

# Rekenkameronderzoek naar twee grote gemeentelijke projecten

## Den Butter en 'Anders Inzamelen'

**Rapport**  
**Rekenkamercommissie Gilze en Rijen**

BMC  
December 2019  
drs. J. Slooijer MSM CMC  
drs. P. Gering  
L. van Doorn MSc  
T. Plat MA  
Projectnummer: PO007918  
Correspondentienummer: DH-1612-0337  
Classificatie: Vertrouwelijk

**BMC Onderzoek**  
**Laan van Zuid Hoorn 70**  
**2289 DE RIJSWIJK**

**KVK 32078667**  
**www.bmc.nl**  
**IBAN NL91ABNA0504035754**  
**BTW NL80.86.63.598 B.01**

# Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Hoofdstuk 1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doel	3
1.3 Onderzoeksvragen	3
1.4 Onderzoekperiode	5
1.5 Analyse kader: projectgovernance	5
1.6 Uitvoering	6
1.7 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2 Reconstructie van de twee projecten	8
2.1 Den Butter	8
2.2 Anders inzamelen	9
Hoofdstuk 3 Den Butter	11
3.1 Besluitvorming en sturing	11
3.2 Projectbeheersing	13
3.3 Verantwoording en bijsturing	17
3.4 Resultaat	18
Hoofdstuk 4 Anders inzamelen	19
4.1 Besluitvorming en sturing	19
4.2 Projectbeheersing	23
4.3 Verantwoording en bijsturing	27
4.4 Resultaat	30
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	31
5.1 Den Butter	31
5.2 Anders Inzamelen	33
Bijlage 1 Reconstructie project 'Anders Inzamelen'	36
Bijlage 2 Reconstructie besluitvorming maatwerkproject	42
Bijlage 3 Reconstructie project 'Den Butter'	48
Bijlage 4 Resultaten enquête	52
Bijlage 5 Geïnterviewde personen	58
Bijlage 6 Projectenboek ABG-organisatie	59

*Dit document is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij de Rekenkamercommissie Gilze en Rijen. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Rekenkamercommissie Gilze en Rijen en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming.*

## Voorwoord

De rekenkamercommissie gemeente Gilze en Rijen<sup>1</sup> besloot begin 2019 een tweetal recent afgeronde grote gemeentelijke projecten te onderzoeken. En om daarbij in het bijzonder te bezien in hoeverre rekening is gehouden met de aanbevelingen uit het in 2010 uitgevoerde rekenkameronderzoek "Rapport budgetoverschrijding project sportpark Vijf Eiken"<sup>2</sup> en de bestuurlijke reactie hierop van het college<sup>3</sup>.

Het onderzoek naar de projecten "Sportcomplex Den Butter" en "Anders inzamelen", uitgevoerd door bureau BMC, heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen, die naar de overtuiging van de rekenkamercommissie zullen bijdragen aan een heldere sturing op en adequate beheersing van toekomstige projecten, zowel procesmatig als in financieel opzicht.

Namens de rekenkamercommissie dank ik de bestuurders, management en medewerkers van de ABG-organisatie en externe projectleiders, die hun medewerking aan dit onderzoek hebben verleend.

Het rapport zal met de bestuurlijke reactie van het college worden voorgelegd aan de gemeenteraad.

De rekenkamercommissie ziet de behandeling in de raad met belangstelling tegemoet.

Peter von Meijenfeldt,  
voorzitter rekenkamercommissie gemeente Gilze en Rijen

---

<sup>1</sup> De rekenkamercommissie bestaat uit leden van de zeven fracties in de raad en wordt ondersteund door de raadsgriffier als secretaris.

<sup>2</sup> Vgl. Rapport budgetoverschrijding project "sportpark Vijf Eiken" deel 1 Onderzoek naar de oorzaken, Adviesgroep Diemen & van Gestel (2010) en deel 2 Onderzoek naar de voorgestelde verbetermaatregelen, J. Wouters en J. De Wee (2010).

<sup>3</sup> Reactie B&W d.d. 1 oktober 2010 op het rapport van de rekenkamercommissie.

## Samenvatting

De rekenkamercommissie Gilze en Rijen heeft in 2010 onderzoek gedaan naar de realisatie van een groot project en aanbevelingen gedaan. Naar aanleiding van de realisatie van twee grote projecten in 2019 ('Anders Inzamelen' en Sportcomplex 'Den Butter') heeft de Rekenkamercommissie onderzocht of en in hoeverre hierbij rekening is gehouden met de eerdere aanbevelingen.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode april tot en met oktober 2019. Een groot aantal documenten is bestudeerd, een digitale vragenlijst is uitgezet onder raads- en commissieleden en er zijn diverse interviews afgenomen met bestuurders, ambtenaren en focusgroepen van inwoners c.q. gebruikers van 'Den Butter'.

Uit de reconstructie blijkt dat de twee projecten op een verschillende manier zijn aangepakt en uitgevoerd.

Voor de realisatie van het Sportcomplex 'Den Butter' is een projectorganisatie met externe expertise ingezet die heeft gewerkt volgens een heldere en strakke planning. Er is veel tijd besteed aan een goede voorbereiding, waaronder een communicatiestrategie en participatie met omwonenden en verenigingen. Het project is binnen het beschikbare budget gerealiseerd en het overgrote deel van de verenigingen en gebruikers is tevreden tot zeer tevreden met het nieuwe complex.

Het project 'Anders Inzamelen' is gerealiseerd als een succesvol project ten aanzien van de prestatievelden Milieu en Draagvlak. Het moet als onvoldoende beoordeeld worden op het prestatieveld Kosten. De oorzaak hiervan is gelegen in de matige voorbereiding van het project, het onvoldoende goed functioneren van de projectorganisatie, onvoldoende financiële controlling en niet goed ingerichte governance waardoor de gemeenteraad weliswaar werd geïnformeerd, maar geen richtinggevend besluiten kon nemen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een overschrijding van het budget, dat door de accountant als een onrechtmatige uitgaaf is aangemerkt.

De slotconclusie is dat een aantal aanbevelingen uit het rapport uit 2010 wel en een aantal niet zijn opgevolgd. In die zin is er maar deels geleerd van het verleden.

De rekenkamercommissie constateert dat er verbeteringen mogelijk zijn bij de opzet en uitvoering van grote projecten als deze. De aandacht moet daarbij uitgaan naar een beter governance, een beter projectmanagement met adequate financiële en inhoudelijke monitoring tijdens de uitvoering van het project, aanpassing van het risicomanagement en tenslotte een goede nazorg en afronding van het project. De rekenkamercommissie beveelt aan om te leren van de positieve en negatieve ervaringen die met deze twee grote projecten zijn opgedaan en de door te voeren verbeteringen te verankeren met het oog op nieuwe grote projecten.

Tenslotte beveelt de rekenkamercommissie de gemeenteraad aan kennis te nemen van de uitkomsten van het onderzoek, de conclusies en aanbevelingen over te nemen en het college van burgemeester en wethouders te verzoeken over een half jaar te rapporteren over de uitvoering.

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Na de realisatie van sportpark Vijf Eiken in 2010 werd duidelijk dat er sprake was van een aanmerkelijke budgetoverschrijding. Dit was indertijd aanleiding voor de rekenkamercommissie Gilze en Rijen om onderzoek te doen naar de oorzaken daarvan en welke conclusies en aanbevelingen daaraan verbonden konden worden. In september 2010 kwam het rapport gereed en het college van burgemeester en wethouders schreef - bij brief van 1 oktober 2010 - de aanbevelingen te zien als een bevestiging en ondersteuning van de verbeteracties die door de gemeentesecretaris in gang waren gezet.

Recentelijk zijn twee grote projecten 'Anders Inzamelen' en 'Zwembad-Sportcomplex Den Butter' afgerond. De Rekenkamercommissie ziet in de recentelijke afronding van deze twee grote projecten aanleiding om door middel van onderzoek na te gaan of - en in hoeverre - hierbij rekening is gehouden met de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek uit 2010. Temeer nu er signalen zijn dat er problemen zijn geweest bij de uitvoering van het project 'Anders Inzamelen' waarbij sprake is van een budgetoverschrijding. Bij het project 'Den Butter' zijn deze signalen er niet.

De gesignaleerde problemen bij de uitvoering van het project 'Anders Inzamelen' roept de vraag op of en in hoeverre de gemeentelijke organisatie heeft geleerd van de ervaringen met het grote project 'De Vijf Eiken' in 2010. Ervarend leren is een bekende methode die inhoudt dat mensen concrete en intense ervaringen opdoen (groot project), die na reflectie over deze ervaringen (het rekenkameronderzoek) leiden tot verandering in gedrag (cultuur) en werkwijze (projectgovernance). Maar is de gemeentelijke organisatie van Gilze en Rijen nu een lerende organisatie?

## 1.2 Doel

De rekenkamercommissie wil met dit onderzoek de raad inzicht bieden:

- hoe de besluitvorming, de kaderstelling, de risicoanalyse, projectbeheersing, informatievoorziening aan de raad en communicatie met de inwoners heeft plaatsgevonden bij de projecten 'Anders Inzamelen' en 'Den Butter';
- of de processen rondom de besluitvorming en projectuitvoering toereikend zijn verlopen en het gewenste resultaat hebben opgeleverd, en of daarbij rekening is gehouden met de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek uit 2010.

Leidend bij dit onderzoek waren de onderzoeksvragen die door de rekenkamercommissie waren vastgesteld.

## 1.3 Onderzoeksvragen

### Hoofdvragen

- a. Hoe heeft de besluitvorming, de kaderstelling, de risicoanalyse, projectbeheersing, informatievoorziening aan de raad en communicatie met de inwoners plaatsgevonden bij de beide projecten?
- b. Zijn de processen rondom de besluitvorming en projectuitvoering toereikend verlopen en hebben deze het gewenste resultaat opgeleverd, waarbij rekening is gehouden met de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek uit 2010?

De hoofdvragen zijn uitgewerkt in de volgende deelvragen.

### *Deelvragen*

Met betrekking tot besluitvorming en sturing:

1. Welke inhoudelijke en financiële kaders zijn gesteld aangaande het project en hoe zijn deze onderbouwd? Is hierbij aangesloten op de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek van 2010?
2. Heeft de gemeenteraad voldoende informatie gekregen van het college om deze kaders te beoordelen en eventuele alternatieven af te wegen? En is de gemeenteraad zelf voldoende proactief geweest in het verkrijgen van informatie voor de beoordeling van de kaders en afweging van alternatieven?
3. Is in het projectbudget rekening gehouden met (eventuele) tegenvallers en op welke wijze is daar inhoud aan gegeven?
4. Hoe zijn de gestelde kaders vertaald in het aanbestedingsdocument (aanbestedingsstrategie, Programma van Eisen en bestek) voor het project?
5. Hoe heeft de sturing in het project vorm gekregen en wat zijn de gevolgen van de daarin gemaakte keuzes voor dit project?

Met betrekking tot de projectbeheersing:

6. In hoeverre is voorafgaand aan het project een risicoanalyse gemaakt met passende beheersmaatregelen? In hoeverre is de risicoanalyse gedurende de uitvoering toegepast?
7. Hoe is het aanbestedingstraject doorlopen? Wat was het resultaat van de aanbesteding en hoe is de contractering verlopen?
8. Hoe was de bestuurlijke en organisatorische borging van het project georganiseerd?
9. Is het projectmanagement en de projectorganisatie vormgegeven op een wijze die passend was voor het desbetreffende project? Is daarbij rekening gehouden met de lessen uit het rekenkameronderzoek met betrekking tot Vijf Eiken?
10. In hoeverre heeft de projectorganisatie toereikend gestuurd op de uitvoering van het project, de communicatie, de risicobeheersing en monitoring van het budget?
11. Heeft een tussentijdse projectteamwisseling invloed gehad op het resultaat? Zo ja, in welke mate en waardoor?
12. Op welke wijze is omgegaan met ongeplande zaken tijdens het project en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?
13. Op welke wijze heeft de communicatie plaatsgevonden met inwoners tijdens het project, en welk effect heeft dit gehad op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?
14. Op welke wijze werd door het projectmanagement verantwoording afgelegd aan het college en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?

Met betrekking tot de verantwoording en bijsturing:

15. Op welke wijze heeft de verantwoording vorm gekregen in het project en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?
16. Was er gedurende het project aanleiding om bij te sturen en zo ja, heeft dit tijdig door het college plaatsgevonden?
17. Op welke wijze werd door het college verantwoording afgelegd aan de raad en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?

18. Op welke wijze werd er door de gemeenteraad omgegaan met de informatie die van het college ontvangen werd en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?

Met betrekking tot het resultaat:

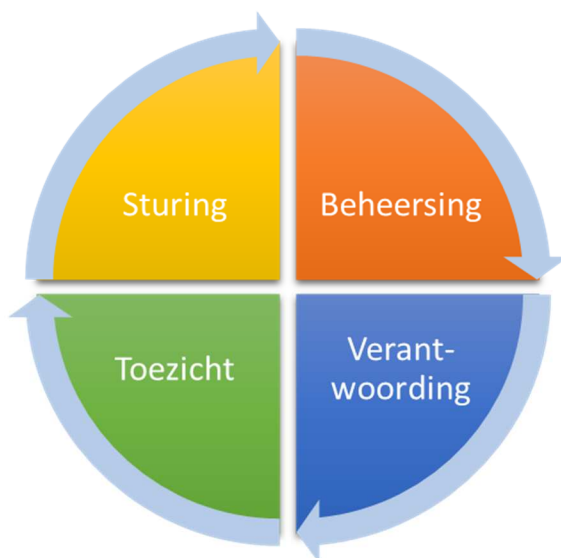
19. Zijn de aanbevelingen van het rekenkameronderzoek 2010 toereikend geïmplementeerd in de realisatie van het project?
20. In hoeverre is het project binnen de gestelde kaders gebleven (financieel, kwaliteit en tijd, doelmatigheid), risicobeheersing, communicatie?
21. Heeft het project het resultaat opgeleverd dat daarmee werd beoogd (doeltreffendheid)?

#### 1.4 Onderzoekperiode

De onderzoekperiode omvat de periode september 2013 tot en met maart 2019 voor het project 'Den Butter'. De onderzoekperiode voor het project 'Anders Inzamelen' is van september 2016 tot en met september 2019.

#### 1.5 Analyse kader: projectgovernance

De onderzoeksvragen sluiten aan bij het onderzoeksmodel en het analysekader dat in dit rekenkameronderzoek is gehanteerd, te weten: *projectgovernance*.



Hieronder wordt verstaan: het sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelen van projecten, alsmede het op een open wijze daarover communiceren en afleggen van verantwoording. Samengevat bestaat *projectgovernance* uit een aantal samenhangende componenten.

##### *Sturing*

Sturing is het proces waarbij door de raad richting wordt gegeven aan het college van burgemeester en wethouders (college van B&W) en de gemeentelijke organisatie om bepaalde beleidsdoelstellingen te realiseren. Het gaat om het uitzetten van de koers.

### *Beheersing*

Beheersing is het proces waarbij een stelsel van maatregelen en procedures wordt ingevoerd en gehandhaafd om vast te stellen of de uitvoering in overeenstemming is en blijft met het vastgestelde beleid en de gemaakte plannen. Zo nodig worden maatregelen getroffen om bij te sturen, zodat de beleidsdoelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Het gaat hier om het op koers houden van het (bouw)proces door een adequaat (bouw)procesmanagement.

### *Verantwoording*

Verantwoording betekent rekenschap afleggen door het ambtelijk management aan het college van B&W en door het college van B&W aan de raad. Onder deze component vallen onder andere management- en bestuursrapportages en de bedrijfsvoeringsparagraaf in de jaarrekening. Het gaat hier om de verantwoording van de projectuitvoering.

### *Toezicht*

Toezicht houdt in dat uiteindelijk de raad beoordeelt of de uitvoering van het beleid voldoet aan de gestelde eisen en of de afgesproken resultaten op de meest efficiënte wijze zijn behaald. Waar nodig kan de raad bijsturen. Het gaat hier om de beoordeling van de projectuitvoering.

## **1.6 Uitvoering**

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode april tot en met oktober 2019. In deze periode is een groot aantal documenten die de gemeente Gilze en Rijen ter beschikking heeft gesteld bestudeerd. Tegelijk met de deskresearch is een digitale vragenlijst uitgezet onder raads- en commissieleden met de onderwerpen informatievoorziening, financiële verantwoording, inhoudelijke verantwoording en democratische controle.

Daarna zijn diverse interviews afgenomen met bestuurders, ambtenaren en focusgroepen van inwoners c.q. gebruikers van Den Butter. Tevens is een bezoek gebracht aan Sportcomplex 'Den Butter' en zijn diverse locaties van afvalcontainers bezocht. Op 3 juni 2019 vond een gesprek plaats met vertegenwoordigers van de diverse fracties uit de raad. Gedurende het onderzoek is er regelmatig contact geweest met de rekenkamercommissie.

Besloten is om ten aanzien van de besluitvorming om het project 'Anders inzamelen' aan te merken als een maatwerkproject, hiervan een afzonderlijke reconstructie te maken. Daartoe is tot en met oktober 2019 nadere detailinformatie ingewonnen bij zowel de ABG-organisatie als wethouder Zwarts.

De Nota van Bevindingen is voor een check van de juistheid van de feiten voorgelegd aan de gemeentesecretaris. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen die in de tekst zijn verwerkt.

Het rapport met de conclusies en aanbevelingen is aan het college van burgemeester en wethouders voorgelegd voor een bestuurlijke reactie.



## **1.7 Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 bevat een reconstructie van de twee projecten met de belangrijkste momenten waarop besluiten zijn genomen. In hoofdstuk 3 en 4 worden achtereenvolgens de onderzoeksvragen beantwoord over respectievelijk Den Butter en Anders Inzamelen. Hoofdstuk 5 tenslotte bevat de conclusies en aanbevelingen. In de bijlagen is de informatie opgenomen waarnaar in de tekst wordt verwezen.

## Hoofdstuk 2      Reconstructie van de twee projecten

In dit hoofdstuk is een reconstructie opgenomen van de twee projecten. Hiervoor is een selectie gemaakt van de belangrijkste momenten waarop de raad en het college besluiten hebben genomen en het college belangrijke informatie aan de raad heeft toegestuurd. Een volledige reconstructie van alle documenten is bijgevoegd in bijlage 1 en bijlage 2.

### 2.1 Den Butter

<b>2013</b>	<b>September</b>	Raadsbesluit over voorbereidingskrediet van € 175.000 voor de realisatie van een nieuwe sporthal in Vliegende Vennen.
	<b>December</b>	Raadsbesluit over voorbereidingskrediet van € 400.000 voor de realisatie van een nieuw zwembad.  Memo van college van B&W aan Raadscommissie Samenleving voor afstemming projecten zwembad + sporthal en basisschool De Kring.
<b>2014</b>	<b>November</b>	Raadsbesluit over kennisname locatieonderzoek sporthal + zwembad; locatie Vliegende Vennen als uitgangspunt te nemen en college opdragen om deze verder te onderzoeken; opdracht aan college voor toetsen zaalsportbehoefte; college opdragen voor het opstellen van een projectplan.  Memo van college van B&W aan raadscommissie Samenleving over vervolg proces zwembad/sporthal.
	<b>April</b>	Raadsbesluit over afboeken gemaakte interne uren voor het project zwembad/sporthal.
<b>2015</b>	<b>Juli</b>	Raadsbesluit over de ontwikkeling van de combinatie sporthal/zwembad; locatie Den Butter; voorlopige instandhouding Margriethal.
	<b>November</b>	B&W-besluit over vaststellen projectplan combinatie sporthal/zwembad en verzenden ter kennisname aan raadscommissie Samenleving.
	<b>Februari</b>	B&W-besluit over afwijken aanbestedingsbeleid voor gunning opdracht Van der Meijs Bouwmanagement & Advies.  B&W-besluit over votering krediet combinatie sporthal/zwembad; keuze voor de plusvariant; raadsvoorstel doorgeleiden naar de besloten informatieavond van de commissie Samenleving van 9 maart 2016.

	<b>Maart</b>	Raadsbesluit over kennisname van visiedocument exploitatie, projectbegroting en de beoogde dekking; vaststellen van functioneel programma van eisen en het technisch programma van eisen; besluit over start aanbesteding; instemmen met geldlening voor projectfinanciering.
		Memo van college van B&W aan Raadscommissie Samenleving voor afstemming projecten zwembad/sporthal en basisschool De Kring.
	<b>Juni</b>	Raadsbesluit over de zienswijze rapportage bestemmingsplan Combinatie sporthal/zwembad Rijen vast te stellen; het bestemmingsplan gewijzigd vast te stellen; geen exploitatieplan vast te stellen.
		B&W-besluit over gunning exploitatie aan Optisport B.V.
		Memo van college van B&W aan raads- en commissieleden over voorlopige gunning exploitant sporthal/zwembad.
	<b>September</b>	B&W-besluit over instemming met intentieovereenkomst waarbij intentie wordt uitgesproken om Optisport per 1 januari 2017 de exploitatie van Zwembad Tropical over te laten nemen.
<b>2018</b>	<b>Februari</b>	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Samenleving over stand van zaken nieuwbouw Sportcomplex Den Butter.
	<b>Maart</b>	B&W-besluit over het verlenen van toestemming voor het onderverhuren van een ruimte aan Fysiotherapie Osta & de Jongh.
	<b>November</b>	Memo van college van B&W aan raadcommissie Samenleving over de toelichting financiële eindstaat sportcomplex Den Butter.

## 2.2 Anders inzamelen

<b>2017</b>	<b>April</b>	Raadsbesluit over invoering van scenario 4.
	<b>Mei</b>	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de voortgang van de 'Transitie Afvalinzameling'.
	<b>Juni</b>	B&W-besluit over het vaststellen van het Plan van Aanpak.
	<b>Augustus</b>	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de voortgang van de transitie afvalinzameling.
	<b>September</b>	B&W-besluit over het gunnen van de opdracht aan de Afvalspiegel voor ondersteuning Gilze en Rijen (en Baarle-Nassau) in het project 'Transitie Afvalinzameling'.

<b>2018</b>	<b>Januari</b>	B&W-besluit over voorgenomen gunning aan BWaste International B.V. bij aanbesteding ondergrondse containers.
	<b>Februari</b>	B&W-besluit over voorgenomen gunning aan DVL Milieuservice B.V. bij aanbesteding minicontainers.
		B&W-besluit over definitieve gunning aan BWaste International B.V. voor de plaatsing van de ondergrondse containers.
		Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over stand van zaken aanbesteding ondergrondse containers.
	<b>Maart</b>	B&W-besluit over definitieve gunning aan DVL Milieuservice B.V. voor de plaatsing van de minicontainers en containermanagementsysteem.
	<b>April</b>	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de stand van zaken aanbesteding minicontainers en containermanagementsysteem.
		B&W-besluit over de procedure voor het vaststellen van de locaties voor de ondergrondse containers voor huishoudelijk restafval in samenspraak met de bewoners.
		Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de voorgenomen locaties ondergrondse containers en inspraakprocedure.
	<b>Juni</b>	Raadsbesluit met vaststelling van de Afvalstoffenverordening.
		Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte over de vervanging van ondergrondse containers met een 60 liter inworp door containers met een dubbele inworp (60 liter + 30 liter).
	<b>Juli</b>	B&W-besluit over de definitieve locaties voor ondergrondse containers voor restafval.
<b>2019</b>	<b>Januari</b>	Memo van het college van B&W aan raadscommissie Ruimte met de stand van zaken 'Transitie Afvalinzameling'.
	<b>Februari</b>	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte over overschrijding krediet invoeringskosten project 'Anders Inzamelen'.

## Hoofdstuk 3 Den Butter

### 3.1 Besluitvorming en sturing

#### 1. Welke inhoudelijke en financiële kaders zijn gesteld aangaande het project en hoe zijn deze onderbouwd? Is hierbij aangesloten op de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek van 2010?

In september 2013 is een voorbereidingskrediet van € 175.000 beschikbaar gesteld voor de realisatie van een sporthal in de wijk Vliegende Vennen. Twee maanden later is een voorbereidingskrediet beschikbaar gesteld van € 400.000 voor de realisatie van een zwembad in Rijen. Na afstemming tussen de twee projecten is door de raad in 2015 besloten de eerdere uitgangspunten betreffende financiële kaders los te laten. Op 20 april 2015 is door de raad besloten de gemaakte uren af te boeken. Na een nieuwe start van het project is op 29 maart 2016 besloten een krediet van € 10.539.000 beschikbaar te stellen voor de realisatie van een combinatie sporthal/zwembad. Er zijn duidelijke inhoudelijke en financiële kaders meegegeven. In dit raadsbesluit waren toegevoegd:

- Inhoudelijke programma van eisen werkgroep sportvereniging/klanten
- Ruimtelijk functioneel programma van eisen
- Ruimtestaat
- Technisch programma van eisen
- Visiedocument exploitatie
- Duurzaam beeldkwaliteitskader combinatie sporthal/zwembad
- Inpassingsonderzoek Cobra Boomadviseurs
- Aanvullend inpassingsonderzoek Cobra Boomadviseurs
- Energiescan: rapport van Innax Bouw en Omgeving
- Financiële paragraaf
- Investeringsraming
- Exploitatieraming

In deze documenten is in detail beschreven welke financiële en inhoudelijke kaders zijn gesteld. Enkele voorbeelden zijn: de wijze waarop het krediet is opgebouwd, de afmetingen van het zwembad en de sporthal en de wijze waarop het complex wordt geëxploiteerd. Er kan worden geconcludeerd dat de raad duidelijke inhoudelijke en financiële kaders heeft meegegeven. Er was destijds inzichtelijk wát zou worden opgeleverd tegen welke prijs.

#### 2. Heeft de gemeenteraad voldoende informatie gekregen van het college om deze kaders te beoordelen en eventuele alternatieven af te wegen? En is de gemeenteraad zelf voldoende proactief geweest in het verkrijgen van informatie voor de beoordeling van de kaders en afweging van alternatieven?

Op 17 februari 2016, één maand voor het besluit over de kredietaanvraag, heeft een informatieavond plaatsgevonden waarbij projectleider Sandra Diepstraten, wethouder Zwarts en extern adviseur Van der Meijs vragen van de raad hebben beantwoord. Tijdens deze avond zijn door de raad vragen gesteld over het programma van eisen, de ruimtelijke aspecten en de financiële kaders en aanbesteding.

Dezelfde onderwerpen zijn besproken in de vergaderingen van de raadscommissie Samenleving, gehouden op 21 januari 2015, 1 april 2015, 24 juni 2015, 2 december 2015, 3 maart 2016. De raadsfracties zijn tijdens deze vergaderingen goed geïnformeerd over het project.



In bovengenoemde vergaderingen zijn diverse complimenten gegeven aan de portefeuillehouder over het project. Daarnaast blijkt uit de respons van de enquête onder raads- en commissieleden dat de informatievoorziening en de kwaliteit daarvan als voldoende tot goed is ervaren (22% goed, 48% voldoende).

**3. Is in het projectbudget rekening gehouden met (eventuele) tegenvallers en op welke wijze is daar inhoud aan gegeven?**

In de begroting is een post onvoorzien van +/- 10% van de totale bouwkosten opgenomen. De totale bouwkosten zijn op € 6.478.102 begroot, er is € 693.000 begroot voor de post onvoorzien. Uit de memo van het college van B&W aan de raadscommissie Samenleving van 13 november 2018, blijkt dat tot dusver nog geen gebruik is gemaakt van deze post onvoorzien. Op dat moment wordt nog wel voor € 140.000 aan onvoorziene kosten verwacht voor de realisatie van een balustrade aan de achterzijde van de tribune (€ 25.000), sportinventaris (€ 6.000), extra inrichting entree- en horecaruimte (€ 48.000), keukenapparatuur (€ 35.000), inventaris mindervalide sporter (€ 5.000), extra aanplant (€ 3.000), extra terreinverlichting (€ 10.000) en automatische deuren voor mindervalide sporters (€ 8.000).

**4. Hoe zijn de gestelde kaders vertaald in het aanbestedingsdocument (aanbestedingsstrategie, Programma van Eisen en bestek) voor het project?**

De gestelde kaders zijn rechtstreeks vertaald in de aanbestedingsdocumenten. De aanbestedingsstrategie was daarbij gericht op de keuze voor een Design, Build en Maintain aanpak. Hierdoor werden zowel het ontwerp, de bouw als het onderhoud in één samenhangend pakket aanbesteed. Hierdoor was er bij de aanbesteding geen gebouwoontwerp en bestek beschikbaar, maar waren alle eisen en uitgangspunten uitvoerig omschreven.

**5. Hoe heeft de sturing in het project vorm gekregen en wat zijn de gevolgen van de daarin gemaakte keuzes voor dit project?**

Door de stapsgewijze besluitvorming over het project: van locatiekeuze tot programma van eisen en budget, heeft het college de raad tijdig kaders laten stellen waarbinnen het college sturing heeft kunnen geven aan de projectuitvoering. Het resultaat is dat het nieuwe sportcentrum voldoet aan de gestelde eisen en tijdig en binnen het budget is gerealiseerd.

### 3.2 Projectbeheersing

#### 6. In hoeverre is voorafgaand aan het project een risicoanalyse gemaakt met passende beheersmaatregelen? In hoeverre is de risicoanalyse gedurende de uitvoering toegepast?

Er is voorafgaand aan het project geen risicoanalyse gemaakt met passende beheersmaatregelen. Gedurende de projectuitvoering heeft de projectleider tussentijds samen met de projectgroep en betrokken extern adviseur wel voortdurend risico's benoemd en geanalyseerd en hierop in de uitvoering gestuurd. De keuze voor de Design, Build en Maintain (DBM) aanpak is hier een sprekend voorbeeld van. Hierdoor zijn de risico's van een matige bouwkwiteit en budgetoverschrijding op onderhoud vooraf afgedekt. De bouwcombinatie heeft een kwalitatief goed gebouw ontworpen en gebouwd en is verantwoordelijk voor het onderhoud binnen een vastgesteld budget.

#### 7. Hoe is het aanbestedingstraject doorlopen? Wat was het resultaat van de aanbesteding en hoe is de contractering verlopen?

In juni 2016 is de selectieleidraad voor Design-Build-Maintain (DBM) van de combinatie sporthal/zwembad vastgesteld. Doel van deze leidraad was maximaal vijf partijen te selecteren welke mee mochten dingen naar de gunning van de DBM voor de combinatie sporthal/zwembad. In totaal hebben vijf partijen zich ingeschreven: Wind Design en Build B.V., Pelikaan Bouwbedrijf B.V., Olco Sportsphere B.V., Van der Horst building Partners B.V./Terberg Totaal Installaties Utrecht B.V. en Vaessen Algemeen Bouwbedrijf B.V. De gunning vond plaats op grond van de economisch meest voordelige inschrijving. Op basis van de gunningsleidraad is de combinatie Van der Horst Ter Berg het best beoordeeld en heeft de opdracht gegund gekregen.

Op de aanbesteding voor de exploitatie van het complex waren drie geldige inschrijvingen. De exploitatieduur bedraagt vijftien jaar met tweemaal een mogelijkheid tot verlenging van vijf jaar. De gunningscriteria zijn ingedeeld op kwaliteit waarbij bedrijfsplan, missie en visie, maatschappelijke functie, personeel, organisatie en management een rol spelen. Daarnaast is gegund op prijs waarbij het gaat om de exploitatiebijdrage en investeringsbijdrage. In de leidraad is aangegeven dat er door de gemeente een maximale exploitatiebijdrage van € 27.500 per jaar wordt verstrekt. In totaal waren er drie geldige inschrijvingen door: Hydrasport, Optisport en NLGroep. Alle drie de partijen hebben ingeschreven op een exploitatiebijdrage van € 0 voor de komende vijftien jaar. De aanbieding van Optisport viel op door de volledigheid. Optisport had oog voor een gezonde bedrijfsvoering en overlegde daarbij een reëel beeld dat overeenkwam met de financiële raming. Laco, de exploitant van zwembad Tropical, heeft zich als vierde partij ingeschreven, maar de inschrijving bevatte geen onderliggende stukken. Eerder had Laco de gemeente laten weten dat zij niet zouden inschrijven vanwege het financiële kader.

#### 8. Hoe was de bestuurlijke en organisatorische borging van het project georganiseerd?

Voor het project is een projectorganisatie opgericht en is een projectplan opgesteld. Uitvoering geschiedde volgens een traditionele projectorganisatie met een stuurgroep en een projectgroep.

**9. Zijn het projectmanagement en de projectorganisatie vormgegeven op een wijze die passend was voor het desbetreffende project? Is daarbij rekening gehouden met de lessen uit het rekenkameronderzoek met betrekking tot Vijf Eiken?**

De projectorganisatie en het projectmanagement zijn vormgegeven op een wijze die passend was voor het project. Daarmee is geleerd van het rekenkameronderzoek Vijf Eiken uit 2010. Een van de knelpunten uit dat onderzoek is dat destijds de projectbeheersing te wensen heeft over gelaten. Een van de aanbevelingen die uit dat onderzoek volgde, was 'Beheers beter complexe projecten door het aanstellen van een goede projectleider.' Nadat het project eind 2014 in een impasse belandde, werd begin 2015 een nieuwe projectleider, mevrouw Diepstraten, aangesteld. In de interviews zijn de aanstelling van de nieuwe projectleider en de intensieve samenwerking binnen de projectorganisatie, evenals de inrichting van de projectorganisatie en de succesfactoren benoemd. Daarnaast blijkt de inschakeling van Van der Meijs Bouwmanagement & Advies een belangrijke succesfactor. De benodigde kennis en expertise zijn op het juiste moment binnen gehaald. Als laatste blijkt uit de interviews dat bij de projectorganisatie de afdeling financiën is betrokken. Hierdoor was de inzichtelijkheid in de financiële stand van zaken gedurende het project geborgd.

**10. In hoeverre heeft de projectorganisatie toereikend gestuurd op de uitvoering van het project, de communicatie, de risicobeheersing en monitoring van het budget?**

Uit de interviews blijkt dat de afdeling financiën vroegtijdig is betrokken in het project. De afdeling financiën en Van der Meijs Bouwmanagement & Advies hebben voorafgaand aan de kredietaanvraag en de aanbesteding in goed overleg met elkaar gestuurd op een projectresultaat binnen de gestelde financiële kaders. De intensieve samenwerking van de afdeling financiën en Van der Meijs is een succesfactor van het project. In eerste instantie was de kredietaanvraag begroot op € 8.500.000. Er heeft echter geen prijsindexatie plaatsgevonden. Daarnaast waren de bouwkosten gestegen en waren er extra wensen van bewoners en verenigingen. Hierdoor steeg de kredietaanvraag naar € 10.500.000. De benodigde verhoging van het krediet is hoofdzakelijk toe te schrijven aan de prijsindexatie en de stijging van de bouwkosten. Het advies van Van der Meijs heeft een belangrijke rol gespeeld in de onderbouwing van de kredietaanvraag en heeft er mede toe geleid dat het project uiteindelijk binnen het budget kon worden gerealiseerd.

Als gevolg van één van de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek Vijf Eiken is een projectadministratie ingericht. Hierdoor kunnen projecten financieel beter worden bewaakt. Daarnaast is een verplichtingenadministratie ingevoerd waarbij voor opdrachten boven de € 5.000 een verplichtingenformulier moet worden ingevuld. Uit de praktijk blijkt dat dit niet altijd wordt nageleefd. Bij het project Den Butter is dit echter wel voldoende gedaan.



Na het vaststellen van het krediet door de raad zijn de geraamde posten verwerkt in de projectadministratie. Dit betekende dat het budget van € 10,5 miljoen is opgeknipt in diverse posten met financiële verplichtingen, zodat facturen gemakkelijk konden worden verwerkt. Uit de interviews blijkt dat er elke maand financieel overleg plaatsvond met de projectleider. Het krediet werd hierdoor strak bewaakt.

Door de DBM-constructie lagen en liggen de grootste risico's bij de exploitant en de DBM-contractant. Uit de interviews blijkt dat gedurende de bouw Van der Meijs Bouwmanagement & Advies heeft geschakeld met de DBM-contractant, Van der Horst Ter Berg. Dit hield onder andere het aanspreken en sturen van de aannemer in.

Met betrekking tot de risicobeheersing moet wel worden opgemerkt dat in het Projectenboek geen 'R' van Risico is opgenomen in de GOTIK-beheersfactoren.<sup>4</sup> Bij het opstellen van het projectplan zijn Geld, Organisatie, Tijd, Informatie (en communicatie) en Kwaliteit opgenomen als beheersfactoren. Een aanbeveling is om GOTIK het Projectenboek uit te breiden naar GROOTICK (Geld, Risico, Organisatie, Omgeving, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit). Met het toevoegen van de risico's als beheersfactoren in het projectplan - en daarmee de voortgangsrapportages - kunnen deze inzichtelijk worden gemaakt en met alternatieve scenario's worden ondervangen.

**11. Heeft een tussentijdse projectteamwisseling invloed gehad op het resultaat? Zo ja, in welke mate en waardoor?**

Ja, dat heeft een positief effect op het resultaat gehad. Dit blijkt uit de gewijzigde aanpak van het proces direct na de start van de nieuwe projectmanager. Deze gewijzigde aanpak resulteerde in een gedragen aanpak, zowel bij de stakeholders als bij het college van B&W en de gemeenteraad.

**12. Op welke wijze is omgegaan met ongeplande zaken tijdens het project en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Veel van de ongeplande zaken zijn vermeden door de kennis en expertise van Van der Meijs Bouwmanagement & Advies. Door een goede voorbereiding op het project zijn veel ongeplande zaken vroegtijdig getackeld. Dit komt mede door de DBM-constructie waarbij risico's (zoals ongeplande zaken) bij de ontwikkelende partij lagen. Hierdoor zijn bouwcombinatie Van der Horst Ter Berg en de exploitant Optisport verantwoordelijk voor deze ongeplande zaken. Het complex, inclusief de exploitatie, is grotendeels 'uit handen gegeven'. De gemeente is en blijft echter gebouweigenaar en opdrachtgever voor zowel de exploitant als de bouwcombinatie. Dit vraagt extra aandacht in het contractmanagement door de gemeente waarbij beide private partijen gecontroleerd moeten worden op hun prestaties conform de gemaakte afspraken in de contracten.

---

<sup>4</sup> De betreffende pagina uit het Projectenboek is als bijlage 5 opgenomen.

Een voorbeeld waaruit blijkt dat de projectorganisatie solide functioneerde was het plan voor het plaatsen van een kunstwerk bij de entree. Toen bleek dat er nauwelijks aanspraak werd gemaakt op de post onvoorzien uit de begroting, kwam het idee om een kunstwerk te plaatsen. Dit zou kunnen worden betaald uit deze post onvoorzien. De projectorganisatie heeft dit verzoek teruggelegd omdat dit niet is afgesproken in het Programma van Eisen en het Projectplan. De essentie van dit voorbeeld is dat de projectorganisatie goed functioneerde, de juiste kennis en expertise waren aanwezig of zijn ingehuurd, waardoor veel ongeplande zaken zijn vermeden.

**13. Op welke wijze heeft de communicatie plaatsgevonden met inwoners tijdens het project, en welk effect heeft dit gehad op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Er is een communicatieplan opgesteld waarin de doelgroepen zijn beschreven. In dit communicatieplan zijn de communicatiemiddelen beschreven zoals het oprichten van een facebookpagina voor het project Sporthal Zwembad, een projectpagina op de website van de gemeente, een digitale nieuwsbrief, presentaties en bijeenkomsten, persberichten en werkgroepen. Uit de interviews blijkt dat vroegtijdig in het project een focusgroep met verenigingen is opgericht. Dit heeft een positief effect gehad op het resultaat van het project. Een flink aantal eisen van de verenigingen zijn ingewilligd. Toch zijn er ook verenigingen waarvan niet alle eisen zijn ingewilligd. Dit hangt samen met de financiële consequenties van de wensen, maar ook omdat in sommige gevallen wensen van verschillende verenigingen in praktische zin niet verenigbaar waren.

Uit het interview met vertegenwoordigers van de focusgroep bleek dat - ondanks de goede communicatie en betrokkenheid - er toch een paar punten gemist zijn bij de uitwerking. Een voorbeeld is de beweegbare bodem van het zwembad die niet schuin kan worden gezet, waardoor bij bepaalde activiteiten het water voor deelnemers te diep of te ondiep is. Het oude zwembad had wel een schuin aflopende bodem. Een ander punt is het invalidentoilet dat te ver weg is van het zwembad. In de sporthal wordt een volwaardige beweegbare wand gemist, de geplaatste netten laten geluid door en zijn lastig in gebruik.

Bewoners zijn betrokken door middel van een informatieavond vroegtijdig in het project op 16 juni 2015. Uit de interviews en de verslagen van de raadscommissie Samenleving blijkt dat de zorgen van bewoners zaten in de ontsluiting van het complex met als gevolg mogelijke verkeersoverlast. Daarnaast was er vanuit de verenigingen vrees voor het ontbreken van continuïteit in de voorzieningen. De portefeuillehouder en het projectteam hebben hierop geanticipeerd door met zowel bewoners als verenigingen het gesprek aan te gaan. Een specifiek voorbeeld is het verzet van gebruikers van zwembad Tropical tegen de komst van het sporthal/zwembad complex. Doordat het gesprek is aangegaan met deze groep gebruikers bleek dat zij behoefte hadden aan extra voorzieningen zoals een bubbelbad, sauna en stoombad. Deze zijn toegevoegd in het programma van eisen en uiteindelijk ook in het gebouw gerealiseerd.

**14. Op welke wijze werd door het projectmanagement verantwoording afgelegd aan het college en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Gedurende het project zijn in totaal acht voortgangsrapportages geschreven. Hierin werden de GOTIK-beheersfactoren (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie (en communicatie) en Kwaliteit) gerapporteerd. Daarnaast blijkt uit de interviews dat portefeuillehouder Zwarts sterk betrokken was bij het project. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er geregeld communicatiemomenten plaatsvonden tussen de projectorganisatie en de verantwoordelijke bestuurder in het college van B&W.

**3.3 Verantwoording en bijsturing**

**15. Op welke wijze heeft de verantwoording vorm gekregen in het project en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Op gezette tijden heeft verantwoording aan de raad plaatsgevonden door middel van tussentijdse voortgangsrapportages.

**16. Was er gedurende het project aanleiding om bij te sturen en zo ja, heeft dit tijdig door het college plaatsgevonden?**

Gedurende het project was er aanleiding om bij te sturen. Dit vond in de beginfase van het project plaats toen er verzet was bij gebruikers van zwembad Tropical. Uit de interviews blijkt dat wethouder Zwarts en projectleider Diepstraten het gesprek zijn aangegaan met deze gebruikers. Hieruit vloeiden enkele extra wensen voort zoals een bubbelbad, stoombad en sauna. Vooral de senioren gebruikers van zwembad Tropical vinden het erg prettig om na het zwemmen deze faciliteiten te gebruiken omdat dit positieve effecten heeft op het spierherstel. Daarnaast was het voor deze senioren gebruikers een 'sociaal moment'. Er kan worden geconcludeerd dat door vroegtijdig ingrijpen van wethouder Zwarts en de projectorganisatie, er meer draagvlak is gecreëerd en het zwembad beter is afgestemd op de wensen van de gebruikers.

**17. Op welke wijze werd door het college verantwoording afgelegd aan de raad en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Het college heeft gedurende het project de gemeenteraad gevraagd kaders vast te stellen, waarna het college de raad tussentijds heeft geïnformeerd over de voortgang en waar nodig de raad gevraagd heeft kaders bij te stellen (met name het budget). Hierdoor is het project binnen de gestelde kaders gerealiseerd.

**18. Op welke wijze werd er door de gemeenteraad omgegaan met de informatie die van het college ontvangen werd en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

De gemeenteraad heeft tijdens het project op basis van de ontvangen informatie en voorstellen de kaders bijgesteld (o.a. door het verhogen van het budget) en mede sturing gegeven aan het project. Dit heeft er mede toe geleid dat het project binnen de gestelde kaders is uitgevoerd.

### 3.4 Resultaat

#### 19. Zijn de aanbevelingen van het rekenkameronderzoek 2010 toereikend geïmplementeerd in de realisatie van het project?

De aanbevelingen zijn toereikend geïmplementeerd in het project. Dit met uitzondering van de risicoanalyse vooraf. Dit is mogelijk ook het gevolg van het ontbreken van de risicoanalyse in het projectenboek.

#### 20. In hoeverre is het project binnen de gestelde kaders gebleven (financieel, kwaliteit en tijd, doelmatigheid), risicobeheersing, communicatie?

Het project is binnen de gestelde kaders gebleven, het resultaat wordt door alle betrokkenen zeer gewaardeerd.

#### 21. Heeft het project het resultaat opgeleverd dat daarmee werd beoogd (doeltreffendheid)?

Ja, met de realisatie van Den Butter beschikt Gilze en Rijen weer over een toekomstbestendig en duurzaam sportcentrum. In de periode sinds de ingebruikname zijn er evenwel nog wel een aantal knelpunten gebleken die deels zijn opgelost en deels nog aandacht vragen. Met name de hygiëne van het complex heeft vrij snel na de ingebruikname tot klachten geleid en tot een gesprek met de exploitant, verenigingen en raadsleden. De exploitant heeft zijn werkwijze hierop aangepast. Ook waren er problemen met het onderhoud van de openbare ruimte. Dit laatste was mede het gevolg van een onduidelijke demarcatie tussen het beheer en onderhoud van het gebouw en van de buitenruimte. De problemen met het onderhoud van de openbare ruimte zijn na oplevering opgelost. Er is één onderhoudspartij aangesteld die zowel namens de gemeente als de exploitant het onderhoud uitvoert. Ook zijn er praktische aanpassingen verricht om het onderhoud makkelijker te kunnen laten plaatsvinden.



## Hoofdstuk 4 Anders inzamelen

### 4.1 Besluitvorming en sturing

#### 1. Welke inhoudelijke en financiële kaders zijn gesteld aangaande het project en hoe zijn deze onderbouwd? Is hierbij aangesloten op de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek van 2010?

Op 17 januari 2017 heeft het college van B&W een besluit genomen over het rapport 'Scenario's toekomstige afvalinzameling onder de loep' en heeft deze ter behandeling voorgelegd aan de raadscommissie Ruimte met het verzoek zich uit te spreken over een keuze voorkeursscenario; en voorstellen milieustraat. In dit rapport zijn de financiële consequenties van de scenario's inzichtelijk gemaakt en met specifieke posten onderbouwd. Op 3 april 2017 heeft de raad een besluit genomen over de invoering van scenario 4 voor de wijze van afvalinzameling. Het inhoudelijke kader dat door de raad is meegegeven zijn het halen van de VANG-doelstellingen voor maximaal 100 kg restafval in 2020 en maximaal 30 kg restafval in 2025. In het raadsvoorstel is een financieel overzicht bijgevoegd (zie onderstaande figuur 1). Er is echter geen financiële onderbouwing toegevoegd aan dit raadsvoorstel.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo kosten en opbrengsten	€ 1.958.603	€ 1.931.147	€ 1.931.787	€ 1.933.488	€ 1.908.632	€ 1.908.632	€ 1.908.632	€ 1.908.632
Financiële effecten scenario 4	€ 177.735	€ 13.476-	€ 13.476-	€ 13.476-	€ 13.476-	€ 13.476-	€ 13.476-	€ 13.476-
Baten Afvalstoffenheffing + betaalkaart	-€ 2.096.305	-€ 2.096.305	-€ 2.096.305	-€ 2.096.305	-€ 2.096.305	-€ 2.096.305	-€ 2.096.305	-€ 2.096.305
Resultaat totaal	€ 40.033-	€ 178.634	€ 177.994	€ 176.293	€ 201.149	€ 201.149	€ 201.149	€ 201.149
Stand voorziening per 01.01.2016	€ 857.641							
Verwachting resultaat jaarrekening 2016	-€ 327.444							
Stand per 01.01.2017	€ 530.197							
Ontwikkeling voorziening m.i.v. 2017	€ 490.164	€ 668.798	€ 846.791	€ 1.023.084	€ 1.224.233	€ 1.425.382	€ 1.626.531	€ 1.827.680

**Figuur 1** Raadsvoorstel "voor de afvalinzameling te kiezen voor een gefaseerde invoering van scenario 4", 3 april 2017

Op 12 juni 2017 heeft het college van B&W het plan van aanpak van het project vastgesteld en dit is ter kennisname gestuurd aan de raadscommissie Ruimte. De transitie vroeg een investering van € 845.970 en eenmalige kosten van € 191.211, totaal: € 1.037.181. Een financiële onderbouwing ontbrak in de stukken en het plan van aanpak komt overeen met het voorstel voor het plan van aanpak dat de Afvalspiegel heeft geleverd aan de ambtelijke organisatie als onderdeel van een offerte (28 maart 2017). Bij deze laatste zat deels een financiële paragraaf met daarin de verwachte te besteden uren. Het financiële kader waarover de raad heeft besloten was onvoldoende inzichtelijk.

**2. Heeft de gemeenteraad voldoende informatie gekregen van het college om deze kaders te beoordelen en eventuele alternatieven af te wegen? En is de gemeenteraad zelf voldoende proactief geweest in het verkrijgen van informatie voor de beoordeling van de kaders en afweging van alternatieven?**

Via de raadscommissie Ruimte is de gemeenteraad intensief en actief betrokken bij de alternatieven en de keuze van het scenario van 'Anders Inzamelen'. Er heeft onder andere een uitgebreide presentatie plaatsgevonden bij de gemeentewerf. Het krediet is gevoteerd door de gemeenteraad, conform de geldende financiële verordening.

Over de opzet en de uitvoering van het project is veelvuldig van gedachten gewisseld met de raadscommissie Ruimte. De raadscommissie werd geïnformeerd, maar de gemeenteraad is niet gevraagd een besluit te nemen over de voorgelegde keuzes die in de loop van het traject werden gemaakt. De status van de gemaakte opmerkingen tijdens de raadscommissie Ruimte over de voorgelegde keuzes blijft onduidelijk. Hierover is tijdens de interviews opgemerkt dat deze werkwijze sinds jaar en dag gebruikelijk is en nooit heeft geleid tot misverstanden.

De financiële verordening bepaalt in artikel 4, lid 4, (in samenhang met lid 3) dat voor investeringen die groter zijn dan € 40.000 en die niet in de begroting zijn opgenomen, vooraf aan het aangaan van de verplichtingen een investeringsvoorstel aan de raad wordt voorgelegd<sup>5</sup>. Uit het overzicht dat in de memo van 15 februari 2019 aan de raadscommissie Ruimte is gepresenteerd (zie figuur 2), staan de extra investeringen waarvoor geen dekking was binnen het door de raad op 3 april 2017 ter beschikking gestelde krediet. Het college van B&W heeft echter verzuimd tijdig een aanvullend kredietvoorstel aan de gemeenteraad voor te leggen om deze extra investeringen te mogen doen. De accountant van de gemeente heeft in het accountantsrapport bij de jaarstukken 2018 opgemerkt dat het krediet met € 0,2 miljoen is overschreden zonder dat een aanvullend krediet is gevraagd, hetgeen onrechtmatig is.

---

<sup>5</sup> Artikel 4, leden 3 en 4 luiden als volgt:

1. Indien het college voorziet dat een geautoriseerd budget of investeringskrediet dreigt te worden overschreden, meldt het college dit via een tussentijdse rapportage aan de raad. Het college voegt hierbij een voorstel voor wijziging van het budget of het investeringskrediet of een voorstel voor bijstelling van het beleid.
2. Voor investeringen in de loop van het begrotingsjaar groter dan € 40.000, die niet in de begroting zijn opgenomen, legt het college vooraf aan het aangaan van verplichtingen een investeringsvoorstel en een voorstel voor het autoriseren van een investeringskrediet aan de raad voor. Investerings kleiner dan € 40.000, inclusief eventuele dekking uit een bestemmingsreserve, worden geautoriseerd door het college. Deze worden vervolgens gemeld aan de gemeenteraad in de reguliere P&C-producten.



Omschrijving	Raming	Werkelijk	Vershil
Aanpassen of vervangen en/of verplaatsen bestaande ondergrondse containers	-	136.000	136.000
Maatwerk hoogbouw	-	27.000	27.000
Aanschaf minicontainers	96.000	120.000	24.000
Meerwerk als gevolg van niet voorziene problemen bij plaatsingen	30.000	59.000	29.000
Intern bestede uren	-	231.000	231.000
Externe projectbegeleiding	35.000	119.000	84.000
Externe Communicatiebegeleiding	46.000	75.000	29.000
Werkzaamheden locatieonderzoek (extern)	-	33.000	33.000
Overige nadelen (per saldo)	23.000	32.000	9.000
<b>Totaal</b>	<b>230.000</b>	<b>832.000</b>	<b>602.000</b>

**Figuur 2** Overzicht extra investeringen

### 3. Is in het projectbudget rekening gehouden met (eventuele) tegenvallers en op welke wijze is daar inhoud aan gegeven?

Uit de interviews blijkt dat in het projectbudget aanvankelijk geen post onvoorzien was opgenomen. Uit de financiële documenten komt naar voren dat er wél posten onvoorzien zijn opgenomen, echter niet toereikend, zoals later zou blijken. In het investeringsbudget van € 845.970 is in totaal € 30.000 begroot als onvoorzien. Voor het totaal aan eenmalige kosten van € 191.211 is een post onvoorzien van € 20.000 opgenomen. Dit laatste ligt in lijn met de algemeen geldende vuistregel van 10%. Bij de raming van het investeringsbudget is de post onvoorzien lager geraamd dan deze vuistregel, hetgeen niet ongebruikelijk is.

Na de aanbesteding bleken de investeringskosten en de eenmalige kosten lager uit te vallen. Aanbesteed was voor in totaal € 772.944. Ten opzichte van de raming van € 1.037.181 leverde dit een aanbestedingsvoordeel op van € 264.237. Dit voordeel is gebruikt als dekking voor de financiële tegenvallers die tijdens de uitvoering van het project ontstonden. Zoals is beantwoord bij vraag 2, is dit gebeurd in afwijking van de financiële verordening zonder voorafgaande instemming van de gemeenteraad. De raadscommissie Ruimte is met een memo van 16 februari 2018 geïnformeerd over het gunstige resultaat van de aanbestedingen van de ondergrondse containers en de minicontainers. Het totaalresultaat staat in de memo van 15 februari 2019 aan de raadscommissie Ruimte (zie onderstaande figuur 3).

Omschrijving	Raming	Werkelijk	Vershil
Aanbestedingsvoordeel ondergrondse containers	720.000	402.000	318.000
Voordeel ophalen, bestikeren en uitzetten (mini)containers/koppeling CMS	67.000	57.000	10.000
Overige voordelen	20.000	16.000	4.000
<b>Totaal</b>	<b>807.000</b>	<b>475.000</b>	<b>332.000</b>

**Figuur 3** Totaalresultaat aanbesteding containers

In deze memo wordt verwacht dat het uiteindelijke tekort op het project € 270.234 zal bedragen. De uiteindelijke meerkosten zullen in vijftien jaar worden afgeschreven. De afschrijvingslasten ten bedrage van € 18.016 per jaar komen met ingang van 2020 ten laste van de voorziening afvalstoffenheffing.

De gemeente berekent thans de nieuwe tarieven voor de afvalstoffenheffing 2020. Deze worden gebaseerd op de resultaten van het nieuwe beleid en autonome ontwikkelingen en aan de raad gepresenteerd bij de begroting voor 2020.

Tot op heden is door de raad nog geen aanvullend krediet beschikbaar gesteld. Aan de onderzoekers is eind september 2019 meegedeeld dat in 2019 nog kosten zijn gemaakt voor de afronding van het project en dat in de raadsvergadering van 16 december 2019 een voorstel wordt behandeld voor afsluiting van het krediet.

#### **4. Hoe zijn de gestelde kaders vertaald in het aanbestedingsdocument (aanbestedingsstrategie, Programma van Eisen en bestek) voor het project?**

Op basis van de scenariokeuze, waartoe de Afvalspiegel voorbereidend werk had gedaan, is aan dit bureau een offerte gevraagd met een plan van aanpak en deze is vervolgens gegund. Ter uitvoering hiervan heeft de Afvalspiegel de Europese aanbesteding en gunning georganiseerd voor de levering van de afvalcontainers en het containermanagementsysteem.

#### **5. Hoe heeft de sturing in het project vorm gekregen en wat zijn de gevolgen van de daarin gemaakte keuzes voor dit project?**

Onderdeel van het plan van aanpak voor het project 'Anders Inzamelen' was de inrichting van een projectorganisatie. Er zou een projectgroep worden ingesteld onder leiding van een projectleider. De projectgroep had hierin de bevoegdheid om besluiten te nemen over de uitvoering van de transitie en zou wekelijks bij elkaar komen. Verder zouden er acht werkgroepen worden ingesteld die de projectleider zou aansturen.

Besluiten die door het bestuur zouden moeten worden genomen, zouden in de vorm van adviezen door de projectleider worden voorbereid. De verantwoordelijk wethouder zou minimaal eenmaal per twee weken worden bijgepraat door de projectleider door middel van een activiteitenoverzicht. Dit om kennis te nemen van de voortgang, de planning en de kostenbewaking en om eventueel bij te sturen. De raadscommissie Ruimte zou worden geïnformeerd via de gebruikelijke voortgangsrapportages. Voor de uitvoering van de transitie zou een uitvoeringsplan en een communicatieplan worden gemaakt.

Gedurende de uitvoering zouden de prestaties worden gemonitord op de volgende prestatiegebieden:

- Milieu: ingezamelde hoeveelheden en kwaliteit van alle afvalstromen.
- Kosten: investeringskosten, eenmalige kosten, structurele kosten en kosten van verwerking.



- Draagvlak: meten van meldingen en klachten en informatie via afvalcoaches en boa's.

Na een halfjaar zou er een evaluatie plaatsvinden.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de projectorganisatie niet heeft gefunctioneerd volgens plan. In de praktijk werden de besluiten genomen door de projectleider in afstemming met de verantwoordelijk wethouder. Dit betekende dat snel voortgang kon worden gemaakt met de uitvoering. De consequentie van deze wijze van werken is dat er geen integrale afweging heeft plaatsgevonden in de projectgroep en dat er een ongewenste verschuiving van bevoegdheid en verantwoordelijkheid plaatsvond naar het bestuurlijk niveau, waar het management echter verantwoordelijkheid draagt. Hoe aan de monitoring en evaluatie uitvoering is gegeven, zal naar voren komen in de eindevaluatie waaraan nu wordt gewerkt.

Het Projectenboek geeft de werkwijze aan die hoort bij projectmatig werken. Tijdens interviews is zowel gezegd dat het Projectenboek onbekend is, als dat het een vrijblijvende status heeft. Tegelijk verwacht het management dat het Projectenboek nauwgezet wordt gevolgd.

#### 4.2 Projectbeheersing

##### **6. In hoeverre is voorafgaand aan het project een risicoanalyse gemaakt met passende beheersmaatregelen? In hoeverre is de risicoanalyse gedurende de uitvoering toegepast?**

Op 12 juni 2017 is het plan van aanpak voor de transitie van de afvalinzameling vastgesteld door het college van B&W. Het plan van aanpak is grotendeels identiek aan het voorstel van de Afvalspiegel voor de transitie afvalinzameling.

Het plan van aanpak voldoet niet geheel aan de beheersaspecten uit het Projectenboek. GOTIK (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit) zijn onvoldoende beschreven in dit plan van aanpak. In het plan van aanpak zijn de Organisatie, Tijd en Informatie beschreven. Geld en Kwaliteit (wat mag het kosten en wat wordt opgeleverd) zijn niet opgenomen in het plan van aanpak. Geld wordt benoemd in het collegebesluit, maar dit is summier onderbouwd.

##### **7. Hoe is het aanbestedingstraject doorlopen? Wat was het resultaat van de aanbesteding en hoe is de contractering verlopen?**

In totaal zijn acht geldige inschrijvingen ontvangen. De aanbesteding is beoordeeld op basis van Total Cost of Ownership. De laagste inschrijving was € 55.002,75 en de hoogste inschrijving was € 103.973,51.

Op 9 januari 2018 is door het college van B&W besloten om de opdracht te gunnen aan BWaste International B.V., deze had als laagste ingeschreven. Het verschil tussen de hoogste en de laagste inschrijving was fors. In januari 2018 heeft een van de verliezers, Koninklijke Bammens B.V., een brief geschreven aan de ABG-organisatie waarin de suggestie wordt gewekt dat BWaste International B.V. 'manipulatief' had ingeschreven. Een reactie is op 23 januari 2018 verzonden namens de ABG-organisatie, waarin dit is weerlegd.

De geraamde incidentele kosten per container waren € 9.000 exclusief btw, de uitkomst van de aanbesteding per container was € 5.200 exclusief btw. De kosten voor een 30/60 liter container zijn in de aanbesteding geraamd op € 6.700 exclusief btw.

**8. Hoe was de bestuurlijke en organisatorische borging van het project georganiseerd?**

Bestuurlijk berustte het project onder de verantwoordelijkheid van een wethouder. De organisatorische borging was in theorie goed geborgd; het plan van aanpak bevat een uitgebreide beschrijving van de projectorganisatie, de ABG-organisatie heeft een manager STAF die de projectleiders aanstuurt en de wijze van werken is beschreven in het Projectenboek. In de praktijk is in afwijking hiervan gewerkt (zie ook het antwoord op vraag 5).

**9. Zijn het projectmanagement en de projectorganisatie vormgegeven op een wijze die passend was voor het desbetreffende project? Is daarbij rekening gehouden met de lessen uit het rekenkameronderzoek met betrekking tot Vijf Eiken?**

Bij het projectmanagement en de projectorganisatie is geen rekening gehouden met twee aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek Vijf Eiken. Eén van de aanbevelingen uit het rapport is 'Beheers beter complexe projecten door het aanstellen van een goede projectleider'. In het project 'Anders Inzamelen' zijn vier projectleiders aangesteld geweest. Niet alleen was voor de Afvalspiegeling de wisseling van projectleider naar adviseur een verrassing, omdat de projectleiding onderdeel was van de gunning, het heeft ook ontbroken aan een goede overdracht van de ene naar de volgende projectleider, zo is in de interviews naar voren gebracht. Dat er uiteindelijk een financiële overschrijding was, is onder andere hiervan het gevolg. Doordat het financieel overzicht bij de projectleiders ontbrak en de werking van de financiële systemen aan de externe projectleiders niet werd overgedragen, konden de kosten van het project uit de hand lopen.

Verder komt uit de interviews naar voren dat de projectorganisatie slecht was ingericht. Niet duidelijk was uit welke deelnemers de projectorganisatie bestond. Het was voor de projectleiders moeilijk om de juist interne personen te bereiken en te betrekken bij het project. Zo werd de financiële afdeling van de ABG-organisatie pas betrokken nadat over de kredietaanvraag was beslist. Ook is achteraf onderkend dat de kwaliteit van de medewerkers niet altijd toereikend was en dat de betrokkenheid van de domeinmanager van de STAF van de ABG-organisatie waaronder het project viel, te weinig was. Eén van de projectleiders typeerde de situatie met de woorden: 'het eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel bij de ABG-organisatie ontbraken'.

De ontstane onduidelijkheden aangaande de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de projectorganisatie zijn genoemd als een gevolg van de opstartfase waarin de ABG-organisatie zich toen bevond.

Eén van de taken is dat de projectleider tijdig afspraken maakt over de inzet vanuit de betrokken afdelingen en ervoor zorgt dat de afspraken worden verankerd in de betreffende afdelingsplannen. Het projectteamlid zelf maakt afspraken met het eigen afdelingshoofd.

**10. In hoeverre heeft de projectorganisatie toereikend gestuurd op de uitvoering van het project, de communicatie, de risicobeheersing en monitoring van het budget?**

De projectorganisatie heeft niet gefunctioneerd volgens de opzet in het plan van aanpak. De achtereenvolgende projectleiders werden verantwoordelijk geacht om het beoogde resultaat te behalen, maar werden daarin onvoldoende ondersteund en gefaciliteerd. Er kon onvoldoende aandacht besteed worden aan risicobeheersing en monitoring van de drie prestatievelen, waaronder het budget.

**11. Heeft een tussentijdse projectteamwisseling invloed gehad op het resultaat? Zo ja, in welke mate en waardoor?**

Ja, in totaal hebben vier projectleiders aan het project gewerkt. De overdracht van de ene naar de andere projectleider is ontoereikend geweest. Daarnaast was de ondersteuning van de projectleider onvoldoende. Tenslotte is de inzet van de vierde externe projectleider beperkt om verdere kostenoverschrijding te voorkomen. Daardoor kwam het accent te liggen op een goede realisatie van het project en was er minder aandacht voor de governance (verantwoording en toezicht).

**12. Op welke wijze is omgegaan met ongeplande zaken tijdens het project en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Eén van de ongeplande zaken was de wens van de raad voor de keuze van 30/60 liter containers. De aanschaf van de 30/60 liter containers was echter niet opgenomen in het plan van aanpak. Toen bleek dat er veel weerstand was bij de bevolking, is op verzoek van de verantwoordelijk wethouder extra ingezet op voorlichting. Ook deze extra kosten waren niet opgenomen in het plan van aanpak.

Om tegemoet te komen aan de kritiek van bewoners van appartementengebouwen is in de loop van het project besloten voor ieder gebouw een maatwerkoplossing te vinden en te bespreken met de bewoners. Dit was in het oorspronkelijke plan van aanpak niet voorzien.

De post onvoorzien was ontoereikend en het aanbestedingsvoordeel werd voor dekking aangewend om deze extra uitgaven te dekken, zonder na te gaan of dit wel toereikend zou zijn. Er kan worden geconcludeerd dat vooraf te weinig rekening is gehouden met ongeplande zaken.

Hoewel het aanvankelijke plan bestond uit deelname van de drie ABG-gemeenten aan het project, zag Alphen-Chaam in een vroegtijdig stadium



daarvan af. Dat de gemeente Baarle-Nassau zich zou terugtrekken was niet voorzien en was ook niet als een risicofactor beschreven in het plan van aanpak, terwijl het valt onder een van de GROOTICK beheersfactoren (Risico). Hoewel de hiermee gemoeide kosten voor rekening zijn genomen van Baarle-Nassau, waren er geen schaalvoordelen meer te behalen. Uit niets blijkt dat dit gegeven aanleiding is geweest voor een heroverweging en eventueel een gewijzigde aanpak.

### **13. Op welke wijze heeft de communicatie plaatsgevonden met inwoners tijdens het project, en welk effect heeft dit gehad op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

In het raadsbesluit voor de invoering van scenario 4 is benoemd dat er een communicatieplan zou worden opgesteld en vanaf het begin van fase 1, begin 2018, zou worden uitgevoerd. In het plan van aanpak was de communicatie aan de inwoners dan ook opgenomen. Uit de interviews is gebleken dat de mate waarin communicatie richting bewoners nodig was, is onderschat. De invoering van een nieuwe vorm van afvalinzameling gaat elke bewoner van Gilze en Rijen niet alleen aan, het is ook meer dan een technische operatie, want er wordt een gedragsverandering beoogd. Er was weerstand vanuit een deel van de bevolking, wat bijvoorbeeld bleek uit de petitie van de heer Steijn van 15 november 2017 tegen de invoering.

Aangezien extra communicatie-inzet nodig was, is op initiatief van de verantwoordelijk wethouder in de loop van het project Maatschap Voor Communicatie (MVC) ingehuurd voor deze extra inzet in het communicatietraject. Over de echte noodzaak hiervan was de projectgroep niet eensluidend. Tijdens het project zijn qua communicatie enkele storende fouten gemaakt. Enkele voorbeelden zijn:

- Via brieven aan inwoners was informatie over de locaties voor de plaatsing van ondergrondse containers gestuurd, maar bij de uitvoering bleek dat dit voor enkele locaties niet haalbaar was, vanwege in de ondergrond aanwezige kabels en leidingen. Dit had voorkomen kunnen worden door vooraf proefsleuven te maken op de plaatsen van de beoogde containers. Hier wreekt zich een onvoldoende goede voorbereiding van het project en een matig functioneren van de projectorganisatie.
- De gemeente heeft laten weten in de externe communicatie aan de inwoners dat het ophalen van GFT-afval 'gratis' zou zijn. De variabele kosten zijn inderdaad € 0,- maar bewoners betalen nog steeds een vastrecht. Dit leidde tot discussie met inwoners.

Tenslotte is uit de interviews gebleken dat de communicatieve taken niet goed waren toegedeeld. Ten eerste lag communicatie bij de interne organisatie van de ABG-organisatie (Facebook, Twitter, gemeentewebsite). Ten tweede lag een deel van de communicatie bij de Afvalspiegel. En als laatste bij MVC. Dit leidde in het projectteam tot discussies over de wijze van communicatie, overlap en de vraag wie verantwoordelijk was voor welke communicatie.

Hoewel er in de communicatie fouten zijn gemaakt, blijkt uit de interviews dat ondanks het aanvankelijke verzet onder de inwoners van Gilze en Rijen, er op dit moment steeds meer draagvlak is voor het Anders Inzamelen van afval.

Er zijn geen of nauwelijks klachten en bezwaarschriften, de afvalcoach geeft voorlichting en pakt eventuele klachten direct op, wat een goede preventieve uitwerking heeft. Een eventueel nog te houden bevolkingsonderzoek kan hierin meer inzicht geven.

**14. Op welke wijze werd door het projectmanagement verantwoording afgelegd aan het college en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Door de projectleider is verantwoording afgelegd aan de verantwoordelijk wethouder en is periodiek de voortgang besproken. Middels voortgangsrapportages en presentaties is de voortgang gerapporteerd aan het college en aan de raadscommissie Ruimte. Op cruciale momenten heeft het college besluiten genomen, zoals over de locaties voor de plaatsing van de ondergrondse afvalcontainers, gehoord door de raadscommissie Ruimte. Daarmee werden de gestelde kaders van het plan van aanpak al werkende weg nader ingevuld, wat een positief effect heeft gehad op de prestatiegebieden milieu en draagvlak.

**4.3 Verantwoording en bijsturing**

**15. Op welke wijze heeft de verantwoording vorm gekregen in het project en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

De STAF voert majeure projecten uit met een grote omvang en/of politieke impact in opdracht van de bestuurlijk opdrachtgever (college van burgemeester en wethouders c.q. de verantwoordelijk wethouder).

De projectleiders verantwoorden zich tegenover de domeinmanager van de STAF (ambtelijk opdrachtgever).

De praktijk was echter anders: uit de interviews blijkt dat het bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap niet adequaat heeft gefunctioneerd. De projectleiders verantwoordden zich rechtstreeks aan de stuurgroep met daarin de portefeuillehouder, waardoor de managementlaag niet werd betrokken. Hoewel dit bij project 'Den Butter' positief heeft uitgepakt, heeft het in het project 'Anders Inzamelen' een negatief effect gehad op de monitoring en overdracht van de financiën.

Vastgesteld kan worden dat de diverse betrokkenen een uiteenlopend beeld hebben van de invulling van het ambtelijk opdrachtgeverschap.

Binnen het projectteam waren verantwoordelijkheden onduidelijk.

Projectleiders hebben een slechte bereikbaarheid van de interne medewerkers van de ABG-organisatie ervaren, terwijl zij niet de bevoegdheid hebben medewerkers uit de staande organisatie in het project te benoemen. De onduidelijkheid wordt mede verklaard door te wijzen op de vorming van de ABG-organisatie en de daarmee verband houdende kinderziektes.

Door de wisselingen van projectleiders was de Afvalspiegel de constante factor, dit is echter een externe partij. Continuïteit in de interne organisatie ontbrak.

**16. Was er gedurende het project aanleiding om bij te sturen en zo ja, heeft dit tijdig door het college plaatsgevonden?**

Achteraf kan worden geconstateerd dat er een aantal kantelmomenten zijn te noemen. Als eerste betreft dit de terugtrekking uit het project van de gemeente Baarle-Nassau. Eventuele schaalvoordelen vielen daardoor weg. Dit gegeven heeft niet geleid tot heroverwegingen. Als tweede kan worden genoemd dat is gekozen om 30/60 liter containers aan te schaffen om hiermee het gemak van 'Anders Inzamelen' te vergroten en daarmee tegemoet te komen aan wensen van de inwoners. Dit heeft een positief effect op het functioneren van 'Anders Inzamelen'.



Als derde is extra ingezet op communicatie en actieve voorlichting toen bleek dat er meer weerstand en onbegrip was dan aanvankelijk voorzien bij de opstelling van het plan van aanpak.

Als vierde moet worden geconstateerd dat in de loop van het project duidelijk had kunnen zijn dat het project niet 'in control' was in financiële zin. In juni 2018 was van de € 1.037.181 slechts € 135.427 (2017) en € 84.093 (2018) besteed. Daarnaast stond er nog een verplichting van € 23.678 open. Dit betekent dat ongeveer een kwart van het budget inzichtelijk was, in de loop van het project. Na het verstrekken van de opdracht voor de plaatsing van de 30/60 liter containers veranderden deze bedragen aanzienlijk. In augustus 2018 was van de € 1.037.181 voor € 135.427 (2017) en € 374.984 (2018) besteed. Met nog een openstaande verplichting van € 361.913 en nog een prognose van € 205.779, wat tot een tekort van € 40.922 zou leiden.

Toen het project door de ABG-organisatie was aangemerkt als 'maatwerkproject', zijn de interne uren in rekening gebracht, zonder dat daarvoor een begrotingspost bestond.

Van een 'maatwerkproject' is sprake bij:

- grondexploitaties;
- investeringskredieten.

De gedachte hierachter is dat de inzet voor activiteiten voor één gemeente die tijdelijk van aard zijn, bij deze gemeente in rekening worden gebracht. Dit is besloten bij de totstandkoming van de ABG-organisatie en is onderdeel van de jaarlijkse begrotingen van de ABG-organisatie. De ABG-organisatie kent echter noch een organisatiestatuuut noch geldt een dienstverleningsovereenkomst met de deelnemende gemeenten waarin normaliter dergelijke afspraken worden vastgelegd.



In het geval van het project 'Anders Inzamelen' is nooit expliciet vastgesteld dat dit een 'maatwerkproject' was, zoals blijkt uit de reconstructie van het besluitvormingsproces (bijlage 2). Het gevolg hiervan was dat bij de kredietaanvraag de kosten van de ambtelijke inzet niet zijn meegenomen. Hoewel deze kosten in principe maandelijks in rekening worden gebracht, werden in dit geval de meerkosten pas gemeld aan de raadscommissie Ruimte bij de tweede voortgangsrapportage van 4 juni 2018. Verzuimd is toen voor dekking van deze onvoorziene kosten een extra krediet aan de raad te vragen, aangezien voorzien had kunnen worden dat het krediet ruim overschreden zou worden, ondanks de financiële meevaller.

De betreffende facturen zijn inmiddels door de gemeente Gilze en Rijen betaald. Deze uitgaaf is daarmee onrechtmatig, aangezien begrotingsafwijkingen en -overschrijdingen vooraf autorisatie van de raad behoeven. De accountant van de gemeente schrijft hierover in het accountantsrapport bij de Jaarstukken 2018:

*'Het systeem van budgetbeheer en -bewaking moet waarborgen dat de baten en lasten binnen de begroting blijven en dat belangrijke wijzigingen of dreigende overschrijdingen tijdig worden gemeld aan de gemeenteraad, zodat deze tijdig (binnen het begrotingsjaar) een besluit kan nemen. Een systeem met onvoldoende waarborgen voor tijdige melding aan de gemeenteraad van budgetoverschrijdingen heeft het risico in zich dat inbreuk wordt gemaakt op het budgetrecht van de gemeenteraad.'*

**17. Op welke wijze werd door het college verantwoording afgelegd aan de raad en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

De raadscommissie Ruimte is gedurende het gehele project betrokken geweest. In totaal is 'Anders Inzamelen' zestien keer besproken in deze commissie. Uit de verslagen van de raadscommissie Ruimte blijkt dat gedurende het project - en zeker in de eindfase - herhaaldelijk is gevraagd om een financiële stand van zaken door de raadscommissieleden. Daarnaast zijn drie voortgangsrapportages geschreven. Bij het project Den Butter waren dit er acht.

**18. Op welke wijze werd er door de gemeenteraad omgegaan met de informatie die van het college ontvangen werd en welk effect had dit op het resultaat van het project binnen de gestelde kaders?**

Uit de antwoorden op de enquêtevragen die aan de raads- en commissieleden zijn voorgelegd, blijkt dat voor het project 'Anders Inzamelen' de kwaliteit (compleetheid en juistheid) van de verstrekte informatie door zeven raads- en commissieleden als matig is ervaren, door vijf als onvoldoende en door drie als slecht (van totaal 24 respondenten). Dit is meer dan 60%. Bij 'Den Butter' was dit ongeveer 30%. Er is een significant verschil in de mate waarin de kwaliteit van de door het college van B&W verstrekte informatie aan de raad werd ervaren.

De antwoorden op de enquêtevragen zijn representatief voor zowel de zittende als de nieuwe raads- en commissieleden. Deze zijn in grafieken samengevat en bij dit rapport gevoegd als bijlage 4.

#### **4.4 Resultaat**

##### **19. Zijn de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek 2010 toereikend geïmplementeerd in de realisatie van het project?**

De aanbevelingen 3 en 4 uit het rekenkameronderzoek Vijf Eiken, namelijk 'verbeter het projectbeheersingsinstrumentarium' en 'versterking van de administratieve functie en discipline' zijn niet opgevolgd. In die zin is er niet geleerd van het rekenkameronderzoek Vijf Eiken. In vergelijking met 'Den Butter' waren de financiële verplichtingen van 'Anders Inzamelen' niet voldoende inzichtelijk. Daarnaast ontbrak continuïteit in de projectleiding. Dit heeft een negatieve invloed gehad op het project.

##### **20. In hoeverre is het project binnen de gestelde kaders gebleven (financieel, kwaliteit en tijd, doelmatigheid), risicobeheersing, communicatie?**

Het algemene kader is vastgesteld in het plan van aanpak voor de transitie. Daarin zijn drie prestatievelden benoemd (zie ook het antwoord op vraag 5). Geconstateerd kan worden dat op het prestatieveld milieu en draagvlak zeer goed is gepresteerd, gezien de gerealiseerde afvalstromen en het commitment onder de bevolking. Op het prestatieveld kosten is onvoldoende gepresteerd, als gevolg van een matig functionerende projectorganisatie, onvoldoende risicobeheersing, kostenbewustheid en financial control.

##### **21. Heeft het project het resultaat opgeleverd dat daarmee werd beoogd (doeltreffendheid)?**

Het project heeft grotendeels het resultaat opgeleverd dat werd beoogd. Door de raad is een financieel kader en een inhoudelijk kader meegegeven. Het financiële kader is overschreden. Het inhoudelijke kader, het behalen van de VANG-doelstellingen, is gehaald. Uit de eerste resultaten van de eerste drie maanden blijkt dat er -55% restafval is ingezameld. Dit betekent dat de VANG-doelstellingen voor 2020 (< 100 kg) al in 2019 ruimschoots zijn behaald. Hoewel het project financieel en organisatorisch niet goed is gegaan, is de maatschappelijke meerwaarde wel degelijk gerealiseerd. Het behalen van de VANG-doelstellingen levert milieuwinst op. Daarnaast is het verzet dat onder een deel van de bevolking heerste veranderd in toegenomen draagvlak.



## Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen die zijn gebaseerd op de bevindingen in de vorige hoofdstukken. Deze zijn onderverdeeld naar de projecten 'Den Butter' (paragraaf 5.2) en 'Anders inzamelen' (paragraaf 5.3) en worden voorafgegaan door de beantwoording van de kernvraag of en in hoeverre bij de uitvoering van deze twee projecten rekening is gehouden met de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek uit 2010 en wat dit betekent met het oog op nieuwe projecten (paragraaf 5.1).

### 5.1 Algemene conclusies en aanbevelingen

#### 1. Er is deels geleerd van het verleden

De conclusie is dat een aantal aanbevelingen uit het rapport uit 2010 wel en een aantal niet zijn opgevolgd. In die zin is er maar deels geleerd van het verleden.

#### 2. Er zijn verbeteringen mogelijk

De rekenkamercommissie constateert dat er verbeteringen mogelijk zijn bij de opzet en uitvoering van grote projecten als deze. De aandacht moet daarbij uitgaan naar een betere governance, een beter projectmanagement met adequate financiële en inhoudelijke monitoring tijdens de uitvoering van het project, aanpassing van het risicomanagement en tenslotte een goede nazorg en afronding van het project.

#### 3. Leer van de recent opgedane ervaringen

De rekenkamercommissie beveelt aan om te leren van de positieve en negatieve ervaringen die met deze twee grote projecten zijn opgedaan en de door te voeren verbeteringen te verankeren met het oog op nieuwe grote projecten.

#### 4. Rapporteer over een half jaar aan de gemeenteraad

Tenslotte beveelt de rekenkamercommissie de gemeenteraad aan kennis te nemen van de uitkomsten van het onderzoek, de conclusies en aanbevelingen over te nemen en het college van burgemeester en wethouders te verzoeken over een half jaar te rapporteren over de uitvoering.

### 5.2 Conclusies en aanbevelingen 'Den Butter'

#### *Conclusies*

#### 1. 'Den Butter' is gerealiseerd volgens een heldere en strakke planning.

Er was een heldere en strakke planning. Deze strakke planning was nodig om tijdig in een nieuwe sporthal en zwembad te kunnen voorzien ter vervanging van de oude accommodaties. Voorkomen moest worden dat verenigingen en bewoners tijdelijk geen gebruik konden maken van de voorzieningen. Daarnaast lag er politieke druk op het proces vanwege de gemeenteraads-verkiezingen (2018). Door het projectteam en kernteam is in de eindfase geadviseerd om de opening van het complex na de verkiezingen plaats te laten vinden.

## **2. De projectorganisatie was goed ingericht.**

Deze bestond onder andere uit een projectgroep en kernteam. In 2015 is op verzoek van de verantwoordelijk wethouder een nieuwe projectleider aangesteld.

## **3. Risicobeheersing was voldoende, maar verdient verbetering.**

Met betrekking tot de risicobeheersing moet worden opgemerkt dat in het Projectenboek geen 'R' van Risico is opgenomen in de GOTIK beheersfactoren. Bij het opstellen van het projectplan zijn Geld, Organisatie, Tijd, Informatie (en communicatie) en Kwaliteit opgenomen als beheersfactoren.

## **4. Er werd goed gecommuniceerd richting de raad en inwoners.**

In eerste instantie was er veel weerstand bij bewoners en de raad, met name rondom de onderwerpen locatiekeuze en verkeersontsluiting. Door een zorgvuldig proces en goede communicatie zijn uiteindelijk 'alle neuzen dezelfde kant op gaan staan'. Er zijn drie werkateliers geweest met de raad en er waren werkgroepen met daarin bewoners en verenigingen.

## **5. Door externe inhuur was de juiste expertise aanwezig.**

Van der Meijs is ingehuurd om de wensen en behoeften te vertalen naar een ruimtelijk en technisch programma van eisen. Dit leidde tot extra toegevoegde waarde in het proces.

## **6. De samenstelling van het projectteam was een succesfactor.**

Het toevoegen van de juiste personen aan het projectteam heeft een positief effect gehad op het proces. Hierbij speelde het 'verbinden' door de projectleider een belangrijke rol.

### *Aanbevelingen*

#### **1. Blijf in control.**

Gedurende dit project was het gemeentebestuur en de gemeentelijke organisatie *in control*, zorg dat dit behouden blijft voor nieuwe grote projecten.

#### **2. Breid de risicobeheersing uit.**

Een aanbeveling is om GOTIK in het projectboek uit te breiden met Risico en Omgeving naar GROOTICK (Geld, Risico, Organisatie, Omgeving, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit). Met het toevoegen van de risico's als beheersfactoren in het projectplan - en daarmee de voortgangsrapportages - kunnen deze inzichtelijk worden gemaakt en met alternatieve scenario's worden ondervangen.

#### **3. Sluit het project professioneel af volgens de eisen van contractmanagement.**

Zorg na oplevering van het project voor voldoende ambtelijke capaciteit en focus om het contractmanagement uit te voeren richting de externe opdrachtnemers.

Signaleer tijdig afwijkingen in prestaties, treed in overleg met de opdrachtnemers en stuur op het gewenste resultaat.

#### **4. Schep duidelijkheid in verantwoordelijkheden in de beheer- en exploitatiefase.**

Zorg bij toekomstige ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed op een duidelijke demarcatie tussen het gebouw en de openbare ruimte zodat duidelijk is welke partij voor welk deel verantwoordelijk is, zowel voor de realisatie als het beheer en onderhoud.

#### **5. Leer van de opgedane positieve ervaringen en aandachtspunten uit dit project.**

Evalueer dit project en veranker de leermomenten door de opgedane positieve ervaringen en aandachtspunten te vertalen in verbetering van procedures, handboeken en processen met het oog op nieuwe grote projecten.

### **5.3 Conclusies en aanbevelingen 'Anders Inzamelen'**

#### *Conclusies*

#### **1. Het project 'Anders Inzamelen' is deels succesvol en deels niet succesvol.**

Het project is een succesvol project ten aanzien van de prestatievelen Milieu (VANG-doelstelling is behaald) en Draagvlak (toegenomen maatschappelijk draagvlak). Het moet als onvoldoende beoordeeld worden op het prestatievelen Kosten (overschrijding van het budget).

#### **2. Een project als 'Anders Inzamelen' met een grote maatschappelijke impact vereist een bijzondere aanpak.**

Kenmerkend voor een project als dit is dat de uitvoering moet plaatsvinden in een dynamische context met alle inwoners als direct betrokkenen. Dit vraagt om een goede voorbereiding waarbij aandacht is voor de maatschappelijke impact. Het is noodzakelijk om voldoende flexibel te kunnen zijn om in te spelen op onverwachte situaties.

#### **3. Achteraf gezien is de complexiteit van het project onderschat.**

Het plan van aanpak van het project 'Anders Inzamelen' was voor een belangrijk deel gebaseerd op de expertise en ervaringen van soortgelijke projecten in andere gemeenten en er is afgezien van een pilot. Achteraf moet worden geconstateerd dat het project minder goed is voorbereid dan gewenst was, wat betekende dat op onderdelen geïmproviseerd moest worden. Het beschikbare budget was onvoldoende om de extra uitgaven te dekken.

#### **4. Het projectmanagement was niet goed ingericht op projecten van deze kenmerken.**

Het bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap heeft niet adequaat gefunctioneerd. In de praktijk bleek het projectenboek niet te voldoen aan de eisen die daaraan mogen worden gesteld. Dat betekende bijvoorbeeld dat projectleiders – voor zover het projectenboek bij hen bekend was – het handboek met enige vrijblijvendheid toepasten, terwijl het management verwachtte dat het algemeen bekend was en uitging van strikte uitvoering.

**5. Het aanmerken van een project als 'maatwerkproject' is onvoldoende verankerd.**

Uit de reconstructie (bijlage 2) blijkt dat er onduidelijkheid bij de direct betrokkenen was over de status van 'maatwerkproject' en over de besluitvormingsprocedure om een project als 'maatwerkproject' aan te merken, evenals over de (financiële) consequenties daarvan. Veel van de mondelinge afspraken werden als bekend verondersteld. Op een uitgewerkte dienstverleningsovereenkomst met de rechten, plichten, verantwoordelijkheden en in acht te nemen stappen voor de uitvoering kon echter niet teruggevallen worden, omdat dit ontbreekt. Ook ontbreekt de besluitvormingsprocedure om een project als 'maatwerkproject' aan te merken, waaronder de vermelding in het betreffende kredietvoorstel met opgave van de financiële consequenties.

**6. De gemeenteraad kon het project financieel niet bijsturen.**

Doordat de financiële verordening niet is nageleefd ten aanzien van het voorschrift dat de gemeenteraad vooraf via een besluit aanvullend krediet beschikbaar stelt, is de raad niet in staat geweest via het budgetrecht de uitvoering van het project 'Anders Inzamelen' bij te sturen.

**7. Een project als 'Anders Inzamelen' vraagt om een andere sturing dan thans voorhanden is.**

In de praktijk is er noodgedwongen voor gekozen de raadscommissie Ruimte actief en intensief te betrekken bij de te maken keuzes. De raads- en commissieleden waren daardoor goed geïnformeerd, zoals ook blijkt uit de respons op de desbetreffende enquêtevraag. De waardering voor de verstrekte informatie is echter minder positief, wat mogelijk wordt veroorzaakt doordat het project is gestart voor de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 en er nieuwe raads- en commissieleden zijn gekozen. Een andere verklaring is dat geen of pas laat in het traject financiële informatie is verstrekt. Het zicht op de financiële risico's wordt dan ook in meerderheid als onvoldoende en slecht beoordeeld. Hetzelfde geldt voor de inzichtelijkheid van de begroting van het project. Daarmee correspondeert dat de respondenten in meerderheid aangeven dat de grip op de begroting en de financiële bijstellingen matig tot onvoldoende waren. Ook de verantwoording is in meerderheid als onvoldoende beoordeeld.

**8. De gemeenteraad heeft geen besluiten kunnen nemen over fundamentele keuzes.**

De sturing waarvoor is gekozen, te weten het actief en intensief betrekken van de raadscommissie Ruimte, ontbeert dat fundamentele keuzes voor een besluit worden voorgelegd aan de gemeenteraad. Het gevolg hiervan was dat het voor de raads- en commissieleden op onderdelen niet helemaal duidelijk was hoe het project zou worden uitgevoerd en wat de financiële consequenties daarvan zouden zijn. Dit leverde diverse (herhaalde) discussies op.

### *Aanbevelingen*

#### **1. Richt de governance van grote projecten opnieuw in.**

Overdenk en bespreek als gemeenteraad met het college van B&W op welke wijze de governance (sturen, beheersen, controleren en beoordelen) moet worden ingericht van projecten als 'Anders Inzamelen' die zich kenmerken door een grote dynamiek in een complexe omgeving.

#### **2. Verbeter het projectmanagement.**

Overdenk en bespreek als college van B&W met het management van de ABG-organisatie hoe het projectmanagement voor dergelijke projecten er uit moet zien en wat dit vraagt van de projectleiders en van het management.

#### **3. Veranker het aanmerken van een 'maatwerkproject' in een vaste besluitvormingsprocedure en stel een dienstverleningsovereenkomst vast.**

Door een vaste besluitvormingsprocedure vast te stellen om een project als 'maatwerkproject' aan te merken, kan over de status geen misverstand meer bestaan. Onderdeel van deze procedure moet zijn dat via een kredietvoorstel de financiële middelen door de raad ter beschikking worden gesteld. Stel vervolgens een dienstverleningsovereenkomst op en regel daarin de rechten, plichten, verantwoordelijkheden en in acht te nemen stappen voor de uitvoering.

#### **4. Verbeter de financiële inrichting van projecten.**

Richt als ABG-organisatie de financiële administratie zodanig in dat er een directe koppeling is tussen de begroting, de verplichting en de betaling.

#### **5. Zorg voor een goede financiële en inhoudelijke monitoring van projecten.**

Zorg als ABG-organisatie voor een zodanige financiële en inhoudelijke monitoring dat de projectorganisatie snel kan reageren op onverwachte situaties die financiële consequenties kunnen hebben.

#### **6. Voer de financiële verordening onverkort uit of pas deze aan.**

De bepalingen in de financiële verordening zijn bedoeld om het budgetrecht van de raad te waarborgen. Richt de interne controle zo in dat de verordening ook wordt uitgevoerd.

#### **7. Pas de beheersfactoren uit het projectenboek aan.**

Van GOTIK (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie (en communicatie) en Kwaliteit) naar GROOTICK (Geld, Risico, Organisatie, Omgeving, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit). Benoem in ieder raadsvoorstel waarbij een krediet wordt gevraagd de eventuele aan de uitgaaf of investering verbonden risico's.

#### **8. Leer van de opgedane positieve en negatieve ervaringen met dit project.**

Evalueer dit project en veranker de leermomenten door de opgedane positieve en negatieve ervaringen te vertalen in verbetering van procedures, handboeken en processen met het oog op nieuwe grote projecten.

## Bijlage 1    Reconstructie project 'Anders Inzamelen'

Besluitvorming (college van B&W en raad), memo's, raadsvragen

06-09-2016	Presentatie aan raad met zes scenario's afval scheiden
13-09-2016	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
17-01-2017	B&W-besluit over het voorleggen van de scenario's aan de raadscommissie Ruimte met de vraag om zich uit te spreken over een voorkeursscenario
31-01-2017	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
22-02-2017	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte met beantwoording vragen over scenario's toekomstige afvalinzameling
14-03-2017	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
03-04-2017	Raadsbesluit over invoering van scenario 4
09-05-2017	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de voortgang van de transitie afvalinzameling
23-05-2017	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
12-06-2017	B&W-besluit over het vaststellen van het Plan van Aanpak en dit ter kennisname aan raadscommissie Ruimte voor te leggen
27-06-2017	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
29-08-2017	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de voortgang van de transitie afvalinzameling
30-08-2017	B&W-besluit over vaststelling selectiecriteria voor de locatie van ondergrondse containers voor huishoudelijk afval
12-09-2017	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
19-09-2017	B&W-besluit over afwijking van het inkoopbeleid en het gunnen van de opdracht aan de Afvalspiegel voor ondersteuning Gilze en Rijen (en Baarle-Nassau) in het project Transitie Afvalinzameling
09-10-2017	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte met beantwoording van de vragen van de VVD (van 8 oktober 2017)
24-10-2017	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte over het standpunt ten aanzien van de CPB notitie 'De circulaire economie van kunststof: van grondstoffen tot afval'
24-10-2017	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte

15-11-2017	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte met reactie op vragen van de heer Steijn over rapport scenario's afvalinzameling
28-11-2017	Reactie van portefeuillehouder op petitie van de heer Steijn tegen plaatsing ondergrondse afvalcontainers (van 15 november 2017)
28-11-2017	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
13-12-2017	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte met reactie op de vraag van de VVD-fractie inzake fasering afvalinzameling
12-12-2017	Memo van college van B&W aan raads- en commissieleden over planning project 'Anders inzamelen'
13-12-2017	Memo van college van B&W aan raads- en commissieleden over vraag VVD-fractie inzake fasering afvalinzameling
09-01-2018	B&W-besluit over instemming met de voorgenomen gunning aan BWaste International B.V. bij aanbesteding ondergrondse containers
23-01-2018	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
06-02-2018	B&W-besluit over instemming met de voorgenomen gunning aan DVL Milieuservice B.V. bij aanbesteding minicontainers
17-02-2018	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over stand van zaken aanbesteding ondergrondse containers
27-02-2018	B&W-besluit over kennisname van doorlopen aanbestedingsprocedures en definitieve gunning aan BWaste International B.V. voor de plaatsing van de ondergrondse containers
20-03-2018	B&W-besluit over kennisname van doorlopen aanbestedingsprocedures en definitieve gunning aan DVL Milieuservice B.V. voor de plaatsing van de minicontainers en container managementsysteem
04-04-2018	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de stand van zaken aanbesteding minicontainers en containermanagementsysteem
16-04-2018	Memo van college van B&W aan Raadscommissie Ruimte met de beantwoording van de vragen van de VVD over de mogelijkheden nascheiding plastic afval en aanbesteding ondergrondse afvalcontainers
17-04-2018	B&W-besluit over instemming met de procedure voor het vaststellen van de locaties voor de ondergrondse containers voor huishoudelijk restafval ten behoeve van het anders inzamelen in de kernen, Gilze, Rijen, Molenschot en Hulten in samenspraak met de bewoners
17-04-2018	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
23-04-2018	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de voorgenomen locaties ondergrondse containers huishoudelijk afval

23-04-2018	Memo van portefeuillehouder aan raadscommissie Ruimte over de voorgenomen locaties ondergrondse containers en inspraakprocedure
22-05-2018	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
31-05-2018	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte met beantwoording vragen D66 over afvalinzameling
11-06-2018	Raadsbesluit met vaststelling van de Afvalstoffenverordening Gilze en Rijen 2018
18-06-2018	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte over de vervanging van ondergrondse containers met een 60 liter inworp door containers met een dubbele inworp (60 liter + 30 liter)
19-06-2018	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
09-07-2018	Raadsbesluit met vaststelling van de verordening tot eerste wijziging van de verordening op de heffing en invordering van afvalstoffenheffing 2018
10-07-2018	B&W-besluit over de definitieve locaties voor ondergrondse containers voor restafval, ten behoeve van het anders inzamelen, vast te stellen in de kernen Rijen, Gilze, Molenschot en Hulten
29-08-2018	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte met daarin de beantwoording van de vragen PvdA over het kappen van bomen op locaties ondergrondse afvalcontainers
11-09-2018	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
27-11-2018	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
02-01-2019	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte met de stand van zaken transitie afvalinzameling
22-01-2019	Memo met beantwoording vragen van de VVD over de kosten van omgekeerd inzamelen
22-01-2019	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
15-02-2019	Memo van college van B&W aan raadscommissie Ruimte over overschrijding krediet invoeringskosten project Anders Inzamelen
26-02-2019 en 28-02-2019	Bijeenkomsten raadscommissie Ruimte
02-04-2019	Beantwoording vragen D66 over overschrijding kosten project Anders inzamelen
16-04-2019	Beantwoording technische vragen D66 over eerste resultaten omgekeerd inzamelen
16-04-2019	Beantwoording vragen VVD over overschrijding kosten project Anders inzamelen



Focus-, werk- en projectgroepen + voortgangsrapportages

30-05-2017	Verslag projectgroep 1
27-06-2017	Verslag projectgroep 2
11-07-2017	Verslag projectgroep 3
11-07-2017	Verslag werkgroep communicatie 1
25-07-2017	Verslag projectgroep 4
25-07-2017	Verslag werkgroep inkoop diensten 1
25-07-2017	Verslag werkgroep ICT en belastingen 1
22-08-2017	Verslag projectgroep 5
22-08-2017	Verslag werkgroep communicatie 2
14-09-2017	Verslag focusgroep 1
19-09-2017	Verslag projectgroep 6
19-09-2017	Verslag werkgroep communicatie 3
03-10-2017	Verslag projectgroep 7
03-10-2017	Verslag werkgroep communicatie 4
17-10-2017	Verslag projectgroep 8
17-10-2017	Verslag werkgroep communicatie 5
26-10-2017	Verslag focusgroep 2
31-10-2017	Verslag projectgroep 9
31-10-2017	Verslag werkgroep communicatie 6
08-11-2017	Voortgangsrapportage 1
14-11-2017	Verslag projectgroep 10
14-11-2017	Verslag werkgroep communicatie 7
28-11-2017	Verslag projectgroep 11
28-11-2017	Verslag werkgroep communicatie 8
12-12-2017	Verslag projectgroep 12
12-12-2017	Verslag werkgroep communicatie 9

10-01-2018	Verslag projectgroep 13
10-01-2018	Verslag werkgroep communicatie 10
24-01-2018	Verslag projectgroep 14
24-01-2018	Verslag werkgroep communicatie 11
07-02-2018	Verslag projectgroep 15
21-02-2018	Verslag projectgroep 16
21-02-2018	Verslag werkgroep communicatie 12
26-02-2018	Verslag werkgroep handhaving 1
26-02-2018	Verslag werkgroep hoogbouw 1
26-02-2018	Verslag werkgroep inzameling 1
12-03-2018	Verslag projectgroep 17
12-03-2018	Verslag werkgroep communicatie 13
26-03-2018	Verslag projectgroep 18
26-03-2018	Verslag werkgroep communicatie 14
04-04-2018	Verslag werkgroep ICT en belastingen 2
05-04-2018	Verslag focusgroep 3
11-04-2018	Verslag projectgroep 19
11-04-2018	Verslag werkgroep communicatie 15
25-04-2018	Verslag werkgroep communicatie 16
25-04-2018	Verslag projectgroep 20
09-05-2018	Verslag projectgroep 21
09-05-2018	Verslag werkgroep communicatie 17
23-05-2018	Verslag projectgroep 22
04-06-2018	Voortgangsrapportage 2
06-06-2018	Verslag projectgroep 23
20-06-2018	Verslag projectgroep 24

25-06-2018	Verslag werkgroep communicatie 18
25-07-2018	Verslag projectgroep 25
15-08-2018	Verslag projectgroep 26
05-09-2018	Verslag projectgroep 27
11-09-2018	Voortgangsrapportage 3
26-09-2018	Verslag projectgroep 28
17-10-2018	Verslag projectgroep 29
07-11-2018	Verslag projectgroep 30
28-11-2018	Verslag projectgroep 31

## Bijlage 2    Reconstructie besluitvorming maatwerkproject

28-03-2017	De AfvalSpiegel bracht een voorstel uit voor de transitie afvalinzameling gemeente Gilze en Rijen met een eigen projectteam. De totale investering aan ureninzet (inclusief een raming voor de interne uren van de gemeente) was geraamd op € 222.150.
03-04-2017	De raad besloot tot invoering van scenario 4 en de invoeringskosten ten laste te brengen van de afvalstoffenheffing. In het raadsvoorstel en -besluit was het investeringskrediet niet expliciet genoemd.
?? april 2017 <sup>6</sup>	Wethouder Swarts nam het besluit om het projectmanagement onder te brengen bij de STAF van de ABG-organisatie om veel aandacht te kunnen besteden aan overleg met inwoners en voorlichting. Zij bracht dit besluit mondeling over aan de betreffende domeinmanager.
?? april 2017 <sup>7</sup>	De domeinmanager besloot (mondeling) tegemoet te komen aan het verzoek van wethouder Swarts, maar deed geen mededelingen dat hiervoor door de ABG-organisatie elk kwartaal kosten in rekening gebracht zouden worden, omdat het een 'maatwerkproject' was. Het besluit is niet gedocumenteerd. Of en zo ja, welke maatregelen ambtelijk daarna zijn getroffen is niet aan wethouder Swarts meegedeeld. De verwachting daarbij was dat het budget voor begeleiding voldoende zou zijn om de kosten van de projectleider te dekken. Wethouder Swarts was bekend met de afspraken over het verrekenen van kosten, omdat deze afspraken zijn gemaakt bij de start van de ABG-organisatie.
09-05-2017	Wethouder Swarts deed mededeling aan de commissie Ruimte dat het projectmanagement was ondergebracht bij de STAF van de ABG-organisatie. Er is geen mededeling gedaan van de financiële consequenties.
12-06-2017	Het college stelde het plan van aanpak voor de transitie van de afvalinzameling vast. De investering bedroeg € 845.970. De eenmalige kosten ad € 191.211 werden ten laste gebracht van de voorziening afvalstoffenheffing. Een specificatie van deze bedragen ontbrak.
Mei 2017	De ABG-organisatie bracht de interne kosten vanaf deze maand periodiek (per kwartaal) in rekening bij de gemeente Gilze en Rijen op basis van de werkelijke urenbesteding. De projectleider verklaarde de facturen voor akkoord en de gemeente Gilze en Rijen betaalde deze. Wethouder Swarts was hiervan niet op de hoogte. Er was geen begroting van deze kosten en er was geen verplichting voor opgenomen in de financiële administratie.
24-07-2017	De AfvalSpiegel diende een offerte in met de inzet van een eigen projectteam en eigen projectleider. De raming bedroeg 1.680 uur, ten bedrage van € 126.000. Het aandeel voor Gilze en Rijen bedroeg € 69.000.
07-08-2017	Het hoofd van de STAF verleende opdracht aan De AfvalSpiegel conform de offerte van 24 juli 2017.

<sup>6</sup> Noch de organisatie, noch wethouder Swarts kunnen de juiste datum noemen.

<sup>7</sup> Idem.

08-09-2017	Het college besloot opdracht te geven aan De AfvalSpiegel voor ondersteuning in het project transitie afvalinzameling. De kosten bedroegen € 69.000.																																			
24-10-2017	Wethouder Zwarts zegde aan de raadscommissie Ruimte toe tijdig een kredietvoorstel te zullen voorleggen voor de implementatiekosten.																																			
31-10-2017	In de projectgroep werd gesignaleerd dat er een overschrijding was vanwege de kosten voor externe communicatie. Er is geen verdere actie ondernomen, omdat de verwachting was dat er op andere posten meevallers zouden zijn.																																			
08-11-2017	<p>De eerste voortgangsrapportage is aan de raadscommissie Ruimte aangeboden. Gemeld werd dat een krediet door de raad beschikbaar was gesteld van € 1.037.181. De verwachte uitgaven zijn als volgt gespecificeerd:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Omschrijving</th> <th>Raming</th> <th>Werkelijk</th> <th>Verplicht</th> <th>Restant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD</td> <td>845.970</td> <td>0</td> <td>16.760</td> <td>829.210</td> </tr> <tr> <td>Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS</td> <td>43.124</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>43.124</td> </tr> <tr> <td>Interne uren (o.a. omwisselen + bestickeren containers)</td> <td>57.153</td> <td>1.976</td> <td>0</td> <td>55.177</td> </tr> <tr> <td>Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)</td> <td>100.934</td> <td>30.496</td> <td>54.426</td> <td>16.012</td> </tr> <tr> <td>Opbrengst overbodige containers</td> <td>-10.000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>-10.000</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal</b></td> <td><b>1.037.181</b></td> <td><b>32.472</b></td> <td><b>71.186</b></td> <td><b>933.523</b></td> </tr> </tbody> </table>	Omschrijving	Raming	Werkelijk	Verplicht	Restant	Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD	845.970	0	16.760	829.210	Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS	43.124	0	0	43.124	Interne uren (o.a. omwisselen + bestickeren containers)	57.153	1.976	0	55.177	Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)	100.934	30.496	54.426	16.012	Opbrengst overbodige containers	-10.000	0	0	-10.000	<b>Totaal</b>	<b>1.037.181</b>	<b>32.472</b>	<b>71.186</b>	<b>933.523</b>
Omschrijving	Raming	Werkelijk	Verplicht	Restant																																
Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD	845.970	0	16.760	829.210																																
Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS	43.124	0	0	43.124																																
Interne uren (o.a. omwisselen + bestickeren containers)	57.153	1.976	0	55.177																																
Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)	100.934	30.496	54.426	16.012																																
Opbrengst overbodige containers	-10.000	0	0	-10.000																																
<b>Totaal</b>	<b>1.037.181</b>	<b>32.472</b>	<b>71.186</b>	<b>933.523</b>																																
30-11-2017	Uit een intern overzicht kostenbewaking aan de projectleider kwamen geen facturen voor van de ABG-organisatie voor de kosten van interne uren.																																			
14-12-2017	Idem.																																			
25-03-2018	Uit een overzicht kostenbewaking aan de projectleider bleek een ongedekte uitgave van € 75.823 aan interne uren. Wethouder Zwarts was hiervan niet op de hoogte.																																			
04-06-2018	Uit een overzicht kostenbewaking aan de projectleider bleek een ongedekte uitgave van € 91.358 aan interne uren. Wethouder Zwarts was hiervan niet op de hoogte. Maatregelen zijn niet genomen, omdat op dat moment de uitgaven nog (ruim) binnen het krediet bleven.																																			

04-06-2018	In de tweede voortgangsrapportage aan de raadscommissie Ruimte stond de volgende verantwoording van de besteding van het krediet:																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Omschrijving</th> <th>Raming</th> <th>Werkelijk</th> <th>Verplicht</th> <th>Prognose</th> <th>Restant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD</td> <td>845.970</td> <td>12.294</td> <td>4.518</td> <td>626.643</td> <td>202.515</td> </tr> <tr> <td>Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS</td> <td>43.124</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>38.000</td> <td>5.124</td> </tr> <tr> <td>Projectbegeleiding</td> <td>-</td> <td>91.358</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-91.358</td> </tr> <tr> <td>Omwisselen + bestickeren containers</td> <td>57.153</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>57.153</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)</td> <td>100.934</td> <td>115.868</td> <td>19.160</td> <td>18.872</td> <td>-52.966</td> </tr> <tr> <td>Opbrengst overbodige containers</td> <td>-10.000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>-10.000</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal</b></td> <td><b>1.037.181</b></td> <td><b>219.520</b></td> <td><b>23.678</b></td> <td><b>730.668</b></td> <td><b>63.315</b></td> </tr> </tbody> </table>	Omschrijving	Raming	Werkelijk	Verplicht	Prognose	Restant	Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD	845.970	12.294	4.518	626.643	202.515	Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS	43.124	-	-	38.000	5.124	Projectbegeleiding	-	91.358	-	-	-91.358	Omwisselen + bestickeren containers	57.153	-	-	57.153	0	Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)	100.934	115.868	19.160	18.872	-52.966	Opbrengst overbodige containers	-10.000	0	0	-10.000	0	<b>Totaal</b>	<b>1.037.181</b>	<b>219.520</b>	<b>23.678</b>	<b>730.668</b>	<b>63.315</b>
Omschrijving	Raming	Werkelijk	Verplicht	Prognose	Restant																																												
Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD	845.970	12.294	4.518	626.643	202.515																																												
Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS	43.124	-	-	38.000	5.124																																												
Projectbegeleiding	-	91.358	-	-	-91.358																																												
Omwisselen + bestickeren containers	57.153	-	-	57.153	0																																												
Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)	100.934	115.868	19.160	18.872	-52.966																																												
Opbrengst overbodige containers	-10.000	0	0	-10.000	0																																												
<b>Totaal</b>	<b>1.037.181</b>	<b>219.520</b>	<b>23.678</b>	<b>730.668</b>	<b>63.315</b>																																												
?? <sup>8</sup>	Het college besprak de ambtelijke constatering in de voortgangsrapportage dat de kosten van projectbegeleiding niet in de raming waren opgenomen. Er zijn geen maatregelen genomen, omdat de projectleider aangaf dat het totale krediet niet zou worden overschreden.																																																
15-08-2018	Uit een financieel overzicht kredietbewaking tot en met juni 2018 bleken facturen wegens doorberekening uren ABG-organisatie, vanaf juni 2017.																																																
20-08-2018	Uit een overzicht kostenbewaking aan de projectleider bleek een ongedekte uitgaaf voor interne uren van € 114.172. Via het concept van de derde voortgangsrapportage is dit gemeld aan wethouder Zwarts. Er zijn geen maatregelen genomen, omdat de verwachting was dat de overschrijding beperkt zou blijven.																																																
22-08-2018	In de derde voortgangsrapportage aan de raadscommissie Ruimte was onderstaand overzicht opgenomen, waaruit de overschrijding van het krediet bleek.																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Omschrijving</th> <th>Raming</th> <th>Werkelijk</th> <th>Verplicht.</th> <th>Prognose</th> <th>Restant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD</td> <td>845.970</td> <td>211.295</td> <td>317.655</td> <td>23.055</td> <td>293.965</td> </tr> <tr> <td>Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS</td> <td>43.124</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>38.000</td> <td>5.124</td> </tr> <tr> <td>Projectbegeleiding</td> <td>-</td> <td>114.172</td> <td>-</td> <td>n.b.</td> <td>-114.172</td> </tr> <tr> <td>Omwisselen + bestickeren containers</td> <td>57.153</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>107.169</td> <td>-50.016</td> </tr> <tr> <td>Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)</td> <td>100.934</td> <td>184.945</td> <td>720</td> <td>68.491</td> <td>-153.222</td> </tr> <tr> <td>Opbrengst overbodige containers</td> <td>-10.000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>-2.984</td> <td>-7.016</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal</b></td> <td><b>1.037.181</b></td> <td><b>510.412</b></td> <td><b>318.375</b></td> <td><b>209.971</b></td> <td><b>-25.337</b></td> </tr> </tbody> </table>	Omschrijving	Raming	Werkelijk	Verplicht.	Prognose	Restant	Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD	845.970	211.295	317.655	23.055	293.965	Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS	43.124	-	-	38.000	5.124	Projectbegeleiding	-	114.172	-	n.b.	-114.172	Omwisselen + bestickeren containers	57.153	-	-	107.169	-50.016	Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)	100.934	184.945	720	68.491	-153.222	Opbrengst overbodige containers	-10.000	0	0	-2.984	-7.016	<b>Totaal</b>	<b>1.037.181</b>	<b>510.412</b>	<b>318.375</b>	<b>209.971</b>	<b>-25.337</b>
Omschrijving	Raming	Werkelijk	Verplicht.	Prognose	Restant																																												
Ondergrondse verzamelcontainers + containers PMD	845.970	211.295	317.655	23.055	293.965																																												
Aanpassen huidige pasjes + koppeling met CMS	43.124	-	-	38.000	5.124																																												
Projectbegeleiding	-	114.172	-	n.b.	-114.172																																												
Omwisselen + bestickeren containers	57.153	-	-	107.169	-50.016																																												
Communicatie + begeleiding (inclusief onvoorzien)	100.934	184.945	720	68.491	-153.222																																												
Opbrengst overbodige containers	-10.000	0	0	-2.984	-7.016																																												
<b>Totaal</b>	<b>1.037.181</b>	<b>510.412</b>	<b>318.375</b>	<b>209.971</b>	<b>-25.337</b>																																												
03-10-2018	Uit een overzicht kostenbewaking aan de projectleider bleek een ongedekte uitgaaf voor interne uren van € 204.172 met een inschatting van een uitgave van € 90.000 tot eind december 2018. Er was totaal een tekort van € 151.647.																																																

<sup>8</sup> Noch de organisatie, noch wethouder Zwarts kunnen de juiste datum noemen.

	Dit is besproken met wethouder Swarts. Daarop is besloten een nader onderzoek in te stellen naar de omvang en de oorzaak van de overschrijding. Er bleken geen besparingsmogelijkheden te zijn, gelet op het vergevorderde stadium van implementatie.
13-11-2018	Uit een overzicht kostenbewaking aan de projectleider bleek een ongedekte uitgaaf voor interne uren van € 216.319 met een prognose tot en met december van € 50.000. Er was een totaaltekort van € 225.742. Dit is besproken met wethouder Swarts. Lopende het onderzoek naar de omvang en de oorzaak van de overschrijding zijn er meerdere bijeenkomsten in wisselende samenstelling geweest om de feiten en prognoses zo goed mogelijk in beeld te krijgen.
16-11-2018	In een interne memo over mogelijke oplossingen van de overschrijding van het krediet, die was gemaakt op verzoek van de wethouder, stond dat in een overleg van bestuurders en directie op 13 november 2018 was overwogen deze uren terug te boeken naar de ABG-organisatie, maar daarvoor was geen financiële ruimte. Geconstateerd werd dat bij controle door de accountant deze uitgave als onrechtmatig zou worden aangemerkt, aangezien daarvoor geen krediet was gevraagd. Voorgesteld is een extra krediet aan de raad te vragen ten bedrage van het tekort van € 275.000.
21-11-2018	Uit een overzicht kostenbewaking aan de projectleider bleek dat inclusief nagekomen posten het totaaltekort € 280.322 bedroeg. Dit is besproken met wethouder Swarts. Aangezien het project in een eindstadium verkeerde was bijsturing niet meer aan de orde. De focus was gericht op het geven van goede informatie over de financiële stand van zaken aan het college en de raad.
26-11-2018	Wethouder Swarts informeerde de fractievoorzitters over de verwachte overschrijding. Afsproken werd dat de raadscommissie Ruimte van 26 februari 2019 de definitieve cijfers zou ontvangen met een analyse.
27-11-2018	Wethouder Swarts informeerde het college over het gesprek met de fractievoorzitters op 26 november 2018. Het college besloot een extern onderzoek te laten uitvoeren naar de omvang en de oorzaak van de overschrijding.
Januari 2019	Uit een intern overzicht budgetbewaking bleek de maandelijkse doorbelasting van uren ABG.
02-01-2019	In een memo aan de raadscommissie Ruimte is de stand van zaken inzake de transitie afvalinzameling gemeld. Er is daarbij geen verslag gedaan van de financiën.
04-01-2019	Het college antwoordde op vragen van de VVD-fractie dat nog niet alle kosten waren verwerkt in de financiële administratie. In februari zou een totaaloverzicht volgen.
07-02- 2019	Uit een overzicht kostenbewaking aan de projectleider bleek een ongedekte uitgaaf voor interne uren van € 231.225. Er was een totaaltekort van € 256.433. Er was een overzicht bijgevoegd van het aantal uren dat was besteed door de ABG-organisatie van 2.355,85 tot een totaalbedrag van € 185.042,07. Het college had geen mogelijkheden voor financiële bijsturing en bereidde een extern onderzoek voor, totdat de rekenkamer aangaf zelf onderzoek te gaan doen.

12-02-2019	Het college verleende afhandelingsmandaat aan de wethouders Dols en Zwarts om een aan het college uitgebrachte memo inzake de overschrijding van het krediet aan de raadscommissie Ruimte verder aan te vullen en aan de commissie te zenden.
15-02-2019	<p>De memo aan de raadscommissie Ruimte betrof de overschrijding van het krediet. Hierin waren de volgende teksten opgenomen:</p> <p><i>'Eind oktober 2018 werd uit de financiële voortgangsrapportage zichtbaar dat de projectkosten substantieel zouden worden overschreden. De verantwoordelijk portefeuillehouder heeft vervolgens gevraagd om een onderzoek waarbij de kostenoverschrijding inzichtelijk moest worden gemaakt, zodat een beter beeld van de oorzaak en verwachte hoogte van de overschrijding vastgesteld kon worden.'</i></p> <p><i>'Per saldo is op dit moment sprake van een verwacht tekort op het project van € 270.000,--.'</i></p> <p><i>'Een belangrijke component van de niet-begrote kosten betreft de interne uren. Deze post is van meet af aan consequent op nihil geraamd. De oorzaak hiervan ligt mede in de bedoeling om het project ABG-breed op te pakken. Daarmee zou de bijbehorende ambtelijke inzet geleverd kunnen worden binnen de reguliere ambtelijke capaciteit. De gemeente Alphen-Chaam besloot echter niet mee te doen en de gemeente Baarle-Nassau stapte na de raadsverkiezingen uit het project. Aldus werd het een zgn. maatwerkproject, waarvoor interne uren en externe capaciteit – zoals gebruikelijk – ten laste van het project worden gebracht.'</i></p> <p><i>'Voor het totale tekort van € 270.234,-- zal aan de raad een apart krediet gevraagd worden. Dit doen we vanwege de zogenoemde begrotingsrechtmatigheid, omdat anders de overschrijding van het krediet zou betekenen dat er onrechtmatig middelen zijn uitgegeven.'</i></p> <p><i>'Het is duidelijk dat de bewaking van en sturing op de financiële kant van het project onderbelicht zijn geweest, gezien het rijkelijk late moment waarop de overschrijding aan het licht kwam. Dat is niet goed en dat moet beter. Daarom gaat het college graag in op het verzoek van de fractievoorzitters om een brede analyse. Het college heeft ervoor gekozen om dit niet zelf uit te voeren maar daarvoor een adviseur van accountantsbureau Baker Tilly in te schakelen. Op deze wijze willen wij zorg dragen voor een transparante en onafhankelijke rapportage. Wij zullen u berichten wanneer bekend is wanneer we de uitkomsten van dit onderzoek kunnen verwachten.'</i></p>
28-02-2019	De memo is behandeld door de raadscommissie Ruimte. Wethouder Zwarts zegde toe dat het kredietvoorstel zou worden aangeboden bij de behandeling van de jaarrekening.
25-06-2019	Het college stelde de raad voor de jaarstukken 2018 vast te stellen. Eén van de voorstellen luidde: <i>'3. Diverse investeringen, zoals opgenomen in de paragraaf rechtmatigheid, af te sluiten.'</i>



01-07-2019	<p>De accountant merkte op in het betreffende accountantsrapport:</p> <p><i>'Een systeem met onvoldoende waarborgen voor tijdige melding aan de gemeenteraad van budgetoverschrijdingen heeft het risico in zich dat inbreuk wordt gemaakt op het budgetrecht van de gemeenteraad.'</i></p> <p>Over de overschrijding van het krediet voor afvalinzameling was het oordeel als volgt:  <i>'Bij de controle op de kredieten hebben wij geconstateerd dat het beschikbaar gestelde krediet voor afvalinzameling met € 0,2 miljoen is overschreden. Deze overschrijding is wel in 2018 gedeeld met de raad, maar hiervoor is in 2018 geen aanvullend krediet aangevraagd. Hierdoor telt de overschrijding wel mee in het accountantsoordeel.'</i></p>
01-07-2019	<p>De raad besloot conform. In de jaarrekening stond: <i>'In 2019 vragen wij een aanvullend krediet aan.'</i></p>
17-09-2019	<p>De (plaatsvervangend) gemeentesecretaris deelde aan de onderzoekers mee dat in 2019 nog kosten zijn gemaakt voor de afronding van het project. In de raadsvergadering van december 2019 komt een voorstel voor afsluiting van het krediet, ten bedrage van € 281.000.</p>

## Bijlage 3    Reconstructie project 'Den Butter'

Besluitvorming (college van B&W en raad), memo's, raadsvragen

04-09-2013	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
23-09-2013	Raadsbesluit over beschikbaar stellen van een voorbereidingskrediet van € 175.000 voor de realisatie van een nieuwe sporthal in de wijk Vliegende Vennen in Rijen
16-12-2013	Raadsbesluit over beschikbaar stellen van een voorbereidingskrediet van € 400.000 voor de realisatie van een nieuw zwembad in Rijen
24-12-2013	Memo van college van B&W aan raadscommissie Samenleving voor afstemming projecten zwembad-sporthal en basisschool De Kring
15-01-2014	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
10-09-2014	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
15-10-2014	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
03-11-2014	Raadsbesluit over ter kennisname locatieonderzoek sporthal + zwembad; locatie Vliegende Vennen als uitgangspunt te nemen en college opdragen om deze verder te onderzoeken; opdracht aan college voor toetsen zaalsportbehoefte; college opdragen voor het opstellen van een projectplan
28-11-2014	Memo van college van B&W aan raadscommissie Samenleving over vervolg proces sporthal-zwembad
21-01-2015	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
01-04-2015	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
20-04-2015	Raadsbesluit over afboeken gemaakte interne uren voor het project sporthal-zwembad
16-06-2015	Informatieavond sporthal-zwembad
24-06-2015	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
13-07-2015	Raadsbesluit over de ontwikkeling van de combinatie sporthal-zwembad; locatie Den Butter; voorlopige instandhouding Margriethal
10-11-2015	B&W-besluit over vaststellen projectplan combinatie sporthal-zwembad en verzenden ter kennisname aan raadscommissie Samenleving
02-12-2015	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
09-02-2016	B&W-besluit over afwijken aanbestedingsbeleid voor gunning opdracht Van der Meijs Bouwmanagement & Advies

09-02-2016	B&W-besluit over votering krediet combinatie sporthal-zwembad; keuze voor de plusvariant; raadsvoorstel doorgeleiden naar de besloten informatieavond van de commissie Samenleving van 9 maart 2016
17-02-2016	Besloten informatieavond met raads- en commissieleden waarin vragen werden beantwoord door de portefeuillehouder en Van der Meijs
24-02-2016	Memo van de portefeuillehouder aan de raads- en commissieleden met opmerkingen naar aanleiding van besloten informatieavond combinatie sporthal-zwembad
09-03-2016	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
29-03-2016	B&W-besluit over vaststellen van aanbestedingsstukken en vaststellen van selectieleidraad voor de selectie van DBM-partijen
29-03-2016	Raadsbesluit over kennisname van visiedocument exploitatie, projectbegroting en de beoogde dekking; vaststellen van functioneel programma van eisen en het technisch programma van eisen; besluit over start aanbesteding; instemmen met geldlening voor projectfinanciering
24-05-2016	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
25-04-2016	B&W-besluit over ter kennisname van financieringsbehoefte voor combinatie sporthal-zwembad
13-06-2016	Raadsbesluit over de zienswijzerapportage bestemmingsplan Combinatie sporthal-zwembad Rijen vast te stellen; het bestemmingsplan gewijzigd vast te stellen; geen exploitatieplan vast te stellen, omdat er geen sprake is van een particuliere exploitatie en daarom het kostenverhaal niet aan de orde is
14-06-2016	B&W-besluit over gunning exploitatie aan Optisport B.V.
14-06-2016	B&W-besluit over kennisname van vijf partijen die zijn geselecteerd voor de aanbestedingsfase van de combinatie sporthal-zwembad; vaststellen van gunningsleidraad voor de DBM-aanbesteding
16-06-2016	Memo van college van B&W aan raads- en commissieleden over voorlopige gunning exploitant sporthal-zwembad
06-07-2016	Bijeenkomst raadscommissie Samenleving
30-08-2016	B&W-besluit over instemming met de wijziging van de verkeerssituatie aan de Hannie Schaftlaan ter hoogte van de Isabella van Spanjelaan en de uitrit zwembad-sporthal
13-09-2016	Bijeenkomst raadscommissie Ruimte
26-09-2016	B&W-besluit over instemming met intentieovereenkomst waarbij intentie wordt uitgesproken om Optisport per 1 januari 2017 de exploitatie van Zwembad Tropical over te laten nemen
22-11-2016	B&W-besluit over bijgaande kredietaanvraag doorgeleiden naar de raad voor besluitvorming
20-12-2016	B&W-besluit over werkafspraken met Optisport

14-02-2017	B&W-besluit over afwijking van aanbestedingsbeleid voor gunning opdracht aan Van der Meijs voor de uitvoeringsfase van het project
12-04-2017	Getekende DBM-overeenkomst tussen gemeente en Van der Horst Ter Berg
01-02-2018	Memo van portefeuillehouder aan raadcommissie Samenleving over stand van zaken nieuwbouw Sportcomplex Den Butter
27-03-2018	B&W-besluit over het verlenen van toestemming voor het onderverhuren van een ruimte aan Fysiotherapie Osta & de Jongh
08-05-2018	B&W-besluit over vaststellen van de memo waarin de vragen van de VVD-fractie beantwoord worden over de vertraging van de oplevering van Sportcomplex Den Butter en deze memo doorgeleiden naar de Commissie Samenleving
28-08-2018	B&W-besluit over het doorgeleiden van memo met antwoorden op de door de fractie van Gemeentebelang gestelde vragen over de exploitatie van Sportcomplex Den Butter
30-08-2018	Memo van college van B&W aan raadscommissie Samenleving over de financiële eindafrekening project sportcomplex Den Butter
13-11-2018	Memo van college van B&W aan raadcommissie Samenleving over de toelichting financiële eindstaat sportcomplex Den Butter
15-01-2019	Memo van college van B&W aan raadcommissie Samenleving over de stand van zaken exploitatie sportcomplex Den Butter
01-02-2019	Memo van college van B&W aan raadcommissie Samenleving over de eindrapportage en evaluatie project sportcomplex Den Butter
26-03-2019	Memo van college van B&W aan raadcommissie Samenleving over eindrapportage project sportcomplex Den Butter

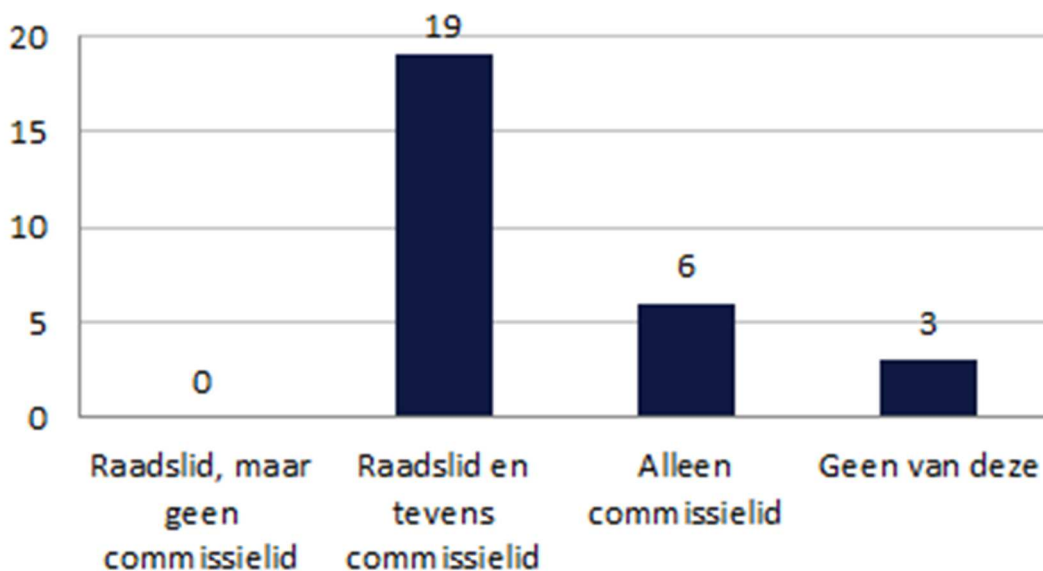
#### Verslagen ontwerpteam- en bouwvergaderingen + voortgangsrapportages

18-03-2016	Voortgangsrapportage 1
09-06-2016	Voortgangsrapportage 2
22-09-2016	Voortgangsrapportage 3
29-03-2017	Verslag ontwerpteamvergadering 11(1)
07-04-2017	Voortgangsrapportage 4
12-04-2017	Verslag ontwerpteamvergadering 12(2)
25-04-2017	Verslag ontwerpteamvergadering 13(3)
21-06-2017	Verslag bouwvergadering 1

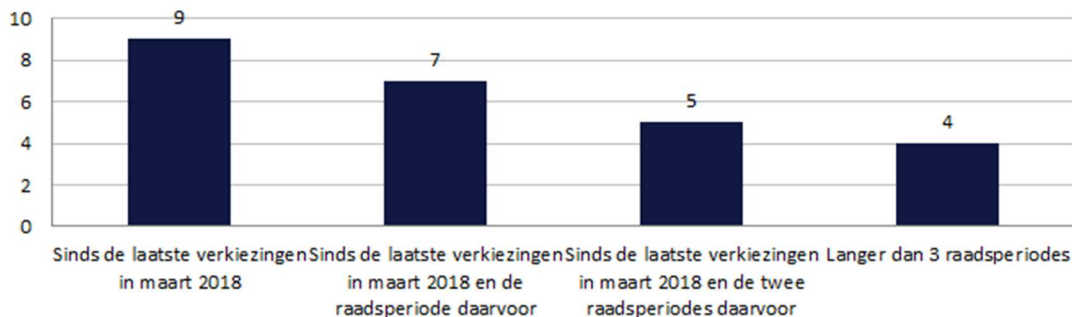
26-06-2017	Voortgangsrapportage 5
19-07-2017	Verslag bouwvergadering 2
16-08-2017	Verslag bouwvergadering 3
01-09-2017	Voortgangsrapportage 6
13-09-2017	Verslag bouwvergadering 4
11-10-2017	Verslag bouwvergadering 5
08-11-2017	Verslag bouwvergadering 6
31-01-2018	Verslag bouwvergadering 8
28-02-2018	Verslag bouwvergadering 9
26-03-2018	Verslag bouwvergadering 10
18-04-2018	Verslag bouwvergadering 11
07-06-2018	Voortgangsrapportage 7
25-09-2018	Voortgangsrapportage 8

## Bijlage 4 Resultaten enquête

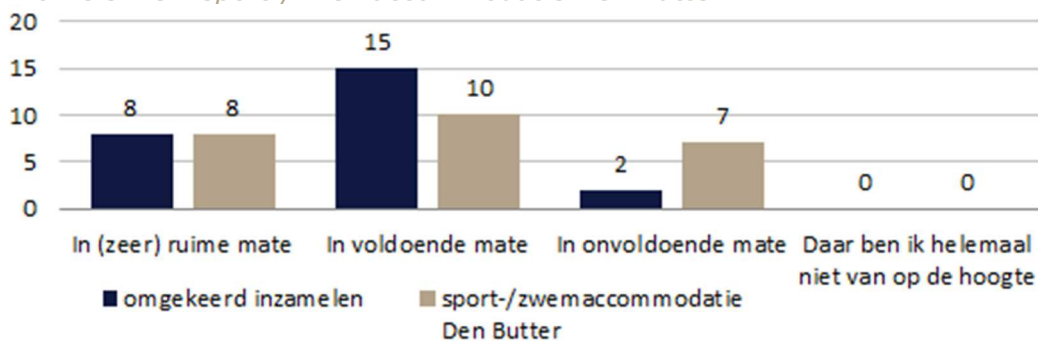
*Bent u raadslid en/of commissielid?*



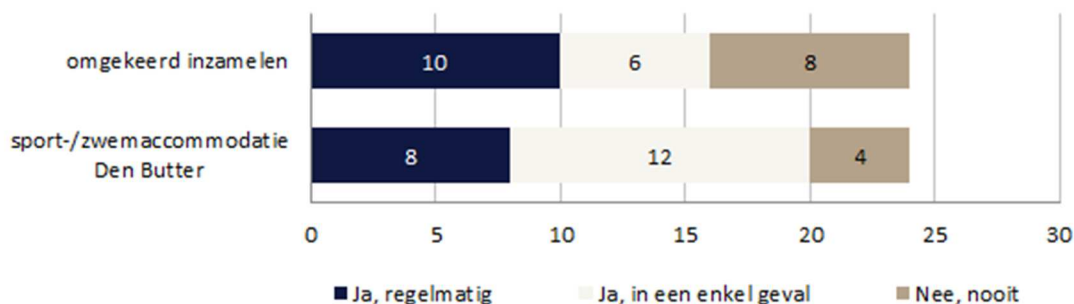
*Sinds wanneer vervult u het ambt van raadslid en/of commissielid?*



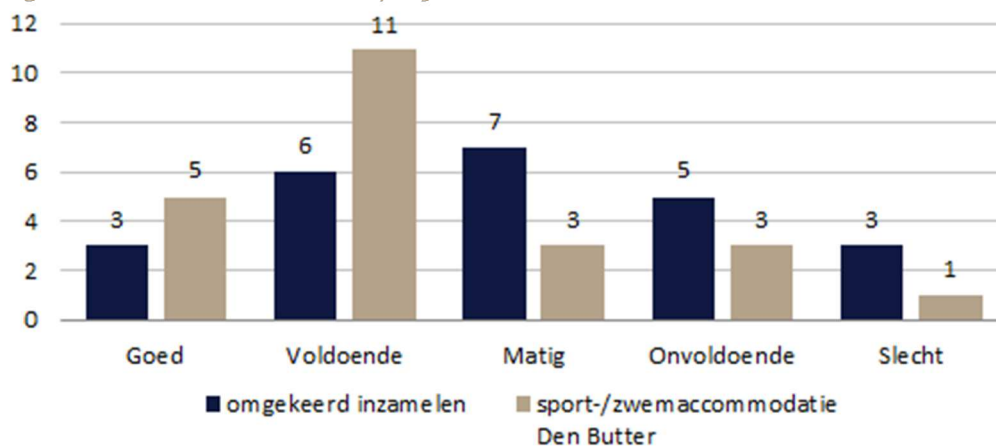
*Kunt u aangeven in hoeverre u op de hoogte bent van de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter'?*



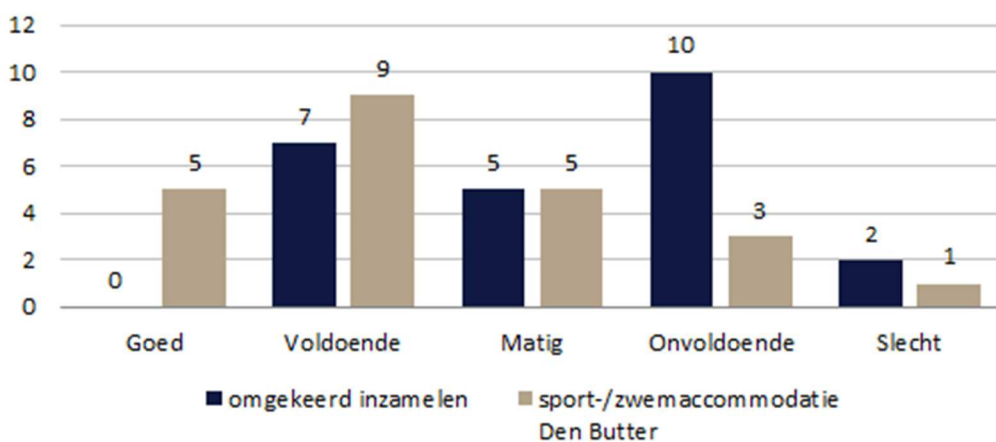
In hoeverre heeft u in uw functie als raads- en/of commissielid wel eens inlichtingen gevraagd aan het gemeentebestuur over de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter'?



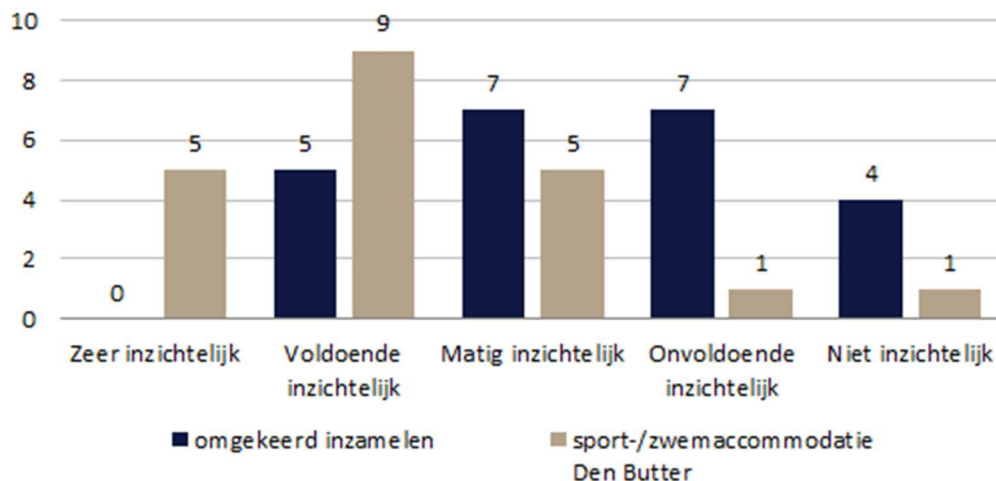
Hoe beoordeelt u de kwaliteit (compleetheit, juistheid, actualiteit, e.d.) in het algemeen van de over deze projecten verstrekte informatie?



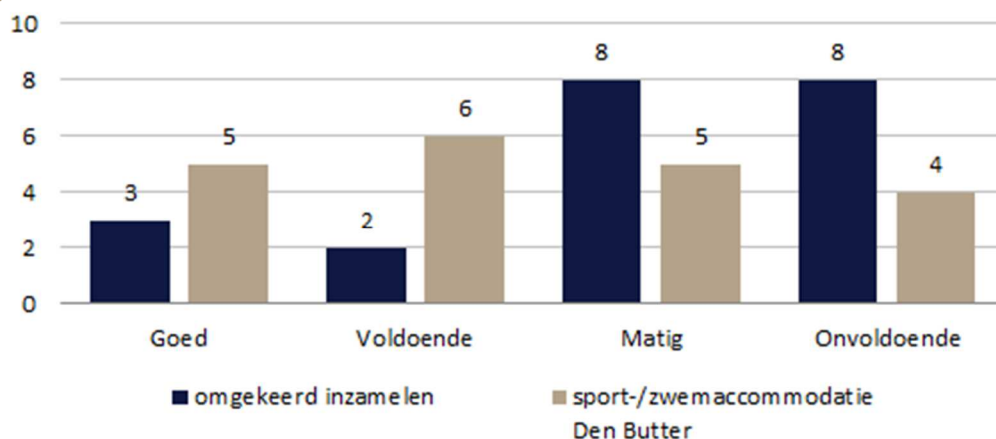
Hoe was uw zicht op de financiële risico's die de gemeente liep met de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter'?



Hoe inzichtelijk vond u de begrotingen van de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter'?

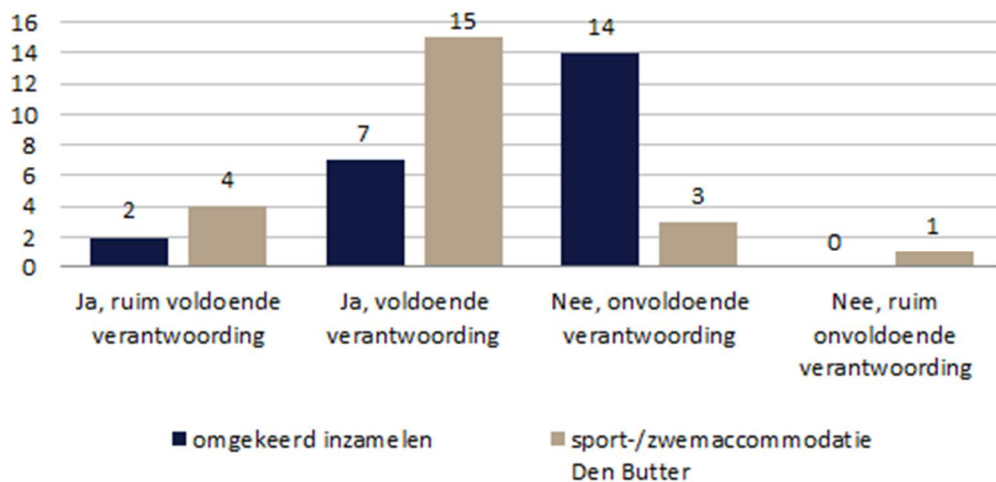


Hoe waardeert u de invloed/grip die u had op het tot stand komen van de begroting en de financiële bijstellingen van de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter'?

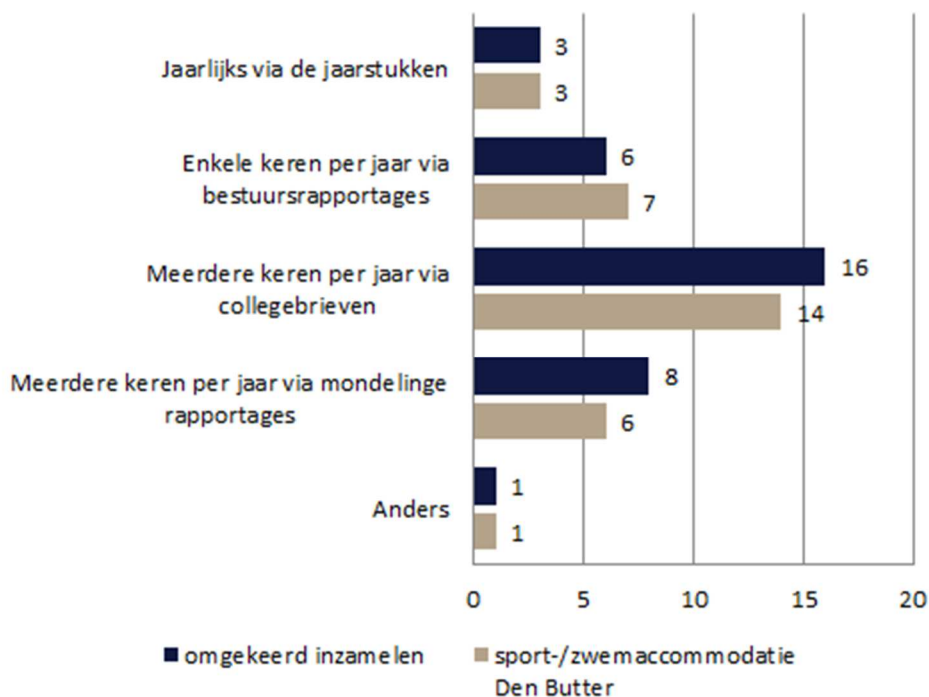




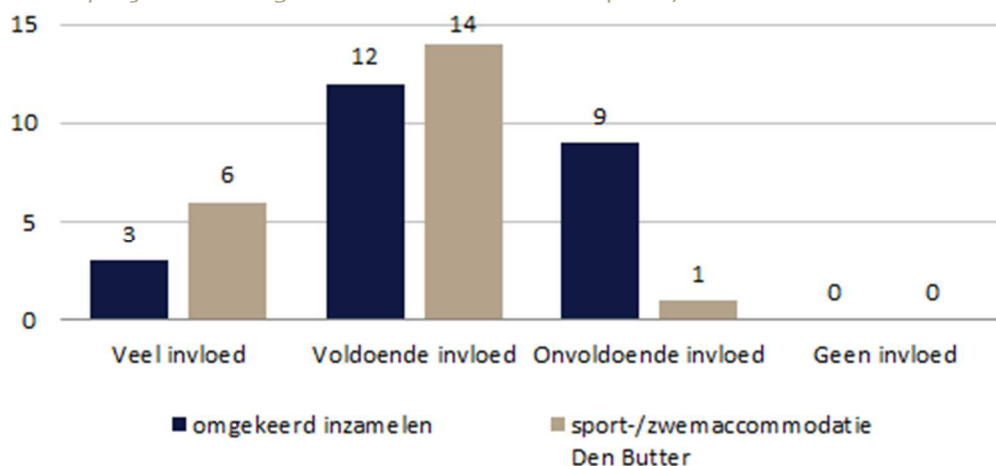
Heeft u het idee dat de projectorganisaties van de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter' en het college voldoende verantwoording hebben afgelegd aan de gemeenteraad?



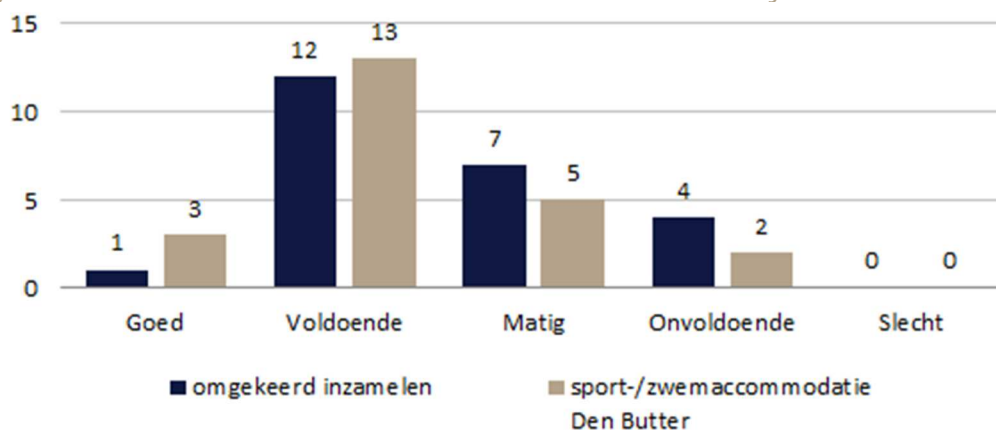
Op welke manier ziet u het liefst dat de projectorganisaties en het college bij projecten zoals 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter' verantwoording afleggen?



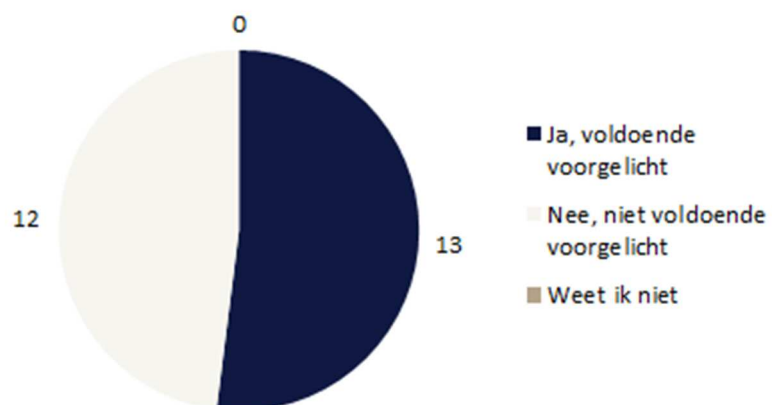
*Hoeveel invloed heeft de gemeenteraad gehad bij het kaderstellen met betrekking tot de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter'?*



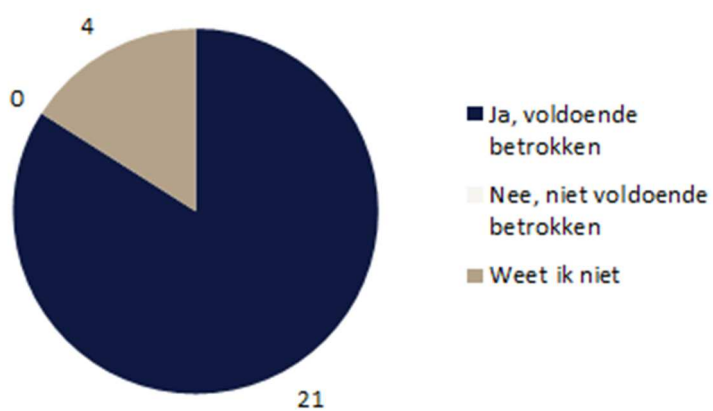
*Hoe waardeert u de instrumenten die u als raads- respectievelijk commissielid ter beschikking staan om de projecten 'omgekeerd inzamelen' en 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter' te controleren en hierbij kaders te stellen?*



*Zijn de inwoners naar uw mening voldoende voorgelicht over het project 'omgekeerd inzamelen'?*



*Zijn de verenigingen en andere gebruikers van 'sport-/zwemaccommodatie Den Butter' naar uw mening voldoende betrokken geweest?*



## Bijlage 5 Geïnterviewde personen

Er is gesproken met de volgende functionarissen<sup>9</sup>:

### **Project Den Butter**

- Medewerker Toezicht en Handhaving - interne projectgroep
- Medewerker Directievoering en Toezicht - interne projectgroep
- Medewerker Leefomgeving - interne projectgroep
- Beleidsmedewerker Groen - interne projectgroep
- Strategie Ruimte, RO-plannen - interne projectgroep
- Ondersteuner projectleider - interne projectgroep
- Beleidsmedewerker Sport - interne projectgroep
- Projectleider
- Domeinmanager & Concern controller
- Projectleider
- Extern begeleider project Den Butter

### **Project Anders Inzamelen**

- Wethouder
- Financieel adviseur
- Financieel adviseur
- Financieel adviseur
- Manager Fysiek Domein
- Coördinator Buitendienst
- Medewerker Civiel - interne projectgroep
- Medewerker Leefomgeving - interne projectgroep
- Projectleider
- Projectleider
- Domeinmanager & Concern controller
- Projectleider
- Externe begeleider projectleider Afvalinzameling
- Registeraccountant Baker Tilly

---

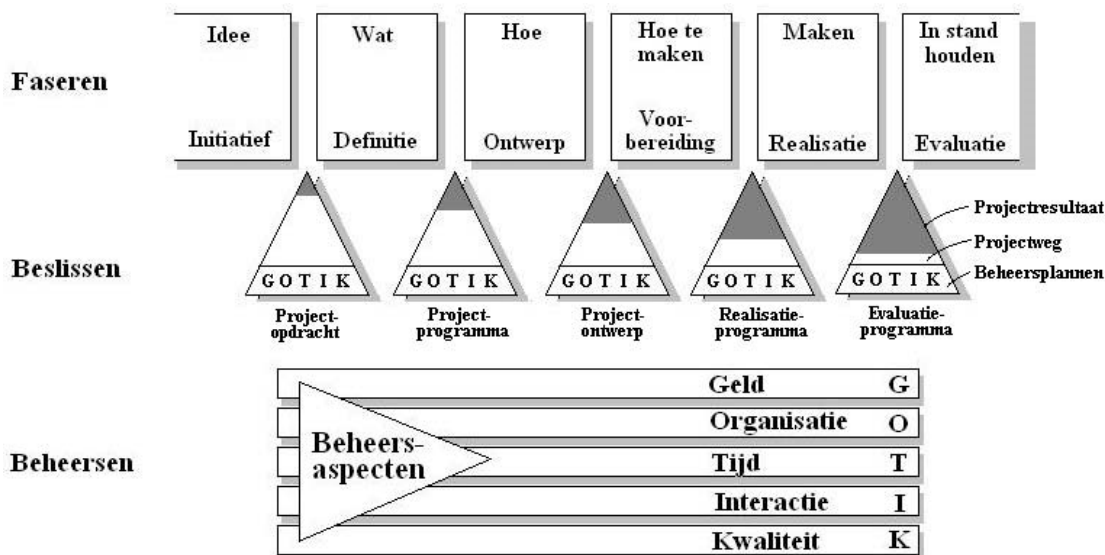
<sup>9</sup> Op grond van de AVG zijn de persoonsnamen van de ambtenaren en externen niet vermeld.

## Bijlage 6 Projectenboek ABG-organisatie

Kwaliteit gaat over het maken van een eindproduct dat past bij de gemaakte afspraken met de opdrachtgever. Projecten zijn eenmalige opgaven, die altijd nieuwe en onbekende elementen bevatten. Daarom is het eindresultaat tevoren altijd alleen globaal aan te duiden; pas tijdens het proces kan langzamerhand een scherp beeld van het eindresultaat ontstaan. Het realiseren van "kwaliteit" is er zorg voor dragen dat de opdrachtgever als klant uiteindelijk tevreden is met het resultaat. Essentieel daarvoor zijn afspraken tussen opdrachtgever en projectleider over wat het project wél en wat het project niet zal bieden, aanvankelijk op meer globaal, later op meer gedetailleerd niveau. De manier waarop dit moet gebeuren is door het opstellen van meetbare en toetsbare criteria. Als dit niet goed van tevoren wordt afgesproken, dan is er ook geen manier om te controleren of de behaalde resultaten kwalitatief goed zijn. De reden dat er elke fase opnieuw naar kwaliteit gekeken moet worden is dat de haalbaarheid van het einddoel gaandeweg het project aan verandering onderhevig kan zijn. Als dit het geval is, dan moeten zeker ook de kwaliteitscriteria bijgesteld worden.

Om het proces van projectmatig werken nog even in grafische vorm samen te vatten voor de visueel ingestelde medewerker, is de volgende afbeelding bijgevoegd.

*Het visuele overzicht van de belangrijke zaken in projectmatig werken: faseren, beslissen en beheersen. Vrij overgenomen van Wijnen, G. en R. Kor: 50 Checklists voor project- en programmamanagement, Kluwer (2001)*



# BMC

YACHT GROUP

---

BMC Onderzoek  
Postbus 10242  
2501 HE DEN HAAG

070 – 310 38 00  
[info@bmc.nl](mailto:info@bmc.nl)

[www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)