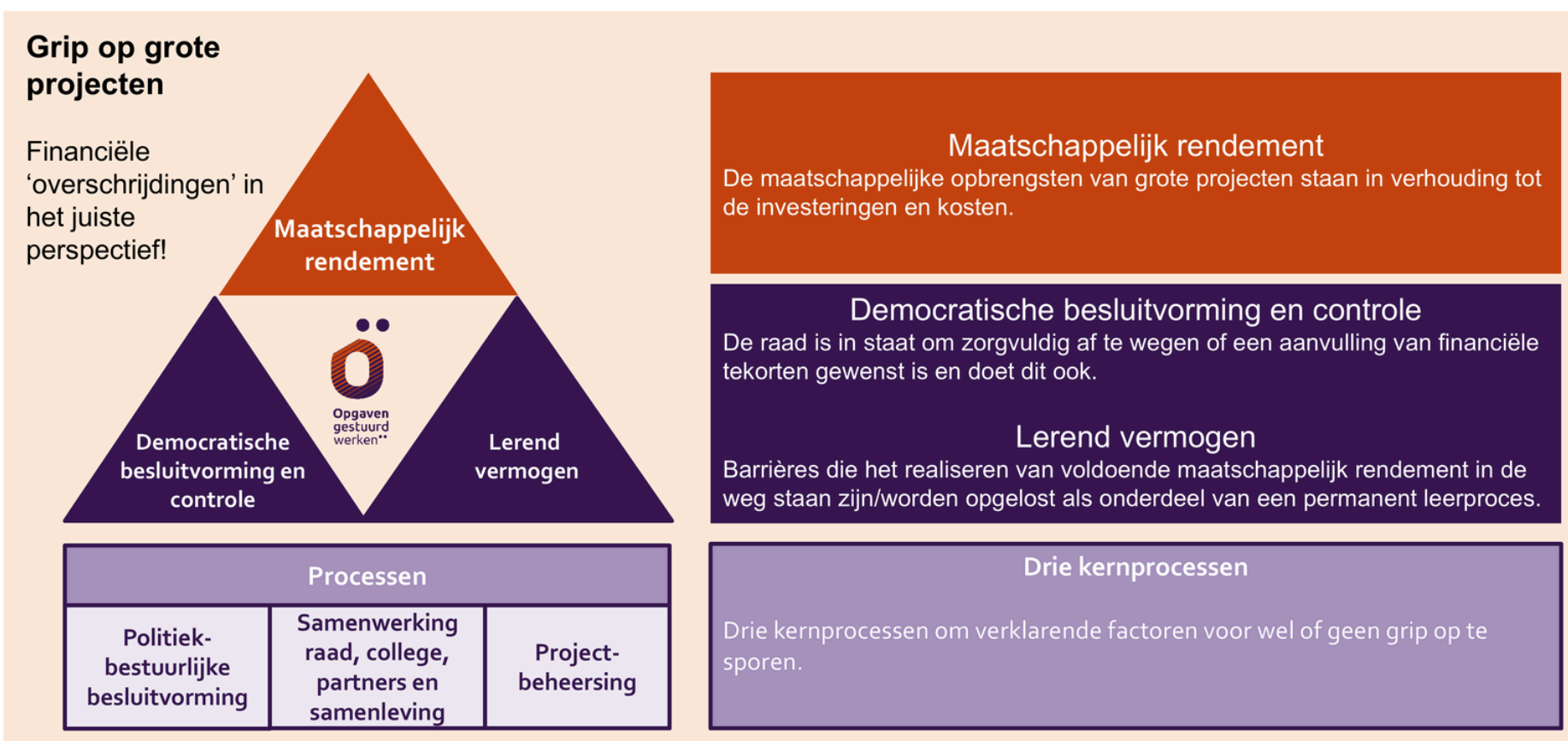


Evaluatiemodel: de bril waarmee naar grip op grote projecten is gekeken

Het onderstaande evaluatiemodel vormt de bril waarmee de onderzoekers hebben gekeken. Het bevat drie hoofdnormen; deze spitsen zich toe op drie perspectieven waarmee we naar grip op grote projecten kijken. Er is sprake van grip als:

- Er wordt gestuurd op basis van **maatschappelijk rendement** van grote projecten;
- Er sprake is van **democratische besluitvorming en -controle** op cruciale momenten die bepalend zijn voor het maatschappelijke rendement;
- Er sprake is van **lerend vermogen**, ook rond projecten die politiek-bestuurlijk gevoelig zijn. Dit door in te spelen op vooraf bekende factoren of factoren die gaandeweg in een project spelen.

Verder wordt in dit onderzoek gekeken naar verklarende factoren voor het wel of niet hebben van grip. Dat doen we langs **drie kernprocessen** die voorwaardelijk zijn om grip te krijgen en te houden: politiek-bestuurlijke besluitvorming, samenwerking raad/college/samenleving en projectbeheersing.



PARTNERS+PRÖPPER



Heeft de gemeente voldoende grip op grote en complexe projecten zoals blijkt uit de algemene leidraad c.q. de geselecteerde casus, en kan de raad hierbij haar kaderstellende en controlerende rol voldoende vervullen?

Vooraf

De uitgangspositie van de gemeente voor het project Sportcentrum Malden was niet gunstig. De veldschuur was eerder verkocht aan de exploitant en moest dus worden teruggekocht. Het verkopen aan de exploitant moet in de context worden gezien van de tijdgeest in de jaren '90, toen privatisering gangbaar beleid was binnen de overheid in het algemeen. Gevolg is dat de exploitant een stevige onderhandelingspositie had en mede daardoor een exploitatieovereenkomst kon afsluiten met een lange looptijd van 40 jaar. Hiermee zal de afhankelijke positie van de gemeente voor lange termijn verder in stand worden gehouden.

Kernconclusie

Het eindbeeld is dat de gemeente grip had op het project Sportcentrum Malden. Het project wordt binnen de door de raad gestelde kaders, planning en budgetten gerealiseerd. De raad kan zijn controlerende rol voldoende invullen met de informatie die door het college wordt verstrekt.

Sterke punten zijn:

- Degelijke voorbereiding van projecten door haalbaarheidsstudies. Daar waar specialistische kennis ontbreekt wordt extern advies ingewonnen.
- Er worden heldere projectdoelen (uitvoeringsdoelen) gesteld. De doelen zijn op een evalueerbare wijze geformuleerd. Daardoor is mate van realisatie controleerbaar door de raad.
- De projectbeheersing, als het gaat om het stellen van doelen, bewaken van planning en budgetten, fasering en organisatie, is goed. Er is tussentijds en achteraf een goed beeld van deze zaken; dat leidt tot frequente, volledige en tijdige voortgangsrapportages aan de raad.
- Participatie is niet voor de Bühne, participanten hebben daadwerkelijk invloed. Zij zijn in het algemeen zeer tevreden over het participatieproces.
- De samenwerking met externe partners is doeltreffend en constructief.

Er is nog wel ruimte voor verdere doorontwikkeling, ook wat betreft de rolinvulling van de raad. Er zijn uit dit project lessen te trekken die ook zinvol zijn voor huidige en toekomstige projecten. Zie verder de deelconclusies.

Deelconclusies

In lijn met het in dit onderzoek toegepaste evaluatiemodel zijn er drie deelconclusies te trekken.

Deelconclusie 1: Maatschappelijk rendement

Er is onvoldoende zicht op het maatschappelijk rendement van het project.

Uitvoeringsdoelen van het project zijn helder en worden gemonitord. De uiteindelijke maatschappelijke doelen van het project zijn echter niet evalueerbaar geformuleerd. Daarmee is het moeilijk controleerbaar voor de raad in welke mate deze doelen uiteindelijk worden gerealiseerd. Er wordt voornamelijk gestuurd op een maatschappelijk tussenresultaat: het realiseren van een sporthal. De raad stelt geen evalueerbare doelen ten aanzien van het maatschappelijk eindresultaat, dat in lijn ligt met de beleidsdoelen van de gemeente. Denk aan de benutting van het sportcentrum door verenigingen, de bijdrage van het sportcentrum aan (a) de gezondheid van inwoners, (b) de sociale cohesie in het dorp en (c) de aantrekkelijkheid van Heumen. De bezettingsgraad van het sportcentrum wordt overigens wel gemonitord, maar er zijn vooraf geen kaders of streefdoelen gesteld.



Deelconclusie 2: Democratische besluitvorming

Inwonersparticipatie maakt nadrukkelijk onderdeel uit van besluitvorming in de raad. De raad is echter niet in staat de kwaliteit van inwonersparticipatie te beoordelen.

De gemeente betreft inwoners en gebruikers bij het project. Dat is niet voor de Bühne, want zij hebben daadwerkelijk invloed. Veel zaken die zij wensen worden door de raad gehonoreerd. Tijdens sommige gesprekken wordt dit als succesvolle participatie gezien, in andere gesprekken wordt aangegeven dat dit niet zo is. De raad zou de oren teveel laten hangen naar kritische geluiden uit de samenleving om zo weerstand te voorkomen. Er is geen collectief kwaliteitsbeeld tussen en binnen de raad, het college en ambtelijke organisatie, over wanneer participatie nu wel of niet succesvol is.



Heeft de gemeente voldoende grip op grote en complexe projecten zoals blijkt uit de algemene leidraad c.q. de geselecteerde casus, en kan de raad hierbij haar kaderstellende en controlerende rol voldoende vervullen?

Deelconclusie 2: Democratische besluitvorming

Geheimhouding belemmert onnodig het uitgangspunt 'openbaarheid van bestuur'.

Veel documenten worden door het college als geheim geclassificeerd en door de raad als dusdanig bekrachtigd. Dit zonder een datum te benoemen wanneer de geheimhouding niet meer van kracht is. Daarnaast wordt door het college het argument gegeven dat het om bedrijfsgevoelige informatie gaat. Dat is in een fase van aanbesteding begrijpelijk (niet van tevoren in de financiële kaart te laten zien). Het is echter onduidelijk waarom dit ook geldt voor het hoofdlijnenakkoord, de samenwerkingsovereenkomst en de huur- en exploitatieovereenkomst met de exploitant. Het argument 'bedrijfsgevoelige informatie' is te algemeen. De raad vraagt het college niet om dat te preciseren. Dit met het oog op het beschermen van het college. Door de geheimhouding manoeuvreert het college zich namelijk in een kwetsbare positie. Het uitgangspunt van openbaarheid van bestuur wordt immers verlaten, wat het vertrouwen van de samenleving in de overheid kan ondermijnen én het ontnemt de raad de mogelijkheid om in de openbaarheid het debat te voeren.

Deelconclusie 3: Lerend vermogen

Gaandeweg het project 'leren' komt onvoldoende van de grond.

De gemeente heeft de aanbevelingen van de rekenkamercommissie uit een onderzoek van 2009 ter harte genomen. Deze zijn grotendeels opgevolgd. Daarmee wordt geleerd van ervaringen uit het verleden. Daarentegen kan ook worden geleerd gaandeweg een project. Dat gebeurt nog onvoldoende en daar zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen:

- De raad ontvangt rapportages waarin knelpunten/risico's worden genoemd. Deze moeten raadsleden destilleren uit de rapportages. Het ontbreekt namelijk aan een kernachtige samenvatting van deze punten en politiek relevante zaken in het algemeen.
- Er wordt regelmatig gemeld dat de werkelijke kosten conform raming zijn, zoals in de geheime notitie op 9 oktober 2017. Daarin wordt gesteld dat de inschrijving van de aannemer die de opdracht heeft gewonnen vrijwel conform raming is. Het is niet helder aan welke raming wordt gerefereerd: is dit het eerder bij besluit van de raad beschikbaar gestelde budget, de raming uit een voorgaande fase waarin nog onzekerheden speelden of de raming die wordt gegeven door de externe expert die heeft ondersteund bij de opstelling van de aanbestedingsstrategie, of anderszins? Door opeenstapelende ramingen is niet duidelijk een referentiepunt te markeren. Het is moeilijk om te achterhalen of en waar onvoorziene en/of onacceptabele financiële overschrijdingen zitten.

- De leidraad projectmatig werken is verouderd en wordt qua projectfasering niet strikt toegepast. Er is niet altijd helder gemarkeerd in welke fase (conform de leidraad) het project zich bevindt. Dat werkt door op de voortgangsrapportages naar de raad en besluitvorming. De go-nogo momenten ter afsluiting van een fase en opstart van een nieuwe fase zijn niet scherp. Er zijn wel go-nogo momenten, bijvoorbeeld het starten van aanbestedingen, maar niet ter markering van de hoofdfasen van een project. Dat maakt het voor raadsleden moeilijker navolgbaar en het is moeilijk om de financiële stand van zaken te volgen en deze aan te sluiten op een bepaalde fase.
- De risicobeheersing kan beter. Hoewel het project Sportcentrum Malden e.o. als groot, complex en met een hoog politiek afbreukrisico wordt getypeerd, is de risicoparagraaf in het projectplan summier. De risicoparagraaf groeit ook niet mee in opeenvolgende fasen en risico's worden in verschillende documenten versnipperd benoemd, afhankelijk van het onderwerp dat wordt besproken: juridisch, fiscaal, budget, organisatie & personeel et cetera. Een totaaloverzicht ontbreekt met inmiddels beheerste risico's, risico's die nog aanwezig zijn, beheersmaatregelen die genomen zijn of nog moeten worden genomen et cetera.
- De gemeente huurt externe projectmanagers en specialistische expertise in. Om deze externe professionals aan te sturen heeft de gemeente zelf ook de benodigde competenties nodig. De gemeente moet immers als goed opdrachtgever op kunnen treden en toetsen of zij hun werk naar behoren uitvoeren. Die kennis en ervaring is binnen de gemeente schaars. De lijn van de gemeente is om de eigen interne projectleiders aan externe professionals te koppelen om kennis en ervaring op te doen. Het is echter niet met zekerheid te zeggen of dit voldoende is om de benodigde competenties te waarborgen.

Hoe kan de grip op grote projecten verder worden versterkt?

Aanbeveling 1: Stuur meer op het maatschappelijk rendement van projecten

Expliciteer de **maatschappelijke einddoelen** waaraan een project een bijdrage moet leveren en formuleer dit op een evalueerbare wijze. Maatschappelijke einddoelen vormen het richtpunt voor de raad en het college om op te sturen. Zie als handreiking de prestatieladder op de volgende bladzijde met een fictief voorbeeld. Met hulp van deze ladder worden doelen op verschillende niveaus geformuleerd. De kunst is de verschillende niveaus aan elkaar te verbinden, zodat een navolgbaar geheel ontstaat: welke maatschappelijke doelen willen we realiseren, welke bijdrage levert het projectresultaat daaraan en welke middelen zetten we in?

Aanbeveling 2: Ontwikkel een set van kwaliteitscriteria voor inwonersparticipatie

Beoordeel de kwaliteit van participatietrajecten vanuit een **collectief kwaliteitskader**: wanneer vinden we participatie succesvol? Dit met als doel om een eenduidig en navolgbaar oordeel te kunnen vormen over de kwaliteit van een participatietraject. Het kwaliteitskader moet op zijn minst bestaan uit de volgende kwaliteitscriteria of -normen:

- De maatschappelijke eind- en tussendoelen zijn helder voor de gemeente én voor participanten.
- Het doel en proces van participatie is helder en het is duidelijk wat er wel en wat er niet onder participatie valt.
- De verschillende belangen die spelen zijn helder en het is duidelijk welke (tegengestelde) belangen door de gemeenteraad gemeente worden afgewogen en welke belangen door participanten (democratie in de raad en democratie op straat).
- Alle voorwaarden voor goed samenspel tussen de gemeente en participanten zijn ingevuld.

Aanbeveling 3: Ontwikkel spelregels voor 'geheimhouding'

In beginsel is het uitgangspunt dat er sprake is van openbaarheid van bestuur. Het opleggen van geheimhouding is daarmee een bijzonder instrument dat kan worden toegepast in speciale situaties, dat vraagt dus om **maatwerk**. Pas dit met meer '**chirurgische precisie**' toe, om te voorkomen dat het openbaar bestuur (raad en college) zich onnodig in een kwetsbare positie manoeuvreert (zie deelconclusie 2).

Aanbeveling 4:

- Voorzie projectplannen en voortgangsrapportages van markerende en zichtbare bezinnings- en leermomenten voor eventuele bijsturing.
- Investeer zichtbaar in competentieontwikkeling van de ambtelijke organisatie, met oog op goed opdrachtgeverschap richting externe projectleiders en specialistische expertise.

Actualiseer de leidraad projectmatig werken met bijzondere aandacht voor (a) een classificatie van projecten naar impact en complexiteit, zie het voorbeeld van de gemeente Zoetermeer in de handreiking op de volgende bladzijde, (b) de fasering van projecten en leermomenten.

- Zorg voor een daarbij passende hoofdfasering van projecten en informatievoorziening aan de raad. Naarmate een project meer impact heeft en complexer is, voorzie de hoofdfasen expliciet van formele politiek-bestuurlijke besluitvormingsmomenten, informele raadsinformatiemomenten en een zwaarder informatie- en toezichtsregime.
- Benut de afsluiting van een hoofdfase en de start van een nieuwe fase als een leermoment: wat kan er worden geleerd van de afgesloten fase en wat betekent dit voor de daarop volgende fase?
- Voorzie elk raadsstuk als eerste van een heldere samenvatting over het proces dat voorafging, het proces dat nog moet worden doorlopen, de risico's die hebben gespeeld of nog spelen en welke politiek-bestuurlijke besluiten zijn genomen en nog moeten worden genomen.

Inventariseer welke **competenties (kennis en ervaring) nodig zijn voor goed opdrachtgeverschap** en ontwikkel deze competenties met een gericht plan:

- Vorm een pool van talenten die reeds over deze competenties beschikken en/of het potentieel hebben om deze te ontwikkelen.
- Evalueer met deze pool regelmatig lopende en afgesloten projecten en ontwikkel op basis van resultaten van evaluaties een plan voor verder ontwikkeling van benodigde competenties.
- Overweeg samenwerking met (buur)gemeenten voor het vormen van een gezamenlijke pool.



Hoe kan de grip op grote projecten verder worden versterkt?

Handreiking sturen op maatschappelijke doelen

De prestatieladder kan helpen om gericht te sturen op het maatschappelijk rendement van projecten. De ladder onderscheidt drie sturingsniveaus. De kunst is om op alle niveaus in samenhang evalueerbare doelen en bijpassende prestatie-indicatoren te ontwikkelen. Het liefst een zo beperkt mogelijke set doelen die de kern raken en zicht geven op wanneer iets succesvol is. Dat gaat niet alleen om kwantificeerbare doelen. Ook op kwalitatief geformuleerde doelen kan worden gestuurd, bijvoorbeeld door verhalen, beelden en ervaringen op te halen. Niet alles wat je kunt tellen telt!

Sturen op maatschappelijke doelen. Dit hoogste niveau op de prestatieladder richt zich op wat de gemeente wil bereiken voor de lokale samenleving. Dit is bij uitstek waar de raad zich op moet richten: het gewenste maatschappelijk effect van projecten. Op dit niveau zijn twee typen prestatie-indicatoren te onderscheiden: indicatoren gericht op het maatschappelijk eindeffect (bijvoorbeeld: gezonde inwoners) en indicatoren gericht op een maatschappelijk tussenresultaat (bijvoorbeeld: een sporthal). Beide typen indicatoren richten zich op dat wat je kunt zien, horen, voelen en ruiken in de samenleving.

Sturen op uitvoeringsprestaties. Op dit niveau draait het om de uitvoering; hoe de maatschappelijke doelen worden gerealiseerd door de uitvoering van een project. Op dit niveau zijn verschillende typen prestatie-indicatoren te onderscheiden waarmee de uitvoeringsprestaties kunnen worden gecontroleerd: prestatie-indicatoren die zich richten op richtlijnen, telbare activiteiten of globaal omschreven activiteiten.

Sturen op middelen. Dit is het laagste niveau waarop gestuurd kan worden. Prestatie-indicatoren richten zich dan op een doelmatige inzet van personele, materiële en financiële middelen door de verbonden partijen.

Handreiking classificering van projecten

Zie het voorbeeld hiernaast uit de 'Zoetermeerse werkwijze Projectmatig werken' van de gemeente Zoetermeer.

Prestatieladder

© Partners+Pröpper



Fictief voorbeeld

Alle inwoners doen actief aan sport, dat draagt ertoe bij dat ze gezonder zijn en blijven.

We realiseren een sporthal op locatie X dat het mogelijk maakt om binnen te sporten en bewegen.

We begeleiden sportverenigingen.

We organiseren voor tien wijken een sportevenement door en voor de inwoners.

We stimuleren ouderen om te gaan sporten en bewegen.

We stellen een budget beschikbaar van 10,000,- voor het organiseren van sportevenementen.

Classificering projecten en criteria	Klein project	Gemiddeld project	Groot en complex project	Groot en zeer complex project
Politieke gevoeligheid	Gering	Gemiddeld	Hoog	Zeer hoog
Aanbesteding	Meervoudig onderhands	Nationaal openbaar	Europees	Europees
Complexiteit realisatie	Gering	Gemiddeld	Aanzienlijk	Zeer complex
Complexiteit samenwerkingspartners en projectomgeving	Gering	Gemiddeld	Aanzienlijk	Zeer complex
Doorlooptijd	< 6 mnd	6-18 mnd	> 18 mnd	>18 mnd



Deel 3 richt zich op de onderstaande deelvragen van het onderzoek. De deelvragen worden achtereenvolgens beantwoord in de hierna volgende paragrafen 3.1 t/m 3.4. Daarbij passen we ook het evaluatiemodel met de normen toe. Dat is herkenbaar aan een gekleurd vakje rechtsboven de deelvraag die wordt behandeld, zie legenda rechts.

Deelvragen

- 3.1 Zijn de kaders vooraf voldoende duidelijk, volledig en realistisch?
> Hoe heeft de raad haar kaderstellende rol ingevuld?
- 3.2 Wordt de voortgang tussentijds met enige regelmaat getoetst aan de hand van de kaders?
- 3.3 Hoe wordt de omvang en kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie geborgd?
> Wat is daarbij de verhouding tussen gemeentelijk apparaat, inzet van externe bureaus en de projectpartners?
- 3.4 Wordt de raad tijdig en voldoende geïnformeerd over voortgang, risico's en de effectiviteit van de beheersingsmaatregelen?
> Hoe wordt omgegaan met geheimhouding in relatie tot de sturingsmogelijkheden van de raad?
> Hoe heeft de raad haar sturende en controlerende rol ervaren?

Legenda	Toelichting
	De huidige situatie ligt dicht bij de gewenste situatie en daardoor is er een sterke grip op het project. Er zijn niet of nauwelijks problemen. De problemen die zich voordoen zijn volledig beheersbaar en hanteerbaar gemaakt en leiden niet of nauwelijks tot ongewenste situaties.
	De huidige situatie is voldoende, maar de grip op het project kan nog verder verbeteren. De impact en urgentie van de problematiek is beperkt en de situatie is in grote lijnen aanvaardbaar.
	De huidige situatie is matig tot onvoldoende. Een deel van de problematiek is beteugeld maar een belangrijk deel nog niet. Dat kan leiden tot substantieel verlies aan grip op het project.

3.1 Kaderstelling

Deelvraag

Zijn de kaders vooraf voldoende duidelijk, volledig en realistisch?

> Hoe heeft de raad haar kaderstellende rol ingevuld?

Democratische besluitvorming nieuwe sportcomplex

In 2015 besluit de raad een nieuw sportcomplex te realiseren op de plaats van de toenmalige Veldschuur. Kaders worden door de raad gesteld op verschillende besluitmomenten. Door het college worden dan verschillende alternatieven met een voorkeursalternatief aangedragen. Het voorkeursalternatief is realistisch want er liggen onderzoeken aan ten grondslag: een haalbaarheidsonderzoek, een samenwerkings-overeenkomst met de toenmalige eigenaar/exploitant van het oude sportcomplex, een businesscase over de verduurzaming van het nieuwe sportcomplex en diverse adviezen van externe experts. Op de besluitmomenten worden door de raad afwegingen gemaakt tussen de maatschappelijke opgaven (wat willen we bereiken?) versus de benodigde investering (wat hebben we daar voor over?), zie de tabel. Elk besluit is een moment van kaderstelling door de raad, zowel inhoudelijk als financieel.

Beoogd maatschappelijke rendement nieuwe sportcomplex

Het doel is dat verenigingen blijven bestaan en zich verder ontwikkelen. Ook moet het nieuwe sportcomplex de aantrekkelijkheid van de gemeente versterken en een bijdrage leveren aan de gezondheid van inwoners. Deze doelen zijn verder niet evalueerbaar geformuleerd maar meer richtinggevend. Op een lager abstractieniveau zijn doelen concreter geformuleerd en gaandeweg wordt het ambitieniveau hoger. De sportzaal en het zwembad wordt geschikt gemaakt voor wedstrijden en de raad besluit een kleine sportzaal toe te voegen om ook kleinere vereniging een ruimte te bieden. Als laatste besluit de raad in 2016 over extra duurzaamheidsmaatregelen om het energieverbruik van gas en elektriciteit terug te dringen met respectievelijk 95% en 35%. Het initiële budget van € 7,8 mln. (zie tabel) is door deze aanvullende wensen opgehoogd. In totaal is een budget beschikbaar van € 12,6 mln. (ca. € 750 per inwoner van Heumen), dat is 62% hoger dan het initiële budget uit 2015, zie het percentage (+62%) in de tabel. Grote sprongen in het budget worden veroorzaakt door de toevoeging van de kleine sportzaal en de duurzaamheidsmaatregelen, zie de gekleurd gemarkeerde momenten in de tabel. Ook het besluit om het gebouw als Engineering & Build (E&C) contract aan te besteden, in plaats van een Design & Build (D&B), zorgt dat meer budget nodig was. Het college geeft aan dat de gemeente dan wel meer regie heeft op het ontwerp. Voor het verschil tussen de contractvormen zie bijlage 2 'Procesreconstructie, de fase van voorbereiding'.

Resumé

Kaders (wat willen we bereiken en wat hebben we daar voor over?) worden door de raad vastgesteld. Kaders met betrekking tot maatschappelijk rendement zijn abstract en daarmee moeilijk evalueerbaar. Op een lager abstractieniveau zijn de kaders wel concreter en evalueerbaar geformuleerd. Dat gebeurt deels vooraf en zijn op realisme beoordeeld door externe experts. Een deel van de kaderstelling vindt gaandeweg plaats door het ambitieniveau te verhogen. Het is dan helder wat bereikt moet worden.



Besluit momenten	Toelichting Bron: actualisering projectbegroting, 9 oktober 2017 (geheime notitie).	Cumulatief () betekent in verhouding tot de raming van oktober 2015
Raad oktober 2015	Besluit tot het ontwikkelen van een nieuw sportcentrum. Raming kosten: - Aanneemsom € 6,5 mln. - Bijkomende kosten € 1,3 mln.	€ 7,8 mln.
Raad maart 2016	Besluit tot het toevoegen van een kleine sportzaal . Raming kosten: - Aanneemsom € 7,8 mln. € 1,5 mln. bijkomende kosten.	€ 9,3 mln. (+20%)
Stuurgroep juli 2016	Toevoeging planaanpassingen: € 0,20 mln.	€ 9,5 mln. (+22%)
Raad december 2016	Besluit tot duurzaamheidsmaatregelen . Raming kosten: - Aanneemsom € 10,6 mln waarvan € 1,1 mln. voor duurzaamheidsmaatregelen. - Bijkomende kosten: € 1,4 mln. door overheveling van € 0,10 mln. naar aanneemsom. - Toevoegen post onvoorzien van € 0,25 mln.	€ 12,3 mln. (+58%)
Extra bijkomende kosten	€ 0,25 mln. Ontwerp, advies & begeleiding, nutsaansluitingen en inventaris.	€ 12,6 mln. (+62%)



3.1 Kaderstelling

Deelvraag

Zijn de kaders vooraf voldoende duidelijk, volledig en realistisch?

> Hoe heeft de raad haar kaderstellende rol ingevuld?

Beoogd maatschappelijke rendement van de exploitatie van het nieuwe sportcomplex.

De exploitant huurt het sportcomplex van de gemeente, verhuurt vervolgens de ruimtes aan verenigingen en voert het beheer uit. Met het nieuwe sportcomplex zullen de jaarlijkse exploitatiekosten en huurinkomsten van de gemeente veranderen, en daarmee de bijdrage van de gemeente aan deze kosten.

- Op 22 september 2015 wordt een hoofdlijnenakkoord gesloten met de exploitant; deze wordt ter instemming op 15 oktober 2015 voorgelegd aan de raad. Daarin is afgesproken dat de gemeente jaarlijks een exploitatiebijdrage van € 140K doet en een bedrag van € 103K huur in rekening zal brengen. Datzelfde bedrag wordt aan de exploitant betaald als toevoeging op de exploitatiebijdrage. Dit in het kader van compensatie van BTW belaste verhuur. Daarnaast is een bijdrage door de gemeente van € 40K begroot voor groot onderhoud en betaald de exploitant € 36K huur voor de commerciële ruimten.
- Op 26 mei 2016 stemt de raad in met twee overeenkomsten die zijn afgesloten met de exploitant: een samenwerkingsovereenkomst (SOK) en een huur- en exploitatieovereenkomst (HEX). De SOK regelt de verkoop van het terrein en opstellen aan de gemeente voor €1,5 mln. en de HEX de huur- en exploitatie met een looptijd van 40 jaar. De HEX wordt in oktober 2017 geactualiseerd.

Geactualiseerde huur- en exploitatieovereenkomst

Het sportcentrum wordt door de exploitant beheerd en geëxploiteerd en deze is ook verantwoordelijk voor het uitvoeren van onderhoud. Het gaat om het gebruik van de sporthal en -zalen en het zwembad. Deze worden aangemerkt als maatschappelijke ruimten en worden verhuurd tegen maatschappelijke tarieven. Daarnaast zijn er ook commerciële ruimtes: ruimtes voor paramedische dienstverlening, de fitness accommodatie en een horeca- aangelegenheid. De gemeente verhuurt de ruimten, inclusief inventaris en opslag energiekosten, voor een bedrag van € 267K aan de exploitant. De gemeente verstrekt een jaarlijkse exploitatiebijdrage van € 285K per jaar. Dit bedrag is overigens inmiddels achterhaald door vaststelling van addendum Beheer en Exploitatie en addendum Huur. In het geval de opbrengsten voor de exploitant uit gymonderwijs van de basisscholen minder wordt dan € 14K, dan betaalt de gemeente een aanvullende exploitatiebijdrage. Er zijn verder geen prestatieafspraken gemaakt over de bezetting en benutting van het sportcomplex.

Resumé

Het hoofdlijnenakkoord, de samenwerkingsovereenkomst en huur- en exploitatieovereenkomst worden gesloten door het college met instemming van de raad.

De huur- en exploitatie-overeenkomst regelt onder andere de financiële afspraken tussen de gemeente en de exploitant. Prestatieafspraken die in lijn liggen met de maatschappelijke beleidsdoelen van de gemeente zijn niet vastgelegd. De gemeente richt zich bewust met de prestatieafspraken op uitvoeringsprestaties en niet op afspraken over het te realiseren maatschappelijk rendement zoals de mate van benutting van het sportcomplex door verenigingen en inwoners: hoeveel mensen gaan sporten en bewegen in het nieuwe sportcomplex en hoe moet dit zich verder positief ontwikkelen?



Besluit momenten	Toelichting Onderstaande bedragen worden jaarlijks geïndexeerd.	Saldo inkomsten - bijdrage van de gemeente.
Raad oktober 2015	Hoofdlijnenakkoord met exploitant: - Jaarlijkse bijdrage gemeente: € 140K+ € 103K+€ 40K - Jaarlijkse inkomsten gemeente: € 103K + € 36K	-€ 144K jaarlijks
Raad maart 2016	SOK en HEX: Per 8 juli 2017 bedraagt de jaarlijkse exploitatiebijdrage van de gemeente € 180K	
College oktober 2017	Actualisatie HEX: - Jaarlijkse exploitatiebijdrage gemeente: € 285K - Jaarlijkse huurinkomsten gemeente: € 267K Risico prijsstijgingen energie voor rekening van de gemeente, inclusief SDE+ subsidie van €23 K per jaar gedurende 15 jaar.	-€ 18K jaarlijks



3.2 Monitoring en bewaking van voortgang

Deelvraag

Wordt de voortgang tussentijds met enige regelmaat getoetst aan de hand van de kaders?

Voortgangsrapportage project

In dit onderzoek bezien we de bewaking en monitoring als belangrijke activiteit om te leren en indien nodig bij te sturen. Barrières die het realiseren van voldoende maatschappelijk rendement in de weg staan zijn worden dan opgelost als onderdeel van een permanent leerproces.

Op verschillende momenten wordt de raad met een raadsmededeling geïnformeerd over de voortgang. Voor een aantal voorbeelden zie de tabel. Daarnaast bevatten raadsvoorstellen in veel gevallen ook een voortgangs-rapportage op relevante punten. Dit om de (historische) context van het desbetreffende voorstel helder te maken. Uit de voortgangsrapportages kan de raad de kansen destilleren die zijn benut (zoals de toekenning van subsidies) en de risico's (zoals een overspannen bouwsector dat kan leiden tot hogere bouwkosten bij inschrijving of beroepen Raad van State). Wij (de onderzoekers) merken daarbij op:

- Het ontbreekt aan een korte samenvatting van belangrijkste risico's die zich voordoen. Raadsleden moeten hiervoor de gehele tekst doornemen. Daarbij opgemerkt dat de raadsmededelingen wel kort zijn (circa één tot twee A4).
- Er wordt per deelonderwerp niet expliciet aan de kaders getoetst die daar eventueel voor gelden en er wordt geen expliciet oordeel over uitgesproken.

Exploitatie

In de huur- en exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en de exploitant is afgesproken dat er jaarlijks overleg zal plaatsvinden met de volgende agendapunten: uitkomsten van het gebruikersoverleg, het gebruik van het sportcomplex, de verhouding tussen commerciële en maatschappelijke ruimten, uitgevoerd groot onderhoud en de jaarrekening van de exploitant.

In gesprekken in het kader van dit onderzoek wordt aangegeven dat er twee keer per jaar een gesprek is tussen de gemeente en de exploitant over het gebruik en de benutting van het sportcentrum, het onderhoud en de gebruikerstevredenheid. De gesprekken gaan verder niet over langetermijnontwikkeling van het sportcentrum en de verenigingen.

Resumé

De raad wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang en eventuele risico's die zich voordoen. Dit gebeurt volledig en aan de hand van de gestelde kaders, maar dat wordt niet als dusdanig geëxpliciteerd. Een korte samenvatting van belangrijkste doelen, doelrealisatie, kaders en risico's ontbreekt.



Voortgangs-rapportages	Toelichting
Raadsmededeling 19 december 2018	Stand van zaken: er zijn enkele vertragingen geweest maar die zijn opgelost. Er bleken optimalisaties nodig zoals de toegankelijkheid voor mensen met een handicap, de klachten van omwonenden over overlast zijn beperkt en de post onvoorzien is aangesproken vanwege het buiten het gebouw plaatsen van de trafo, optimalisatie bij nadere uitwerking technisch ontwerp. De verwachting is wel dat de post onvoorzien toereikend is.
Raadsmededeling 10 oktober 2017	Stand van zaken: project verloopt conform plan en budget. Informatie over de voortgang van het project ten aanzien van de status beroepen Raad van State, de nieuwe wijktrafo, het multicourt, de dassen, de aanbesteding.
Raadsmededeling 20 juli 2017	Stand van zaken: project verloopt conform plan. Wel bestaat er het risico dat vanwege de overspannen bouwsector de werkelijke bouwkosten in de inschrijvingen hoger gaan uitvallen dan gebudgetteerd. Daarnaast is door drie omwonenden beroep ingesteld bij de Raad van State. Informatie over de voortgang van het project ten aanzien van de voortgang Europese aanbesteding bouw sportcentrum, de subsidie toegekend voor duurzame energieopwekking, beroepschriften tegen het bestemmingsplan, tijdelijke inrichting van de openbare ruimte, plaatsing nieuwe wijktrafo, verhuizing das en verwijderen multicourt.
Raadsmededeling 2 februari 2017	Stand van zaken: project verloopt conform plan en budget. Informatie over de voortgang van het project ten aanzien van de voorbereiding op de aanbesteding, de uitwerking naar een definitief ontwerp, de bouwkostenraming, planning en de ontheffing Flora en faunawet en aanleg van de kunstbuurt das.



3.2 Monitoring en bewaking van voortgang

Projectevaluaties

De gemeente heeft een leidraad projectmatig werken. In de volgende paragraaf wordt deze leidraad behandeld. Hieronder lichten we er één onderdeel uit, in het kader van het 'lerend vermogen'. In de leidraad wordt voorgeschreven om na de laatste fase van een project een evaluatie te houden.

Voor het project Sportcentrum Malden e.o. is er nog geen evaluatie uitgevoerd, een rapportage hierover hebben de onderzoekers niet aangetroffen.

Wel is eenmaal door de toenmalige rekenkamercommissie Heumen in 2009 onderzoek gedaan naar het 'Management Grote Projecten'. De conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek vatten we hieronder kort samen. In de conclusie van het voorliggende rapport komen we terug in hoeverre de onderstaande aanbevelingen zijn opgevolgd.

Conclusies en aanbevelingen onderzoek rekenkamercommissie 2009

- De besluitvorming in de raad is vooral financieel gericht met een losse koppeling naar te realiseren doelen. De aanbeveling is bij elk raadsbesluit steeds drie vragen te beantwoorden: 'Wat willen we bereiken?', 'Wat gaan wij hiervoor doen?' en 'Wat mag het kosten?'.
- De samenwerking met externe partijen verloopt moeizaam. Het mankeert aan goede en tijdige communicatie met betrokken burgers en tussen directie en toezichthouder.
- Externen vormen een waardevolle aanvulling op de gemeentelijke organisatie. De gemeente mag echter de regie niet uit handen geven en moet een reële inschatting kunnen maken van het tegenspel dat zij aan opdrachtnemers kunnen bieden. De aanbeveling is de doelen van een project SMART te formuleren, de rollen bij aanvang van een project te definiëren, fasen en mijlpalen te beschrijven.
- Het college informeert de raad in voldoende mate, maar nog onvoldoende gestructureerd. Zo is de huidige situatie niet altijd goed te vergelijken met de voorgaande. De aanbeveling is gebruik te maken van een standaard format om de raad te informeren.

Resumé

Voor het project Sportcentrum Malden e.o. is nog geen evaluatie uitgevoerd.

De rekenkamercommissie heeft in 2009 een onderzoek gedaan naar grote projecten en conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn grotendeels opgevolgd. Dat blijkt uit de bevindingen uit dit voorliggende onderzoek.



3.3 De uitvoeringsorganisatie

Deelvraag

Hoe wordt de omvang en kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie geborgd?

> Wat is daarbij de verhouding tussen het gemeentelijk apparaat, de inzet van externe bureaus en de projectpartners?

In dit hoofdstuk zoomen we in op de drie kernprocessen die belangrijk zijn om grip te krijgen en te houden op het project. We categoriseren deze langs de drie kernprocessen en bespreken deze op de volgende bladzijden. Dit in volgorde van projectbeheersing, samenwerking en politiek-bestuurlijke besluitvorming.

Processen		
Politiek- bestuurlijke besluitvorming	Samenwerking raad, college, partners en samenleving	Project beheersing



3.3 De uitvoeringsorganisatie

Deelvraag

Hoe wordt de omvang en kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie geborgd?
 > Wat is daarbij de verhouding tussen het gemeentelijk apparaat, de inzet van externe bureaus en de projectpartners?

Projectbeheersing

Leidraad projectmatig werken

In de **leidraad projectmatig werken** wordt een project als volgt gedefinieerd: *'Een uniek en samenhangend geheel van activiteiten, uitgevoerd in een tijdelijk samenwerkingsverband en gericht op het bereiken van een concreet doel'*. Het onderscheidt verschillende rollen voor mensen. Deze rollen zijn ook geborgd binnen het project Sportcentrum Malden e.o. Er is een portefeuillehouder vanuit het college aangewezen als bestuurlijk opdrachtgever, een ambtelijk opdrachtgever vanuit het managementteam en er is een ervaren projectleider ingehuurd als opdrachtnemer. Voor majeure projecten huurt de gemeente regelmatig professionals in vanwege het ontbreken van voldoende eigen capaciteit en expertise op het vlak van projectmanagement. In principe legt de projectleider verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever. De lijnen binnen de gemeentelijke organisatie van Heumen zijn echter kort, de projectleider schakelt rechtstreeks met de portefeuillehouder. Dat heeft voordelen en uit gesprekken in het kader van dit onderzoek blijkt dat de portefeuillehouder zich daarbij wel bewust is dat er voldoende ruimte moet worden geboden aan de ambtelijke organisatie om kritisch tegenwicht te bieden: "de portefeuillehouder moet niet teveel op de stoel zitten van de ambtenaren". Verder is voor het project, conform de leidraad, een projectorganisatie ingericht. Deze bestaat uit een stuurgroep, een projectgroep en eventuele werkgroepen voor specifieke deelopdrachten. De leidraad bevat overigens verder geen specifieke werkwijze voor programmatisch werken, daar waar verschillende projecten in samenhang moeten worden beheerd.

Projecten kennen conform de leidraad zes fasen: een initiatiefase, een definitiefase, een ontwerpfasen, voorbereidingsfase, realisatiefase en een nazorgfase. In bijlage 1 van dit rapport zijn de fasen verder uitgewerkt. Als laatste wordt in de leidraad een onderscheid gemaakt tussen grotere complexe en kleinere eenvoudige projecten. Dat is bepalend voor de zwaarte van de inrichting van de projectorganisatie.

Resumé

- Er is een leidraad projectmatig werken. Deze is uit 2009 dus wel verouderd.
- Er is een projectplan opgesteld en vastgesteld door het college en er wordt externe expertise ingehuurd voor advies op specialistische vraagstukken, op het gebied van project-management en een bouwmanager en toezichthouder voor de bouw.

Processen
Project
beheersing

Bij kleinere projecten is er geen sprake van politieke gevoeligheid, beperkte financiële risico's en geen brede inzet van externe expertise. De betekenis van groot of klein voor het samenspel met het college en de raad is verder niet uitgewerkt.

Projectplan

Op 17 maart 2017 stelt het college het projectplan vast. In dat plan wordt het project getypeerd als een groot en complex project dat risicovol is met groot politiek afbreukrisico. Er worden drie deelprojecten onderscheiden: (1) het sportcentrum Malden, (2) woningbouw van 35 woningen en (3) de inrichting van de openbare ruimte en civiele werken.

- De schatting van de incidentele kosten voor het sportcentrum is € 12,6 mln. en een schatting van de structurele lasten is € 490K.
- Met de woningbouw is een exploitatietekort gemoeid van € 355K en een investering in het groen van € 260K. De provincie subsidieert met een bedrag van € 500K.
- Met de inrichting van de openbare ruimte en civiele werken is een investering gemoeid van € 1,55 mln.

Conform de leidraad projectmatig werken is het projectplan het eindproduct van de definitiefase. In dit geval gaat het projectplan verder dan dat. Het is een afsluiting van de ontwerpfasen omdat het definitief ontwerp van het sportcentrum reeds is afgerond en de omgevingsvergunning is verleend. Er kan gestart worden met de voorbereidingsfase van de bouw, namelijk het aanbesteden van het werk.



3.3 De uitvoeringsorganisatie

Deelvraag

Hoe wordt de omvang en kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie geborgd?
 > Wat is daarbij de verhouding tussen het gemeentelijk apparaat, de inzet van externe bureaus en de projectpartners?

Projectplan

In het projectplan wordt aangegeven dat de drie deelprojecten qua werkzaamheden op elkaar moeten worden afgestemd. De samenhang zit vooral in de inrichting van de openbare ruimte en civiele werken. De projectorganisatie wordt daarom zwaarder uitgevoerd. Voorheen was er één stuurgroep met vaste deelnemers en één projectgroep. De samenstelling van de stuurgroep verschilt nu per deelproject en er worden aan de projectgroep drie projectleiders voor de drie deelprojecten toegevoegd. Daarnaast is de ingehuurd projectleider belast met de integrale aansturing over het geheel van projecten.

Het projectplan omvat de uitvoeringsdoelen van de verschillende deelprojecten, die in lijn liggen met de kaders die de raad eerder heeft vastgesteld. Verder omvat het projectplan een planning, budgetten, inzet uren eigen medewerkers en communicatie. Het projectplan omvat ook een risico-paragraaf. Voor het project Sportcentrum Malden worden de volgende risico's gezien:

- De omvang van de bouwkosten is afhankelijk van het aanbestedingsresultaat. De bouwkostenraming is door een extern bureau getoetst en realistisch bevonden, maar gebaseerd op prijspeil maart 2016 toen de raad het besluit nam om te investeren in het sportcentrum. De verwachting is nu dat de bouwkosten hoger zullen uitvallen door inflatie en de overspannen bouwsector. Indien dit het geval is zal een extra raadsbesluit nodig zijn.
- Er is naast de bouwkosten ook een substantieel bedrag nodig voor de bijkomende kosten. De mate waarin de gemeente vanuit haar bestaande organisatie medewerkers kan inschakelen is mede bepalend voor de omvang van de inhuur van externen en daarmee de bijkomende kosten.
- Voor een goed procesverloop van de bouw en bewaking van de kwaliteit is een onafhankelijke bouwkundige bouwmanager nodig. Deze zal worden ingehuurd.

Resumé

- Het projectplan biedt zich op samenhang tussen deelprojecten.
- Er spelen meerdere risico's op allerlei vlakken, maar een integraal risicobeeld ontbreekt in het projectplan.

Wij (de onderzoekers) merken op dat de reikwijdte en diepgang van de risicoparagraaf niet in verhouding staat tot de classificatie van het project als groot, complex en met groot politiek risico. Er spelen namelijk meer risico's op allerlei vlakken, maar een integraal risicobeeld ontbreekt in het projectplan. Bijvoorbeeld op fiscaal- en juridische vraagstukken worden eerder twee relevante adviezen ingewonnen waarbij wel risico's worden geconstateerd maar als minimaal worden ingeschat, en dus nog wel aanwezig zijn:

- In het hoofdlijnenakkoord met de exploitant wordt aangegeven dat de gemeente zich voorafgaand aan de ondertekening van het akkoord juridisch heeft laten adviseren over de aanbesteding- en staatssteunvraagstukken die hiermee samenhangen. Op basis van deze adviezen worden door het college de risico's op complicaties minimaal geacht.

Er doet zich later in de praktijk ook daadwerkelijk een risico voor. Op 20 mei 2019 maakt de Autoriteit Consument & Markt (ACM) kenbaar dat er een vermoeden bestaat dat gemeente met de verhuur de Wet Markt & Overheid overtreedt. Vervolgens probeert de gemeente het tij te keren met een zogeheten 'algemeen belangbesluit'. Daar gaat de ACM niet in mee en er volgt een rechtsgang. In hoger beroep wordt de ACM op 9 augustus 2022 in het gelijk gesteld. Het overtredingsbesluit van ACM is volgens de rechter terecht. De gemeente moet maatregelen nemen om wederom te voldoen aan de Wet Markt & Overheid.

- Fiscalisten beschouwen de geactualiseerde HEX fiscaal geoptimaliseerd. Alhoewel zij het risico zeer klein achten, wijzen zij er wel op dat de belastingdienst mogelijk bezwaren ziet in de constructie, waarbij de gemeente enerzijds het sportcentrum btw belast verhuurt aan Laco en anderzijds aan Laco een aanzienlijke exploitatiebijdrage verleent. De belastingdienst kan daarin aanleiding zien om een deel van de btw op de investering niet te compenseren.

Processen

Project
beheersing

3.3 De uitvoeringsorganisatie

Deelvraag

Hoe wordt de omvang en kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie geborgd?
 > Wat is daarbij de verhouding tussen het gemeentelijk apparaat, de inzet van externe bureaus en de projectpartners?

Inhuur externe expertise

In het projectplan voor het project Sportcentrum Malden van februari 2017 is beschreven dat de projectgroep uit meerdere disciplines bestaat, de integraliteit heeft daarmee aandacht. Wanneer de gemeente qua capaciteit en/of kwaliteit interne expertise niet in huis heeft wordt er ingehuurd, door alle fasen van het project heen:

- Projectmanagement en bouwmanagement/-directievoering.
- Architecten- en ingenieurswerk.
- Advisering over de aanbestedingsstrategie en contractering.
- Haalbaarheidsstudie en uitwerking van businesscase Duurzaamheid.
- Fiscaal advies en second opinion.
- Juridisch advies en -controle op de samenwerkings-, huur- en exploitatieovereenkomst.
- Juridisch advies beheersing van aanbesteding- en staatsteunrisico's.

Uit gesprekken in het kader van dit onderzoek is het volstrekt duidelijk dat een kleine gemeente als Heumen deze expertise niet zelf in huis heeft. Dat zou niet doelmatig zijn omdat er niet zoveel projecten tegelijkertijd en met enige regelmaat lopen dat de gemeente dergelijke professionals voortdurend van werk kunnen voorzien.

Uit gesprekken (intern en met extern) in het kader van dit onderzoek wordt het projectmanagement en het bouwmanagement als zeer professioneel ervaren en als een van de succesfactoren van het project genoemd. Tegelijkertijd worden ook de risico's gezien. Om dergelijke professionals aan te sturen heeft de gemeente zelf ook de benodigde competenties nodig om als goed opdrachtgever richting deze externe professionals op te kunnen treden en te toetsen of zij hun werk naar behoren uitvoeren. Die kennis en ervaring is binnen de gemeente schaars.

Resumé

- In het geval de gemeente niet de gewenste capaciteit of expertise in huis heeft, huurt de gemeente in.
- Om ingehuurde professionals als opdrachtgever aan te kunnen sturen moet de gemeente zelf ook over de benodigde competenties beschikken. Dat is schaars binnen de gemeente en vormt daarmee een risico.

Processen

Project
beheersing

Aangegeven wordt dat interne projectleiders zijn gekoppeld aan de externe professionals om ook ervaring op te doen en niet alleen 'de kruimels op te pakken'. Het is verder niet met zekerheid te zeggen of dit voldoende is om de benodigde competenties te waarborgen.

In gesprekken is ook de optie 'samenwerken met andere gemeenten' besproken, bijvoorbeeld door een gezamenlijke pool van ervaren projectmanagers te vormen. Dit wordt tot op heden nog niet verkend. Er wordt wel samengewerkt met (buur)gemeenten, maar enkel in het geval een project de gemeentegrenzen overstijgt.



3.3 De uitvoeringsorganisatie

Deelvraag

Hoe wordt de omvang en kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie geborgd?
 > Wat is daarbij de verhouding tussen het gemeentelijk apparaat, de inzet van externe bureaus en de projectpartners?

Samenwerking

Het is helder met wie moet worden samengewerkt en er worden samenwerkingsafspraken c.q. contractafspraken gemaakt: met de exploitant, met klankbordgroepen van gebruikers en omwonenden, met dienstverleners en met de aannemer.

In gesprekken met externe partners, leden van de klankbordgroep van gebruikers en omwonenden is ingegaan op hoe de samenwerking met de gemeente wordt ervaren. Over de hele linie wordt de samenwerking als constructief ervaren:

- De klankbordgroepen hebben daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de plannen en belangrijke onderdelen van hun inbreng zijn door de gemeente gehonoreerd. Zoals het geschikt maken van het zwembad voor wedstrijden, het realiseren van een tweede kleinere sportzaal, het behouden van bestaande bomen, ruimte scheppen tussen bestaande woningen en nieuw te bouwen woningen en het eerder dan gepland realiseren van een wandelpad tussen het nieuwe sportcomplex en de woningen.
- De aannemer heeft het projectmanagement en de bouwdirectie als zeer professioneel ervaren en de sturing en het bestek was van dusdanige kwaliteit dat het project binnen een acceptabele marge qua planning en budget kon worden gerealiseerd. Zowel de gemeente als de exploitant dachten mee bij logistieke problemen in de bouwfase. Er is bijvoorbeeld enige vertraging opgetreden bij de sloop van het oude zwembad. Dat zwembad moest worden gesloopt voordat de toestellenberging van de nieuwe sporthal kon worden voltooid. De sloop liep vertraging op door het flora- en faunaonderzoek, waardoor de oplevering in twee delen is geknipt. Dit met goede afstemming tussen alle partijen.

Resumé

- Over de hele linie geven partners en de samenwerking met de gemeente als constructief te ervaren.
- Klankbordgroepen hebben met inbreng daadwerkelijk invloed op de plannen van de gemeente.

Processen
 Samenwerking
 raad, college,
 partners en
 samenleving

Ook is gevraagd waar nog mogelijke verbeterpunten liggen, we vatten deze hieronder kort samen:

- Op enig moment ontstond door een besluit van de raad een vertrouwensbreuk met de klankbordgroep van omwonenden. Met de klankbordgroep werd lange tijd gesproken over 29 woningen. De raad stemde echter in met de bouw van 35 woningen, zonder dat de gemeente vooraf de klankbordgroep hierover informeerde. Uiteindelijk werden er overigens wel 28 woningen gepland.
- Voor de klankbordgroepen van gebruikers en omwonenden waren de contractuele afspraken met de exploitant van het sportcentrum en de financiële kaders van de gemeente een black box. Het gevolg was dat zij niet vooraf konden inschatten of hun inbreng en ideeën realistisch waren.
- De relatie tussen de exploitant en de gebruikers is zakelijk. De focus van de exploitant ligt op het verhuren van ruimte en op de korte termijn. Er kan meer uit worden gehaald door in samenwerking (met de exploitant en tussen gebruikers) zaken door te ontwikkelen. Kansen die samenwerking mogelijk met zich mee kunnen brengen zijn nog onvoldoende in beeld en er wordt niet gestimuleerd deze te benutten. "Sporten en bewegen is meer dan het beschikbaar stellen van een ruimte". De gemeente ziet het stimuleren van samenwerking tussen verenigingen overigens niet als een taak van de exploitant. Samenwerking verloopt conform het Heumens Sportakkoord, waarbij juist sport- en beweegaanbieders verenigingen zelf de samenwerking vorm moeten geven. De gemeente helpt hierbij door bijvoorbeeld de inzet van buurtsportcoaches en het organiseren van sportcafés.
- Het sportcomplex is volledig geëlektrificeerd. Er waren toen nog geen problemen rondom netcongestie. Inmiddels zijn die problemen er wel en moeten er tijdelijke oplossingen voor nieuwe projecten worden toegepast.



3.4 Rol van de raad

Deelvraag

Wordt de raad tijdig en voldoende geïnformeerd over voortgang, de risico's en de effectiviteit van de beheersingsmaatregelen?

> Hoe heeft de raad haar sturende en controlerende rol ervaren?

Politiek-bestuurlijke informatievoorziening en besluitvorming

In het voorgaande is reeds ingegaan op de informatievoorziening aan de raad. Het beeld uit de bestudering van stukken is dat de raad tijdig en voldoende is geïnformeerd over de voortgang, de risico's en beheersmaatregelen van het project. Zie de momenten van raadsbesluiten en raadsinformatie.

In dit hoofdstuk voegen we daar het beeld aan toe van het college en de raad. Dit op basis van gesprekken die zijn gevoerd in het kader van dit onderzoek. Uit de gesprekken blijkt het volgende:

- De raad wordt, naast het ontvangen van raadsvoorstellen en raadsmededelingen, op vele andere manieren over de voortgang door het college geïnformeerd. Er worden mondelinge mededelingen door de portefeuillehouder gedaan in de commissie- en raadsvergaderingen. Mededelingen over het project Kanaalzone is nu bijvoorbeeld een vast agendapunt van de commissie Ruimte. Ook worden raadsinformatie-avonden georganiseerd, waarbij op informele wijze over projecten gesproken kan worden. Als laatste kan de raad schriftelijke vragen indienen.
- Punt van aandacht, dat in gesprekken wordt meegegeven, is dat er tussen al deze instrumenten informatie-asymmetrie kan ontstaan, mede omdat er enige tijd zit tussen de momenten waarop de instrumenten worden ingezet. Daarnaast ontstaan er misverstanden als raadsleden niet goed in de gaten hebben in welke fase een project zich bevindt en daarmee bepaalde stukken een andere bestuurlijke status toekennen dan de bedoeling is. Bijvoorbeeld de stedenbouwkundige studie voor het project Kanaalzone. Het was enkel bedoeld om de ruimtelijke haalbaarheid in te schatten en te verkennen hoeveel beweegruimte er was. In de daarop volgende ontwerpfasen wijzigden de plannen door een verder uitwerking. Dat roept dan onterecht het beeld op dat het project niet wordt beheerst.

Resumé

- De raad is tijdig en voldoende geïnformeerd over het project met schriftelijke stukken en raadsinformatieavonden.
- Raadsleden hebben behoefte aan informatie met meer kritisch tegenwicht om afwegingen te kunnen maken: explicieter zicht op risico's, maatschappelijke doelen en -effect van een project en de kwaliteit van inwonersparticipatie.

Processen

Politiek-
bestuurlijke
besluitvorming

- Raadsleden geven aan dat er in de afwegingen meer de nadruk moet liggen op risico's. Dat vraagt om een meer zakelijke bestuursstijl, zowel van de raad als het college. Zij geven aan dat wanneer een majeur project start, het enthousiasme de boventoon voert. Dat is op zichzelf positief maar juist dan is meer kritisch tegenwicht en een zakelijke benadering nodig. Dit door ook de risico's goed voor het voetlicht te brengen en deze meer expliciet mee te wegen in de besluitvorming. Dan komt het politieke perspectief meer in balans te brengen met het zakelijke perspectief.
- In dat licht is het ook nodig om bij een project, dat als doel heeft een voorziening te realiseren, verder te kijken dan enkel binnen de looptijd en inhoudelijke kaders van het project. Uiteindelijk gaat het om de bijdrage van het project aan het realiseren van beleidsdoelen op lange termijn rondom sporten, bewegen, sociale samenhang et cetera. Deze bijdrage moet geleverd worden in de exploitatiefase, maar tijdens het project moet daar al zicht op zijn. De informatievoorziening naar de raad is nu voornamelijk gericht op het projectresultaat en niet op het maatschappelijke effect van dat resultaat in de fase van exploitatie.
- Als laatste is er geen collectief kwaliteitsbeeld van participatie. In de ogen van raadsleden zijn participanten tevreden in het geval hun wensen en behoeften worden gehonoreerd. Vanuit het oogpunt van de participanten is participatie dan succesvol. De vraag die speelt is of dat dit het enige criterium en doel participatie is. Door vooraf geen kwaliteitscriteria en doelen te stellen kan de raad niet goed beoordelen of de participatie van goede kwaliteit was en verwachtingen over en weer niet helder maken.



3.4 Rol van de raad

Deelvraag

Hoe wordt omgegaan met geheimhouding in relatie tot de sturingsmogelijkheden van de raad?

Geheimhouding

Op verschillende momenten bekrachtigt de raad het besluit van het college tot geheimhouding van stukken. Voor een overzicht van deze stukken zie de laatste bladzijde van bijlage 3. De geheimhouding op deze stukken is overigens inmiddels opgeheven, zodat dit ook niet in de weg heeft gestaan om het voorliggende rapport te maken.

De raad heeft de besluit van het college tot geheimhouding bekrachtigd, het college vroeg de raad dat te doen. De motivatie was dat het om bedrijfsgevoelige informatie gaat. Bijvoorbeeld: *'De SOK en de HEX en de daarbij behorende bijlagen bevatten bedrijfsgevoelige informatie en informatie waarmee eventuele gegadigden voor de bouw van het sportcomplex hun voordeel kunnen doen ten nadele van de gemeente. Om die reden wordt voorgesteld geheimhouding op te leggen ten aanzien van deze stukken en de raad te vragen deze geheimhouding te bekrachtigen.'* Gevolg van het besluit tot geheimhouding van de desbetreffende stukken was dat de raad deze stukken zelf niet tot zijn beschikking had. De raad kon de stukken wel inzien want deze lagen ter inzage bij de griffie. De raad kon de stukken vervolgens bespreken in het besloten deel van (commissie)vergaderingen. In dat licht waren er als gevolg van geheimhouding geen belemmerende beperkingen voor de sturingsmogelijkheden van de raad. Het gevolg was wel dat de raad niet in openbaarheid het debat kon voeren over deze stukken. Dat debat was daarmee niet te volgen voor inwoners of andere belanghebbenden.

Wij (de onderzoekers) merken daarbij op dat de term 'bedrijfsgevoelige informatie' breed is. Het college specificeert dit niet nader en de raad vraagt ook niet om dat te doen. Het is zeer begrijpelijk dat in een proces van aanbesteding stukken als geheim worden bestempeld. Bijvoorbeeld door op voorhand niet kenbaar te maken wat de omvang van het budget is om zodoende de onderhandelingspositie van de gemeente te waarborgen en een 'goed' aanbestedingsresultaat te realiseren. Dit des te meer in het geval partijen met elkaar concurreren. De vraag die daarbij gesteld kan worden of dat rondom de stukken van de exploitant (onder andere het Hoofdakkoord, SOK en HEX) ook het geval is. De exploitant van de Oude Veldschuur was immers op voorhand de enige partij die in aanmerking kwam voor exploitatie van het nieuwe sportcomplex en van aanbesteding was geen sprake.

Resumé

Bedrijfsgevoelige informatie wordt door het college als 'geheim' bestempeld en door de raad bekrachtigd. De raad vraagt niet om de term 'bedrijfsgevoelige informatie' nader te specificeren waardoor geheimhouding breed wordt toegepast en een groot deel van politieke sturing en controle niet meer in openbaarheid is te volgen.

Processen

Politiek-
bestuurlijke
besluitvorming

Wat is geheimhouding?

Geheimhouding van stukken bij de gemeenteraad betekent dat bepaalde informatie niet openbaar wordt gemaakt, maar vertrouwelijk wordt behandeld. Dit kan nodig zijn om verschillende redenen, zoals het beschermen van de privacy van personen, commerciële belangen of de veiligheid van de gemeente. De gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders, of een commissie, kunnen geheimhouding opleggen op stukken of op informatie die tijdens besloten vergaderingen is besproken. De wettelijke basis voor geheimhouding is te vinden in de Gemeentewet en de Wet open overheid (Woo).

Openbaarheid is één van de grondbeginselen van ons democratisch bestel. In artikel 23 van de Gemeentewet staat dat vergaderingen van de gemeenteraad in beginsel openbaar zijn. Openbaarheid is dus de regel, geheimhouding de uitzondering. In principe moet het openbaar bestuur dus transparant en daarmee controleerbaar zijn en daartoe moet alle benodigde informatie beschikbaar zijn.



Projectmatig werken betekent planmatig werken. In de leidraad projectmatig werken wordt daartoe voor ieder project een aantal fasen doorlopen, te weten de initiatiefase, de definitiefase, de ontwerpfase, de voorbereidingsfase, de realisatiefase en de nazorgfase. Bij eenvoudige projecten kunnen sommige fasen samengetrokken worden en kunnen bij complexe projecten extra fasen nodig zijn, bijvoorbeeld om uit alternatieve oplossingsrichtingen te kiezen. Dit moet per project bepaald worden.

De initiatiefase

In de initiatiefase wordt het probleem, de aanleiding en het doel vastgesteld en wordt een globaal gewenst resultaat geformuleerd. De fase wordt afgerond met een projectopdracht en een globaal projectplan. Op basis van de projectopdracht wordt o.a. besloten of aan een project wordt begonnen. De projectopdracht heeft tot doel om de opdrachtgever in staat te stellen de prioriteit van de werkzaamheden te beoordelen en een besluit te nemen of wel of niet met de werkzaamheden zal worden begonnen. Ook vormt het de basis om te beoordelen of gekozen moet worden voor een zware of lichte projectorganisatie. Het projectplan dient te worden goedgekeurd door de opdrachtgever.

De definitiefase

In deze fase stelt de projectleider een definitief projectplan op. In dit plan wordt meer gedetailleerd de aanpak, de planning en de inhoudelijk te verrichten werkzaamheden, in onderling verband met elkaar, uitgewerkt. De informatie die het projectplan bevat, is een bundeling van de kennis die door de diverse disciplines is ingebracht. Daarnaast bepaalt de projectleider in overleg of de in te zetten medewerkers de uren voor het project kunnen leveren. Het projectplan heeft tot doel om een compleet en concreet eisenpakket te verkrijgen van het beoogde projectresultaat in termen van randvoorwaarden, prestaties, eisen en wensen. Daarnaast geeft het projectplan duidelijkheid over de beheersing van de aspecten geld, tijd, kwaliteit, projectorganisatie en informatie. De projectleider legt het projectplan ter goedkeuring voor aan de opdrachtgever, waarna deze over het plan een oordeel geeft.

De ontwerpfase

Na de goedkeuring van het projectplan starten de werkzaamheden aan het project. Tijdens de ontwerpfase wordt het resultaat ontworpen.

Bij de meeste projecten wil dat zeggen: het ontwerpen van oplossingen voor een probleem. In deze fase wordt onderzoek gedaan, worden alternatieven bekeken en wordt na toetsing gekomen tot een uitgewerkt ontwerp dat voldoet aan de criteria en randvoorwaarden. De uitwerking moet dusdanig concreet zijn dat consequenties zoveel mogelijk kunnen worden overzien en kunnen worden verwerkt in een implementatieplan. De projectleider legt het ontwerp ter goedkeuring voor aan de opdrachtgever. Na goedkeuring kan gestart worden met de voorbereiding van de implementatie van het ontwerp, de gekozen en uitgewerkte oplossing.

De voorbereidingsfase

In deze fase wordt de realisatie van het projectresultaat voorbereid. Met name worden al die maatregelen genomen waardoor de realisatie vlekkeloos kan verlopen. Alle hulpmiddelen, materialen, voorschriften en uitwerkingen die nodig zijn bij het implementatietraject moeten gereed zijn. Activiteiten kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het inkopen van hulpmiddelen, het contracteren van derden en dergelijke. De projectleider draagt zorg voor het opstellen van het realisatieplan en legt dit ter goedkeuring voor aan de opdrachtgevers. Na goedkeuring kan gestart worden met de daadwerkelijke realisatie.

De realisatiefase

Het project krijgt in de realisatiefase iets tastbaars. In de realisatiefase wordt bijvoorbeeld de bouw van een gebouw of de aanleg van een weg gerealiseerd. In deze fase wordt geregeld getoetst of het ontwerp klopt, dat het beschikbare budget niet wordt overschreden en of de geplande tijd ook gehaald gaat worden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van voortgangsrapportages en verplichtingenadministraties. Het is belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium afwijkingen te melden en desnoods in te grijpen.

De nazorgfase

De nazorg bestaat bij een gebouw bijvoorbeeld uit het doorvoeren van wijzigingen dan wel aanvullingen. In de nazorgfase zit niet het reguliere onderhoud. Het project kan na het verlopen van de nazorgfase worden afgesloten en worden overgedragen aan de gebruiker. Het is gebruikelijk om na de nazorgfase (na het einde van het project) een evaluatie te houden van het project. Denk bijvoorbeeld aan een toets of het project heeft voldaan aan de doelstellingen van het project.

Initiatiefase

In mei 2014 sluiten het college en Laco een **intentieovereenkomst**, die is gericht op het gezamenlijk **uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek** voor de ontwikkeling en realisatie van een nieuwe Veldschuur en een woningbouwprogramma op de locatie van de bestaande Veldschuur. Het haalbaarheidsonderzoek is in de periode oktober 2014 - augustus 2015 uitgevoerd. Uitkomst is dat een variant 'Veldschuur nieuwe stijl' haalbaar is, namelijk een wedstrijdsporthal met tevens een kleine zaal als onderdeel van een fitnessruimte en een wedstrijdzwembad. Dit geheel wordt **variant 1A** genoemd. Tevens blijkt de bouw van 35 grondgebonden woningen mogelijk.

De haalbaarheidsfase is afgesloten met een **hoofdlijnenakkoord** van 22 september 2015 tussen de gemeente en Laco. De afspraken zijn:

- De gemeente koopt van Laco de Veldschuur en de grond voor een bedrag van € 1,5 mln. Kosten voor sloop, bouw- en woonrijp maken zijn voor rekening van de gemeente.
- De gemeente gunt de huur en exploitatie van de nieuwe Veldschuur aan Laco voor een periode van 40 jaar.
- De algemene jaarlijkse exploitatiebijdrage van de gemeente is € 140K. De gemeente zal een bedrag van circa € 103K huur in rekening brengen en datzelfde bedrag betalen als toevoeging aan de hiervoor genoemde jaarlijkse exploitatiebijdrage. Dit in het kader van compensatie van btw belaste belaste verhuur. De bedragen worden jaarlijks geïndexeerd. Daarnaast is een bijdrage door de gemeente van € 40K begroot voor groot onderhoud en betaald Laco per jaar nog € 36K huur aan de gemeente voor het huren van commerciële ruimten.
- Het programma van eisen voor de nieuwe Veldschuur is gebaseerd op de variant zoals voorgekomen uit het haalbaarheidsonderzoek.

Raadsbesluiten

Op 10 juli 2014 stelt de raad een krediet beschikbaar van € 50K voor het haalbaarheidsonderzoek.

Op 15 oktober 2015 neemt de raad kennis van de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek en stemt de raad in met:

- Het hoofdlijnenakkoord.
- Variant 1A en het PvE van eisen van deze variant.
- De ontwikkeling van 35 grondgebonden woningen.
- Het beschikbaar stellen van een voorbereidingskrediet van € 170K.
- De bekrachtiging van het door het college opgelegde **geheimhouding** van het hoofdlijnenakkoord, de notitie Financiële uitgangspunten Veldschuur Nieuwe Stijl en de notitie over alternatieve locaties.

De ontwikkeling van de woningen is nadrukkelijk losgekoppeld van de ontwikkeling van de nieuwe Veldschuur. Het hoofdlijnenakkoord geeft verder aan dat het college de **risico's rondom aanbestedings- en staatssteun minimaal acht**. Dit op basis van ingewonnen juridisch advies.

Samenspel met de samenleving

Direct belanghebbenden zijn betrokken via een klankbordgroep van gebruikers van het sportcomplex en omwonenden. **De inbreng van gebruikers is gehonoreerd in het PvE van het sportcomplex:** toevoegen van een kleine doelgroepenruimte en het zwembad en sporthal te laten voldoen aan wedstrijdeisen. Omwonenden aan de noordzijde van de Huikeling vragen een brede groenstrook te realiseren door de voorgestelde bebouwing op te schuiven en het achterpad aan de Dopheide te behouden. **Het realiseren van een brede groenstrook is alleen mogelijk als het aantal woningen (35) substantieel kleiner zal worden.** Daarnaast vraagt de klankbordgroep aandacht voor een **duurzaam en energiezuinig gebouw**.

Financiële middelen

Investerings

Beschikbaar gesteld door de raad:

Totaal: + € 170K

Exploitatie

(pijljaar 2016 nog te indexeren):

- Jaarlijkse bijdrage gemeente: € 140K + € 103K
- Jaarlijkse inkomsten gemeente: € 103K + € 36K
- Saldo gemeente: - € 104K

Daarnaast een bijdrage van de gemeente van € 40K voor groot onderhoud op basis van een meerjarenonderhoudsplan.

De gemeente en Laco dragen ieder voor 50% bij aan het uitvoeren van het haalbaarheidsonderzoek. De gemeente draagt € 50K bij. De raad stelt verder een voorbereidingskrediet beschikbaar van € 170K.

Definitie- en ontwerpfase

Deze fase staat in het teken van het sluiten van vervolgovereenkomsten en uitwerking van het programma van eisen in een ontwerp voor het nieuw te bouwen sportcomplex.

Vervolgovereenkomsten

Er worden door het college twee vervolgovereenkomsten met Laco afgesloten:

- Een samenwerkingsovereenkomst (SOK). Is op te vatten als een koopovereenkomst want de aankoop van het terrein en opstellen van de Veldschuur is daarin vastgelegd.
- Een huur- en exploitatieovereenkomst (HEX) met een looptijd van 40 jaar.

Ontwerp

Na het bereiken van de overeenkomsten met Laco wordt het voorlopige- en het definitieve ontwerp gemaakt. De voorbereidingskosten inclusief kosten voor projectmanagent worden geraamd op € 1.015K, waarvan de raad reeds in de voorgaande fase € 170K beschikbaar heeft gesteld. Per saldo is nog € 850K nodig.

Op 6 september 2016 besluit het college over een businesscase voor extra duurzaamheidsmaatregelen. Het doel is het energieverbruik van gas en elektriciteit terug te dringen ten opzichte van het bestaande sportcentrum met respectievelijk 95% en 35% en daarmee de CO₂-uitstoot met 58% te reduceren. Het pakket van maatregelen vraagt om een extra investering van ruwweg € 900K en een jaarlijkse extra storting in de voorziening voor tussentijdse vervangingen van installaties van € 18.5K. Dit verdient zicht terug omdat de energiekosten 72% lager zullen liggen, met als gevolg dat de jaarlijkse exploitatiebijdrage aan Laco verminderd wordt van € 140K naar € 60K.

Raadsbesluiten

Op **31 maart 2016** stemt de raad in met het schetsontwerp van het nieuw te bouwen sportcomplex en met de middelen die nodig zijn voor de gehele voorbereiding, te weten € 1.015K. Tevens is toegelicht op welke wijze gebruikers en omwonenden bij de verdere planvorming zullen worden betrokken.

Verder zijn de **SOK en HEX geheim** en liggen voor raadsleden ter inzage bij de griffie.

Op 26 mei 2016 stemt de raad in met:

- Het beschikbaar stellen van een krediet van € 850K en bekrachtigd de geheimhouding van de SOK en HEX.
- Het Ruimtelijk Programmatisch Kader voor de ontwikkeling van de locatie Veldschuur.

De raad stemt expliciet in met:

- De realisering van een sportcomplex met een bepaald bouwvolume.
- De realisering van een woningbouwprogramma van **29 grondgebonden woningen**.

De raad wordt ook indicatief geïnformeerd over de kosten van ontwikkeling van de woningen, er wordt een indicatief tekort geraamd van € 325K

Op 29 september 2016 gaat de raad akkoord met het pakket van duurzaamheids-maatregelen inclusief de benodigde extra investeringen van circa € 880K.

Op 15 december 2016 keurt de raad het bestemmingsplan Sportcentrum Malden e.o. goed.

Samenspel met de samenleving

Met de vaststelling van het Ruimtelijk Programmatisch kader is de inbreng van participanten formeel gehonoreerd door de raad.

Financiële middelen

Investeringen

Beschikbaar gesteld door de raad:

SubTot: + € 170K (voorgaande krediet)
 SubTot: + € 850K (voorbereidingskosten)
 SubTot: + € 880K (duurzaamheidsmaatregelen)
 Totaal: + € 1,9 mln.

De raad stelt een krediet beschikbaar van € 850K voor uitwerking van een voorlopig- en definitief ontwerp voor het nieuwe sportcomplex en de inrichting van het terrein. De raad besluit het pakket van duurzaamheids-maatregelen te realiseren, waarmee een extra investering gemoeid is van circa € 880K.

Exploitatie

Pijljaar 2016 nog te indexeren:

- Jaarlijkse bijdrage gemeente: € 60K + € 103K
- Jaarlijkse inkomsten gemeente: € 103K + € 36K
- Saldo gemeente: - € 24K

Daarnaast een bijdrage van de gemeente van € 40K voor groot onderhoud op basis van een meerjarenonderhoudsplan.

Vorbereidingsfase

Het college stelt op 7 maart 2017, voorafgaande aan de uitvoering van de aanbestedingen, het projectplan vast. Het gaat uit van de realisatie van het sportcomplex en van 35 woningen (terwijl de raad eerder heeft besloten over 29 woningen). Verder gaat het projectplan uit van een investering van meer dan € 10 mln. en **het project wordt getypeerd als risicovol met groot politiek afbreukrisico**.

Er worden drie samenhangende deelprojecten onderscheiden:

- Het sportcentrum Malden met schatting incidentele kosten € 12,55 mln. en structurele lasten € 490K: doel is dat verenigingen kunnen blijven bestaan en zich verder ontwikkelen, versterking van de aantrekkelijkheid van de gemeente Heumen en Malden in het bijzonder en als laatste een positieve bijdrage leveren aan de gezondheid van de inwoners.
- Woningbouw met een tekort exploitatie van € 335K en investering in groen van € 260K en een subsidie van de provincie van € 500K: doel is een aantrekkelijke woonbuurt, passend binnen de volkshuisvestelijke doelstellingen van de gemeente.
- Openbare ruimte/civiele werken met een budget van € 1,55 mln.: doel is een inrichting volgens het Inrichtingsplan Sportcentrum Malden e.o.

Het college heeft op 4 januari 2017 de omgevingsvergunning voor het nieuw te bouwen sportcentrum verleend. Daarna start de fase van aanbesteden. De gemeente vraagt advies aan een professionele partij (Synarchis) welke **methode van aanbesteding** het meest geschikt is. Het advies van Synarchis is te kiezen voor een traditioneel Engineering & Build contract. Het gaat om vier aanbestedingen:

- Engineering van het definitief ontwerp naar een technisch ontwerp. De geschatte opdrachtsom is € 110K en kan daardoor meervoudig onderhands worden aanbesteed. Geadviseerd wordt hiervan af te wijken gezien de kennis die bij Vaessen op het gebied van het project aanwezig is en waardoor de kwaliteit en continuïteit is gewaarborgd.
- De bouw van het sportcomplex met geschatte opdrachtsom van € 8,88 mln. moet met een Europese aanbesteding gebeuren.
- De sloop van het oude sportcomplex met een geschatte opdrachtsom van € 250K en moet meervoudig onderhands worden aanbesteed.
- Voeren van bouwtoezicht met een geschatte opdrachtsom van € 125K en moet meervoudig worden aanbesteed.

Raadsbesluiten

Geen.

Samenspel met de samenleving

Tegen het besluit tot vaststelling van het bestemmingsplan en de gecoördineerde omgevingsvergunning voor de bouw van het sportcentrum is door drie omwonenden beroep ingesteld bij de Raad van State.

Contractvorm

Het verschil tussen een **D&B-contract** (Design & Build) en een **E&B-contract** (Engineer & Build) zit vooral in het verschil dat bij een E&C contract de aannemer verantwoordelijk voor de uitvoering op basis van een ontwerp van de opdrachtgever. De gemeente heeft dan veel regie op het ontwerp. Bij een D&B contract is de aannemer verantwoordelijk voor zowel het ontwerp als de uitvoering, en heeft dus ook ontwerp vrijheid.

Een D&B-contract kan in het algemeen goedkoper zijn door de geïntegreerde aanpak en daarmee lagere transactiekosten. Een E&B contract heeft deze kosten voordelen niet en kan bovendien ook duurder zijn als er veel wijzigingen of afstemmingsproblemen zijn tussen ontwerp en uitvoering.

Financiële middelen

Investeringen

Beschikbaar gesteld voor investeringen:

SubTot: + € 1.6 mln. (civiele werken)

SubTot: + € 9.7 mln. (aanbestedingen)

Totaal: + € 11.3 mln.

Aanbestedingsresultaat

- Gunning Engineering van het definitief ontwerp naar een technisch ontwerp: € 124K.
- Gunning bouw van het sportcomplex: € 9,17 mln.
- Gunning sloop van het oude sportcomplex: € 0,25 mln. (schatting)
- Gunning bouwtoezicht: € 108K.

Toegekende subsidies

- Het Rijk kent een SDE+ subsidie toe van € 23K per jaar gedurende een periode van 15 jaar.
- De provincie kent een subsidie toe van € 500K voor de ontwikkeling van de locatie Veldschuur ter dekking van het tekort op de grondexploitatie van de woningen en aanleg groenstructuur.

Bouw en oplevering

Het Sportcentrum is conform ontwerp en plan en als gevolg van voortschrijdend inzicht met enkele optimalisaties gerealiseerd:

- Verbetering toegankelijkheid voor mensen met een handicap, waardoor het sportcentrum het Internationaal Toegankelijkheid Symbool behaalt.
- De wandbekleding uitvoeren met een nieuw product dat specifiek voor sporthallen is ontwikkeld.
- Als gevolg van gewijzigde regelgeving is het noodzakelijk geweest om de trafo buiten het gebouw te plaatsen, hiertoe is voor een substantieel deel een beroep gedaan op de post onvoorzien.

Er waren enkele tegenvallers:

- Door slechte weeromstandigheden is een deel van de isolatie van de gevel beschadigd geraakt, dat voor rekening is gekomen van de aannemer.

Op 8 juli 2019 is het Sportcentrum Malden in gebruik genomen door de exploitant. Het geraamde budget voor ontwerp, bouw en advies & begeleiding was € 11,06 mln. inclusief een post onvoorzien van € 250K. De werkelijke uitgaven zijn uiteindelijk € 10,98 mln. Dat betekent een positief financieel projectresultaat van circa € 80K zijnde 0,07% van het geraamde budget.

Bron: raadsmededeling financiële afronding bouw Sportcentrum Malden.

Raadsbesluiten

Geen

Samenspel met de samenleving

Informeren.

Financiële middelen

Investerings

Ontwerp, bouw en advies & begeleiding

Geraamde budget € 11,06 mln.

Werkelijke uitgaven: € 10,98 mln.

Respondenten

Naam	Functie
Afvaardiging raad, gemeente Heumen	
Dhr. Rieks Dikkers	Fractie DGH
Dhr. Leo Jansen	Fractie DGH
Dhr. Theo Müller	Fractie PvdA
Dhr. Marc Seutter	Fractie D66
Dhr. Smeets	Fractie VVD
Mw. Bernadette Smelik	Fractie D66
Mw. Saskia Tuinder	Fractie Groenlinks
Dhr. Arjen Zwaag	Fractie De Kiezersclub
Afvaardiging college B&W, gemeente Heumen	
Dhr. Vincent Arts	Wethouder
Dhr. Pepijn Baneke	Wethouder

Naam	Functie	Organisatie
Ambtelijke organisatie, gemeente Heumen		
Geanomiseerd	Manager Ruimte	
	Projectleider Ruimtelijke Ordening	
	Projectleider Openbare Ruimte	
	Beleidsmedewerker Welzijn en Onderwijs	
Externe actoren		
Geanonimiseerd	Regiomanager	Sportfondsen
	Manager	Feel Fit Center Malden
	Technisch directeur	Burgland Bouw B.V.
	Voorzitter	Fit & Fun Heumen
	Bestuurslid	Fit & Fun Heumen
	Omwonende en voorzitter	Tafeltennisvereniging
	Omwonenden en voormalig lid klankbordgroep Omwonenden	Klankbordgroep omwonenden
	Voorzitter	Volleybal Club Malden



Schriftelijke stukken

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Algemeen			
2024	11		Gemeente Heumen, Programmabegroting 2025, 7 november 2024
2009	11		Gemeente Heumen, Leidraad projectmatig werken, november 2009
2009	2		Gemeente Heumen, Onderzoeksrapport rekenkamercommissie, Management Grote Projecten, februari 2009
Project documentatie			
2017	2		Gemeente Heumen, Projectplan, Ontwikkeling sportvelden Malden en omgeving, concept ter bespreking en vaststelling MT, 20 februari 2017
2017	2		Gemeente Heumen, Projectplan Ontwikkeling sportcentrum Malden en omgeving, 28 februari 2017
2016	8		KuiperCompagnons BV, Ontwerp bestemmingsplan Sportcentrum Malden en omgeving, 17 augustus 2016
2015	9		Gemeente Heumen-Laco Malden B.V., Hoofdlijnenakkoord Veldschuur Nieuwe Stijl, 22 september 2015
2015	9		BMC Advies, gemeente Heumen en Laco Malden B.V., Haalbaarheidsonderzoek Veldschuur Nieuwe Stijl, 16 september 2015
2016	4		Gemeente Heumen-Laco Malden B.V., Samenwerkingsovereenkomst, 12 april 2016
2016	10		Gemeente Heumen, Opdrachtverlening aan Synarchis Adviesgroep, Adviseren en begeleiding aanbesteding Sportcentrum Malden, 19 oktober 2016
2016	10		Synarchis, Sheet, Overallplanning aanbesteding Sportcentrum Malden, van oktober 2016 t/m december 2017, oktober 2016
2016	12		BMC aan college Heumen, Plan van aanpak Realisatie locatie Veldschuur 2017-2020, 7 december 2016
2016	12		Synarchis adviesgroep, Notitie aan gemeente Heumen, Strategie aanbesteding Sportcentrum Malden, 19 december 2016
2016	12		EWZ adviseurs, Brief aan Vaessen, Voorstel verdere uitwerking schetsontwerp bestekfase Sportcomplex Malden, 14 december 2016
2017	1		Gemeente Heumen, Interne memo, Rechtmatigheid aanbestedingen SO en VO/DO Veldschuur, 11 januari 2017
2017	1		Brackmann aanbestedingsspecialist, Advies aan Synarchis t.b.v. aanbesteding Sportcentrum Malden, 16 januari 2017
2017	1		Vaessen, Brief aan gemeente Heumen, Aanbieding architecten- en ingenieurswerk project Sportcentrum Malden, 19 januari 2017
2017	1		Gemeente Heumen, Inschrijvingsleidraad aanbesteding ingenieursdiensten ontwikkeling sportcentrum Malden en omgeving, 31 januari 2017
2017	3		Gemeente Heumen-Laco Malden B.V., Huur-, beheer- en exploitatieovereenkomst sportcentrum Malden, 3 oktober 2017
2017	4		Gemeente Heumen, Brief aan Newae B.V., Opdrachtverlening ingenieursdiensten ontwikkeling sportcentrum Malden, 12 april 2017
?			Gemeente Heumen, Overzicht, Aandachtspunten beroep bestemmingsplan en omgevingsvergunning sportcentrum, datum onbekend
2017	10		Gemeente Heumen, Huur- beheer- en exploitatieovereenkomst sportcentrum Malden met Laco Malden B.V., 3 oktober 2017
2017	10		Synarchis adviesgroep, Gunningsadvies aanbesteding nieuwbouw Sportcentrum Malden, 4 oktober 2017



Schriftelijke stukken

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Participatie omgeving			
2017	10		Gemeente Heumen, Brief aan omwonenden, Voortgang werkzaamheden Sportcentrum Malden, 17 oktober 2017
2018	1		Gemeente Heumen, Brief aan omwonenden, Voortgang bouw Sportcentrum Malden, 31 januari 2018
2024	3		Gemeente Heumen, Overzicht, Bevindingen participatieavond 6 maart 2024
2024	3		Gemeente Heumen, Presentatie participatieavond, Schetsontwerp stedenbouwkundig plan Kanaalzone en herinrichting sportvelden, 6 maart 2024
2024	11		Gemeente Heumen, Presentatie informatiebijeenkomst, Herinrichting sportvelden en woningbouw Kanaalzone, 20 november 2024
2024	11		Gemeente Heumen, Infographic, Participatiebijeenkomst Kanaalzone, november 2024
College- en raadsstukken algemeen			
2015	9		Gemeente Heumen, B&W-advies en gewijzigd besluit, Haalbaarheidsonderzoek Veldschuur Nieuwe Stijl, 22 september 2015
2015	10		Gemeente Heumen, Raadsvoorstel (gewijzigd), Haalbaarheidsonderzoek Veldschuur Nieuwe Stijl, 15 oktober 2015
2016	3		Gemeente Heumen, B&W-advies en gewijzigd besluit, Budget realisering Veldschuur Nieuwe Stijl, maart 2016
2016	4		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Vaststelling ruimtelijk en programmatisch kader voor de ontwikkeling van de locatie De Veldschuur, 19 april 2016
2016	4		Gemeente Heumen, B&W-advies en gewijzigd besluit, Samenwerkingsovereenkomst en huur- en exploitatieovereenkomst Veldschuur Nieuwe Stijl, 5 april 2016
2016	5		Gemeente Heumen, Raadsvoorstel en -besluit, Beschikbaarstelling van een krediet voor de voorbereidingskosten i.v.m. de realisering van de Veldschuur Nieuwe Stijl en de daaraan gerelateerde terreininrichting, 26 mei 2016
2016	5		Gemeente Heumen, Raadsvoorstel en -besluit (geamendeerd voorstel aangenomen), Vaststelling van het ruimtelijk programmatisch kader voor de ontwikkeling van de locatie Veldschuur, 26 mei 2016
2016	9		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Businesscase extra duurzaamheidmaatregelen sportcentrum Malden, 6 september 2016
2016	9		Gemeente Heumen, Raadsvoorstel, Businesscase 'duurzaamheid plus' Sportcentrum Malden, 29 september 2016
2016	10		Gemeente Heumen, Opdrachtverlening aan Synarchis Adviesgroep, Adviseren en begeleiding aanbesteding Sportcentrum Malden, 19 oktober 2016
2016	12		Gemeente Heumen, B&W-advies en aangehouden besluit, Vaststellen Plan van aanpak Realisatie locatie Veldschuur 2017-2020, aangehouden tot 13 december 2016
2017	1		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Voorbereiding aanbesteding Sportcentrum Malden, 24 januari 2017
2017	1		Gemeente Heumen, Raadsmededeling, Voortgang Sportcentrum Malden, 31 januari 2017
2017	1		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Technische uitwerking Sportcentrum Malden, 31 januari 2017
2017	1		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Voorbereiding aanbesteding Sportcentrum Malden, 31 januari 2017
2017	2		Gemeente Heumen, B&W-besluit, Voorbereiding aanbesteding sportcentrum Malden, 7 februari 2017
2017	2		Gemeente Heumen, Raadsbesluit, Opheffing geheimhouding stukken m.b.t. sportcentrum Malden, 16 februari 2017



Schriftelijke stukken

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
College- en raadsstukken algemeen			
2017	3		Gemeente Heumen, B&W advies en besluit, Projectplan Ontwikkeling sportcentrum Malden en omgeving, 7 maart 2017
2017	3		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Vaststellen projectplan Malden, 7 maart 2017
2017	3		Gemeente Heumen, Notitie aan raadscommissie Financiën: Financiering sportcomplex Malden, 14 maart 2017
2017	3		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Financiering sportcomplex Malden, 21 maart 2017. Incl. Overzicht liquiditeitsprognose 2017-2030
2017	3		Gemeente Heumen, Uitnodiging voor raadscommissie Financiën, vergadering 12 april 2017, 23 maart 2017
2017	4		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Opdrachtverlening ingenieursdiensten ontwikkeling sportcentrum Malden en omgeving, 11 april 2017
2017	4		Gemeente Heumen, B&W-besluit, Europese aanbesteding Sportcentrum Malden, 18 april 2017
2017	7		Gemeente Heumen, B&W-besluit, Aanbesteding bouwmanagement/directievoering Sportcentrum Malden aan Synarchis Adviesgroep, 11 juli 2017
2017	7		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Raadsmededeling voortgang Sportcentrum Malden, 13 juli 2017
2017	7		Gemeente Heumen, Raadsmededeling, Voortgang Sportcentrum Malden, 20 juli 2017
2017	9		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Vaststelling geactualiseerde huur-, beheer- en exploitatieovereenkomst sportcentrum Malden, 19 september 2017
2017	10		Gemeente Heumen, B&W-advies en -besluit, Voorlopige gunning bouw Sportcentrum Malden, 10 oktober 2017
2017	10		Gemeente Heumen, B&W-advies en (gewijzigd) -besluit, Financiële stand van zaken Sportcentrum Malden, 10 oktober 2017
2017	10		Gemeente Heumen, B&W-advies, Raadsmededeling over de voortgang van het project Sportcentrum Malden, 10 oktober 2017
2017	10		Gemeente Heumen, Raadsmededeling, Voortgang Sportcentrum Malden, 10 oktober 2017
2017	10		Gemeente Heumen, B&W-besluit, Aanbesteding bouwkundig toezichthouder Sportcentrum Malden aan Centraal Bureau Bouwbegeleiding, 24 oktober 2017
2017	11		Gemeente Heumen, B&W-besluit, Definitieve gunning bouw Sportcentrum Malden aan combinatie Wind Design & Burgland Bouw B.V., 7 november 2017
2018	12		Gemeente Heumen, Raadsmededeling, Voortgang bouw Sportcentrum Malden, 19 december 2018
2020	9		Gemeente Heumen, Raadsmededeling, Financiële afronding bouw Sportcentrum Malden, 9 september 2020
Rechtspraak			
2019	8		Autoriteit Consument & Markt, Besluit sportcentra Heumen, 16 augustus 2019 (zaaknr. ACM/18/033701)
2020	4		Autoriteit Consument & Markt, Besluit op bezwaren van de gemeente Heumen en Laco Malden B.V. tegen het besluit van ACM van 16 augustus 2019, 3 april 2020 (zaaknr.: ACM/19/036491 en ACM/19/036503)
2021	1		Rechtbank Rotterdam, Uitspraak (zaaknr. ROT 20/2566 en ROT 20/2682) in zaken tussen 1. de gemeente Heumen en 2. Laco Malden B.V. en 3. de Autoriteit Consument & Markt (ACM), 5 januari 2021
2022	8		College van Beroep voor het bedrijfsleven, Uitspraak hoger beroep van gemeente Heumen tegen uitspraak van de rechtbank Rotterdam van 5 januari 2021, in het geding tussen ACM, 9 augustus 2022



Schriftelijke stukken voor een periode onder geheimhouding gesteld

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
-----	------	-------	-------------------

Diverse stukken

Geheime bijlagen bij raadsvoorstel 15 oktober 2015 haalbaarheidsonderzoek:

- Hoofdlijnenakkoord Veldschuur Nieuwe Stijl
- Notitie Financiële uitgangspunten Veldschuur Nieuwe Stijl
- Notitie inzake alternatieve locaties

Geheime bijlagen bij collegeadvies- en besluit samenwerkingsovereenkomst met Laco:

- Samenwerkingsovereenkomst gemeente Heumen - Laco Malden B.V. inclusief bijlagen
- Huur-, beheer- en exploitatieovereenkomst Sportcentrum Veldschuur Nieuwe Stijl inclusief bijlagen
- Advies Dirkzwager inzake maatregelen ter beperking aanbesteding- en staatsteunrisico d.d. 19 maart 2016
- Verantwoording verwerking advies Dirkzwager inzake concept SOK en HEX d.d. 22 maart 2016
- Offerte Vaessen d.d. 6 april 2016
- Uitsplitsing voorbereidingskosten

De door het college opgelegde geheimhouding raadsvoorstel beschikbaarstelling krediet:

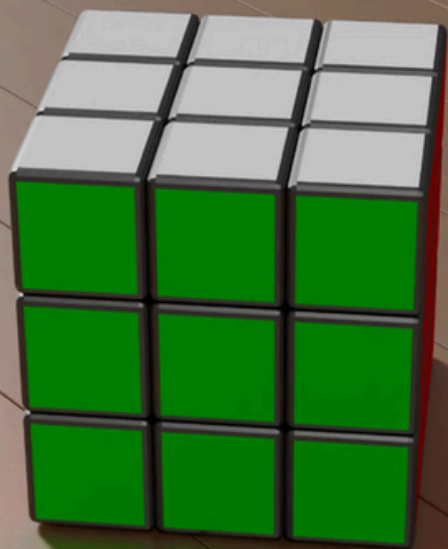
- Samenwerkingsovereenkomst en de Huur- en Exploitatieovereenkomst met Laco
- Conceptleveringsakte d.d. 5-4-2016
- Notitie onderbouwing verhoging exploitatiebijdrage Laco d.d. 29-3-2016
- Bouwkostenraming VNS d.d. 18-3-2016)
- Offerte Laco d.d. 16-3-2016 inzake advieswerkzaamheden)
- Exploitatiebegroting VNS d.d. 6-8-2015)

Onderbouwing besluit tot geheimhouding door het college:

De bijlagen bevatten bedrijfsgevoelige en marktgevoelige informatie waarvan bekendmaking nadelige financiële gevolgen voor gemeente en/of Laco kan hebben. Op grond van artikel 25 lid 2 van de Gemeentewet heeft het college daarom besloten geheimhouding op te leggen met betrekking tot de betreffende bijlagen. Deze bijlagen liggen voor de commissie- en raadsleden ter visie bij de griffier.

Op 16 februari 2017 besluit de raad, gezien het voorstel van het college, de bekrachtigde geheimhouding ten aanzien van de stukken met betrekking tot het realiseren van het Sportcentrum Malden op te heffen.





PARTNERS⁺PRÖPPER



's-Gravendijckseweg 60, 2201CZ Noordwijk



071 7370167 / 06 14440746



www.partnersenpropper.nl
www.opgavengestuurdwerken.nl

