

**Deelonderzoek Sturing en beheersing**

**Dienst RO/EZ**

J.K.T. Postma

Groningen,  
4 december 2007

# 1 Onderzoek sturing en beheersing dienst RO/EZ

## 1.1 Aanleiding van het onderzoek<sup>1</sup>

In maart 2007 zijn substantiële tekortkomingen bij de informatievoorziening over het project Europapark aan het licht gekomen. Op de achtergrond staan onvolkomenheden bij de sturing en beheersing van het project. Op basis van de voorlopige bevindingen heeft het college van B & W in april 2007 een aantal maatregelen getroffen. Omdat bij de dienst Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken ook eerder herhaaldelijk tekortkomingen in de financiële beheersing van projecten en de informatievoorziening zijn geconstateerd, is door de gemeenteraad van Groningen op 27 juni 2007 besloten tot een extern onderzoek naar de informatievoorziening aan de gemeenteraad en het functioneren van de dienst. Een eerste deelonderzoek moet de resultaten bezien van eerder aanbevolen maatregelen, gericht op een verbetering van de sturing en beheersing.

## 1.2 Opzet en verloop van het onderzoek

In deze deelopdracht van het onderzoek gaat het in de eerste plaats om een toets op het systeem van sturing en beheersing bij de dienst RO/EZ en de werking daarvan. Een aantal vragen in de onderzoeksopdracht hebben daar betrekking op. In de tweede plaats gaat het om de vraag of de eerder vastgestelde maatregelen in de nota's 'RO/EZ in control' en 'Van weiland tot woonwijk' zijn uitgevoerd. In de derde plaats zijn er in de opdracht vragen gesteld over de feiten in het dossier Europapark, waarbij ook de rol van bestuursdienst en accountant aan de orde is. Geconstateerd moet worden, dat de algemene vraagstellingen en de concrete vragen op een aantal punten sterk overlappen met die van de twee andere deelonderzoeken naar de bedrijfscultuur van de dienst en naar de relatie met de gemeenteraad.

Voorafgaande aan de antwoorden op de concrete vragen wordt hierna een aantal algemene opmerkingen geplaatst, die de context vormen voor het twintigtal concrete antwoorden in par. 7.

Het onderzoek is gebaseerd op raadpleging van stukken en op gesprekken met betrokkenen. Er is een grondige schriftelijke documentatie voor alle deelonderzoeken beschikbaar gesteld (bijlage 1). Wat de gesprekken betreft is er een kennismakingsbijeenkomst geweest met het fractievoorzittersoverleg. Voorts zijn gesprekken gevoerd met de burgemeester, twee wethouders, de gemeentesecretaris, de loco-secretaris, twee raadsleden en een oud-raadslid. Daarnaast zijn er gesprekken gehouden met (oud-)ambtenaren van de dienst RO/EZ en van de bestuursdienst, alsmede met de accountant. Met een aantal betrokkenen is meer dan één gesprek gevoerd. Een lijst van de geïnterviewden is opgenomen in bijlage 2.

De feitelijke start van het onderzoek was op 29 augustus jl. in Groningen met een eerste serie gesprekken. De mondelinge informatieverzameling heeft plaatsgevonden tot en met 2 november 2007. De analyse en de voorlopige opzet van de rapportage waren gereed op 26 november jl. Een presentatie van de voorlopige uitkomsten van de drie deelonderzoeken heeft op die dag plaatsgevonden, achtereenvolgens aan het management van de dienst RO/EZ, het college van B & W en aan de fractievoorzitters uit de gemeenteraad. De deelnemers aan deze bijeenkomsten zijn in de gelegenheid gesteld opmerkingen te maken over de gepresenteerde bevindingen, waarbij duidelijk is gemaakt, dat het de professionele verantwoordelijkheid van de onderzoekers was om hier al dan niet rekening mee te houden bij de definitieve rapportage. Voor de onderlinge afstemming van de drie deelonderzoeken zijn de onderzoekers op 18 september, 17 oktober, 5 en 22 november 2007 bijeen geweest. In het overleg op 5 november jl. zijn, in aanwezigheid van de burgemeester, afspraken gemaakt over de bijeenkomsten op 26 november en het uitbrengen van de rapportage op 4 december 2007.

<sup>1</sup> Graag dank ik de heer O. van der Meulen, medewerker van de gemeente Groningen, voor zijn assistentie bij dit onderzoek.

## **2 Sturing en beheersing**

In dit deelonderzoek gaat het om de sturing en beheersing van de processen van de dienst RO/EZ, die gericht zijn op een efficiënte en effectieve realisatie van de doelstellingen van de dienst. Hierna wordt gesproken over het systeem van sturing en beheersing, als dit in meer algemene zin is bedoeld, terwijl de term planning en control wordt gebruikt als meer in het bijzonder de financiële aspecten aan de orde zijn. Het stelsel van planning en control omvat een aantal fasen: planning, uitvoering, verantwoording en controle op de verantwoording. Daarvoor is een aantal basisvoorzieningen nodig, zoals een financiële administratie, een administratieve organisatie en een systeem van interne controle. Daarnaast zijn er voorzieningen nodig in het kader van de begrotingscyclus. Het projectenbeheer behoeft in de dienst specifieke aandacht (onder meer het risicomanagement). Ten slotte zijn er de controlactiviteiten (toetsen en afwegen van voorstellen, adviseren over alternatieven, etc).

Al deze activiteiten zijn – zoals gezegd – gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de doelstellingen van de dienst die door gemeenteraad en college van B. en W. worden vastgesteld. Bij dit alles speelt de informatievoorziening - vooraf en achteraf - een essentiële rol. Dat geldt voor de informatievoorziening binnen de dienst, maar ook voor de informatievoorziening richting bestuursdienst, college en raad.

Er is dan ook sprake van een ketenbenadering. Het gaat om adequate administratieve en controlvoorzieningen bij de inhoudelijke directies van de dienst, bij de directie Dienstverlening en Control, maar ook bij de bestuursdienst en concerncontroller. Tevens is de ambtelijk-bestuurlijke keten van projectleider, afdelingshoofden, directie RO/EZ, bestuursdienst, wethouders en college aan de orde. Ook de gemeenteraad is uiteraard sterk betrokken. Ambtelijk gezien ligt de primaire verantwoordelijkheid voor planning en control bij de algemeen directeur van de dienst. Om die verantwoordelijkheid te kunnen dragen wordt de algemeen directeur bijgestaan door de dienstcontroller, die overigens de formele bevoegdheid heeft om, met voorbijgaan van de algemeen directeur, het college rechtstreeks te informeren. De concerncontroller toetst de werking van planning en control bij diensten.

Bij sturing en beheersing, en specifiek planning en control, gaat het om een groot aantal regelingen. Niet minder belangrijk is echter de werkwijze in de praktijk van ambtenaren, die de regelingen uitvoeren en van bestuurders die politiek-bestuurlijk bij de uitvoering betrokken zijn. Daarnaast is de cultuur van belang (houding, instelling en gedrag van betrokkenen).

## **3 Drie aspecten: regelingen, werkwijze en cultuur**

### **3.1 Regelingen**

De aanbevelingen uit de hierboven genoemde nota's hebben tot vele nieuwe regelingen en aanscherping van bestaande regelingen geleid. Er is zeker sprake geweest van een systematische verbetering. Er is echter nog wel een aantal verbeteringen door te voeren. Een adequaat systeem van sturing en beheersing is immers nooit voltooid.

De dienst is bezig een project voor te bereiden, gericht op een verdere verbetering van de bedrijfsvoering, dat onder meer uit de volgende drie onderdelen bestaat:

1. Sturing en informatievoorziening: wat zijn kerntaken en de te leveren prestaties, welke managementinformatie is van belang? Ook is een actualisering van de processen beschreven in Weiland tot woonwijk wenselijk, omdat deze nog een aantal onvolkomenheden kennen. Het gaat dan in het bijzonder om afspraken over opschalen, de werkafspraken tussen de afdelingen FIA en VGO als het gaat om het behandelen van complex/project-informatie en de uitwerking van het systeem van opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap.
2. Aanschaffing (in 2009) van een nieuw financieel informatiesysteem, dat er onder meer voor kan zorgen dat sturingsinformatie sneller beschikbaar komt. Het gaat om een breder en groter pakket, dat onder meer tot verbetering van de projectenadministratie en van de verplichtingenkasadministratie moet leiden.
3. Verbetering van werkprocessen en spelregels, die zijn gericht op een betere uitwisseling van informatie tussen de inhoudelijke directies en de Directie D & C.

Er is daarnaast het voornemen om op concernniveau een veelomvattend onderzoek naar de bestuurlijke informatievoorziening tot stand te brengen, dat in januari 2008 van start gaat en waarvan de resultaten zichtbaar moeten worden in de begroting 2010. Het college acht een vergaande aanpak nodig om de bestuurlijke informatievoorziening te verbeteren. De informatiebehoefte van raad, college en management moet bepalen waarover in begroting, rekening en voortgangsrapportages gerapporteerd wordt.

Bij het bepalen van de informatiebehoefte spelen de volgende vragen een rol:

- hebben we de juiste (stuur)informatie, kwantitatief en kwalitatief?
- is deze informatie tijdig voorhanden?
- zijn de doelen voldoende specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (smart) geformuleerd?

Het is van belang, dat er een optimale wisselwerking tot stand komt tussen de verbeteringen, voortvloeiend uit het project bij de dienst RO/EZ en de maatregelen, voortvloeiend uit het onderzoek naar de informatievoorziening op concernniveau. Er is het gevaar, dat men op de verschillende niveaus op elkaar gaat wachten. Gelet op het grote financiële belang van de dienst RO/EZ en het risicovolle karakter van de projecten zou de dienst eigen initiatieven moeten tonen en zeker niet afwachtend moeten blijven.

### **3.2 Werkwijze**

Adequate regelingen zijn van belang voor de planning en control, maar ook aan de werkwijze moeten eisen worden gesteld. De effectiviteit van de maatregelen heeft in het bijzonder te maken met de wijze waarop daaraan uitvoering wordt gegeven. Dat geldt voor de financiële specialisten, maar zeker ook voor de niet-financiële medewerkers, die voor de oplevering en verwerking van gegevens moeten zorgen. Een concreet voorbeeld is de verplichtingenkasadministratie, die ook van belang is voor de kredietbewaking. De invulling van gegevens vereist discipline. Daar schort nog wel wat aan. Op dit moment wordt nog slechts 50% van de aangegane verplichtingen tijdig geregistreerd. Dit heeft consequenties voor de betrouwbaarheid van de rapportages.

### 3.3 Cultuur

Voor de goede toepassing van de beschikbare regelingen en voor de nodige verbetering en vernieuwing daarvan is het belangrijk, dat men zich in de gehele organisatie bewust is van de betekenis van een adequate planning en control. Deze moet niet als een last worden gezien, maar er moet uitdrukkelijk worden gezocht naar de meerwaarde die een goede planning en control de organisatie kan bieden. Dat vereist een goede samenwerking tussen het algemene management en de controldiscipline, in het bijzonder de dienstcontroller.

De Dienst RO/EZ als geheel is sterk op ontwikkeling en inhoud gericht. Een factor hierbij is ook de sterke dominantie van de Directie Projectontwikkeling. Naast de projecten zijn bij deze directie belangrijke onderdelen als Vastgoedontwikkeling en Ingenieursbureau ondergebracht, die financieel eveneens van veel belang zijn. De directie Dienstverlening & Control neemt in de dienst echter nog steeds een slechts ondergeschikte plaats in qua belang en invloed.

In dit verband zij ook opgemerkt, dat op collegeniveau financiële aangelegenheden en bedrijfsvoering van een dienst in de eerste lijn een bemoeienis van de portefeuillehouder met de primaire verantwoordelijkheid voor de dienst moeten zijn, waar door de wethouder van Financiën in de tweede lijn op moet worden toegezien. De indruk bestaat dat dat in de praktijk nu anders ligt, in die zin dat bedrijfsvoering te weinig als een verantwoordelijkheid van de portefeuillehouders in de eerste lijn wordt gezien. Deze constatering geldt ook voor de bemoeienis met de dienst RO/EZ.

## 4 Informatievoorziening vooraf en achteraf

Opvallend is dat er geen goed evenwicht is tussen de beschikbare hoeveelheid informatie achteraf en de hoeveelheid informatie vooraf. Voor de informatievoorziening achteraf bestaan vele rapportages. Er is de Staat P, de rapportage Grondbedrijf, de rapportage Sleutelprojecten en er zijn de algemene rapportages in de begrotingscyclus. Ook de veel bediscussieerde 45.000,- euro regeling heeft in haar uitwerking meestal betrekking op informatie achteraf. Al deze informatievoorziening is gericht op verantwoording, maar politiek-bestuurlijk is invloed vooraf meer van belang. In die zin is het evenwicht zoek. Er is een veelheid aan rapportages achteraf, terwijl de informatievoorziening vooraf duidelijk tekortschiet.

Voor de dienst RO/EZ is de informatieverschaffing vooraf richting college, maar vooral richting de raad een belangrijke eis, waarin de dienst nu tekortschiet. De informatievoorziening vooraf, in het bijzonder het voorleggen vooraf van keuzes en wijzigingen met majeure (financiële) betekenis is slecht ontwikkeld. Opschaling is een probleem, van project naar directeur en directie. Maar ook naar de portefeuillehouder toe en naar het college. En daarmee vooral ook naar de raad toe.

Het geschatte gebrek aan evenwicht tussen informatievoorzieningen achteraf en vooraf dient in de komende tijd zowel in het hierboven genoemde verbeterproject van de dienst als in het aangekondigde project op concernniveau met voorrang te worden aangepakt. Dat geldt ook voor de vraag hoe te voorkomen dat door de stapeling van rapportages achteraf het zicht op de relevante zaken verloren gaat. Zoals eerder al gezegd, zou de dienst gezien het risicovolle karakter en het financiële belang eigen initiatieven moeten tonen en niet afwachtend moeten blijven ten opzichte van het komende concernonderzoek. Dat geldt zeker ook voor de behandeling van deze concrete vragen.

In dit verband is nog van belang, dat de in september 2003 vastgestelde richtlijnen herziening grondexploitatie voorschrijven, dat wanneer wordt afgeweken van de basisuitgangspunten van de grondexploitatie op kwaliteitsniveau, ruimtegebruik of programma, of wanneer er sprake is van grote financiële afwijkingen (zowel positief als negatief), dat er dan sprake van een formele herziening die door de raad vastgesteld dient te worden. Volgens de dienst zouden dergelijke majeure programmawijzigingen zich in de onderzoeksperiode bij het project Europapark in de periode oktober 2005 tot mei 2007 niet hebben voorgedaan, terwijl in het raadsvoorstel Herziening grondexploitatie Europapark van 27 april 2007 toch wel een aantal wijzigingen genoemd worden, die in de relevante periode zijn doorgevoerd en die een zodanig karakter hebben, dat zij van te voren aan de raad hadden moeten worden voorgelegd.

Tevens is in september 2003 besloten, dat elke afwijking boven 45.000,- euro betreffende grondexploitatie aan de raad ter vaststelling moet worden voorgelegd. Over het laatste voorschrift en de effectiviteit ervan is in de loop van de tijd veel discussie gevoerd. Er lijkt hier min of meer een bestuurlijke patstelling te bestaan.

Vanuit een politiek-bestuurlijke invalshoek zou gezien moeten worden hoe een regeling tot stand te brengen, waarmee wordt bereikt dat essentiële projectwijzigingen op een betekenisvolle en werkbare manier vooraf aan de raad worden voorgelegd, waarbij een inhoudelijke definitie van deze wijzigingen de voorkeur verdient.

## **5 De control**

De control is – als het goed is – een trapsgewijs proces. De control op projecten moet primair binnen het project gebeuren. Er is een functionele verantwoordelijkheid naar de dienstcontroller te onderkennen, omdat deze laatste moet kunnen vaststellen hoe de projectcontrol functioneert. Evenzo moet de concerncontroller in staat zijn te beoordelen hoe de dienstcontrol wordt uitgevoerd. Vastgesteld moet worden dat deze trapsgewijze control onvoldoende gestalte heeft gekregen en daardoor de afgelopen jaren ook onvoldoende heeft gefunctioneerd.

### **5.1 De eerstelijnscontrol binnen het project**

Bij de ontwikkeling van een project en bij majeure wijzigingen van het project staan de inhoudelijke aspecten voorop en krijgen de financiële aspecten vaak te weinig aandacht. Dat geldt voor het beoordelen van alternatieven. Ook is er te weinig belangstelling voor de subsidie-aspecten, d.w.z. voor de verkrijging, maar vooral ook voor het behouden van subsidies bij wijzigingen van het project. Subsidiebewaking behoort een belangrijk aspect te zijn bij de financiële bewaking van een project.

De eerstelijnscontrol van een project ligt bij de planeconoom, die onderdeel uitmaakt van de directie Projectontwikkeling en onder de projectleider van een project valt. Niet alleen de ontwikkeling van een project, maar ook de financiële bewaking van het project dient steeds een voorname plaats in zijn takenpakket in te nemen. De planeconoom behoort een specifieke verantwoordelijkheid te hebben voor het informeren van de dienstcontroller, in het bijzonder als het gaat om de financiële voortgang van het project, het toetsen van voorstellen en het ontwikkelen van alternatieve voorstellen. Deze functionele lijn van planeconoom naar de dienstcontroller moet het ook mogelijk maken, dat de dienstcontroller het functioneren van de planeconomen kan beoordelen.

### **5.2 De dienstcontroller**

Hiervoor is al gezegd, dat de dienstcontroller te weinig invloed heeft. De dienstcontroller moet voor de financiële en budgettaire aspecten de volwaardige gesprekspartner van concerncontroller en college zijn. Hierboven is al aangegeven, dat verbetering van werkprocessen en spelregels, die zijn gericht op een betere uitwisseling van informatie tussen de inhoudelijke directies en de Directie D & C onderdeel gaat uitmaken van het verbeterproject, dat bij de dienst in voorbereiding is. Het college heeft besloten een organisatorische maatregel te treffen en de taak exploitatiebeheer van de afdeling VGO bij de directie Projectontwikkeling naar de afdeling FIA bij de directie D&C over te brengen. Dit besluit heeft voor dit moment vorm gekregen door de dagelijkse aansturing bij de directeur D&C te leggen. Er wordt voor de langere termijn nog naar verschillende alternatieven gekeken om de maatregel een definitieve vorm te geven. Daar zou in elk geval snel een besluit over moeten worden genomen.

Ook de cultuur is hier in het geding. Planning en control zijn een verantwoordelijkheid van de gehele directie, niet alleen van de dienstcontroller. Mede om dat tot uitdrukking te brengen is het aan te bevelen om binnen de dienst een planning- en controlcommissie in te stellen. bestaande uit de directeuren RO/EZ, de concerncontroller, de accountant en twee onafhankelijke deskundigen. Als voorzitter treedt de algemeen directeur op. De commissie komt 5 à 6 x per jaar bijeen. Deze commissie voert de regie over de verbetering van de planning en control en ziet er vooral op toe, dat naast een verbetering van de regelingen ook de werkwijzen en cultuur aandacht krijgen.

Ten slotte valt nog op te merken, dat in het nabije verleden de directeur D&C het beleidsonderdeel EZ in zijn portefeuille had. Dat is strijdig met een goede functiescheiding. Onlangs is als voorlopige oplossing de portefeuille bij de Algemeen Directeur ondergebracht.

### 5.3 De concerncontroller

Door vele wijzigingen in de bezetting heeft het instituut van de concerncontroller de laatste jaren onvoldoende gefunctioneerd. De concerncontroller heeft zich bijna uitsluitend bezig gehouden met de reguliere taken rond de budget- en financieringscyclus. In het bijzonder is vanuit de concerncontroller te weinig aandacht besteed aan risicovolle projecten. Positief is, dat op het concernniveau een programma van audits voor risicovolle projecten is aangekondigd, op basis waarvan de concerncontroller zich een zelfstandig oordeel gaat vormen. Er zijn inmiddels drie onderzoeken gekozen die alle op het terrein van de dienst RO/EZ liggen. In december 2007 zal de raad door het college worden geïnformeerd over onderwerpen en planning van de onderzoeken in 2008.

Daarnaast worden alle diensten doorgelicht volgens de zgn. RISK-methodiek.

Vragen daarbij zijn:

- Hoe is de control georganiseerd?
- Hoe vindt de interne controle plaats?
- Hoe vindt de informatievoorziening plaats?
- Is een goede functiescheiding gewaarborgd?

Onderdeel van de onderzoeken is ook een risicoscan per dienst. Op basis van de onderzoeken bij alle diensten worden aanbevelingen gedaan voor verbeteringen.

In dit verband is eenzelfde opmerking te maken als bij het aangekondigde project bestuurlijke informatievoorziening. Een goede samenhang tussen de activiteiten op de niveaus van dienst en concern is vereist. De samenloop van het verbeterproject planning en control bij de dienst RO/EZ en het programma van audits op concernniveau moet voor een onderlinge versterking zorgen.

### 5.4 Het college

Bedrijfsvoering moet een belangrijk aspect van het collegebeleid zijn. De primair verantwoordelijke portefeuillehouder voor de dienst is ook verantwoordelijk voor de planning en control en de bedrijfsvoering van een dienst. Zoals gezegd, wordt in de praktijk de bedrijfsvoering teveel als een verantwoordelijkheid van de wethouder van Financiën gezien. Andere portefeuillehouders zijn te weinig bij de bedrijfsvoering betrokken.



## **6 De concrete gang van zaken bij het project**

### **6.1 Het exploitatieoverzicht**

De focus van de planning en control van het project Europapark heeft in de relevante onderzoeksperiode geheel op het sluitend krijgen van de grondexploitatie gelegen. In de Rapportage Grondbedrijf 2005 die in maart/april 2006 werd voorbereid en vervolgens in juni 2006 naar de raad is gegaan werd een aantal financiële tegenvallers gemeld. Er werd een aanvullende dekking van € 4,3 mln. nodig geacht en aangekondigd werd, dat daarvoor in het najaar van 2006 een herziening van de grondexploitatie zou worden gepresenteerd. We kunnen vaststellen, dat de dienst gedurende langere tijd in het jaar 2006 ten aanzien van het project Europapark niet 'in control' is geweest. Daarom heeft het uitbrengen van het exploitatieoverzicht ook veel langer geduurd dan eerder was gepland. Toch werd de raad van de omvangrijke financiële problemen slechts globaal op de hoogte gesteld in de brief van oktober 2006. Terwijl er toen intern een tekort op de grondexploitatie van ruwweg € 25 mln. werd geraamd, meldde de brief dat na mogelijk aanvullende dekkingen er nog steeds sprake zal blijven van een fors tekort op de grondexploitatie Europapark.

Op 21 maart 2007 werd het financiële probleem bij het project Europapark door de dienst voor het eerst in volle omvang met twee wethouders, gemeentesecretaris en loco-gemeentesecretaris in verkennende zin besproken. Er is voor gekozen om het complexe vraagstuk eerst verder te ordenen, te analyseren, afwegingen te maken en oplossingen voor te bereiden. De relatie met de jaarrekening over 2006 en de beoordeling van de accountant zette dit proces onder grote tijdsdruk. Het uiteindelijke tekort op de exploitatie is teruggebracht tot € 4,2 mln. Pas na langdurig beraad is in maart/april 2007 een voorstel aan de raad tot stand gekomen.

### **6.2 Kredietbewaking**

De kredietbewaking van het project Europapark heeft geen enkele zelfstandige rol gespeeld in de hoofden van de betrokkenen. Hoewel bij uitputting van het krediet uiteraard gezorgd moet worden voor een nieuwe kredietaanvraag, heeft dit geen expliciete rol gespeeld. Impliciet is men ervan uitgegaan, dat eerst een exploitatieoverzicht beschikbaar zou moeten zijn, alvorens een kredietaanvraag te kunnen doen. Het college heeft al erkend, dat in mei 2006 een kredietaanvraag bij de raad had moeten worden ingediend en dat de actuele omvang van de overschrijding van de kredietlimiet, zoals die in maart 2007 aan het college werd voorgelegd, eerder aan de raad had moeten worden gemeld. Dit oordeel kan nog wel wat worden aangescherpt. Bij een goed systeem van kredietbewaking had men in juli 2005 gezien, dat het krediet uitgeput was (zie hierna 7.2.2) en had men toen al een kredietaanvraag moeten indienen.

In Staat P 2005 die in maart/april 2006 werd voorbereid werd de overschrijding van de kredietlimiet gemeld. Met zoveel woorden werd gesteld, dat van het totale bedrag van de beschikbaar gestelde kredieten van afgerond € 49.524.000 tot en met 1 oktober 2005 € 50.327.000 was besteed, en dat de kredietoverschrijding toen € 803.000 bedroeg. Over een nieuwe kredietaanvraag werd niet gerept, ook niet over een koppeling van deze aanvraag aan een herziene grondexploitatie. Opmerkelijk is voorts, dat in de gemeenterekening over 2006 geen melding is gemaakt van deze overschrijding, omdat ooit besloten zou zijn om investeringsactiviteiten inzake grondexploitaties niet in deze algemene verantwoording op te nemen, terwijl in 2007 vervolgens de overschrijding van € 14,3 mln. wel in de gemeenterekening over 2006 is opgenomen.

De aandacht in de sturing en beheersing van het project Europapark heeft uitsluitend gelegen bij de beheersing van het exploitatieresultaat. Het college heeft al besloten de kredietbewaking aan te scherpen. Daarom zal in Staat P (halfjaarlijks) voortaan een totaaloverzicht van de kredieten en het verwachte tijdstip van uitputting van die kredieten (uitgaven en verplichtingen) worden gepresenteerd. Verder zal in de 4-maandelijkse rapportages over projecten ook beter toegankelijke kredietinformatie worden opgenomen. Om dit alles goed vorm te kunnen geven is het nodig voor het bijhouden van de verplichtingen- kasadministratie een meer gedisciplineerde werkwijze te volgen dan nu het geval is.

Gelet op het belang dat de raad terecht toekent aan kredietbewaking en de juiste wijze van kredietverstrekking, ligt het voor de hand, dat in de toekomst het ritme van het beschikbaar stellen van kredieten per project zeer bewust door de raad wordt vastgesteld, hetgeen nu niet gebeurt. Verschillende opties zijn daarvoor mogelijk, bijvoorbeeld in gelijke parten, jaarlijks of volgens een bij het specifieke karakter van het project passend ritme.

## **7 Beantwoording van 20 concrete vragen:**

### **7.1 Systeem- en structuuraspecten sturing en beheersing**

7.1.1 Beoordeel het totaal van maatregelen tot sturing en beheersing in de dienst.

Antwoord: Het totaal van maatregelen tot sturing en beheersing in de dienst heeft op zichzelf tot aanzienlijke verbeteringen geleid. Planning en control zijn echter afhankelijk van de factoren werkwijze en cultuur, zoals hierboven in paragraaf 3 is uiteengezet. Bovendien zijn er nog verdere maatregelen tot verbetering wenselijk, waarvoor bij de dienst nu een project in voorbereiding is.

7.1.2 Toets of de eerder vastgestelde maatregelen uit 'RO/EZ in control' en 'Van weiland tot woonwijk' zijn geïmplementeerd en geëffectueerd.

Antwoord: De maatregelen zijn ingevoerd. Op een aantal punten is een actualisering nodig, ook zijn werkwijzen en cultuur nog te verbeteren (zie 7.1.1).

7.1.3 Beoordeel de administratieve organisatie (op hoofdlijnen) en beoordeel de control- en auditstructuur.

Antwoord: De administratieve organisatie is op hoofdlijnen adequaat, maar kan op een aantal punten nog worden verbeterd (zie 7.1.1/2). De control- en auditstructuur behoeft zeker nog verbetering. De eerstelijns control in de projectorganisatie behoeft versterking, hetzelfde geldt voor de invloed van de dienstcontroller. Overigens is van belang dat de concerncontroller toeziet op de control- en auditstructuur in de dienst. Dit toezicht is de laatste jaren – vooral door veelvuldige wisselingen van de concerncontroller – niet aan de maat geweest.

7.1.4 Beoordeel de kwaliteit van de informatievoorziening (rapportages) aan het college.

Antwoord: Bij de informatievoorziening (rapportages) aan het college kan worden gesteld, dat door de grote hoeveelheid informatie het zicht op relevante zaken verloren gaat. Er is een initiatief nodig om dit aan te pakken (zie par. 4).

7.1.5 Heeft de dienst Staat P en de rapportages Sleutelprojecten aangepast aan de wensen van de raad, zodat de documenten bruikbaar zijn als controledocument? Zo ja, waaruit bestaan die verbeteringen? Zo nee, waarom is aan die wensen van de raad geen gehoor gegeven?

Antwoord: De dienst heeft de Staat P en de rapportage Sleutelprojecten aangepast aan de wensen van de Raad. Recent is besloten om bij elke Staat P die nu halfjaarlijks wordt opgesteld, alsmede bij de voortgangsrapportages expliciet in te gaan op de stand van de kredieten. Er zal halfjaarlijks een globaal totaalbeeld van de risicovolle projecten worden gegeven. De rapportages sleutelprojecten die nu drie maal per jaar verschijnen voldoen nog niet volledig aan de door de raad gestelde eisen. Informatie over de politieke keuzevraagstukken, de stand van zaken ten aanzien van de vooraf ingeschatte risico's en de voorgenomen acties is nog niet in alle gevallen opgenomen. In een recente nota aan de raad stelt het college dat er weliswaar afspraken over de informatievoorziening aan de raad zijn gemaakt zijn gemaakt naar aanleiding van de operatie Minder en beter, maar dat dat nog niet tot tevredenheid heeft geleid. De wens om in de voortgangsrapportages weer een inhoudelijke rapportage op te nemen is hier een uiting van.

Er bestaat bij de raad de terechte wens, dat niet alleen wordt gerapporteerd over financiële afwijkingen, maar ook over inhoudelijke afwijkingen t.o.v. de voorgenomen doelstellingen. Het college heeft onlangs nog geadviseerd geen inhoudelijke rapportages op te nemen in de

voortgangsrapportages, maar deze wens mee te nemen bij in te stellen project bestuurlijke informatievoorziening. Hier ligt een relatie met het onderwerp van de majeure afwijkingen, die formeel vooraf door de raad moeten worden goedgekeurd. Actie op dit punt is bij voorrang gewenst.

## 7.2 Analyse en verklaring van de verschillen

7.2.1 Het college heeft in het raadsvoorstel Herziene grondexploitatie Europapark van 27 april 2007 een analyse en verklaring gegeven voor de afwijkingen en de bijsturingsmaatregelen in de grondexploitatie Europapark. Vastgesteld dient te worden of analyse en verklaring afdoende zijn en voldoende inzicht bieden in het tijdsverloop van de gebeurtenissen.

Antwoord: De analyse en verklaring zijn afdoende in de raadsvoordracht van 27 april 2007 beschreven. Alleen is opmerkelijk, dat in dit raadsvoorstel met zoveel woorden is geschreven, dat "in de aparte nota aan de raad over de financiële stand van zaken Europapark van mei 2006 met u is afgesproken dat een nieuwe kredietaanvraag gedaan zou worden gelijk met de herziene grondexploitatie. Deze was voor het najaar van 2006 aangekondigd." Een dergelijke passage met een formele koppeling tussen kredietaanvraag en herziene grondexploitatie is echter niet te vinden in de brief van 9 mei 2006. Voorts zijn van belang de opmerkingen over de gemeenterekening hierboven (par. 6.2) en over de accountantscontrole hierna (7.4.2/4).

7.2.2 Van wanneer dateert de eerste overschrijding van het krediet en van welke datum zijn de daaropvolgende overschrijdingen?

Antwoord: De eerste overschrijding van de kredietlimiet is ontstaan in juli 2005. Op 1 oktober 2005 was er 50,4 mln. euro uitgegeven. De overschrijding bedroeg toen 0,9 ml euro. De Staat P 2005 vermeldt 0,8 mln. Het verschil berust op afrondingen. De daaropvolgende overschrijdingen zijn een gevolg van de uitgaven die daarna hebben plaatsgevonden. Hieronder zijn uitgaven in relatie tot de kredietlimiet aangegeven.

Peildatum	1 juli 2005	1 aug. 2005	1 okt. 2005	1 jan.2006	1 juli 2006	1 okt. 2006	1 jan. 2007
Totaal Uitgaven	49.207.057	49.837.401	50.439.943	54.655.600	58.630.125	61.283.615	63.794.558
Krediet	49.500.000	49.500.000	49.500.000	49.500.000	49.500.000	49.500.000	49.500.000
Saldo	292.943	-337.401	-939.943	-5.155.600	-9.130.125	-11.783.615	-14.294.558

Peildatum	1 jan. 2007	1 febr. 2007	1 mrt. 2007	1 april 2007	1 mei 2007	1 juni 2007
Totale Uitgaven	63.794.558	63.829.229	64.439.382	64.881.658	65.445.651	66.255.997
Krediet	49.500.000	49.500.000	49.500.000	49.500.000	49.500.000	49.500.000
Saldo	-14.294.558	-14.329.229	-14.939.382	-15.381.658	-15.945.651	-16.755.997

Bij het bovenstaande verloop van de uitgaven in relatie tot de kredietlimiet zij aangetekend, dat in het raadsvoorstel van 27 april 2007 de raad is voorgesteld een aanvullend krediet van € 43,7 mln. te verstrekken. De raad is daarmee op 23 mei 2007 akkoord gegaan.

7.2.3 Waar zijn deze overschrijdingen aan uitgegeven?

7.2.4 Wanneer is het uitgegeven?

Antwoord 7.2.3/4: Onderstaand is de ontwikkeling van uitgaven in relatie tot de kredietbehoefte vanaf 1 juli 2005 tot juni 2007 weergegeven.

**Periode 1 juli t/m december 2005: Totaal € 5,2 mln.**

Specificatie € 2,7 mln. euro openbare ruimte in en om de Euroborg:

Aanbrengen AVI-slakken	€ 0,30
Bouwrijpmaken	" 0,27
Riolering, fundering en onderlagen	" 1,59
Aanbrengen terreininrichting	" 0,14
Overhead	" 0,11
Diversen	" 0,29

Aanduiding van de rest:

*Complex Kantoren & Park:*

Ontsluitingswegen kantoorblokken	€ 0,17
Winschoterdiep-koelwaterdiep	" 0,13
Opruimen stamspoor	" 0,23
Afbouw Boumaboulevard	" 0,57

*Complex De Linie:*

Bouwrijpmaken	" 0,20
---------------	--------

Overig:

Saneringskosten De Linie	€ 0,60
Rentelasten	" 0,60

**Periode 1 januari t/m 30 juni 2006: Totaal € 4,0 mln.**

Specificatie € 1,9 mln. Openbare ruimte in en om de Euroborg:

Bouwrijpmaken	€ 0,16
Riolering, fundering en onderlagen	" 1,30
Aanbrengen deklaag + terreininrichting	" 0,12
Groenvoorziening	" 0,20
Diversen	" 0,12

Specificatie van de rest:

Sanering De Linie	€ 0,04
Bouwrijpmaken De Linie	" 0,08
Woonrijpmaken De Linie	" 0,03
Bouwrijpmaken Kantoren & Park	" 0,14
Woonrijpmaken Kantoren & Park	" 0,43
Woonrijpmaken Ski-vijver	" 0,17
Totale Plankosten	" 0,51

Overig:

Rentelasten	" 0,70
-------------	--------

**Periode 1 juli t/m 31 december 2006: Totaal € 5,1 mln.**

Specificatie € 1,4 mln. Rond de Euroborg (wrm):

Riolering, fundering en onderlagen	€ 0,50
Aanbrengen deklaag + terreininrichting	" 0,70

Groenvoorziening	"	0,10
Maatregelen supportersstromen	"	0,10
Specificatie van de rest		
Woonrijpmaken De Linie	€	1,01
Woonrijpmaken Kantoren & Park	"	0,49
Overig:		
ProRail	"	0,50
Rentelasten	"	0,70
Totale plankosten	"	0,80
Diversen	"	0,20

**Periode 1 januari t/m mei 2007:      Totaal € 2,5 mln.**

Specificatie € 0,6 mln. Openbare ruimte rond de Euroborg:

Levering supporterstrap	€	0,07
Werkzaamheden tunnel gastsupporters	"	0,11
Diverse leveranties	"	0,06
Riolering, funderingen en onderlagen (onjuiste codering)	"	0,32
Diversen	"	0,04

Specificatie van de rest:

Woonrijpmaken Euroborg	€	0,38
Sanering De Linie	"	0,06
Woonrijpmaken De Linie	"	0,13
Bouwrijpmaken Kantoren & Park	"	0,05
Woonrijpmaken Kantoren & Park	"	0,08
Bouwrijpmaken Station	"	0,05
Totale plankosten	"	0,25

Overig:		
Rentelasten	"	0,50
Woonrijpmaken De Linie	"	0,40

De totale uitgaven voor de periode juli 2005 t/m mei 2007 komen hiermee (inclusief afrondingen) op € 16,8 mln.

7.2.4. Wie heeft voor de overschrijdingen en de bestedingen toestemming gegeven en op welke manier?

Antwoord: De projectleider is financieel verantwoordelijk voor alle uitgaven en inkomsten binnen het project, waarbij hij de mandaatregels en administratieve procedures van de dienst in acht dient te nemen.

### 7.3 De interne informatievoorziening

7.3.1. Hadden de controllers van de dienst RO/EZ toegang tot de relevante informatie over de kredietoverschrijding Europapark, op basis waarvan zij de kredietoverschrijding hadden moeten melden bij de directie RO/EZ en het college?

Antwoord: De dienstcontroller kreeg de informatie op het moment dat Staat P 2005 in concept maart/april 2006 aan hem werd voorgelegd.

7.3.2. Zo ja, binnen welke termijn hebben de controllers van de dienst RO/EZ de kredietoverschrijding en uitgaven Europapark vervolgens gemeld bij de directie van de dienst RO/EZ en het college?

Antwoord: Dienstcontroller en directie kregen de concept-Staat P 2005 nagenoeg op hetzelfde moment onder ogen. Vervolgens is de Staat P 2005 naar het college gegaan. Steeds is er impliciet vanuit gegaan, dat een kredietaanvraag gekoppeld zou worden aan een herziene grondexploitatie die spoedig zou verschijnen.

7.3.3. Zo nee, kan de dienstcontroller zonder dergelijke informatie zijn taak naar behoren uitvoeren?

Antwoord: Hierboven is op verschillende plaatsen aangegeven, dat meer in het algemeen de dienstcontroller beter van informatie moet worden voorzien om zijn taak goed te kunnen vervullen.

7.3.4. Op welke moment nam de concerncontroller kennis van de kredietoverschrijding?

De concerncontroller nam kennis van de kredietoverschrijding, nadat hem in maart/april 2006 de concept-staat P 2005 was voorgelegd.

7.3.5. Hoe is de boekhouding voor het project Europapark opgebouwd?

7.3.6. Is de boekhouding project Europapark een correcte boekhouding, die voldoende transparant is en de controle mogelijk maakt op de uitgaven binnen het project?

Antwoord 7.3.5/6. Binnen de boekhouding van het project (complex) Europapark wordt onderscheid gemaakt tussen het complex en daaronder de projecten en deelprojecten. De afdeling Vastgoedontwikkeling is verantwoordelijk voor de complexadministratie en de afdeling Financiën Informatie en Administratie is verantwoordelijk voor de projectadministratie. Het werkproces ziet er voor de complexadministratie (VGO) in hoofdlijn als volgt uit. De planeconoom verstrekt, namens de projectleider, budgetten uit een door de raad toegekend uitvoeringskrediet aan een voorbereidende en uitvoerende afdeling. In deze zin is de projectleider dan ook de opdrachtgever voor de uitvoering van een (deel)project. Iedere budgetverstrekking resulteert in een nadere uitsplitsing van de door de raad vastgestelde complexbegroting (= grondexploitatiebegroting). De planeconoom toetst de budgetverstrekking aan de in de begroting voor het desbetreffende (deel van) het werk geraamde kosten en rapporteert verschillen aan de opdrachtnemer en projectleider/ projectteam. De taak van exploitatiebeheer betreft het op de juiste plaats binnen de complex-administratie verwerken van de financiële gegevens/afspraken die met de budgetverstrekking annex zijn. De verwerking door exploitatiebeheer haalt het verstrekte budget uit de prognose/raming-sfeer van de exploitatiebegroting en hevelt deze over naar de sfeer van aangegane verplichtingen en boekwaarde.

De opdrachtnemer, aan wie het budget wordt verstrekt door de planeconoom, namens de projectleider, wordt financieel begeleid door de projectadministrateur van de afdeling FIA (projectadministratie).

Het budget wordt op specifieke wijze verdeeld, conform een door de opdrachtnemer en FIA afgesproken indeling naar kostensoorten. Het verdeelde budget vormt de basis van de door de opdrachtnemer te voeren projectadministratie, waarmee hij zijn budget kan bewaken.

Momenteel wordt een in april 2006 aanvaard plan van aanpak, gericht op verbetering van de complex- en projectadministratie en beheersing uitgevoerd.

Voor het Europapark en voor het totaal van de Dienst is verder van belang, dat er naast de projectadministratie ook nog een zgn. grootboekhouding is. Het voeren van de grootboekhouding is een verantwoordelijkheid van de afdeling FIA. Op dit moment is er een koppeling tussen de projectadministratie en de grootboekhouding.

Het nieuw aan te schaffen financiële pakket zal de projectadministratie moeten integreren in de financiële administratie (grootboekhouding). Daardoor wordt dan de samenhang tussen projectadministratie en grootboekhouding beter gewaarborgd.

#### **7.4 De accountantscontrole**

7.4.1 De kredietoverschrijding Europapark was al bij Staat P 2005 onrechtmatig. Heeft de accountant de relevante informatie gekregen op basis waarvan hij melding had moeten maken aan de gemeenteraad van de onrechtmatigheid?

Antwoord: De accountant heeft in maart/april 2006 ten tijde van de jaarrekeningcontrole de beschikking gekregen over de informatie uit de rapportage grondbedrijf en uit Staat P 2005 met peildatum 1 oktober 2005.

7.4.2 Indien de relevante informatie beschikbaar was, waarom is de onrechtmatigheid niet gemeld bij de raad?

7.4.3 Heeft de accountant de onrechtmatigheid wel gemeld bij het college?

7.4.4. Indien de informatie niet beschikbaar was: wie had de informatie moeten leveren?

Antwoorden 7.4.2/4. Op basis van de door hem toegepaste uitgangspunten in de notitie "Toepassing van het begrotingscriterium" van het Platform rechtmatigheid provincies en gemeenten kwam de accountant tot de conclusie, dat er geen sprake was van onrechtmatige uitgaven, omdat de uitgaven in het beleid t.a.v. het project Europapark pasten. Een eerdere versie van deze notitie was eind 2004 aan de raad toegezonden. Overigens kwam de accountant in 2007 tot de conclusie, dat er toen wel sprake van onrechtmatigheid was. Zijn overweging was, dat toen de boekwaarde van het Europapark met 4,5 mln. werd afgewaardeerd deze kosten niet meer binnen het beleid rondom het Europapark pasten en derhalve onrechtmatig waren. Dit heeft geleid tot een accountantsverklaring met beperkingen. De onderzoeker wijst erop, dat de accountant zich baseert op regels van het platform, maar dat politiek-bestuurlijk de spelregels van de raad in het geding waren, die inhouden, dat bij overschrijden van de kredietlimiet zonder meer een krediet dient te worden aangevraagd. In dit verband kan nog worden gesignaleerd, dat in een recent artikel van Drs. P.J. Verhey RA en Drs. R.J.M. van Vugt RA in het tijdschrift B&G van juli/augustus 2007 op een aantal punten een spanning wordt gesignaleerd tussen de hoofdlijnen van de Kadernota 2006 van het Platform rechtmatigheid provincies en gemeenten en het budgetrecht van de gemeenteraad.



## 8 Conclusies en aanbevelingen

### 8.1 Conclusies

Ten slotte worden op basis van de voorgaande bevindingen enkele algemene conclusies geformuleerd, waarmee ook een brug wordt geslagen naar de twee andere deelonderzoeken. Vanuit de invalshoek van planning en control zijn er drie belangrijke observaties. In de eerste plaats valt op dat bij de dienst RO/EZ de directie Projectontwikkeling erg dominant is, terwijl de directie D & C een te zwakke positie heeft. Dit hangt samen met de bedrijfscultuur van de dienst. De voornaamste opgave voor de dienst is dan ook om het systeem van planning en control verder te verbeteren, waarbij vooral werkwijzen en cultuur de aandacht vergen,

### 8.2 Aanbevelingen

- Planning en control moeten binnen de dienst RO/EZ de komende jaren verder worden verbeterd, waarbij zeker ook extra aandacht moet worden gegeven aan werkwijze en cultuur.
- Belangrijk onderdeel van deze aanpak moet zijn het zorgen voor een betere positie qua informatieverrijking en invloed van de directie Dienstverlening en Control binnen de dienst.
- Er is meer aandacht voor planning en control nodig, op alle niveaus en in alle geledingen van de dienst. Op managementniveau is het aan te bevelen voor het stimuleren en bewaken van deze aanpak een planning- en controlcommissie in te stellen, bestaande uit de directeuren RO/EZ, de concerncontroller, de accountant en twee onafhankelijke deskundigen. Als voorzitter treedt de algemeen directeur op. De commissie komt 5 à 6 x per jaar bijeen.
- Versterk de controleketen van eerstelijnscontrol (planeconomen), dienstcontroller en concerncontroller
- Zorg voor een stevige functionele lijn van de planeconomen met de dienstcontroller (kwartaalrapportages, regelmatig overleg), die de dienstcontroller ook in staat stelt het functioneren van de planeconomen te beoordelen.
- Neem snel een beslissing over de precieze vormgeving van de maatregel om de taak exploitatiebeheer van de afdeling VGO naar de afdeling FIA over te brengen
- Binnen het college moeten de vakinhoudelijke portefeuillehouders in de eerste lijn meer aandacht aan de planning en control/bedrijfsvoering van de diensten geven, terwijl de wethouder van financiën in tweede lijn de coördinerende en toezichhoudende rol blijft vervullen.
- Gelet op het belang dat politiek-bestuurlijk aan kredietbewaking wordt toegekend, is het aan te bevelen dat de raad voor grote, relevante projecten bewust het ritme bij het verstrekken van kredieten vaststelt (in gelijke delen, jaarlijks dan wel gerelateerd aan belangrijke besluitvormingsmomenten).
- Gemeenteraad, college van B&W en accountant moeten de spanning tussen de accountantsregels voor (on)rechtmatige uitgaven en de politiek-bestuurlijke spelregels voor het budgetrecht bespreken en vervolgens minimaliseren.
- Aangezien de kredietoverschrijding bij het project Europapark in 2006 niet en in 2007 wel in het overzicht van investeringsoverschrijdingen bij de gemeenterekening is opgenomen, dienen praktijk en voorschriften met elkaar in overeenstemming te worden gebracht.
- Relevante wijzigingen van projecten dienen steeds vooraf aan de raad ter goedkeuring te worden voorgelegd. Een initiatief om dit bestuurlijk vorm te geven dient met voorrang te worden genomen.

- Op stapel staan een verbeterproject ten aanzien van planning en control bij de dienst RO/EZ en een tweetal projecten op concernniveau, ten aanzien van bestuurlijke informatievoorziening en van audits op risicovolle projecten. Gezorgd dient te worden voor een goede afstemming, zodat deze projecten elkaar gaan versterken.

## **Bijlage 1**

### **Inventarislijst basisdossier onderzoek RO/EZ**

#### **Dienst RO/EZ**

Organogram dienst RO/EZ

Controlrapportage Europapark van dienstcontroller aan de directie RO/EZ

'RO/EZ in control'

'Duurzame bedrijfsvoering Dienst RO/EZ: toekomstperspectief voor beheersing van kosten en suring'

Plan van aanpak voor verbetering projectadministratie en beheersing dienst RO/EZ

'Van weiland tot woonwijk', onderzoek werkproces grondexploitatie

'Van weiland tot woonwijk', schema

Vervolg op 'Van weiland tot woonwijk', verslag bijeenkomst over implementatie van het programmamanagement

#### **Rekenkameronderzoek Grondbeleid (inclusief raadsvoorstellen)**

Raadsvoorstel grondprijzenbeleid, herziening van grondexploitaties en resultaatbepaling

'Complex Terrein': Rekenkameronderzoek naar het grondbeleid

Raadsvoorstel bij het Rekenkameronderzoek 'Complex Terrein'

#### **Rekenkamer onderzoek bouwproject CiBoGa (inclusief correspondentie Rekenkamercollege)**

Rapport Rekenkamer 'Onderzoek naar bouwproject CiBoGa: informatievoorziening en doorwerking op de taakuitoefening door de gemeenteraad'

Reactie college op het Rekenkameronderzoek naar het bouwproject CiBoGa met bijlage

Nawoord van de Rekenkamercommissie op reactie van college m.b.t. onderzoek CiBoGa+ antwoord van onderzoeksbureau Partner & Pröpper op de reactie van het college

#### **Rekenkameronderzoek Veilingterrein (inclusief correspondentie Rekenkamercommissiecollege)**

Rekenkameronderzoek Veilingterrein Peizerweg

Brieven college aan de gemeenteraad inzake het tekort project Veilingterrein Peizerweg

Reactie college op concept-rapport onderzoek Veilingterrein

Reactie college op rapport onderzoek Veilingterrein

Nawoord Rekenkamercommissie op reactie college over procedure hoor-wederhoor

Raadvorstel 'Minder en Beter'

#### **Rapportages naar de raad inzake projecten RO/EZ (inclusief Europapark)**

Rapportage Grondbedrijf 2005 met bijlage (staat P 2005, peildatum oktober 2005);

rapportage t.b.v. de raad

Rapportage Grondbedrijf 2006 met bijlage (staat P 2006, peildatum oktober 2006);

rapportage t.b.v. de raad

#### **Rapportages naar directie, college inzake projecten RO/EZ (inclusief Europapark)**

Voortgangsrapportage projecten RO/EZ 4e kwartaal 2006 (t.b.v. directie RO/EZ en het afstemmingsoverleg met de wethouders)

Voortgangsrapportage projecten RO/EZ 1e kwartaal 2007 (t.b.v. directie RO/EZ en het afstemmingsoverleg met de wethouders)

Planningen investeringsprojecten RO/EZ 1e kwartaal 2007 (t.b.v. directie RO/EZ en het afstemmingsoverleg met de wethouders)

#### **Diversen**

Jaargangen 2004 t/m 2007 van Apropos, personeelsblad dienst RO/EZ

Publicatie Groningen Beste Binnenstad 2005 (door Platform Detailhandel)

Reputatie Monitor Groningen 2006 door Building Business

Juryrapport inzake aanwijzing Juryrapport Fietsstad 2002

## **Bijlage 2**

### **Lijst van geïnterviewde personen**

- De heer H. Bakker, gemeentesecretaris en L. Bosdijk, loco gemeentesecretaris (gezamenlijk gesprek)
- De heer R. Bouman, accountant
- Mevrouw K. Dekker, wethouder van Verkeer en van Financiën
- De heer W. Duursema, oud-dienstcontroller ROEZ
- De heer J. Dijkstra, projectmanager / projectleider Europapark
- De heer J. Dijkstra, oud-projectmanager / oud-projectleider Europapark
- De heer R. Goijarts, dienstcontroller ROEZ ad interim
- De heer J. Haringsma, senior medewerker exploitatiebeheer, afd. Vastgoedontwikkeling).
- De heer M. Hoekstra, hoofd van de afdeling Planning Bedrijfsvoering en Informatievoorziening
- De heer D. de Jonge, raadslid (groepsgesprek).
- De heer H. Klijnsma, raadslid (groepsgesprek).
- De heer R. Kouwenhoven, oud-raadslid (in groepsgesprek).
- De heer E. van der Laan, oud-concerncontroller
- De heer J. Minnaard, contactpersoon dienst ROEZ bij de Directie Middelen (Bestuursdienst)
- De heer B. Popken, directeur Projectontwikkeling
- De heer S. Postma, hoofd van de afdeling projectmanagement / projectleiding
- De heer W. Reinke, hoofd van de afdeling Vastgoedontwikkeling
- De heer F. de Vries, wethouder Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting.
- De heer J. Wallage, burgemeester
- Mevrouw H. Wassink, hoofd van de afdeling Financiële Informatie en Administratie
- De heer A. Wink, algemeen directeur
- De heer H. Zuidhof, senior planeconoom (afd. Vastgoedontwikkeling}
- Met het college van fractievoorzitters is een kennismakingsgesprek gevoerd.