

Eindrapport

ONDERZOEK 'KREDIET HOEKGEBOUWEN FC VOLENDAM'

REGIE OP GROTE PROJECTEN

Aan

Rekenkamercommissie Edam-Volendam
t.a.v. de secretaris mw. Mr. J.M. de Boer
a.de.boer@edam-volendam.nl

Van

Ing. Peter Struik MBA
Remco Smulders MSc
Drs. Maud Hoefnagels

Noordwijk, 14 juli 2014

Inhoudsopgave

Deel 1 Kern	3
1 Aanleiding, doel en vraagstelling.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Doel en vraagstelling	3
2 Conclusies.....	6
3 Aanbevelingen.....	10
4 Leeswijzer.....	11
 Deel 2 Bevindingen	 12
5 Historische reconstructie	12
5.1 Projectinitiatie.....	13
5.2 Realisatie	16
5.3 Resultaat en borging.....	21
6 Politiek-bestuurlijke besluitvorming	23
6.1 Kwaliteit besluitvorming bij start van het project	23
6.2 Informatievoorziening aan de raad	25
6.3 Heroverweging bij cruciale momenten	26
7 Regievoering en sturing	29
7.1 Beheersing risico's.....	29
7.2 Organiseren van samenwerking.....	30
7.3 Organisatiekracht.....	31
8 Samenspel tussen gemeente en FC Volendam	33
9 Resultaat en lessen	36
9.1 Resultaat.....	36
9.2 Lessen.....	38
 Bijlage 1 Onderzoeksaanpak.....	 40
Bijlage 2 Normenkader	41
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	43
Bijlage 4 Respondentenlijst.....	46
 Bestuurlijke reactie.....	 47

Deel 1 Kern

1 Aanleiding, doel en vraagstelling

1.1 Aanleiding

Naar aanleiding van de vraag van het bestuur van FC Volendam stelt de gemeenteraad van gemeente Edam-Volendam een krediet beschikbaar voor de bouw van een nieuwe tribune en hoekgebouwen bij het stadion van FC Volendam. FC Volendam stelt de vraag aan de gemeente omdat de gemeente eigenaar is van het Kras stadion en de grond. FC Volendam is de huurder van het stadion.

Tijdens de realisatie van de tribune en de hoekgebouwen blijken kostenramingen te worden overschreden en vraagt het college meerdere malen een extra krediet aan de raad. Tijdens de behandeling van de verzoeken om extra krediet geven verschillende fracties aan dat ze zich voor het blok gezet voelen. Er is steeds sprake van tijdsdruk en tijdens de aanvragen voor extra krediet is er eigenlijk geen keuze.

De gemeenteraadsleden vragen daarom aan de rekenkamercommissie om onderzoek te doen naar de kredietverstrekking voor de bouw van de hoekgebouwen. Dit met oog op het leren van deze casus en het verbeteren van regie en sturing op grote projecten in het algemeen. De rekenkamercommissie heeft naar aanleiding van deze signalen besloten tot het uitvoeren van een onderzoek naar dit onderwerp. Het onderzoek richt zich niet alleen specifiek op de casus 'hoekgebouwen'; de bedoeling is om vanuit deze casus ook meer algemene lessen te trekken. Een belangrijke vraag die bij de rekenkamercommissie leeft is in hoeverre de gemeente in staat is om adequaat regie uit te oefenen bij grote complexe projecten.

1.2 Doel en vraagstelling

Doel

Bij de start van het onderzoek is de volgende doelstelling geformuleerd:

- 1 Inzicht krijgen in de wijze waarop een aanvullend krediet voor de bouw van hoekgebouwen in het voetbalstadion en omgevingswerken is verstrekt.
- 2 Aanbevelingen formuleren voor het versterken van de regievoering op grote projecten en in het bijzonder de sturing en controle vanuit de raad hierop.

Vraagstelling

Centrale vraag van het onderzoek is:

Wat kunnen het college en de raad leren van de bevindingen uit het voorbeeld van het verstrekken van aanvullend krediet voor bouwwerkzaamheden aan het Kras Stadion in Edam-Volendam?

Naar aanleiding van de doelstelling en centrale vraag zijn door de rekenkamercommissie verschillende deelvragen geformuleerd. De deelvragen hebben betrekking op het (1) verloop van het proces, (2) de politiek-bestuurlijke besluitvorming, (3) regievoering en sturing op het project, (3) samenspel gemeente en FC Volendam en als laatste (4) het resultaat en lessen.

Verloop van het proces

- 1 Hoe is het proces rond het vaststellen van het investeringsbudget en de realisatie voor de bouw van hoekgebouwen bij het stadion van FC Volendam chronologisch verlopen in de periode 2008 tot en met 2012?
 - a Wat zijn daarbij de cruciale momenten van (her) overweging geweest?

Politiek-bestuurlijke besluitvorming

- 2 Is de raad betrokken bij de cruciale momenten van (her) overweging en besluitvorming?
- 3 Was de informatievoorziening van het college aan de gemeenteraad tijdig, relevant en volledig en in hoeverre heeft het college daarbij voldoende invulling gegeven aan de actieve informatieplicht?
- 4 In hoeverre ondersteunt de informatievoorziening (bij)sturing en controle door de raad?
 - a In hoeverre heeft de raad op een adequate manier controle en politieke sturing op dit project gevoerd?
 - b In hoeverre zijn deze controle en politieke sturing door de raad voldoende mogelijk gemaakt dan wel belemmerd door de informatievoorziening vanuit het college?

Regievoering en sturing

- 5 In hoeverre heeft het college van de gemeente Edam-Volendam voldoende regie gevoerd op het project? In het bijzonder:
 - a In hoeverre zijn de financiële beheersing en de risicobeheersing van het project adequaat verlopen?
- 6 In hoeverre werkt de gemeente binnen grote projecten slagvaardig samen met externe partijen waaronder medeontwikkellende partijen en burgers?

Samenspel gemeente - FC Volendam

- 7 Hoe is het samenspel¹ verlopen tussen de gemeente en FC Volendam?

¹ Met samenspel wordt bedoeld de wijze waarop personen en organisaties de samenwerking vorm hebben geven, in het licht van de opgave die gerealiseerd moet worden. Hierbij is een breed perspectief gekozen: het kan gaan over rol- en taakverdeling in formele zin maar ook over houding- en gedrag, omgangsvormen of de mate waarin er sprake is van constructieve samenwerking et cetera.

Resultaat en lessen

- 8 In hoeverre worden de beoogde (maatschappelijke) effecten gerealiseerd? Gebeurt dit binnen het gestelde tijdpad en met een doelmatige inzet van tijd en geld?
- 9 Wat zijn lessen om de regievoering op en beheersing van grote projecten in de toekomst te versterken?

Voor de beantwoording van de vragen is een normenkader opgesteld. Het normenkader is te vinden in bijlage 2.

2 Conclusies

Centraal in dit onderzoek staat wat de raad en het college kunnen leren van de bevindingen uit de casus hoekgebouwen (zie de centrale vraag in paragraaf 1.2). De uitkomsten van dit onderzoek zijn van belang voor regie en sturing van andere (huidige en toekomstige) opgaven.

De casus hoekgebouwen is door de rekenkamercommissie vooral gekozen om van te leren. Op voorhand was al helder dat verschillende zaken niet goed zijn verlopen. Duidelijk was bijvoorbeeld dat de opgave met een forse overschrijding is gerealiseerd. Doel van het onderzoek en onderstaande conclusies is niet om deze punten uit te vergroten of ‘in te wrijven’ maar ze op te tillen naar lessen voor de toekomst en de acties die daarvoor nodig zijn van zowel raad, college als ambtelijke organisatie. In dit licht moeten de conclusies worden gelezen.

Het resultaat

- 1 Gemeente Edam-Volendam is het met de bouw van een nieuwe tribune en hoekgebouwen gelukt om de veiligheid en functionaliteit van het voetbalstadion van FC Volendam te verbeteren.
- 2 De gemeente heeft de bouw van de tribune en hoekgebouwen niet weten te realiseren binnen het door de raad vastgestelde financiële kader. Uiteindelijk bleek er 46% meer krediet nodig dan oorspronkelijk was voorzien.
- 3 Gemeente Edam-Volendam en FC Volendam hebben nog geen overeenstemming bereikt over een nieuw huurcontract. Er bestaat een meningsverschil over de huurverhoging die gepaard gaat met de bouw van de hoekgebouwen. Op dit moment heeft FC Volendam volgens de gemeente een huurachterstand van ruim €250.000,-. Dit maakt dat de terugverdientijd van de gemeentelijke investering onzeker is.

Stimulerende factoren

- 4 De relatie tussen Gemeente Edam-Volendam en FC Volendam is in het algemeen goed. De partijen hebben belangrijke wederzijdse belangen en werken op basis daarvan samen.
- 5 Het college van B&W is resultaatgericht en er is voldoende bestuurlijke daadkracht aanwezig om ook werkelijk zaken te realiseren.

Belemmerende factoren

- 6 De kwaliteit en zorgvuldigheid van het samenspel tussen gemeente Edam-Volendam en FC Volendam is onvoldoende. Kenmerkend is dat voorafgaand aan de bouw van

de nieuwe tribune en de hoekgebouwen de afspraken over de bouw en daaraan gekoppelde huurverhoging niet zijn vastgelegd in een nieuw huurcontract. Dit leidt gedurende het hele proces, en ook nu nog, tot onduidelijkheid en meningsverschillen. De onduidelijkheden die gedurende het proces ontstaan worden ook niet weggenomen door tussentijdse afspraken vast te leggen.

- 7 De regievoering door het college en de ambtelijke organisatie op het project is onvoldoende. Vier punten zijn hierbij cruciaal:
 - Bij de oorspronkelijke kredietverlening is er geen volledig zicht op de kosten en risico's van het project. Voorzienbare kosten worden niet meegenomen en er worden onvoldoende maatregelen genomen om risico's in beeld te brengen en beheersbaar te houden.
 - De gemeente is in onvoldoende mate in staat om tot een heldere rol- en taakverdeling te komen tussen de gemeente en FC Volendam. Het gaat hierbij met name om het opdrachtgeverschap richting architect en aannemer.
 - Onduidelijkheden rondom de afspraken over de bouw en de huurverhoging tussen de gemeente en FC Volendam worden niet actief opgehelderd maar blijven lang voortbestaan.
 - Het ontbreekt in de ambtelijke organisatie aan voldoende organisatie- en menskracht en een professionele werkwijze voor verkennen, ontwerpen, realiseren en evalueren van de opgave. De ambtelijke organisatie is niet in staat voldoende tegenwicht te bieden en het project beheersbaar te houden en is in de fasen van verkenning en ontwerp onvoldoende betrokken bij bestuurlijk overleg. Gedurende het project is dit wel verbeterd door het aanstellen van een projectleider.
- 8 De kwaliteit van besluitvorming door de raad tijdens de cruciale momenten is matig.
 - Door in te stemmen met verdiscontering van eventueel meerwerk in de huurprijs geeft de raad de regie deels uit handen. De raad beperkt haar keuzeruimte om later in het proces 'nee' te zeggen tegen verzoeken voor aanvullende kredieten. Later in het proces komt de raad ook niet terug op dit uitgangspunt.
 - De raad wordt bij de oorspronkelijke kredietverlening door het college niet in stelling gebracht om politieke keuzes te maken. De kredietverlening wordt niet gepresenteerd als politiek keuzevraagstuk met verschillende alternatieven.
 - Bij de oorspronkelijke kredietverlening is sprake van onvolledige informatie aan de raad: er is geen zicht op alle kosten en risico's.
 - Het college stelt de raad regelmatig voor voldongen feiten door de raad niet tijdig in stelling te brengen en geen alternatieve keuzemogelijkheden te presenteren.

3 Aanbevelingen

Het traject ten aanzien van de bouw van de tribune en de hoekgebouwen voor FC Volendam is afgerond. Aanbevelingen voor verbetering van regie en sturing op dat traject zijn dan ook niet meer relevant. Daarom bevat dit hoofdstuk interessante leerpunten uit het onderzoek die wel als aanbeveling kunnen dienen voor:

- toekomstige complexe opgaven zoals (bouw) projecten;
- samenwerking met maatschappelijke partners.

Tijdens het onderzoek hebben verschillende respondenten tevens lessen meegegeven (zie paragraaf 8.2). Ook deze lessen zijn meegenomen in de onderstaande aanbevelingen.

AANBEVELINGEN VOOR DE RAAD

De aanbevelingen voor de raad spitsen zich toe op vijf aspecten:

- de kwaliteit van informatievoorziening aan de raad bij het stellen van kaders;
- het organiseren van een ordentelijk proces waarbij de raad in stelling komt op de politiek relevante keuzevraagstukken;
- het stellen van kaders op basis waarvan het college tot zaken kan komen;
- het maken van afspraken over wanneer en hoe de raad in stelling wordt gebracht bij momenten van heroverweging;
- het evalueren en trekken van lessen.

Al deze aanbevelingen moeten niet alleen onderschreven worden, maar het gaat vooral om de uitvoering en opvolging van de aanbevelingen. De aanbevelingen moeten landen in een andere manier van werken. Ondersteun dit door bijvoorbeeld op korte termijn bij een voorliggende project deze werkwijze in de praktijk te brengen.

- 1 Zorg dat uw raad dankzij de informatievoorziening van het college goed in stelling wordt gebracht bij de kaderstelling voor grote projecten. Stel hiertoe eisen aan de raadsvoorstellen.

MOGELIJKE EISEN AAN RAADSVORSTELLEN

- Het voorstel bevat een heldere beschrijving van de (maatschappelijke) opgave: wat willen we bereiken en waarom willen we dat als gemeente bereiken?
- Het voorstel benoemt de rol die de gemeente moet, wil of kan spelen in het realiseren van de opgaven. Dit speelt in het bijzonder met betrekking tot de casus FC Volendam waarbij de gemeente meerdere rollen heeft.
- Het voorstel bevat zicht op de politiek relevante zaken en mogelijke alternatieve keuzes (inclusief de middelen die per keuze nodig zijn).
- Het voorstel bevat zicht op alle kosten en risico's en de mogelijkheden om deze beheersbaar te houden.
- Het voorstel bevat zicht op de betrokken partijen, hun belangen, hun aandeel in de realisatie van de opgave en de afspraken die reeds met hen gemaakt zijn.

- 2 Zorg voor een ordentelijk politiek proces waarbij de raad op basis van deze informatie drie stappen doorloopt: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Reserveer met name voldoende tijd voor beeldvorming en oordeelsvorming. Zorg dat de raad goed inzicht heeft in de situatie (wat is hier aan de hand?) en de politiek relevante keuzevraagstukken (waar moet de raad over besluiten en wat zijn de belangen die daarbij een rol spelen?). Dit helpt de raad om in de fase van besluitvorming tot een goede afweging te komen.

ACTIVITEITEN IN DE FASEN BEELDVORMING, OORDEELSVORMING EN BESLUITVORMING

- Beeldvorming: verkennen en afbakenen van de problematiek en het vraagstuk; inventariseren van politieke keuzevraagstukken; verzamelen en ordenen van informatie.
- Oordeelsvorming: politieke maatstaven of criteria bepalen; voorlopige argumenten en oordelen uitwisselen; belangen en argumenten afwegen aan de hand van maatschaven; een politiek standpunt en argumenten formuleren.
- Besluitvorming: tot een meerderheid komen op basis van overeenstemming, onderhandeling of ruil; stemmen.

- 3 Spreek als raadsleden onderling kwaliteitseisen af voor de eigen kaders. Stuur als raad collectief bij indien aan die eisen niet wordt voldaan.

MOGELIJKE KWALITEITSEISEN AAN DE EIGEN KADERS

- De kaders bevatten een opdracht aan het college met daarin in ieder geval doelen/ambitieniveaus, tijdpad en middelen: wat moet het college wanneer realiseren en voor hoeveel geld?
- De kaders bevatten afspraken over het proces. Het kan bijvoorbeeld gaan om welke maatschappelijke partners betrokken moeten worden en wat daarbij de rol- en taakverdeling is tussen gemeente en deze partners.
- De kaders bevatten eisen aan tussentijdse informatievoorziening over de voortgang en mogelijke cruciale momenten van heroverweging: hoe wil de raad zicht houden op de uitvoering van de kaders en wanneer is de raad (weer) aan zet?
- De uitvoerbaarheid van de kaders is getoetst op basis van een uitvoerbaarheidstoets van college/ ambtelijke organisatie: kunnen zij hiermee aan de slag en denken zij de doelen/ambitieniveaus met de beschikbare middelen te kunnen waarmaken?

- 4 Stel eisen aan de wijze waarop en het tijdstip waarop de raad betrokken wordt bij cruciale momenten van heroverweging. Bewaak samen met het college deze momenten en voorkom dat deze zonder raadsbemoeyenis passeren. Als de raad tijdens deze momenten toch gepasseerd wordt of te laat in stelling wordt gebracht, heeft dit consequenties voor de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie doordat de raad collectief bijstuurt.

Van een cruciaal moment van heroverweging is sprake als:

- de dan geldende politieke kaders knellend blijken en voortgang belemmeren;
- er zich mogelijkheden van versnelling aandienen bij gewijzigde politieke kaders;
- er nieuwe omstandigheden zijn, bijvoorbeeld andere belangen komen op, die om heroverweging vragen;
- er zich grote (financiële) risico's aandienen;
- beoogde resultaten uitblijven of er averechtse (neven)effecten ontstaan;
- de uitvoering hapert of mislukt en/of de planning niet wordt gehaald.

- 5 Evalueer complexe projecten tussentijds en achteraf. Borg de leerpunten door:
 - Deze uit te werken in opdrachten aan het college voor voortdurende verbetering van regie en sturing, en controleer op de uitvoering daarvan.
 - Leg de lessen vast en ontsluit ze in een kennisfonds om daar op voort te bouwen. Via evaluatie kan het kennisfonds worden gevoed.

AANBEVELINGEN VOOR HET COLLEGE

- 6 Organiseer een goede beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming in de raad. Dit in het licht van de hiervoor genoemde aanbevelingen. Stimuleer hiermee de kwaliteit van besluitvorming en het samenspel met de raad. Hiermee kan ook worden voorkomen dat de raad voor voldongen feiten wordt gesteld.
- 7 Zie toe op een uitvoerbaar kader, een heldere opdracht en voldoende mandaat van de raad. Voer een goede uitvoerbaarheidstoets uit voor je een opdracht van de raad aanneemt. Dit is nodig voor het richten van de uitvoering en om met maatschappelijke partners afspraken te kunnen maken.
- 8 Verbeter de kwaliteit en zorgvuldigheid van de samenwerking met (maatschappelijke) organisaties en bedrijven. Investeer hiervoor in:
 - Een heldere rol- en taakverdeling zodat de gemeente en partners daadwerkelijk samen kunnen gaan bouwen en realiseren.
 - Een goede tandem tussen bestuurders en ambtenaren bij de regie op de opgave. Dit omvat:
 - Het is zowel intern als extern helder wie bestuurlijk en ambtelijk accountmanager zijn voor een project.
 - Er is goede aansluiting tussen de bestuurlijk en ambtelijk accountmanager: zij weten van elkaar wat er speelt en ondersteunen elkaar.
 - Ambtelijke ondersteuning van de bestuurder tijdens overleggen met andere partijen (inclusief het vastleggen van gemaakte afspraken).
 - Voldoende kritisch vermogen vanuit de ambtelijk accountmanager.
- 9 Investeer deze bestuursperiode in een werkwijze om complexe opgaven op een goede manier te realiseren. Dit betekent onder meer een goede focus op opgaven, het samenstellen van integrale projectteams om deze opgaven te realiseren en een interne organisatie die samenwerking met externe partijen goed kan ondersteunen.

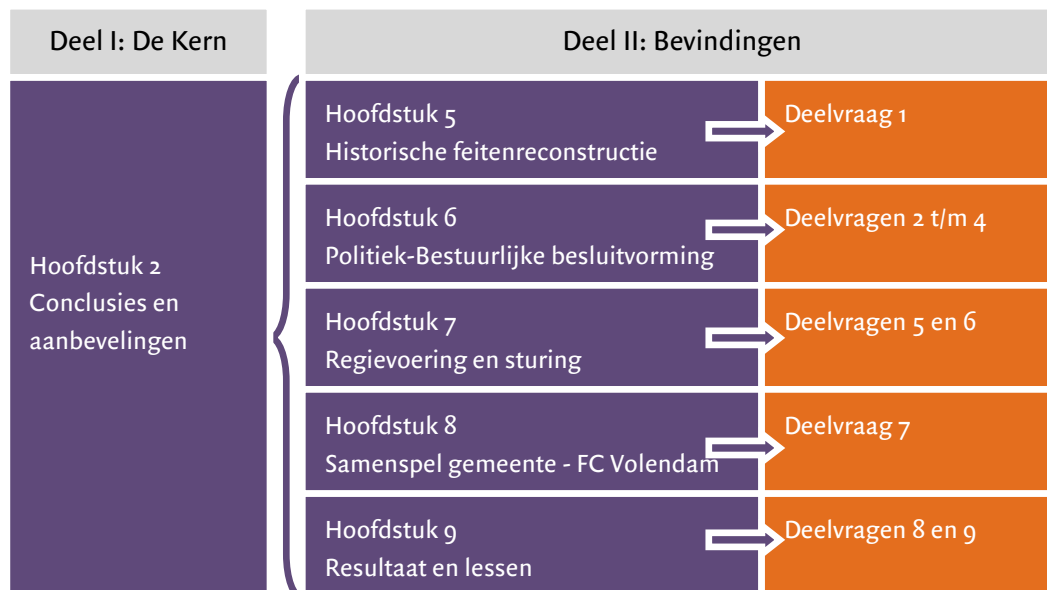
KORTE EN LANGE TERMIJN

- Investeer **op kort termijn** in meer denk- en ontwerpkracht. Veranker dit in (1) een manier van projectmatig werken die bestaat uit vier hoofdstappen (verkennen, ontwerpen, realiseren, evalueren) en (2) opleiden van ambtenaren in een eenduidige gemeentebrede werkwijze en methodiek. Ontwikkel hiermee ook het kritisch tegenwicht van de ambtelijke organisatie ten opzichte van het bestuur (zie ook aanbeveling 7 en 8) en een betere beheersing van kosten en risico's. Zorg op deze manier dat de reeds aanwezige resultaatgerichtheid en daadkracht ook daadwerkelijk rendeert. Pas deze nieuwe werkwijze op korte termijn toe rondom een concrete opgave en evalueer dit.
- Investeer **op termijn**, afhankelijk van de resultaten van de evaluatie, in het verbreden van de nieuwe werkwijze naar meerdere opgaven. Hiermee blijft organisatieontwikkeling een aandachtspunt en stopt het niet bij de implementatie van projectmatig werken.

4 Leeswijzer

Deel I van dit rapport bevat **de kern** van het onderzoek: het doel, de onderzoeksvragen, de conclusies en aanbevelingen. Dit deel kan in principe los van deel II van het rapport gelezen worden.

In deel II van dit rapport (de hoofdstukken 5 tot en met 9) presenteren we de **bevindingen** van het onderzoek. De hoofdstukken zijn als volgt ingedeeld:



Op de laatste pagina van het rapport is de bestuurlijke reactie van het college opgenomen.

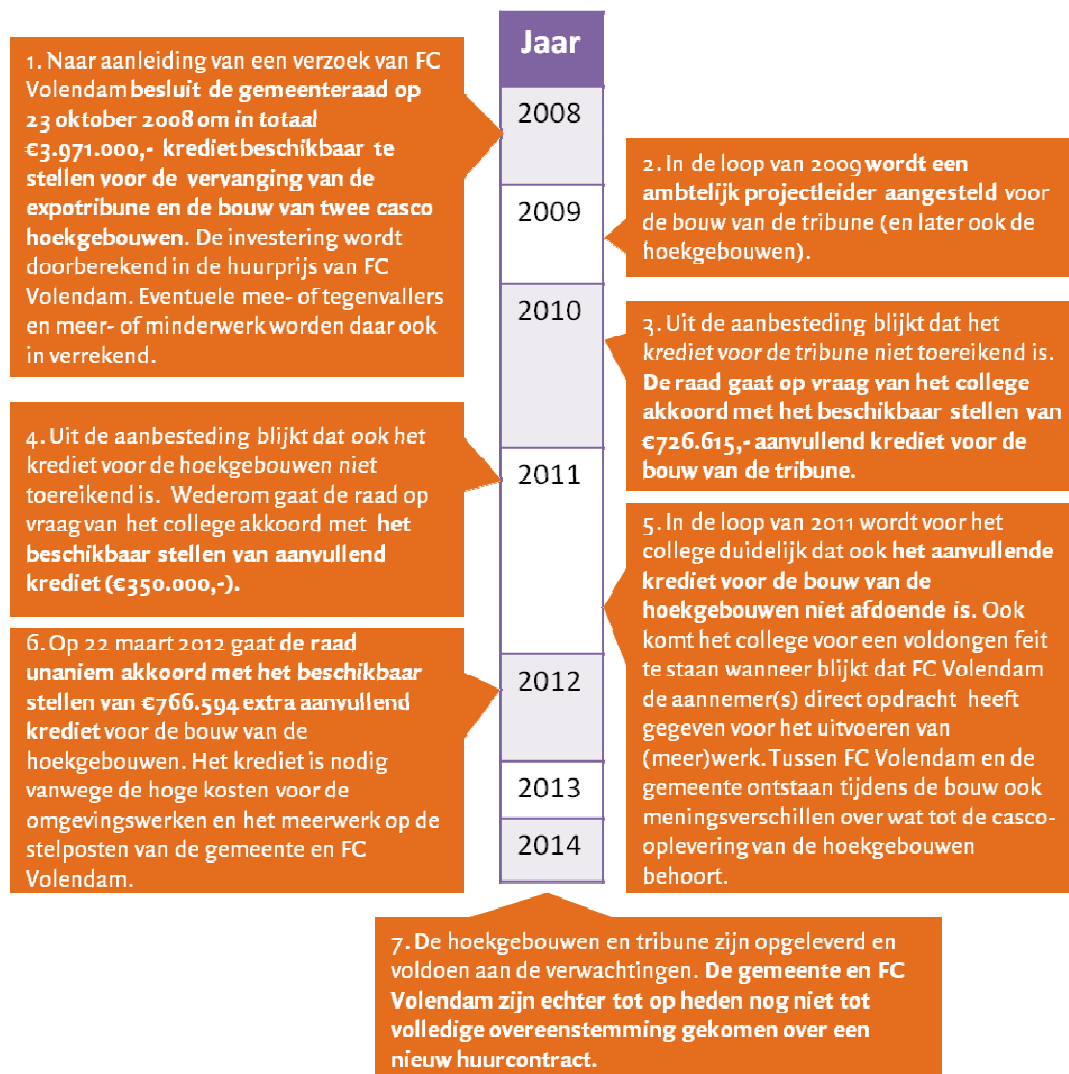
Deel 2 Bevindingen

5 Historische reconstructie

DEELVRAAG

- 1 Hoe is het proces rond het vaststellen van het investeringsbudget voor de bouw van hoekgebouwen en omgevingswerken bij het stadion van FC Volendam chronologisch verlopen in de periode 2008 tot en met 2012?
 - a Wat zijn daarbij de cruciale momenten van (her) overweging geweest?

In onderstaand schema zijn de cruciale momenten beknopt weergegeven en is in een tabel een overzicht gepresenteerd van alle kredietverstrekkingen. In de daaropvolgende paragrafen wordt de reconstructie verder uitgewerkt.



Samenvatting kredietverlening	Bedrag	Percentage van oorspronkelijke krediet	Huurverhoging
Tribune			
Oorspronkelijke krediet	€ 1.700.000,-	100%	
Aanvullend krediet in 2010	€ 726.615,-	43%	
SubTotaal	€ 2.426.615,-	143%	€ 85.000,-
Hoekgebouwen			
Oorspronkelijke krediet	€ 2.271.000,-	100%	
Aanvullend krediet april 2011	€ 350.000,-	15%	
Extra aanvullend krediet maart 2012	€ 766.594,-	34%	
SubTotaal	€ 3.387.594,-	149%	€ 128.500,-
Totaal tribune en hoekgebouwen			
Totaal oorspronkelijke krediet	€ 3.971.000,-	100%	€ 150.000,-
Totaal aanvullend krediet	€ 1.843.209,-	46%	€ 63.500,-
Totaal krediet	€ 5.814.209,-	146%	€ 213.500,-

Tabel 5.1: samenvatting kredieten voor de tribune en hoekgebouwen.

We herkennen drie hoofdfasen in de ontwikkeling van de tribune en de hoekgebouwen van het stadion van FC Volendam (nadere uitwerking in paragrafen 5.1 t/m 5.3):

- 1 **Projectinitiatie:** vanaf behoeftestelling vanuit FC Volendam tot besluitvorming over de hierop volgende kredietaanvraag in de raad.
- 2 **Realisatie:** uitvoerende fase waarbij achtereenvolgens de tribune en hoekgebouwen worden gecontracteerd en gebouwd.
- 3 **Resultaat en borging:** oplevering en in gebruik name en borging van afspraken in een nieuw huurcontract.

5.1 Projectinitiatie

BEHOEFTESTELLING

Het voetbalstadion waarin FC Volendam voetbalt is sinds 1998 eigendom van de gemeente Edam-Volendam en wordt gehuurd door de voetbalclub. In 2008 wendt FC Volendam zich tot de gemeente met het verzoek om twee investeringen te doen in het voetbalstadion:

- FC Volendam vraagt om vervanging van de expotribune. Deze tribune is bedrijfseconomisch en -technisch afgeschreven en voldoet niet meer aan de hedendaagse veiligheidseisen.
- FC Volendam vraagt om de bouw van twee hoekgebouwen. De club wil haar financiële positie versterken door exploitatie van deze hoekgebouwen: met extra opbrengsten uit de verhuur van skyboxen, kantoor- en vergaderruimten.

PLANVORMING EN KADERSTELLING

In de loop van 2008 vindt meerdere malen overleg plaats tussen de portefeuillehouder van de gemeente en het bestuur van FC Volendam om de behoeftestelling te vertalen naar kaders voor gemeentelijke besluitvorming. Deze gesprekken resulteren uiteindelijk

in zeven uitgangspunten voor de investeringen ten behoeve van de bouw van de tribune en de hoekgebouwen:

Zeven uitgangspunten voor kredietverstrekking door de gemeente:

- 1 Bij een totale investering van €3.971.000 (€1.700.000 voor de nieuwe tribune, €2.271.000 voor de hoekgebouwen) wordt de huurverhoging €150.000 p/jr (excl. Btw) + jaarlijkse indexatie.
- 2 Mee- of tegenvallers bij de aanbesteding en meer- of minder werk worden verrekend in de nieuwe huurprijs op basis van bovenstaande.
- 3 De hoekgebouwen worden casco opgeleverd. Afbouw wordt door FC Volendam zelf uitgevoerd.
- 4 Groot onderhoud en vervangingsinvesteringen zijn niet meegenomen en worden, indien ze gemaakt moeten worden, kostenneutraal verrekend in de nieuwe huurprijs.
- 5 Gemeentelijk is gerekend met het actuele rentepercentage van 5% (i.p.v. de reguliere 4%). Dit in verband met de huidige rentestand en het aantrekken van benodigde gelden.
- 6 Gerekende inflatie over inkomsten en lasten is meerjarig 2,5%.
- 7 De voorfinanciering van de investeringen verloopt voor de gemeente meerjarig kostenneutraal, ook in verband met Europese wetgeving ten aanzien van staatssteun.

Dat de investering van de gemeente in de vervanging van de tribune wordt doorberekend in de huurprijs (uitgangspunt 1 en 2) heeft twee redenen:

- 1 Het gaat niet alleen om een vervanging, maar ook om een upgradering. Mede naar aanleiding van wensen van FC Volendam.
- 2 Met FC Volendam is afgesproken dat alleen klein onderhoud is meegenomen in de huurprijs van het stadion. Groot onderhoud en vervangingsinvesteringen worden apart kostenneutraal² verrekend in de huurprijs.

De zeven uitgangspunten zijn in deze fase niet contractueel vastgelegd, bijvoorbeeld in een nieuw huurcontract. Ook is uit dit onderzoek niet gebleken dat er van de verschillende overleggen - tussen de portefeuillehouder en het bestuur van FC Volendam - verslagen zijn gemaakt waaruit blijkt dat beide partijen de uitgangspunten bekrachtigen. Het is verder - ook door het ontbreken van verslagen - onduidelijk of de ambtelijke organisatie betrokken was bij de overleggen. Als laatste is het onduidelijk welke kostenberekeningen ten grondslag liggen aan de hoogte van de investeringsaanvraag door FC Volendam, wie de berekeningen heeft uitgevoerd en of gemeente Volendam de berekeningen heeft getoetst en gecontroleerd op juistheid en volledigheid.

De gemeente heeft in deze fase aandacht voor twee risico's van het project: (1) de financiële positie van FC Volendam en (2) regelgeving op het gebied van staatssteun.

De financiële positie van FC Volendam is relevant met het oog op de vraag of de club de huurverhoging kan betalen. Het college en de ambtelijke organisatie schatten in dat de

² Kostenneutraal wil zeggen dat de gemeente de bedragen die zij investeert op de lange termijn volledig terugverdient via een verhoging van de huur.

financiële draagkracht van FC Volendam voldoende is. Dit op basis van de volgende bronnen:

- Het gemeentebestuur ontvangt de liquiditeitsbegroting 2008/2009 en winst- en verliesrekening (prognose 2007/2008 en begroting 2008/2009).
- De gemeente neemt kennis van de classificatie van FC Volendam in het financiële rating systeem van de KNVB³.

Tweede risico is regelgeving op het gebied van staatssteun. Conclusie van het college is dat de voorliggende investering niet in strijd is met regelgeving zolang deze wordt doorberekend in de huurprijs en daarmee op lange termijn voor de gemeente kostenneutraal is.

KREDIETVERSTREKKING

In september 2008 besluit het college op basis van de genoemde uitgangspunten en het beeld van de risico's aan de raad voor te stellen de kredieten te verstrekken.

Cruciaal moment 1: De gemeenteraad besluit op 23 oktober 2008 in totaal €3.971.000 krediet te verstrekken, in lijn met de uitgangspunten die door het college waren geformuleerd.

Het voorstel om de kredieten te verstrekken wordt eerst behandeld in de besprekronde van de raad. Voorafgaand hieraan worden de raadsleden uitgenodigd voor een presentatie van de plannen door het bestuur van FC Volendam. Er worden door drie fracties schriftelijke vragen aan het college gesteld. In de besprekronde spreken alle fracties hun steun uit voor het voorstel. De voorzitter concludeert dat het als hamerstuk op de raadsagenda kan en daar wordt het - zonder moties of amendementen - unaniem goedgekeurd. De raad stelt met dit besluit een krediet van €3.971.000 beschikbaar voor de nieuwe tribune en hoekgebouwen met als kader de genoemde zeven uitgangspunten.

De raad besluit:

- 1 Een egalisatiereserve te vormen ten behoeve van de nieuwbouw bij het Sportstadion ter grootte van €700.000 en deze eenmalig voor dit bedrag te voeden met een onttrekking uit de algemene reserve in 2009.
- 2 In te stemmen met de bouw van een nieuwe tribune, ter vervanging van de huidige expotribune, en hiervoor een investeringsbudget beschikbaar te stellen van €1.700.000,- (excl. BTW).
- 3 In te stemmen met de bouw van 2 cascogebouwen op de hoeken van het stadion en hiervoor een investeringsbudget beschikbaar te stellen van €2.271.000 (excl. BTW).
- 4 De bij deze investeringen behorende kapitaallasten te betrekken bij de totale exploitatielasten en exploitatiebaten van het Sportstadion en het negatief resultaat te dekken door een jaarlijkse onttrekking uit egalisatiereserve nieuwbouw van het Sportstadion tot en met 2017.
- 5 De huurder FC Volendam, voor deze aanvullende investeringen betreffende het

³ De voetbalbond beoordeelt minimaal driemaal per jaar de financiële positie van de Betaald Voetbal Organisaties in Nederland. Dit gebeurt op basis van een tiental criteria waaronder de solvabiliteit, werkkapitaalpositie, begrotingsdiscipline en de historische en toekomstige netto marge.

sportstadion, een huurverhoging van €150.000 (excl. BTW) in rekening te brengen (die jaarlijks geïndexeerd wordt).	
6	In te stemmen met de geformuleerde uitgangspunten ten aanzien van de verhuur aan de FC Volendam en de investeringen ten behoeve van het Sportstadion.

Het raadsvoorstel bevat geen alternatieve keuzes. Ook bevat het raadsvoorstel geen risicoanalyse en geen verdere kostenonderbouwing van het benodigde krediet. In het raadsvoorstel is wel een lange termijn financiële planning toegevoegd. Hiermee is er een beeld van de huidige en nieuwe kapitaal- en exploitatielasten en de huidige en nieuwe inkomsten uit huur. Uit de financiële planning blijkt dat voor de gemeente in 2025 het break-even-point van de investering is bereikt.

5.2 Realisatie

PROJECTAANPAK GEMEENTE

Gedurende de voorgaande fase (projectinitiatie) is er nog geen sprake van een projectmatige aanpak. Dat wil zeggen: er is geen ambtelijk projectleider, geen projectorganisatie en geen projectplan. Wel is er, in lijn met de reguliere werkwijze in de gemeente, een projectwethouder.

Cruciaal moment 2: in de loop van 2009 wordt een ambtelijk projectleider aangesteld.

Reden van deze aanstelling was dat de ambtelijke leiding constateerde dat er met name door de projectwethouder werd gestuurd (zowel bestuurlijk als operationeel), dat dit op een ad-hoc wijze gebeurde, de ambtelijke leiding onvoldoende werd geïnformeerd en er geen sprake was van een integrale aansturing vanuit de ambtelijke organisatie.

Vanaf dat moment liep de operationele sturing via de nieuwe ambtelijk projectleider en werd de status van het project regelmatig en structureel teruggekoppeld in het werkoverleg van de afdeling VROM. Toen na de tribune ook de hoekgebouwen gebouwd gingen worden, is deze aanpak verder gecontinueerd.

EXTRA KREDIETAANVRAAG TRIBUNE

In overleg tussen FC Volendam en de gemeente Edam-Volendam wordt in 2009 afgesproken eerst de nieuwe tribune te realiseren. FC Volendam verstrekt aan Zeeman Architecten de opdracht voor het maken van het ontwerp voor de tribune.

Onderdeel van het plan zijn daarbij ook twee aanvullende wensen van FC Volendam (inbouw kidsclub en kleedruimtes) en een aanvullende wens van de gemeente (huisvesting LOVE).

Onderdeel	Bedrag
Basisplan	
Basis inclusief berging	€1.573.162
Verplaatsing uitvak naar noord tribune	€231.245
Kosten architect, adviseurs, leges, e.d.	€160.000
Subtotaal	€1.964.407,-
Aanvullende wensen FC Volendam	
Inbouw kidsclub	€83.838
Inbouw kleedkamers	€200.001
Subtotaal	€283.839,-
Aanvullende wens gemeente	
Inbouw LOVE	€103.369
Overige investeringen	
Investering hoofdtribune (brandveiligheid)	€75.000
Totaal	€2.426.615

Tabel 5.2: financieel resultaat aanbesteding tribune

In januari 2010 wordt het college door de ambtelijk projectleider geïnformeerd over de actuele situatie. De resultaten van de aanbesteding zijn nog niet bekend, maar de ambtelijke organisatie trekt al de conclusie dat - mede vanwege de opties van FC Volendam - het krediet substantieel zal worden overschreden. Het college besluit de raad hier nog niet over te informeren, maar het resultaat van de aanbesteding aan een aannemer af te wachten.

Eind februari 2010 zijn de resultaten van de aanbesteding bekend (zie tabel 5.2).

- Ten opzichte van de oorspronkelijke kredietaanvraag is er voor wat betreft het basisplan een overschrijding van 16% van het oorspronkelijke budget (€1.964.407 in plaats van €1.700.000).
- De aanvullende wensen van FC Volendam kosten in totaal €283.839,-. Hierdoor loopt de overschrijding op naar 32% (€2.248.246 in plaats van €1.700.000).
- Doordat de gemeente in de tribune ook LOVE wil inbouwen en de investering in de brandveiligheid van de hoofdtribune (die in principe los staat van de bouw van de nieuwe tribune) bij de kredietaanvraag wordt betrokken, komt te totale overschrijding op 43% (€2.426.615 in plaats van €1.700.000)

Het bestuur van FC Volendam geeft op verzoek van het college aan akkoord te zijn met de extra huurverhoging die hieraan gekoppeld is. Dit is conform punt 2 van de in 2008 overeengekomen uitgangspunten. De inbouw van LOVE (een aanvulling op verzoek van de gemeente) wordt niet meegenomen in de huurverhoging. De investering in de brandveiligheid van de hoofdtribune worden nu nog niet meegenomen bij berekening van het nieuwe huurbedrag, maar zullen wel worden meegenomen in de definitieve berekening van de huurverhoging na afronding van alle werkzaamheden.

Cruciaal moment 3: de raad besluit in 2010 een aanvullend krediet van €726.615,- te verlenen voor de bouw van de tribune.

Het college besluit de raad per memo van 23 februari 2010 te vragen of er bezwaar is tegen het verlenen van het extra krediet. Op 2 maart 2010 besluit het college de opdracht voor de bouw te verlenen, aangezien geen van de raadsfracties hier bezwaar tegen maakt of moties/ amendementen indient.

Later dat jaar (1 juli 2010) wordt aan de raad voorgesteld het verlenen van het extra krediet formeel te bekrachtigen via een raadsbesluit. In de besprekronde leidt dit tot enige discussie. Twee fracties geven aan dat zij liever eventuele alternatieven hadden gezien en dat zij zich nu voor een voldongen feit gesteld voelen. Ook wijzen zij op het ontbreken van zicht op de risico's. Andere fracties en de verantwoordelijk portefeuillehouder geven aan dat het voorstel in lijn is met de eerder door de raad zelf vastgestelde kaders, namelijk dat eventuele overschrijdingen worden doorberekend in de huurprijs. Besloten wordt het stuk als hamerstuk aan de raadsagenda toe te voegen. Daar wordt het voorstel zonder moties of amendementen unaniem aangenomen.

EXTRA KREDIETAANVRAGEN HOEKGEBOUWEN

Op 8 juli 2010 verzoekt FC Volendam de gemeente per brief om ook de hoekgebouwen te gaan ontwikkelen. De club wil dat de bouw in januari 2011 aanvangt. In september 2010 besluit het college dit verzoek te honoreren en besluit zij om nu zelf een architect te kiezen op basis van een openbare aanbesteding. In november 2010 krijgt het winnende architectenbureau de opdracht. Vanaf dan tot februari 2011 wordt in een ontwerpteam (bestaande uit architect, gemeentelijke projectleider en medewerkers van FC Volendam) gewerkt aan het plan. Daarna volgt een openbare aanbesteding naar aannemers.

Tijdens de collegevergadering van 5 april 2011 bespreekt het college de resultaten van de aanbesteding voor de bouw van de hoekgebouwen.

Onderdeel	Bedrag
Bouw hoekgebouwen (kosten aannemer)	€2.314.330
Architect	€65.000
Omgevingswerken	€200.000
Kosten verschillende onderzoeken, leges etc.	€41.144
Totaal	€2.620.474

Tabel 5.3: financieel resultaat aanbesteding hoekgebouwen

- Er is een totale overschrijding van afgerond €350.000,-. Dat is 15% van het oorspronkelijke krediet van €2.271.000,-
- Het grootste deel van de overschrijding wordt veroorzaakt door de omgevingswerken (die niet waren meegenomen bij de oorspronkelijke berekening van het krediet). De kosten hiervoor bedragen €200.000,-
- Ook de kosten voor puur de bouw van de hoekgebouwen komen echter al hoger uit dan het oorspronkelijke krediet. Het betreft casco bouw waarin de installaties zijn meegenomen. De afbouw wordt door en voor rekening FC Volendam uitgevoerd.
- Het aandeel van de architect in de overschrijding is €65.000,-
- Het restant van de overschrijding bestaat uit diverse posten zoals bodemonderzoek en leges/vergunningen.

Het college besluit dezelfde procedure te volgen als bij de tribune. Per brief wordt op 5 april 2011 de raad gevraagd of er bezwaren zijn tegen het aanvullende krediet. Het college geeft hierbij aan dat gunning aan de aannemer uiterlijk 15 april moet plaatsvinden want anders zal de bouw - vanwege het voetbalseizoen - een jaar vertragen. Op verzoek van het college laat FC Volendam daarnaast per brief weten akkoord te zijn met de huurverhoging die gekoppeld is aan het hogere krediet.

Twee raadsfracties reageren negatief op het verzoek van het college. Zij gaan niet akkoord met de kredietverhoging, met name omdat ze het niet eens zijn met de procedure waarbij dit niet in de gemeenteraad wordt besproken. Drie andere fracties (een meerderheid in de raad) gaan wel akkoord met het voorstel. Eén van deze fracties stelt als voorwaarde dat met FC Volendam wordt afgesproken dat de hoekgebouwen niet verhuurd worden aan bestaande huurders van het stadion (en andersom). Het college gaat mee in deze wens. Van één fractie wordt geen reactie ontvangen.

Cruciaal moment 4: aangezien een meerderheid van de raad geen bezwaar heeft tegen het beschikbaar stellen van een aanvullend krediet van €350.000, besluit het college op 19 april 2011 de opdracht voor bouw van de hoekgebouwen te gunnen.

Op 4 oktober 2011 bespreekt het college van B&W een ambtelijk advies waaruit blijkt dat ook het aanvullende krediet voor de hoekgebouwen niet toereikend is. In het ambtelijk advies staat hierover: “hiervoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen, die allemaal voortvloeien uit de korte voorbereidingstijd van het project.” Het gaat om de volgende oorzaken:

- De omgevingswerken vallen duurder uit dan verwacht. Dit is te verklaren door het feit dat een eerdere kostenraming was gebaseerd was op een ‘best guess’. Ook op dit moment is nog onduidelijk hoe hoog de kosten precies zullen uitvallen.
- Bij de bouw is schade ontstaan aan de ondergrondse infrastructuur (kabels en leidingen). Deze infrastructuur is aangelegd in de tijd dat de gemeente nog geen eigenaar was en was bij de start van het project niet goed in beeld. Omdat de infrastructuur niet goed in beeld was, kunnen de kosten ook niet verhaald worden op de aannemer.
- De zendmasten van Vodafone in de lichtmasten van de stadions moeten vanwege de werkzaamheden verplaatst worden. In het contract met Vodafone is afgesproken dat de kosten hiervoor in overleg verdeeld worden. Met deze kosten was eerder geen rekening gehouden.
- De kosten van de bodemsanering vallen hoger uit dan voorzien. Dit komt door twee zaken. Er was geen rekening mee gehouden dat sanering, vervoer en afvoer moest gebeuren onder toezicht van een gecertificeerd bedrijf en de oorspronkelijk geraamde wijze van bodemsanering was niet mogelijk vanwege arbo-regelgeving.

In totaal is er vanwege het meerwerk op de stelposten van de gemeente en de extra omgevingswerken een extra aanvullend krediet nodig van €425.000,-. Dat betekent een extra overschrijding van 19% van het oorspronkelijke krediet van €2.271.000,-

Cruciaal moment 5: voor het college is duidelijk dat ook het aanvullende krediet voor de bouw van de hoekgebouwen niet afdoende is. Ook komt het college voor een voldongen feit te staan wanneer blijkt dat FC Volendam de aannemer(s) direct opdracht heeft gegeven voor het uitvoeren van (meer)werk (zie verdere toelichting hieronder).

In de periode tussen oktober 2011 en februari 2012 vindt overleg plaats tussen de gemeente en FC Volendam over de extra kosten, wie deze moet betalen en in welke mate ze verrekend worden in de huurprijs.

Onderdeel	Bedrag
Kredietverlening april 2011	€2.621.000
Omgevingswerken	€260.000
Meerwerk stelposten gemeente	€165.000
Meerwerk stelposten FC Volendam	€341.594
Totaal	€3.387.594

Tabel 5.4: Extra aanvullend krediet hoekgebouwen

Los van de hierboven beschreven extra kosten (totaal €425.000,-) blijken er namelijk ook nog extra kosten naar aanleiding van:

- Meerwerk als gevolg van wensen van FC Volendam. Het gaat onder andere om wijzigingen in de indeling en het aanbrengen van installaties zoals airco en luchtbehandeling. In totaal gaat het om €341.594,-. Dat is 15% van het oorspronkelijke krediet van €2.271.000,-
- Kosten voor de afwerking van de hoekgebouwen, met name de inrichting. Het gaat in totaal om €323.406,-.

FC Volendam geeft aan in ‘acuut liquiditeitsgevaar’ te komen wanneer het deze kosten zelf moet financieren. Het college geeft vervolgens aan bereid te zijn de raad te verzoeken €766.594,- extra krediet beschikbaar te stellen: €425.000,- voor de omgevingswerken en het meerwerk op de stelposten van de gemeente en de €341.594,- voor het meerwerk als gevolg van wensen van FC Volendam. De kosten voor de afwerking zal FC Volendam zelf moeten dragen. Het college stelt hierbij aan FC Volendam twee voorwaarden:

- De huur wordt verhoogd met €29.500 per jaar.
- FC Volendam maakt met een structureel bezuinigingsplan duidelijk dat het de extra kosten - de extra huur en de lasten voor de afbouw en inrichting van de hoeken - ook daadwerkelijk kan dragen.

FC Volendam gaat op 29 februari 2012 per brief akkoord met een huurverhoging van €29.500 per jaar, maar gaat verder niet in op het verzoek om een bezuinigingsplan; de club geeft aan de extra huurverhogingen te kunnen dekken uit de eigen middelen. Op 6 maart 2012 besluit het college hiermee akkoord te gaan en het extra benodigde krediet voor te leggen aan de gemeenteraad.

De gemeenteraad behandelt de extra kredietaanvraag in de besprekronde en raadsvergadering van 22 maart 2012. Voorafgaand worden door vier fracties schriftelijke vragen gesteld. In de besprekronde worden door vrijwel alle fracties kritische kanttekeningen geplaatst bij het voorstel. Het gaat onder andere om de volgende punten:

- Raadsleden hebben het gevoel geen keuze te hebben. Zij kunnen in feite alleen maar instemmen met het verstrekken van extra krediet.
- Er wordt gevraagd of het college wel voldoende toezicht heeft gehouden: hoe kan het dat FC Volendam meerwerk heeft toegevoegd zonder goedkeuring van de gemeente?
- Raadsleden hebben de indruk dat bepaalde kosten ook in 2008 al te voorzien waren en vragen zich af waarom die toen niet zijn meegenomen in het budget.
- De communicatie tussen de gemeente en FC Volendam is volgens raadsleden niet optimaal.
- Ook vragen verschillende partijen zich af of de rekenkamercommissie geen onderzoek zou kunnen doen naar de geschiedenis rond de hoekgebouwen.

In de raadsbehandeling wordt een aantal van deze kanttekeningen herhaald. Een aantal fracties spreekt uit dat zij er van uitgaan dat dit de laatste keer is dat een extra krediet nodig is voor verbouwingen aan het stadion. Een van de fracties legt bovendien een stemverklaring af waarin de fractie de verontwaardiging uitspreekt over de gang van zaken en het feit dat de raad eigenlijk niet anders kan dan instemmen met het voorstel.

Cruciaal moment 6: op 22 maart 2012 gaat de raad unaniem akkoord met het beschikbaar stellen van €766.594 extra aanvullend krediet voor de bouw van de hoekgebouwen.

5.3 Resultaat en borging

RESULTAAT

De nieuwe tribune en de hoekgebouwen zijn gerealiseerd, opgeleverd en in gebruik genomen. Beide voldoen aan de wensen van FC Volendam en worden geëxploiteerd.

Er is een groot verschil tussen de oorspronkelijke gemeentelijke begroting en de realisatie. Uiteindelijk bleek er in totaal 46% meer krediet nodig dan oorspronkelijk voorzien en viel ook de huurverhoging 42% hoger uit. Zie verder voor een samenvatting van de verstrekte kredieten tabel 5.1 of verderop in tabel 9.1.

Niet direct verdisconteerd in de huurverhoging zijn de kosten voor inbouw van een ruimte in de tribune voor de Lokale Omroep Volendam-Edam (€ 105.000,-) en de kosten voor aanpassingen van de hoofdtribune in het kader van de brandveiligheid (€ 75.000,-).

De huurverhogingen zijn geëffectueerd maar vanwege de overschrijding van het budget en de daaruit voortvloeiende aanvullende kredietverstrekkingen zal het break-even-point voor de gemeente echter later in de tijd liggen dan oorspronkelijk gepland.

BORGING

De huurverhogingen zijn door de gemeente weliswaar geëffectueerd maar zijn nog niet vastgelegd in een door beide partijen ondertekend huurcontract. Een deel van de huurverhoging wordt door FC Volendam betaald maar een deel ook niet. Hierdoor bestaat er een betalingsachterstand van €251.431,- (stand op 15 april 2014).

Reden voor de betalingsachterstand en het nog niet bereiken van overeenstemming over het nieuwe huurcontract is een dispuut over de huurverhoging. Er bestaan verschillen van mening over de volgende punten:

- Het tijdstip waarop de huurverhoging voor de hoekgebouwen ingaat: het moment van casco-oplevering door de gemeente of het moment dat FC Volendam de gebouwen ook effectief in gebruik kon nemen.
- De indexering van de huurprijs. Hierover is inmiddels overeenstemming bereikt.
- De doorberekening van de omgevingswerken. Vraag daarbij is welk deel van de omgevingswerken moet worden doorberekend in de huur van FC Volendam en welk deel voor rekening van de gemeente komt.

Cruciaal moment 7: de gemeente en FC Volendam zijn tot op heden niet tot volledige overeenstemming gekomen over een nieuw huurcontract.

6 Politiek-bestuurlijke besluitvorming

DEELVRAGEN

- 2 Is de raad betrokken bij de cruciale momenten van (her) overweging en besluitvorming?
- 3 Was de informatievoorziening van het college aan de gemeenteraad tijdig, relevant en volledig en in hoeverre heeft het college daarbij voldoende invulling gegeven aan de actieve informatieplicht?
- 4 In hoeverre ondersteunt de informatievoorziening (bij)sturing en controle door de raad?
 - a In hoeverre heeft de raad op een adequate manier controle en politieke sturing op dit project gevoerd?
 - b In hoeverre zijn deze controle en politieke sturing door de raad voldoende mogelijk gemaakt dan wel belemmerd door de informatievoorziening vanuit het college?

NORMEN

- 1 Cruciale momenten voor heroverweging en besluitvorming zijn benut. De relevante partijen zijn daarbij betrokken.
- 2 Een hoge kwaliteit van besluitvorming stimuleert slagvaardige realisatie.
- 3 Het college verschaft de raad tijdige en voldoende relevante informatie voor politieke (bij)sturing en controle door de raad.

Kernbevindingen:

- De kwaliteit van besluitvorming tijdens de oorspronkelijke kredietverlening door de gemeenteraad in 2008 is matig. Dit heeft met name te maken met het ontbreken van een bewuste politieke keuze, het stellen van een te ruim kader, het ontbreken van zicht op risico's en op voorzienbare kosten.
- De raad wordt op verschillende momenten onvolledig of niet tijdig geïnformeerd.
- In het college en de gemeenteraad is bij cruciale momenten geen sprake van een serieuze heroverweging waarbij verschillende opties verkend worden. De raad wordt meerdere malen door het college voor een voldongen feit gesteld maar stuurt ook niet bij om dit in het vervolg te voorkomen.

6.1 Kwaliteit besluitvorming bij start van het project

POLITIEKE KEUZEVRAGSTUKKEN

Het gemeentebestuur wordt in 2008 geconfronteerd met de vraag van FC Volendam om te investeren in de bouw van een nieuwe tribune en van hoekgebouwen.

De vraag voor de investering in de nieuwe tribune vat het college als volgt op:

- Een vraag van een huurder (FC Volendam) aan een verhuurder (de gemeente). Voor de vervanging van de tribune geldt dat een 'goed verhuurder' de technisch en economisch afgeschreven tribune vervangt.

- Een vraag die de rol van de gemeente als lokale overheid raakt. De lokale overheid die verantwoordelijk is voor een veilige samenleving waarbij de tribune niet meer voldeed aan hedendaagse veiligheidseisen.

Ook de vraag voor de bouw van de hoekgebouwen vat het college op als vraag van een huurder (FC Volendam) aan een verhuurder (de gemeente. In de ogen van het college hoort het bij het zijn van een ‘goed verhuurder’ om mee te denken hoe de wensen van FC Volendam invulling kunnen krijgen. Het gaat daarbij primair om een privaatrechtelijke handeling die niet voortkomt uit beleid van de gemeente of moet bijdragen aan beleidsdoelen van de gemeente (aldus het college).

Bij de bouw van de hoekgebouwen is de relatie tussen gemeente en FC Volendam echter niet alleen die van verhuurder-huurder maar ook die van investeerder-ondernemer. FC Volendam wil namelijk met de hoekgebouwen de financiële slagkracht vergroten om de sportieve ambities te kunnen realiseren. De gemeente wordt gevraagd om in dit project te investeren.

Door het voorstel te zien enkel in het licht van de verhuurder-huurder relatie, wordt de investering in de hoekgebouwen niet gepresenteerd als een politieke keuze. De vraag die in het college en de raad centraal staat is of de gemeente mee wil gaan in de wensen van een huurder. De vraag hoeveel geld/risico de gemeente over heeft voor het versterken van de financiële positie van FC Volendam wordt niet gesteld; dit is echter de politieke keuze die voorligt.

KADERSTELLING

Door kaders te stellen bij de start van een groot project kan de gemeenteraad grip houden op een project. Het college gaat binnen de kaders immers aan de slag en komt terug naar de raad wanneer de kaders niet afdoende blijken te zijn.

Hoewel er in dit geval door de raad een specifiek bedrag wordt genoemd in de kredietverstrekking (een instrument om grip te houden), stemt de raad ook in met het uitgangspunt: “mee- of tegenvallers bij de aanbesteding en meer of minder werk worden verrekend in de nieuwe huurprijs.” Hiermee geeft de raad een belangrijk deel van zijn grip uit handen, want:

- door het budgetrecht van de raad moet het college opnieuw om toestemming vragen wanneer er meer krediet nodig blijkt te zijn;
- maar in de praktijk kan de raad dan eigenlijk niet meer terug. De politieke keuze is immers gemaakt en vastgesteld: indien aan de voorwaarde is voldaan dat meerwerk wordt verrekend in de nieuwe huurprijs zal de bouw dus ook bij oplopende kosten doorgaan.

ZICHT OP RISICO'S

Het raadsvoorstel bij de oorspronkelijke kredietverlening geeft geen zicht op de risico's die met de investeringen gepaard gaan. Een fractie stelt hier wel schriftelijke vragen over, maar het antwoord hierop is zeer beperkt: “Zoals te doen gebruikelijk is het risico dat de huidige huurders opzeggen. Negatief zou zijn als het niet zou lukken deze ruimte aan andere te verhuren.”

Uit het raadsvoorstel en de vergadering blijkt kortom niet wat de risico's zijn en hoe de gemeente probeert deze beheersbaar te houden. Uit het interview met de raadsleden blijkt overigens dat een deel van hen van mening is dat zij wel degelijk een beeld hebben van de risico's aangezien die bij de aankoop van het stadion al helder in beeld zijn gebracht.

VOORZIENBARE KOSTEN

Uit de interviews en de bestudeerde documenten blijkt niet hoe de hoogte van de oorspronkelijke kredieten is vastgesteld en op welke berekeningen deze zijn gebaseerd. In de loop van de projecten wordt hoe dan ook duidelijk dat een aantal zaken niet goed zijn doordacht bij het berekenen van de oorspronkelijke kredieten. Niet alle voorzienbare kosten blijken integraal meegenomen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de benodigde omgevingswerken voor de hoekgebouwen. Mede hierdoor moeten later aanvullende kredieten worden goedgekeurd.

6.2 Informatievoorziening aan de raad

Bij de oorspronkelijke kredietaanvraag in 2008 zijn niet alle voorzienbare kostenposten integraal meegenomen. De informatievoorziening van het college aan de raad is daarmee onvolledig.

Bij de bouw van de tribune wordt de raad niet tijdig geïnformeerd over de kredietoverschrijdingen. In de collegevergadering van 26 januari 2010 bespreekt het college de situatie rondom de nieuwbouw van de tribune. In het ambtelijk advies staat: "De beschikbaar gestelde 1,7 miljoen wordt – zeker met de opties – overschreden (het aanbestedingsresultaat nog niet kennende kan ik die conclusie al wel trekken)".

Uit de bijlage bij het collegestuk blijkt dat de kosten op basis van een raming van 19 november 2009 geschat worden op €2.500.000, wat zou betekenen dat er een extra krediet nodig is van 8 ton. Het college besluit de raad hier nog niet over te informeren.

Pas wanneer de resultaten van de aanbesteding binnen zijn, wordt de raad per brief gevraagd of er bezwaren zijn tegen het beschikbaar stellen van aanvullend krediet. Dat de raad op dit moment pas wordt geïnformeerd heeft twee gevolgen:

- Er is geen tijd meer om de kredietverhoging in een raadsvergadering te behandelen en hierover onderling en met het college van gedachten te wisselen.
- Het is niet meer mogelijk om alternatieven voor te stellen bijvoorbeeld door aanpassing van het bestek.

Tijdsdruk

Bij zowel de bouw van de nieuwe tribune als de bouw van de hoekgebouwen is er sprake van tijdsdruk. Verbouwingen kunnen alleen plaatsvinden in de zomermaanden, wanneer er geen activiteiten in het stadion gepland zijn. Bepaalde werkzaamheden zijn ook mogelijk in andere periode, maar daarbij moet altijd rekening worden gehouden met de bereikbaarheid van het stadion en veiligheid van de bezoekers. Dit zorgt voor tijdsdruk: om in de zomer van 2010 (tribune) en 2011 (hoekgebouwen) de belangrijkste werkzaamheden te kunnen uitvoeren, moeten bijvoorbeeld de aanbesteding en aanvraag van vergunningen op tijd gerealiseerd zijn. Een kleine vertraging kan betekenen dat het hele project een jaar moet worden uitgesteld. Dat is voor FC Volendam niet wenselijk en de raad en het college gaat hierin mee waarbij het onduidelijk is waarom ook dit voor de gemeente onwenselijk is.

Tussen ambtenaren en de verantwoordelijk wethouder vindt in 2010 discussie plaats over de vraag of de hoekgebouwen nog wel gebouwd moeten worden (bron: respondenten). Op ambtelijk niveau speelt de vraag of FC Volendam de extra huur wel kan betalen. De raad wordt niet geïnformeerd over deze zorgen en de voorbereidingen van de bouw van de hoekgebouwen worden, zonder de raad te informeren, in gang gezet.

Na de aanbesteding van de hoekgebouwen blijkt wederom dat de kosten hoger uitvallen dan oorspronkelijk begroot. Opnieuw kiest het college ervoor de raad per brief te vragen of er bezwaren zijn tegen het verstrekken van aanvullend krediet.

In oktober 2011 behandelt het college een ambtelijke advies waaruit blijkt dat ook het aanvullende krediet niet voldoende zal zijn voor alle omgevingswerken die nodig zijn. Het college besluit kennis te nemen van de stand van zaken en de raad nog niet te informeren. Pas begin maart 2012 besluit het college de raad om extra krediet te vragen voor de omgevingswerken en het meerwerk dat nodig is. Er worden aan de raad geen alternatieven geboden anders dan het meegaan in het voorstel van het college.

6.3 Heroverweging bij cruciale momenten

Van een cruciaal moment van heroverweging is sprake als:

- de dan geldende politieke kaders knellend blijken en voortgang belemmeren;
- er zich mogelijkheden van versnelling aandienen bij gewijzigde politieke kaders;
- er nieuwe omstandigheden zijn, bijvoorbeeld andere belangen komen op, die om heroverweging vragen;
- er zich grote (financiële) risico's aandienen;
- beoogde resultaten uitblijven of er averechtse (neven)effecten ontstaan;
- de uitvoering hapert of mislukt en/of de planning niet wordt gehaald.

Norm:

Cruciale momenten voor heroverweging en besluitvorming zijn benut.

Aandachtspunten zijn:

- Het college heeft de raad betrokken en de raad is in staat gesteld om de politieke kaders te heroverwegen en zo nodig bij te sturen. De raad wordt niet voor voldongen feiten gesteld.
- De ambtelijke organisatie / projectleider heeft de verantwoordelijke

- | |
|--|
| portefeuillehouder / het college betrokken.
– De verantwoordelijke portefeuillehouder heeft het gehele college betrokken. |
|--|

Binnen het traject van de tribune en die van de hoekgebouwen zijn er zeven cruciale momenten te benoemen. Zie hiervoor de historische reconstructie in hoofdstuk 5. In deze paragraaf belichten we drie cruciale momenten die elementen bevatten die ook herkenbaar zijn in de andere momenten.

CRUCIAAL MOMENT: DE RAAD BESLUIT IN 2010 EEN EXTRA KREDIET TE VERLENEN VAN € 726.615,- VOOR DE BOUW VAN DE TRIBUNE.

In januari 2010 wordt het college geïnformeerd over de actuele situatie aangaande de realisatie van de nieuwe tribune. De resultaten van de aanbesteding zijn nog niet bekend, maar de ambtelijke organisatie trekt al de conclusie dat het krediet substantieel zal worden overschreden. Er dienen zich dus grote financiële risico's aan doordat nieuwe omstandigheden zich voordoen zoals de aanvullende wensen van FC Volendam maar ook die van de gemeente zelf (huisvesting LOVE).

Het college besluit de raad niet te informeren maar de resultaten van de aanbesteding af te wachten. De resultaten zijn eind februari 2010 bekend en bevestigen het financiële beeld. FC Volendam geeft op verzoek van het college akkoord te zijn met de extra huurverhoging die hiermee gemoeid is. Het college vraagt vervolgens de raad per memo het extra krediet te verlenen. Geen van de raadsfracties maakt bezwaar. In juli 2010 wordt de extra kredietverlening door de raad formeel vastgesteld.

De raad is voor een voldongen feit gesteld. Alternatieven worden door het college niet geboden en het door de raad vastgesteld kader rondom de verdiscontering van meerwerk in een huurverhoging maken dat de raad enkel de keuze heeft om het krediet te verlenen.

Dit wordt door twee fracties ook verwoord in de raadsvergadering van juli 2010. Zij voelen zich voor een voldongen feit gesteld. Dit leidt echter niet tot het indienen van moties of amendementen.

CRUCIAAL MOMENT: HET COLLEGE BESLUIT OP 19 APRIL 2011 DE OPDRACHT VOOR BOUW HOEKGEBOUWEN TE GUNNEN AANGEZIEN EEN MEERDERHEID VAN DE RAAD GEEN BEZWAAR MAAKT.

Op 5 april 2011 bespreekt het college de resultaten van de aanbesteding van de hoekgebouwen. Ook hier blijkt een financiële overschrijding, namelijk €350.000,-.

Uit de stukken blijkt dat op dat moment geen alternatieve opties op tafel komen om de kosten toch binnen het oorspronkelijke krediet te houden, noch wordt de optie verkend om de bouw niet door te laten gaan. De enige optie die wordt afgewogen is het uitstellen van de bouw met een jaar. Deze optie wordt door het college echter om drie redenen niet geschikt bevonden:

- Het geeft volgens FC Volendam problemen met licenties e.d.⁴
- De prijs waarvoor is ingeschreven zal niet gestand blijven.
- Een plaatselijke aannemer zal niet in de gelegenheid zijn dit jaar het werk uit te voeren.

Het college besluit wederom per brief de raad te vragen om een aanvullend krediet en geeft daarbij aan dat de gunning aan de aannemer uiterlijk 15 april moet plaatsvinden. Twee fracties reageren negatief, met name omdat zij het niet eens zijn met de procedure waarbij het voorstel wederom niet in een raadsvergadering kan worden besproken. De meerderheid gaat echter wel akkoord.

Ook nu is de raad voor een voldongen feit gesteld. Alternatieven om de kosten te reduceren worden door het college niet geboden en er is sprake van een hoge tijdsdruk om te beslissen.

CRUCIAAL MOMENT: OP 22 MAART 2012 GAAT DE RAAD AKKOORD MET HET BESCHIKBAAR STELLEN VAN €766.594,- EXTRA AANVULLEND KREDIET VOOR DE BOUW VAN DE HOEKGEBOUWEN.

De gemeenteraad behandelt deze extra kredietaanvraag in de raadsvergadering. Door vrijwel alle fracties worden kanttekeningen geplaatst die in lijn liggen met de voorgaande cruciale momenten: raadsleden hebben het gevoel geen keuze te hebben.

Voorafgaand aan de kredietaanvraag heeft overigens FC Volendam aangegeven in ‘acuut liquiditeitsgevaar’ te komen wanneer het de kosten zelf moet financieren. Daarom stelt het college ook als voorwaarde voor kredietverstrekking dat FC Volendam met een structureel bezuinigingsplan dient te komen waarin het duidelijk maakt de extra huur ook daadwerkelijk te kunnen dragen. FC Volendam gaat wel akkoord met een huurverhoging maar geeft geen gehoor aan het verzoek een bezuinigingsplan op te stellen. Dit punt wordt verder niet meegenomen in het raadsvoorstel.

⁴ Uit de brief aan de raad blijkt niet duidelijk welke licenties het om gaat, wat voor problemen er ontstaan en waarnaar ‘en dergelijke’ verwijst.

7 Regievoering en sturing

DEELVRAGEN

- 5 In hoeverre heeft het college van gemeente Edam-Volendam voldoende regie gevoerd op het project? In het bijzonder:
 - a In hoeverre zijn de financiële beheersing en de risicobeheersing van het project adequaat verlopen?
- 6 In hoeverre werkt de gemeente binnen grote projecten slagvaardig samen met externe partijen waaronder medeontwikkellende partijen en burgers?

NORMEN

- 4 Er wordt invulling gegeven aan actief risicomanagement en omgevingsscan.
- 5 Het gemeentebestuur is in staat met partners de aanpak - van de gezamenlijke opgave - te organiseren.
- 6 Er is voldoende organisatiekracht voor uitvoering van besluiten in termen van: aandacht, focus, tijd, hulpmiddelen, werkwijzen (waaronder projectmatig en opgaven gestuurd werken), capaciteit en kwaliteit.

Kernbevindingen:

- De gemeente heeft in onvoldoende mate alle risico's in beeld en onderneemt ook te weinig om deze in beeld te brengen en te beheersen.
- De gemeente is in onvoldoende mate in staat om heldere uitgangspunten voor de samenwerking te formuleren. Er blijven gedurende het gehele traject onduidelijkheden bestaan die leiden tot financiële tegenvallers.
- De gemeente is in onvoldoende mate in staat om een heldere rol- en taakverdeling tussen de gemeente en FC Volendam te organiseren. Dit verbetert wel gaandeweg het project maar er blijven onduidelijkheden bestaan.
- Het ontbreekt de gemeente aan voldoende organisatie- en menskracht en een werkwijze voor professioneel projectmanagement bij complexe projecten. Dit is de afgelopen jaren wel in ontwikkeling en een verbetering is waarneembaar.

7.1 Beheersing risico's

Bij de oorspronkelijke kredietverstrekking door de raad in 2008 ontbreekt een risicobeeld en -analyse. Ook bij de volgende cruciale momenten is dat het geval. De gemeente heeft een aantal risico's wel basaal in beeld. Het gaat hierbij met name om het risico dat FC Volendam in financiële problemen komt en het risico dat de investering wordt aangemerkt als staatssteun.

BOUWRISICO'S EN EXPLOITATIERISICO'S

Rondom de hoekgebouwen zijn zowel risico's ten aanzien van de kosten als de baten. Ten aanzien van beide aspecten worden de risico's vooraf niet integraal en volledig in kaart gebracht en gekwantificeerd.

Bij de risico's ten aanzien van de kosten gaat het bijvoorbeeld om risico's die kunnen spelen tijdens de bouw van de hoekgebouwen. Denk aan het aantreffen van vervuilde grond, brandveiligheid, onvoorziene kosten door het beschadigen van ondergrondse kabels, bezwaren van derden et cetera. Aan de batenkant is de gemeente afhankelijk van een succesvolle exploitatie van de hoekgebouwen door FC Volendam en de financiële draagkracht van FC Volendam die voldoende moet zijn en blijven om de huurverhogingen te kunnen dragen.

Een van de belangrijkste risico's bij investeringen in het sportstadion is een faillissement van FC Volendam of een situatie waarin FC Volendam niet meer de (volledige) huur kan betalen. Voor een voetbalstadion bestaan immers weinig andere potentiële huurders en dus is de gemeente in grote mate afhankelijk van FC Volendam.

Hoewel de gemeente dit risico probeert te beheersen door aan FC Volendam de garantie te vragen dat het de huurverhoging zal betalen, pakt de gemeente hierin onvoldoende door:

- Er wordt bij de kredietverlening in 2008 geen nieuw huurcontract gesloten waarin de nieuwe afspraken worden vastgelegd. Zelfs nu is er nog geen geactualiseerd huurcontract gesloten tussen gemeente en FC Volendam.
- De gemeente heeft zelf onvoldoende zicht op de toekomstige financiële positie van FC Volendam, heeft hier geen maatstaven voor en gaat geheel af op de beoordeling van de KNVB.
- De gemeente beschikt niet over een financiële onderbouwing of business plan dat zicht geeft op de exploitatie die FC Volendam met de hoekgebouwen denkt te kunnen realiseren.
- De gemeente heeft in 2008 en in de jaren daarna onvoldoende zicht op de werkelijke financiële draagkracht van FC Volendam. Bij het laatste aanvullende krediet voor de hoekgebouwen vraagt de gemeente om een bezuinigingsplan van FC Volendam om er zeker van te zijn dat FC Volendam de extra lasten kan betalen. FC Volendam geeft hier geen gehoor aan, maar de gemeente verbindt hier geen consequenties aan.
- Na de oorspronkelijke kredietaanvraag is er geen structureel contact geweest tussen de gemeente en de commissaris die namens de gemeente in de Raad van Commissarissen van FC Volendam zit.

7.2 Organiseren van samenwerking

In 2008 zijn aan de voorkant afspraken gemaakt en vastgelegd tussen gemeente Edam-Volendam en FC Volendam. Deze afspraken zijn vertaald in de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de kredietverstrekking (zie paragraaf 5.1, de zeven uitgangspunten).

Over een aantal uitgangspunten ontstaan echter onduidelijkheden. Het gaat hierbij concreet over de betekenis van termen als ‘casco oplevering van de hoekgebouwen’ en ‘meerwerk’. Deze termen zijn niet nader gespecificeerd. Ook worden hierover gedurende de bouwfase geen nadere afspraken gemaakt en vastgelegd waardoor discussies ontstaan over wat wel en wat niet gefinancierd zou moeten worden door de gemeente.

Aangezien de afspraken niet op schrift zijn gesteld of verwerkt in een nieuw huurcontract, kunnen de partijen elkaar niet aanspreken op elkaars verantwoordelijkheid. Dit belemmert de samenwerking en mede hierdoor ontstaan financiële tegenvallers voor de gemeente.

Ook op uitvoerend niveau is de organisatie tussen gemeente, FC Volendam en de architect bij de start niet duidelijk. FC Volendam verstrekt de opdracht aan de architect voor het ontwerp van de tribune. Het is niet duidelijk of de gemeente FC Volendam hiertoe gemandateerd heeft.

Bij de hoekgebouwen neemt de gemeente het opdrachtgeverschap wel in handen door niet alleen een aanbesteding voor architect, maar ook voor de aannemer te organiseren. Het is daarmee ook helder dat de gemeente de opdrachtgever is. Ook wordt in de loop van 2009 door de gemeente een ambtelijk projectleider aangesteld die het operationele aanspreekpunt is voor de projectleider van FC Volendam. Tijdens de bouw vindt ook regelmatig overleg plaats tussen gemeente, FC Volendam en de aannemer.

Ondanks dat de organisatie van de samenwerking gaandeweg verbeterd, ontstaat uiteindelijk miscommunicaties over het meerwerk dat FC Volendam laat uitvoeren bij de hoekgebouwen. Het college wordt hier achteraf mee geconfronteerd en er ontstaan onduidelijkheden wie dit meerwerk zal moeten betalen.

7.3 Organisatiekracht

Bij de start van het project is er geen projectmatige en integrale aanpak want:

- Er is geen ambtelijk projectleider, noch één persoon binnen de ambtelijke organisatie die eindverantwoordelijk is voor het project en naast de projectwethouder geen ondersteunende ambtelijke projectorganisatie.
- Dit werkt onder meer door op het ontbreken van een risico-analyse, het niet vastleggen van cruciale afspraken en de onduidelijkheid over de inschatting en volledigheid van de kosten. Afstemming over de belangrijkste uitgangspunten vindt direct op bestuurlijk niveau plaats en het is onduidelijk of hierbij voldoende ambtelijke ondersteuning is.

In de implementatiefase van het project is de projectmatige aanpak vanuit de organisatie verbeterd. In de loop van 2009 is één ambtelijk projectleider verantwoordelijk geworden voor de bouw van de nieuwe tribune, waardoor er vanuit de ambtelijke organisatie meer integraal gestuurd en gecontroleerd kon worden. Deze aanpak is verder doorgezet bij de bouw van de hoekgebouwen en wordt door de gemeente ook verder doorgezet bij andere projecten.

De projectmatige aanpak is binnen gemeente Edam-Volendam gedurende de bouw van de tribune en hoekgebouwen in ontwikkeling maar nog niet tot volledige wasdom gekomen. De ambtelijke organisatie is daardoor niet in staat geweest om altijd voldoende tegenwicht aan het college en/of het bestuur van FC Volendam te bieden en het project volledig beheersbaar te maken door bijvoorbeeld:

- risico's integraal in beeld te brengen en deze door te laten werken in raadsvoorstellen;
- bestuurlijke afspraken te verankeren door transparante verslaglegging;
- een heldere rol- en taakverdeling tussen de gemeente en FC Volendam af te dwingen.

Ook is in de ambtelijke organisatie tot een aantal jaar geleden een gebrek aan kwaliteit en capaciteit met het oog op projectmatig werken: er zijn/waren nauwelijks ambtenaren die in staat waren de regie op een complex project in handen te nemen.

Verbetering van projectregie

Uit een aantal recente projecten blijkt dat er verbeteringen zichtbaar zijn in de regievoering en sturing op grote projecten:

- Bij het project St. Nicolaashof heeft uitgebreid vooronderzoek plaatsgevonden. Het gaat hierbij onder andere om geluidsoverlast en luchtkwaliteit, bodemonderzoek en flora en fauna. Ook is er onderzoek gedaan naar parkeren en verkeer.
- Tijdens de raadsvergadering van 18 december 2012 gaat de raad niet direct akkoord met een kredietvoorstel voor de renovatie van het Edams museum. De raad wil pas instemmen nadat het college een aantal vragen beantwoordt. Het gaat hierbij onder andere om het bieden van verschillende keuzeoptyes en de beoogde maatschappelijke effecten van de investering.

8 Samenspel tussen gemeente en FC Volendam

DEELVRAGEN

- 7 Hoe is het samenspel verlopen tussen de gemeente en FC Volendam?

NORMEN

- 5 Het gemeentebestuur is in staat met partners de aanpak - van de gezamenlijke opgave - te organiseren. Het gemeentebestuur is een gelijkwaardige en constructieve samenwerkingsspeler van ontwikkelende partijen en betrokkenen.

Kernbevindingen:

- De relatie tussen gemeente Edam-Volendam en FC Volendam is volgens respondenten overwegend goed maar in het geval van de trajecten rondom de bouw van de tribune en de hoekgebouwen bestaan er veel onduidelijkheden die tot meningverschillen leiden. Deze belemmeren momenteel de ondertekening van een nieuw huurcontract.
- Er is op verschillende terreinen sprake van een wederzijds belang tussen gemeente Edam-Volendam en FC Volendam. Dat maakt dat beide partijen samenwerken.

Samenspel gemeente – FC Volendam

In de fase van projectinitiatie (de fase vanaf behoeftestelling van FC Volendam tot het raadsvoorstel voor het oorspronkelijke krediet) is er overwegend contact tussen de projectwethouder en het bestuur van FC Volendam. De ambtelijke organisatie is hierbij nauwelijks betrokken. Vanaf het moment dat een ambtelijk projectleider wordt aangesteld raken de ambtelijke leiding en -medewerkers meer betrokken en hebben deze ook meer contact met het bestuur en de projectleiding van FC Volendam.

Tijdens het ontwerp en de bouw van zowel de tribune als de hoekgebouwen is de communicatie tussen de gemeente en FC Volendam intensief en respondenten geven daarbij aan dat er sprake is van een goede relatie. Er vindt regelmatig overleg plaats. Zo vindt tijdens de bouw van de hoekgebouwen regelmatig werkoverleg plaats waarbij de ambtelijke projectleider, aannemer en FC Volendam vertegenwoordigd zijn. Tijdens de bouw is ook wekelijks overleg tussen de ambtelijk projectleider en de projectleider van FC Volendam.

Respondenten geven verder aan dat ondanks de goede samenwerking onduidelijkheden zijn ontstaan:

- FC Volendam was opdrachtgever voor de architect bij het ontwerp van de tribune. Het is uit het onderzoek niet gebleken of FC Volendam hiertoe ook gemandateerd was door de gemeente. De gemeente neemt wel het opdrachtgeverschap op zich richting de aannemer bij de bouw van de tribune en bij de bouw van de hoekgebouwen is de gemeente zowel in de ontwerpfase als in de bouwphase de opdrachtgever van de architect en aannemer.
- Tijdens de bouwphase van de hoekgebouwen geeft FC Volendam aan de aannemer(s) direct opdrachten voor (meer) werk. De projectwethouder wordt daarmee achteraf

- geconfronteerd en staat dan voor een voldongen feit. Het is daarbij tevens onduidelijk wie precies de rekening moet betalen.
- Ook rondom het begrip casco-oplevering van de hoekgebouwen ontstaan onduidelijkheden: welke installaties behoren wel of niet tot de casco-oplevering?
 - De post ‘omgevingswerken’ zorgt voor onduidelijkheid. Ook hierbij is de vraag wie de kosten voor haar rekening neemt.

Ook tot op heden zijn onduidelijkheden niet uit de weg genomen en hebben zelfs geleid tot meningsverschillen tussen gemeente Edam-Volendam en FC Volendam. Dit belemmert de ondertekening van een nieuw huurcontract.

Als laatste is de rol van een speciaal lid van de Raad van Commissarissen van FC Volendam door de gemeente onvoldoende benut in de relatie tussen de beide partijen. In 1998 is afgesproken dat een persoon namens de gemeente⁵ in de Raad van Commissarissen van FC Volendam zitting neemt. Er is echter geen sprake van structureel contact tussen het college en het betreffende lid van de Raad van Commissarissen, althans niet met betrekking tot de investeringen in de tribune en hoekgebouwen. Ook is, hoewel dat conform de statuten van FC Volendam niet noodzakelijk is, de gemeente niet gekend alvorens de laatste benoeming werd gedaan.

Volgens respondenten bestaan er wederzijdse belangen tussen de gemeente en de voetbalclub. Dit is de grondslag voor samenwerking tussen beide partijen. De gemeente heeft op drie gebieden belang bij het steunen van de voetbalclub:

- *Financieel belang*: dit belang is beperkt tot de - nog niet via de huur terugverdiende - investeringen in het stadion. De aankoop van de stadion en grond van FC Volendam door gemeente Edam-Volendam in 1998, heeft er voor gezorgd dat de gemeente een financieel belang heeft bij een gezonde voetbalclub. Aangezien het vrijwel onmogelijk is om voor een voetbalstadion een andere huurder te vinden, zal de gemeente financiële schade lijden als FC Volendam failliet gaat of de huur niet meer kan betalen. Met alle nieuwe investeringen in het stadion neemt deze afhankelijkheid verder toe.
- *Maatschappelijk belang*: FC Volendam heeft een positief effect op de lokale economie, welzijn, ontwikkeling van jeugd en de sociale cohesie in de lokale samenleving. De gemeente is dus deels afhankelijk van FC Volendam voor het bereiken van maatschappelijke doelen.
- *Politiek belang*: de voetbalclub kan rekenen op veel sympathie binnen de lokale samenleving. Daardoor is het electoraal gezien risicovol is om de voetbalclub niet te steunen.

FC Volendam heeft een financieel belang bij een goede relatie met de gemeente. Hoewel de club zelf ook investeringen doet in het stadion, heeft de club de gemeente nodig om zeer omvangrijke investeringen te kunnen doen. Voor de volledigheid willen we hierbij

⁵ Hierbij dient te worden aangetekend dat het onduidelijk is wat precies ‘namens de gemeente’ betekent. In de statuten van FC Volendam is dit niet verder gespecificeerd en ook de gemeente heeft hier geen nadere betekenis aan gegeven.

opmerken dat tijdens dit onderzoek niet is onderzocht of andere partijen deze financiële slagkracht ook hadden kunnen verzorgen. Dat valt buiten de scope van het onderzoek.

Context

De onderzoeksvragen richten zich niet op de (bestuurs) cultuur binnen de gemeente Edam-Volendam. Dit aspect is dan ook niet nader onderzocht. Wel wijzen verschillende respondenten op de context waarbinnen het samenspel tussen gemeente Edam-Volendam en FC Volendam haar vorm heeft. Daarom geven we hiervan een beknopte weergave.

Volgens respondenten is Volendam een hechte samenleving met een zeer sterke sociale cohesie. Bewoners en bestuur zijn gericht op ‘doen en realiseren’. Colleges van de gemeente Edam-Volendam zijn dan ook resultaatgericht. Dit heeft veel voordelen: er is nauw overleg tussen samenleving en bestuur en er is voldoende slag- en daadkracht om zaken te realiseren, zowel bij het gemeentebestuur als in de samenleving.

Hoewel dit voordelen biedt, zijn hier volgens respondenten ook risico's aan verbonden. Zij geven daarbij het volgende aan:

- Er is minder ruimte voor het goed doordenken van plannen, het realiseren van de juiste organisatiekracht en kritisch tegenwicht vanuit de ambtelijke organisatie.
- Er is minder ruimte voor borging: afspraken worden in onvoldoende mate goed en zorgvuldig vastgelegd. Dit maakt dat door de nauwe contacten tussen raads- en collegeleden en maatschappelijke organisaties de processen niet altijd transparant zijn.
- Rolverdeling tussen gemeente en partners is minder helder, het is daardoor lastig elkaar aan te spreken op ieders verantwoordelijkheid.

9 Resultaat en lessen

DEELVRAGEN

- 8 In hoeverre worden de beoogde (maatschappelijke) effecten gerealiseerd? Gebeurt dit binnen het gestelde tijdpad en met een doelmatige inzet van tijd en geld?
- 9 Wat zijn lessen om de regievoering op en beheersing van grote projecten in de toekomst te versterken?

NORMEN

- 7 De beoogde (maatschappelijke) effecten worden binnen het gestelde tijdpad en financiële middelen gerealiseerd.

Kernbevindingen:

De gemeente Edam-Volendam:

- heeft in zijn rol van lokale overheid, en in zijn rol van eigenaar van het stadion, met de investering in de tribune de (maatschappelijke) doelen weten te realiseren.
- heeft in zijn rol van eigenaar van het stadion, met de investering in de hoekgebouwen, zijn doel niet gerealiseerd. De hoekgebouwen zijn weliswaar gerealiseerd en worden door FC Volendam geëxploiteerd, maar met de voetbalclub is voornamelijk nog geen volledige overeenstemming bereikt over huurverhoging.
- heeft de bouw van de tribune en hoekgebouwen niet weten te realiseren binnen de financiële kaders. Het budget is ruimschoots overschreden.
- heeft de kaders van de raad (de uitgangspunten voor realisatie van de tribune en hoekgebouwen) onvoldoende geborgd in afspraken met FC Volendam, want er is tot op heden geen nieuw huurcontract.
- heeft reeds lessen getrokken maar er kunnen nog verdere verbeteringen ten aanzien van regie en sturing op grote projecten worden doorgevoerd.

9.1 Resultaat

RESULTAAT

De nieuwe tribune en de hoekgebouwen zijn gebouwd, opgeleverd en in gebruik genomen. Beide voldoen aan de wensen van FC Volendam en de hoekgebouwen worden geëxploiteerd.

Gemeente Edam-Volendam heeft het (maatschappelijk) doel ten aanzien van de investering in de nieuwe tribune gerealiseerd. Dit kan worden gezien in het licht van twee rollen van gemeente Volendam:

- Als lokale overheid is de gemeente verantwoordelijk voor een veilige samenleving. De oude tribune was technisch afgeschreven en voldeed niet meer aan de hedendaagse veiligheidseisen.
- Als eigenaar en verhuurder van het stadion aan FC Volendam heeft de gemeente de plicht om de technisch- en economisch afgeschreven tribune te vervangen.

Naast de realisatie van bovenstaande doelen heeft gemeente Edam-Volendam tevens de Lokale Omroep Volendam-Edam (LOVE) weten te huisvesten in de nieuwe tribune.

Gemeente Edam-Volendam heeft het doel ten aanzien van de investering in de nieuwe hoekgebouwen niet gerealiseerd. Het doel is niet gerealiseerd omdat de gemeente vooralsnog geen volledige overeenstemming heeft bereikt over de huurverhogingen. Dit kan enkel worden gezien in het licht van de rol van gemeente Edam-Volendam als eigenaar van het stadion want de gemeente heeft met de hoekgebouwen geen enkel maatschappelijk doel voor ogen.

Met de investering in de hoekgebouwen had FC Volendam als doel de financiële positie te versterken door exploitatie van de gebouwen. De financiële positie is echter verzwakt (conform ranking van de KNVB). In dit onderzoek laten we de oorzaken hiervan buiten beschouwing aangezien FC Volendam als entiteit buiten de scope van het onderzoek valt en buiten de reikwijdte van de rekenkamercommissie.

Er is een groot verschil tussen de oorspronkelijke gemeentelijke begroting en de realisatie. Uiteindelijk bleek er in totaal 46% meer krediet nodig dan oorspronkelijk voorzien en viel ook de huurverhoging voor FC Volendam 42% hoger uit. Niet verdisconteerd in huurverhoging zijn de kosten voor inbouw van een ruimte in de tribune voor de Lokale Omroep Volendam-Edam (€ 105.000,-) en de kosten voor brandveiligheid van de tribune (€ 75.000,-).

Samenvatting kredietverlening	Bedrag	Percentage van oorspronkelijke krediet	Huurverhoging
Tribune			
Oorspronkelijke krediet	€ 1.700.000,-	100%	
Aanvullend krediet in 2010	€ 726.615,-	43%	
SubTotaal	€ 2.426.615,-	143%	€ 85.000,-
Hoekgebouwen			
Oorspronkelijke krediet	€ 2.271.000,-	100%	
Aanvullend krediet april 2011	€ 350.000,-	15%	
Extra aanvullend krediet maart 2012	€ 766.594,-	34%	
SubTotaal	€ 3.387.594,-	149%	€ 128.500,-
Totaal tribune en hoekgebouwen			
Totaal oorspronkelijke krediet	€ 3.971.000,-	100%	€ 150.000,-
Totaal aanvullend krediet	€ 1.843.209,-	46%	€ 63.500,-
Totaal krediet	€ 5.814.209,-	146%	€ 213.500,-

Tabel 9.1: samenvatting kredieten voor de tribune en hoekgebouwen.

De huurverhogingen zijn geëffectueerd maar vanwege de overschrijding van het budget en de daaruit voortvloeiende aanvullende kredietverstrekkingen zal het break-even-point voor de gemeente echter later in de tijd liggen dan gepland.

BORGING

De huurverhogingen zijn door de gemeente weliswaar geëffectueerd maar zijn nog niet vastgelegd in een door beide partijen ondertekend huurcontract. Een deel van de huurverhoging wordt door FC Volendam betaald maar een deel ook niet. Hierdoor bestaat er een betalingsachterstand van €251.431,- (stand op 15 april 2014).

Reden voor de huurachterstand en het nog niet bereiken van overeenstemming over het nieuwe huurcontract is een dispuut over de huurverhoging. Er bestaan verschillen van mening over de volgende punten:

- Het tijdstip waarop de huurverhoging voor de hoekgebouwen ingaat: het moment van casco-oplevering door de gemeente of het moment dat FC Volendam de gebouwen ook effectief in gebruik kon nemen.
- De indexering van de huurprijs. Hierover is inmiddels overeenstemming bereikt.
- De doorberekening van de omgevingswerken. Vraag daarbij is welk deel van de omgevingswerken moet worden doorberekend in de huur van FC Volendam en welk deel voor rekening van de gemeente komt.

9.2 Lessen

Respondenten geven aan dat er inmiddels lessen zijn getrokken maar dat er ook een aantal interessante lessen zijn die de regie en sturing op grote projecten verder kunnen verbeteren.

LESSEN DIE AL GETROKKEN ZIJN

- 1 De projectmatige aansturing van projecten in de gemeente Edam-Volendam is de afgelopen jaren verbeterd. Er zijn meerdere projectleiders aangetrokken en/of opgeleid en zowel college als organisatie geven aan dat er meer projectmatig gewerkt wordt.
- 2 De ambtelijke organisatie is nadrukkelijker betrokken bij overleggen met maatschappelijke partners. Zo is er tegenwoordig altijd een ambtelijke vertegenwoordiging bij gesprekken met FC Volendam aanwezig.

LESSEN DIE NOG MOETEN VOLGEN

- 1 In alle raadsvoorstellen moeten voortaan de risico's van een bepaald project worden opgenomen. Hierbij hoeft het niet alleen om de financiële risico's te gaan.
- 2 De raad moet meer in stelling gebracht worden om politieke keuzen te maken. Dit kan door raadsvoorstellen te voorzien van meerdere alternatieven en zicht te bieden op de consequenties. Zo zouden in het geval van de hoekgebouwen van FC Volendam meerdere keuzen mogelijk zijn: (a) het plan van FC Volendam volgen, (b) de investering niet doen of (c) investeren in een afgeslankt plan.
- 3 De projectmatige manier van werken zou nog sterker geborgd kunnen worden in de organisatie. Er zijn weliswaar ambtelijk projectleiders en medewerkers worden opgeleid maar projectmatig werken is nog niet verankerd in de organisatiestructuur en (werk)processen.
- 4 Bij de start van projecten moet afspraken geformaliseerd worden en moet er meer aandacht zijn voor heldere verdeling van rollen, taken en bevoegdheden. Bij dat

laatste gaat het zowel om de rolverdeling tussen gemeente en externe partijen, als om de interne rolverdeling. Alleen door afspraken vast te leggen kunnen partijen later in het proces ook aangesproken worden op deze afspraken en hun verantwoordelijkheden.

Bijlage 1 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in drie fases:

- 1 De eerste fase omhelst een oriëntatie en in deze fase is een **historische feitenreconstructie** opgesteld. Op basis van de historische feitenreconstructie en oriënterende gesprekken met ambtelijke sleutelpersonen en een vertegenwoordiging van de raad zijn vervolgens zogenaamde ‘cruciale momenten’ en interessante onderzoeksonderwerpen geselecteerd. Op deze manier is er voor gezorgd dat in de tweede fase van het onderzoek focus lag op de meest relevante momenten en leerzame punten.
- 2 De tweede fase is de **verdiepende fase**. In deze tweede fase zijn aanvullende stukken bestudeerd en hebben vijf aanvullende interviews plaatsgevonden met:
 - Het College van B&W (in de nieuwe samenstelling);
 - Oud-wethouder Kes;
 - De gemeentesecretaris en concerncontroller;
 - Het hoofd van de afdeling VROM;
 - De voorzitter van het bestuur van FC Volendam.
- 3 De derde fase is de fase van **verslaglegging**. In deze fase zijn alle bevindingen verwerkt in een conceptrapport van bevindingen. Na een ambtelijke verificatie van dat rapport zijn vervolgens conclusies en aanbevelingen toegevoegd en is een rapport voor bestuurlijk wederhoor opgesteld en voorgelegd aan het college.

Bijlage 2 Normenkader

Bij dit onderzoek hebben we zes hoofdnormen:

- 1 Cruciale momenten voor heroverweging en besluitvorming zijn benut. De relevante partijen zijn daarbij betrokken. Aandachtspunten zijn:
 - Het college heeft de raad betrokken en de raad is in staat gesteld om de politieke kaders te heroverwegen en zo nodig bij te sturen. De raad wordt niet voor voldongen feiten gesteld.
 - De ambtelijke organisatie / projectleider heeft de verantwoordelijke portefeuillehouder / het college betrokken.
 - De verantwoordelijke portefeuillehouder heeft het gehele college betrokken.

Van een cruciaal moment van heroverweging is sprake als:

- de dan geldende politieke kaders knellend blijken en voortgang belemmeren;
- er zich mogelijkheden van versnelling aandienen bij gewijzigde politieke kaders;
- er nieuwe omstandigheden zijn, bijvoorbeeld andere belangen komen op, die om heroverweging vragen;
- er zich grote (financiële) risico's aandienen;
- beoogde resultaten uitblijven of er averechtse (neven)effecten ontstaan;
- de uitvoering hapert of mislukt en/of de planning niet wordt gehaald.

- 2 Een hoge kwaliteit van besluitvorming stimuleert slagvaardige realisatie. Aandachtspunten zijn:
 - Er is zicht op alle relevante belangen en invalshoeken.
 - Er is zicht op alle relevante alternatieven en consequenties daarvan.
 - Er is zicht op relevante risico's en omgevingsfactoren en de consequenties daarvan (zie hierna ook onder 'risicomanagement').
 - Het besluit is voldoende helder, dat wil zeggen evalueerbaar en resultaatgericht.
 - Het besluit is financieel gezond / er is dekking aanwezig.
 - Besluiten worden niet telkens herzien op grond van zaken die eerder voorzien hadden moeten worden, of op grond van bijzaken.
- 3 Het college verschaft de raad tijdige en voldoende relevante informatie voor politieke (bij)sturing en controle door de raad. Aandachtspunten zijn:
 - Kort overzicht van de procesgeschiedenis uitmondend in de dan geldende politieke kaders (doelstellingen, tijdsbepaling, randvoorwaarden en budget).
 - Het expliciet benoemen van de voorliggende politieke keuzevraagstukken en het verschaffen van overige relevante informatie met het oog op politieke afweging (op de momenten dat het nodig is).
 - Voor zover van toepassing: voortgang, ontwikkelingen rond politieke thema's en (te verwachten) resultaten.
 - Inzicht in wat er in de samenleving leeft (belangen, wensen, opvattingen).

- Antwoord op verzoek om informatie vanuit de raad (antwoord op concrete mondelinge en schriftelijke vragen dan wel antwoord op verzoek voortgangsrapportage).
 - De informatie is actueel en tijdig beschikbaar, dat wil zeggen niet te vroeg of te laat met het oog op adequate taakuitoefening door de raad.
- 4 Er wordt invulling gegeven aan actief risicomanagement en omgevingsscan. Aandachtspunten zijn:
- De risico's en cruciale omgevingsfactoren zijn periodiek goed in beeld. De kans van optreden van risico's en de consequenties zijn in beeld. Denk aan financiële risico's, juridische risico's, bouw- en (brand)veiligheidsrisico's.
 - Er is zicht op maatregelen: hoe kan op risico's en omgevingsfactoren worden ingespeeld, bijvoorbeeld door ze te omzeilen of de impact te verzachten. (Indien sprake is van kansen in de omgeving: hoe kunnen deze verzilverd worden).
 - Er is binnen raad, college en ambtelijke organisatie een open houding voor informatie over risico's, tegenvallers en uitvoerbaarheid van wensen.
- 5 Het gemeentebestuur is in staat met partners de aanpak - van de gezamenlijke opgave - te organiseren. Het gemeentebestuur is een gelijkwaardige en constructieve counterpart van ontwikkelende partijen en betrokkenen.
- 6 Er is voldoende organisatiekracht voor uitvoering van besluiten in termen van: aandacht, focus, tijd, hulpmiddelen, werkwijzen (waaronder projectmatig en opgaven gestuurd werken), capaciteit en kwaliteit.
- 7 De beoogde (maatschappelijke) effecten worden binnen het gestelde tijdpad en financiële middelen gerealiseerd.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Titelbeschrijving
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluiten 2008-2012, 2008-2012.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende Investerings in gedeeltelijke nieuwbouw Sportstadion, 26 september 2008.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende nieuwbouw Jaap Jonk Tribune, 26 januari 2010.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluiten betreffende gunning nieuwbouw tribune FC Volendam, 23 februari en 2 maart 2010.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende aanvullende kredieten stadion FC Volendam, 1 juni 2010.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende ontwikkeling en nieuwbouw (hoeken) stadion FC, 21 september 2010.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende stand van zaken hoekgebouwen FC, 15 februari 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende veiligheid en/rond stadion FC Volendam, 29 maart 2011/5 april 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende gunning bouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, 19 april 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende Kosten omgevingswerken hoekgebouwen, 4 oktober 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende extra krediet hoekgebouwen, 6 maart 2012.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende nieuw huurcontract RKFC Volendam, 20 november 2012.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende nieuw huurcontract RKFC Volendam, 8 januari 2013.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende voortgang hoekgebouwen FC, 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende ontwikkeling en nieuwbouw (hoeken) stadion FC, 2010.
Gemeente Edam-Volendam, Brief aan gemeenteraad voor extra krediet hoekgebouwen stadion FC Volendam, 5 april 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende gunning bouw hoekgebouwen FC, 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende wijziging ontwerp hoekgebouwen FC, 24 mei 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende krediet omgevingswerken hoekgebouwen, 4 oktober 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Collegebesluit betreffende aanvragen aanvullende krediet, 2012.
HB adviesbureau, bestek voor bouwrijp maken stadiongebied, 2013.
HB adviesbureau, bestek omgevingswerken, 2013.
HB adviesbureau, bestek omgevingswerken, 2013.
HB adviesbureau, bestek omgevingswerken, 2013.
HB adviesbureau, budgetraming omgevingswerken, 2012.
Gemeente Edam-Volendam, Vraag en antwoord Raadsplein 23 oktober 2008, Besprekronde Ia, oktober 2008.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag van de Raadspleinvergadering besprekronde IIa van 23 oktober 2008, oktober 2008.
Gemeente Edam-Volendam, Vraag en antwoord Raadsplein 22 maart 2012, maart 2012.

Gemeente Edam-Volendam, Verslag van de Raadspleinvergadering besprekronde Ia 22 maart 2012, maart 2012.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag raadsvergadering 22 maart 2012, maart 2012.
Architecten en Ingenieursbureau TBE BNA B.V., Nota van aanvullingen bestek hoekgebouwen stadion FC Volendam, 14 maart 2011.
Architecten en Ingenieursbureau TBE BNA B.V., 2 ^e Nota van aanvullingen bestek hoekgebouwen stadion FC Volendam, 22 maart 2011.
Architecten en Ingenieursbureau TBE BNA B.V., Bestek hoekgebouwen stadion FC Volendam, 21 februari 2011.
Architecten en Ingenieursbureau TBE BNA B.V., Voorblad, inhoudsopgave en model bankgarantie en garantieverklaring bij bestek hoekgebouwen stadion FC Volendam, 17 februari 2011.
Architecten en Ingenieursbureau TBE BNA B.V., Bijlage bij Bestek Hoekgebouwen stadion FC Volendam: installatie bestek, loodgieter, elektra, ventilatie en verwarming, 18 februari 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 1 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 18 april 2011, april 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 2 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 2 mei 2011, mei 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 3 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 16 mei 2011, mei 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 4 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 30 mei 2011, mei 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 5 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 20 juni 2011, juni 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 6 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 4 juli 2011, juli 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 7 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 18 juli 2011, juli 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 8 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 22 augustus 2011, augustus 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 9 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 9 september 2011, september 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 10 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 3 oktober 2011, oktober 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 11 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 31 oktober 2011, oktober 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 12 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 28 november 2011, november 2011.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 13 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 16 januari 2012, januari 2012.
Gemeente Edam-Volendam, Verslag bouwvergadering nr 14 Nieuwbouw hoekgebouwen stadion FC Volendam, gehouden op 13 februari 2012, februari 2012.
Gemeente Edam-Volendam, Antwoorden college op vragen Lijst Kras over FC Volendam, 22 januari 2014.
Gemeente Edam-Volendam, Brief aan bestuur van FC Volendam betreffende aanpassing huurovereenkomst stadion, 2005.
Gemeente Edam-Volendam, achtergronddocument bij aanpassing huurovereenkomst stadion, 2005.
FC Volendam, Statuten Stichting RKFC Volendam, 7 juni 2002.

Gemeente Edam-Volendam en FC Volendam, <i>Correspondentie over Raad van Commissarissen FC Volendam</i> , 2001-2012.

FC Volendam, e-mail aan college van Gemeente Edam-Volendam, 9 oktober 2013, onderwerp nieuw huurcontract.

Bijlage 4 Respondentenlijst

Dhr.mevr, Voorletter(s)	Naam	Functie	Organisatie
Mevr. G.	Blakborn	Wethouder	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. J.	Bonenkamp	Ambtelijk projectleider bouw Hoekgebouwen	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. R.	De Boer	Afdelingshoofd Ruimtelijke Ordening	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. D.	Hendriks	Gemeentesecretaris	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. N.G.A.	Karhof	Gemeenteraadslid Volendam '80	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. E.A.M.	Karregat	Wethouder	Gemeente Edam-Volendam
Mevr. M.	Kes	Ex-wethouder	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. N.	Klaassen	Concerncontroller	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. L.T.	Kras	Gemeenteraadslid Lijst Kras	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. H.	Kras	Bestuursvoorzitter	FC Volendam
Dhr. H.	Uijlenhoed	Gemeenteraadslid CDA	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. W.J.F.M.	Van Beek	Burgemeester	Gemeente Edam-Volendam
Dhr. H.A.	Van Royen	Gemeenteraadslid PvdA	Gemeente Edam-Volendam



GEMEENTE EDAM -VOLENDAM

Rekenkamercommissie gemeente Edam-Volendam
t.a.v. de secretaris
Postbus 180
1130 AD VOLENDAM

Uw brief van	Uw kenmerk	Ons kenmerk D - 1411183	Datum 1 juli 2014
Onderwerp Zienswijze "Krediet hoekgebouwen FC Volendam"	Doorkiesnummer Bonenkamp, Joost (0299) 398 398	Bijlage(n) - -	

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Met uw brief van 19 mei 2014 stelt u ons in de gelegenheid onze zienswijze te geven op uw rapportage "Krediet hoekgebouwen FC Volendam".

Wij hebben kennis genomen van de rapportage. Deze vormt voor ons geen aanleiding tot het maken van inhoudelijke opmerkingen en/of kanttekeningen. Wij onderschrijven de conclusies die het rapport bevat, voor zover deze betrekking hebben op onze werkwijze. De aanbevelingen uit het rapport nemen wij over. Waar de aanbevelingen betrekking hebben op de samenwerking met de gemeenteraad zullen wij afhankelijk zijn van de input en aanwijzingen van de raad.

U adviseert ons om de projectmatige werkwijze toe te passen op een concreet project en dit te evalueren. Ons inziens leent het project "Derde ontsluitingsweg" zich prima voor de uitwerking van deze aanbeveling.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van de gemeente Edam-Volendam
de secretaris, de burgemeester,

D.K.W. Hendriks

W.J.F.M. van Beek

Coll.: