

Aan de raad van de gemeente  
LEIDSCHEMENDAM-VOORBURG

Datum 15 december 2015

Onderwerp Raadsbrief: Stand van zaken aanbevelingen onderzoeksrapport raadsonderzoek grondexploitatie  
Duivenvoordecorridor

Categorie B

Verseonnummer 1460052 / 1468385

Portefeuillehouder Wethouder Rozenberg

Behandeld door De heer Arbouw

Het college heeft in een raadsbrief van 25 juni 2015 (1372921/1373148) een reactie gegeven op het onderzoeksrapport raadsonderzoek grondexploitatie Duivenvoordecorridor. Het college heeft daarbij aangegeven alle aanbevelingen gericht aan het college uit het eindrapport over te nemen. Het college hecht er aan uw raad te informeren over de wijze waarop met de betreffende aanbevelingen is om gegaan. Hieronder treft u een korte reactie per aanbeveling aan.

### **Bestuur**

*1. Eén collegelid integraal verantwoordelijk te maken voor het projectresultaat, waarbij deze samenwerking en integraliteit stimuleert.*

In lijn met deze aanbeveling heeft het college in zijn portefeuillevdeling in februari 2015 ervoor gekozen één collegelid volledig, voor zowel tekenen als rekenen, verantwoordelijk te maken voor het project DVC. Dit laat onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van het college van B&W als geheel. Dit zal zo worden voortgezet.

### **Organisatie**

*2. De organisatie met een getrapte verantwoordelijkheid in te richten. Van wethouder, ambtelijke opdrachtgever, ambtelijke opdrachtnemer naar projectleider.*

De huidige werkwijze bij projecten is dat de organisatie werkt met een getrapte verantwoordelijkheid waarbij bestuurlijk opdrachtgever (portefeuillehouder), ambtelijk opdrachtgever en projectleider in een driehoek samenwerken. De projectleider is ambtelijk opdrachtnemer.

*3. Vanuit de getrapte verantwoordelijkheid, duidelijkheid te geven in rollen, taken en verantwoordelijkheden.*

De rollen, taken en verantwoordelijkheden van bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en projectleider zijn vastgelegd in het interne handboek projectmatig werken. Het college heeft in

mei 2015 op hoofdlijnen de rollen en bevoegdheden herbevestigd bij het vaststellen van het projectenboek. Het college vergewist zich ervan dat deze werkwijze wordt gevolgd binnen de organisatie, door minimaal twee keer per jaar het projectenboek door te lichten. Daarbij worden telkens de werking en kwaliteit bezien van de acht elementen van projectbeheersing: Scope, Informatie en Communicatie, Kwaliteit, Tijd, Capaciteit, Organisatie, Stakeholders/krachtenveld, Risico's, Geld. De bevindingen worden aan de projectleider, ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever gerapporteerd en vindt er zo nodig bijsturing plaats.

*4. Onderzoek te doen, op welke wijze binnen de organisatie integraler kan worden gewerkt.*

Het college is voortdurend bezig met het versterken van het integraal werken. Dit onder meer door middel van het opstellen van integrale projectplannen, besprekingen in multidisciplinaire (project)teams en rapportages via het projectenboek. Binnen de ambtelijke organisatie wordt sinds dit jaar met de scrum methodiek gewerkt als voorbeeld van een nieuwe werkwijze om integraal werken te bevorderen. In een scrum werken kleine, zelfsturende multidisciplinaire teams aan een van tevoren bepaald eindresultaat. Dat eindresultaat wordt in korte tussenresultaten geknipt, die simultaan worden gerealiseerd. Het werk dat teamleden moeten doen gebeurt, inclusief de afstemming, buiten de scrum om. Tijdens de scrum leveren de teamleden hun werk op aan de anderen; er wordt in een scrum niet vergaderd. (Zie ook de korte prezi over scrum in Leidschendam-Voorburg: <http://bit.ly/1IWDwUQ>.)

Ook de nieuwe inrichting van de werkplekken bevordert integraal samenwerken, net als de leerlijn beleid van de Sijtwende Academie (het interne leerhuis) en andere formele en informele bijeenkomsten. Via het projectenboek betreft het college de raad actief bij de integrale sturing op projecten.

*5. Zoveel mogelijk transparantie te betrachten, waarbij voor alle stukken kritisch wordt bekeken of geheimhouding noodzakelijk is.*

De burgemeester heeft in samenspraak met de griffier en gemeentesecretaris een bestuurlijke / juridische werkgroep geformeerd, waarin wordt gewerkt aan een herijkingsvoorstel wanneer op stukken geheimhouding noodzakelijk is en hoe dat slim kan worden inrichten. Het uitgangspunt daarbij is "openbaar, tenzij". Naar verwachting zal een notitie hierover in het eerste kwartaal van 2016 aan de raad worden voorgelegd.

*6. Onderzoek te doen in hoeverre de huidige organisatie in staat is dit project op een professionele wijze uit te voeren, binnen de aspecten tijd, kwaliteit en geld.*

In november 2015 is aan de raad de nieuwe ontwikkeling gepresenteerd. Onder leiding van een extern projectleider met ervaring op gebiedsontwikkeling is de inzet vanuit de organisatie nader ingevuld met specifieke aandacht voor de projectbeheersing. In opdracht van het college heeft de projectleider gesprekken gevoerd met de betrokken leidinggevenden en medewerkers om te toetsen of de vervolgstappen binnen de aspecten tijd, kwaliteit en geld kunnen worden uitgevoerd. Waar de benodigde capaciteit ontbreekt, wordt die elders betrokken. Zie ook volgende

aanbeveling.

*7. Het college te vragen om inzicht te geven op welke wijze de concerncontroller beter control kan organiseren en uitvoeren op de inhoud en de processen van het project DVC.*

Zoals ook in het handboek projectmatig werken is vastgelegd vindt de beheersing van een project plaats in de vorm van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) zoals we die ook toepassen binnen de gemeentelijke organisatie in de vorm van de P&C-cyclus en het projectenboek.

De PDCA-cyclus wordt inhoud gegeven door:

1. Het opstellen van een plan van aanpak/projectplan en het beschrijven en vaststellen van de normen en toleranties/bandbreedte per beheeraspect (Plan),
2. Het uitvoeren van het plan van aanpak/projectplan (Do);
3. Het bepalen van de status van het project, door de voortgang in het project af te zetten tegen het plan (de norm) en hierover te rapporteren (Check) en
4. Het uitvoeren van corrigerende acties wanneer de status van het project niet volgens plan c.q. de vastgestelde norm verloopt of wanneer het wenselijk is wijziging in het plan aan te brengen (Act)

Periodiek wordt de status van het project gemonitord, de actuele situatie vergeleken met de norm en de vooraf gedefinieerde toleranties/bandbreedte. Indien de afwijking buiten de toleranties valt, wordt door projectcontrol gerapporteerd aan de projectleider en onderneemt het projectteam acties om weer binnen de tolerantiegrenzen te komen. De concerncontroller ziet vanuit zijn onafhankelijke rol toe op deze handelwijze door periodiek aan te schuiven bij het driehoeksoverleg bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en projectleider.

#### **Planvorming en onderbouwing grondexploitatie**

*8. Om ervoor zorg te dragen dat de grondexploitatie een vertaling is van de planvorming wordt geadviseerd om in de toelichting van de grondexploitatie alle relevante stukken op te nemen en aan te geven op welke wijze dit in de grondexploitatie is verwerkt.*

Het college zal bij toekomstige herzieningen, die (ter vaststelling) aan de raad worden aangeboden, aangeven op welke bronnen de verschillende uitgangspunten zijn gebaseerd. Aanvullend zal het college in de bijlage bij de grondexploitatie nadere onderbouwingen opnemen van de meest relevante uitgangspunten. Voorts zal, door de aanschaf van een nieuw grondexploitatie rekenmodel (zie punt 12), ook een meer inzichtelijke onderbouwing van de belangrijkste uitgangspunten en het resultaat als bijlage bij de grondexploitatie worden opgenomen. In zijn algemeenheid geldt bij vorenstaande het principe "openbaar, tenzij".

*9. Een plan van aanpak op te stellen met daarin opgenomen alle processtappen tot de realisatie van het project.*

In juni heeft het college een aanpak voor de uitwerking van de alternatieve scenario's voor de

Duivenvoordecorridor aan de raad voorgelegd (1353437). Dit voorstel is aangenomen en in navolging daarvan is in november het voorstel voor de invulling van de Duivenvoordecorridor in Leidschendam aan de raad voorgelegd (1423601). De voorgestelde aanpak gaat uit van een flexibele ontwikkelstrategie, waarin wordt vastgelegd wat moet. Ook is op hoofdlijnen de rol en houding van de gemeente in verschillende deelgebieden benoemd. In de komende maanden werkt het college - indien de raad voor de voorgestelde ontwikkelstrategie kiest - de aanpak verder uit, zodat de fasering, plannen en processtappen helder vastgelegd kunnen worden.

*10. Verschillende scenario's uit te werken die inzicht geven in de bandbreedte van de ontwikkelstrategie.*

In juni 2015 heeft het college diverse scenario's voor de invulling van de Duivenvoordecorridor in Leidschendam met de raad besproken (1353437). Zoals afgesproken zijn deze scenario's na een interactief proces nader geduid op ruimtelijke kwaliteit, marktpotentie en opbrengstpotentie. De voorgestelde aanpak voor de invulling van het gebied (1423601) betreft echter geen plan, maar een flexibele ontwikkelstrategie, waarin verschillende scenario's een plek kunnen krijgen. De gemeente kan met deze ontwikkelstrategie meebewegen met de ontwikkelingen in de markt. Omdat de strategie uitgaat van de bestaande grondposities en alleen de hoognodige verwervingen, beperkt de gemeente de planrisico's.

## **Beheersing**

*11. De projectleider integraal verantwoordelijk te maken voor het project.*

Het college is integraal verantwoordelijk voor alle projecten. De projectleider draagt er zorg voor dat alle onderdelen van het project in samenhang worden gezien.

*12. Te werken met een ander rekenmodel, dat gemakkelijker toepasbaar is en minder foutgevoelig.*

In lijn met de aanbeveling is de overstap naar een inzichtelijker en minder foutgevoelig rekenmodel in voorbereiding. In het laatste kwartaal van 2015 is een nieuw model geselecteerd dat voldoet aan de aanbevelingen van de enquetecommissie. Zo is controle van de berekeningen geborgd en biedt het model overzichtelijke samenvattingen van het resultaat en de gehanteerde uitgangspunten. Het nieuwe rekenmodel is in december 2015 aangeschaft en zal vanaf 2016 worden gebruikt. Concreet betekent dit dat bij accordering van de voorgestelde ontwikkelstrategie de daarbij horende grondexploitatie met het nieuwe rekenmodel wordt opgesteld. N.B. In het geval het oude plan gehandhaafd blijft wordt vanaf de eerste herziening van de grondexploitatie Duivenvoordecorridor 2016 gebruik gemaakt van dit nieuwe rekenmodel. De rapportage wordt in lijn met dit model aangepast, wat betekent dat op overzichtelijke wijze inzicht wordt gegeven in de resultaten en belangrijkste uitgangspunten van de grondexploitatie.

*13. Een accountant te selecteren met verstand van gebiedsontwikkeling en grondexploitaties.*

De selectie van de accountant heeft dit jaar plaatsgevonden door de raad. Grondexploitaties die ter vaststelling aan de raad worden aangeboden, worden voorafgaand door het college ter

beoordeling aan de accountant voorgelegd.

*14. De raad bij de eerst komende vaststelling van grondexploitaties te adviseren om zich te laten ondersteunen zodat de raad voldoende inzicht heeft en verantwoord kan besluiten.*

Indien de raad dat wenst is het college uiteraard bereid zijn medewerking hieraan te geven. Daarnaast zal het college, om de kennis van de raad over grondexploitaties te vergroten, een workshop aan de raad aanbieden (zie punt 17).

**Voorts beveelt de enquêtecommissie het college aan:**

*15. In kaart te brengen of er afspraken zijn gemaakt met Veurse Horsten die van invloed kunnen zijn op de keuzes en/of keuzevrijheid die de gemeente heeft met betrekking tot toekomstige planvorming en besluitvorming inzake het dossier Duivenvoordecorridor.*

Het college heeft de raad op 15 september 2015 per raadsbrief geïnformeerd over de positie van Veurse Horsten (1392937/1413623). Indien zich hier wijzigingen op voordoen zal het college de raad hierover informeren. In het besloten gedeelte van de commissie Openbaar gebied van 1 december 2015 heeft de portefeuillehouder DVC hieraan nader aandacht geschonken.

*16. Een plan van aanpak op te stellen met betrekking tot het inrichten en waarborgen van een deugdelijke archieffunctie, en dat op afzienbare termijn aan de gemeenteraad voor te leggen.*

Het archief is opgebouwd volgens de wettelijke basis archiefcode en de gemeente volgt daarmee de Archiefwet 1995. Jaarlijks vindt onderzoek plaats naar de zorg en het beheer van het archief. Het verslag daarvan wordt vastgesteld door de raad en toegezonden aan de toezichthouder, de provincie. Het proces van digitaal archiveren is volop in ontwikkeling door de recente overgang naar papierloos werken en krijgt bijzondere aandacht van de hele organisatie. De gemeente Leidschendam-Voorburg heeft daartoe een onderzoek laten uitvoeren naar de huidige en de gewenste invulling van het informatiemanagement. Naar aanleiding van dit onderzoek is er per september 2015 een senior informatiemanager aangetrokken die de primaire opdracht heeft zich te richten op het verbeteren van de informatiebeveiliging en (digitale) archivering. Dit zal in een plan van aanpak (PvA) verder uitwerking krijgen. Op basis van dit PvA worden concrete projecten geformuleerd en uitgevoerd binnen het programma Moderne Overheid 2.0.

**Voorts beveelt de enquêtecommissie de gemeenteraad aan:**

*17. Blijvend te investeren in deskundigheidsbevordering en professionalisering van de raadsleden.*

Het college heeft in zijn reactie op het onderzoeksrapport ten aanzien van deze aanbeveling aangeboden om na de zomer in overleg met de raad een workshop te organiseren over te hanteren methodes bij grondexploitatieberekeningen en de opbouw van de grondexploitatie Duivenvoordecorridor. Deze workshop wordt aangeboden in aanloop naar de door de raad vast te stellen grondexploitatie Duivenvoordecorridor 2016. De behoeften van de raad ten aanzien van het programma van zo'n workshop worden door middel van een vragenlijst bij de raad geïnventariseerd. De datum van de workshop wordt in overleg met de griffie bepaald.

*18. Heldere eisen te stellen aan de wijze waarop de aan de raad toegezonden informatie wordt ingericht, opgesteld en aangeleverd, zodat de raad optimaal gefaciliteerd is in het uitvoeren van zijn kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheden.*

Het college hoort graag op welke wijze de raad deze aanbeveling wil opvolgen. In het driehoekoverleg burgemeester, griffier en gemeentesecretaris worden hierover nadere proces- en werkafspraken gemaakt.

burgemeester en wethouders van Leidschendam-Voorburg,

B.J.D. Huykman  
secretaris

drs. P.F. Rozenberg MPA  
loco-burgemeester