

Rekenkamercommissie gemeente Velsen

Eindrapport rekenkameronderzoek kwaliteit grondbeleid
21 september 2011

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Rekenkamercommissie gemeente Velsen

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Eindrapport rekenkameronderzoek kwaliteit grondbeleid

M. Kilic - Karaaslan MMC
ir. A.H.H.J. van den Berg
D.S.C. Ensberg-Kleijkers
mr.ing. M.E. Krul - Seen

Amersfoort, 21 september 2011
577787/DEN/RGO

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 1 |
| 1.1 | Aanleiding voor het onderzoek | 1 |
| 1.2 | Vraagstelling rekenkamercommissie | 2 |
| 1.3 | Normenkader | 3 |
| 1.4 | Onderzoeksopzet | 3 |
| 1.5 | Selectie cases | 5 |
| 1.6 | Leeswijzer | 5 |
| 2 | Feitenreconstructie per case | 6 |
| 2.1 | Chronologische ontwikkeling project NAM-kade/Grote Hout | 6 |
| 2.2 | Chronologische ontwikkeling project Oud-IJmuiden | 10 |
| 2.3 | Chronologische ontwikkeling project Groot Helmduin (Masterplan Zeewijk) | 14 |
| 3 | Over het grondbeleid van de gemeente Velsen | 18 |
| 3.1 | Nota Ontwikkeling | 18 |
| 3.2 | Nota Vastgoedbeheer | 20 |
| 3.3 | Nota Grondprijzen | 20 |
| 3.4 | Overige en toekomstige ontwikkelingen | 20 |
| 4 | Analyse van de bevindingen | 23 |
| 4.1 | Doeltreffendheid van het grondbeleid | 23 |
| 4.2 | Rechtmatigheid en doelmatigheid grondbeleid en grondexploitaties | 26 |
| 4.3 | Informatievoorziening richting de raad | 28 |
| 4.4 | Sturingsmogelijkheden van de raad | 35 |
| 4.5 | Overige analyses | 36 |
| 5 | Conclusies | 39 |
| 5.1 | Hoofdconclusie: kwaliteit van het gemeentelijk grondbeleid voor verbetering vatbaar | 39 |
| 5.2 | Eerste deelconclusie: doelen grondbeleid vaag en uitvoering daardoor weinig doeltreffend | 39 |
| 5.3 | Tweede deelconclusie: informatievoorziening richting de gemeenteraad redelijk, maar bevat verbeterpunten | 41 |
| 5.4 | Derde deelconclusie: sturingsmogelijkheden van de gemeenteraad op orde | 41 |
| 5.5 | Vierde deelconclusie: grondexploitaties voldoen nog niet aan wetgeving en onvolledig zicht op doelmatigheid | 42 |
| 5.6 | Vijfde deelconclusie: risicoanalyse en -management steeds beter, maar nog niet goed genoeg | 43 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6 | Aanbevelingen voor verbetering van de kwaliteit van het grondbeleid | 44 |
| 6.1 | Aanbevelingen voor verbetering van de <i>kaderstellende</i> rol van de raad | 44 |
| 6.2 | Aanbevelingen voor verbetering van de <i>controlerende</i> rol van de raad | 45 |
| 6.3 | Aanbevelingen voor <i>verbetering</i> van de organisatie en <i>uitvoering</i> van grondbeleid, grondexploitaties en projecten | 46 |

Bijlagen

1. Reactie college van B&W op eindrapport rekenkameronderzoek kwaliteit grondbeleid
2. Wegingskader projectselectie
3. Normenkader
4. Geraadpleegde documenten en dossiers
5. Geïnterviewde personen

1 Inleiding

De rekenkamercommissie van de gemeente Velsen onderzoekt, volgens artikel 182 Gemeentewet, de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur. De rekenkamercommissie van de gemeente Velsen is een *gemengde commissie* en bestaat uit een onafhankelijke, externe voorzitter en leden die tevens lid zijn van de gemeenteraad van Velsen.

De rekenkamercommissie ondersteunt de gemeenteraad bij zijn controlerende en kaderstellende taak door te onderzoeken hoe doelmatig, doeltreffend en rechtmatig de gemeente te werk gaat. Dit betekent dat de rekenkamercommissie bekijkt of de maatschappelijke doelen die de gemeente zich heeft gesteld gehaald worden en of dit op de meest efficiënte en effectieve manier gebeurt.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De rekenkamercommissie Velsen heeft in 2010 besloten om een onderzoek te verrichten naar de kwaliteit van het grondbeleid van de gemeente Velsen. In de afgelopen jaren heeft de accountant van de gemeente in zijn jaarlijkse rapport van bevindingen meerdere malen gewezen op de financiële inrichting van het grondbeleid en de bijbehorende risico's. Zo geeft de accountant in zijn rapport van bevindingen 2008 het volgende aan (PricewaterhouseCoopers 2009, pp. 18-19):

- “In de Nota Ontwikkeling is vastgesteld dat de raad een ‘revolving fund’ beschikbaar stelt aan het college voor de aanschaf van strategisch grondbezit. Dit houdt in dat de waarde van gronden die worden vervreemd of in een exploitatie worden opgenomen, vrijvalt in het besteedbare bedrag van het college. In 2008 is gebleken dat strategisch grondbeleid slechts beperkt wordt toegepast.
- Momenteel hebben 22 van de 29 projecten binnen het grondbedrijf de status ‘niet in exploitatie genomen gronden.’ Deze projecten dienen bewaakt te worden, om te voorkomen dat er een “wildgroei” ontstaat aan projectinitiatieven die niet tot resultaat leiden maar wel een beslag leggen op de kredietruimte van de gemeente.
- Alleen externe kosten worden ten laste van de grondexploitaties gebracht. De interne loonkosten komen ten laste van het afdelingsbudget en worden op basis van begrote verdeelsleutels over de producten verdeeld. Hierdoor is geen volledig inzicht in de werkelijke kosten per project/grondexploitatie.”

Naar aanleiding van deze bevindingen van de accountant en andere ontwikkelingen, heeft de rekenkamercommissie Velsen besloten een onderzoek naar de kwaliteit van het huidige grondbeleid te laten uitvoeren. De rekenkamercommissie heeft Twynstra Gudde gevraagd het onderzoek uit te voeren.

1.2 Vraagstelling rekenkamercommissie

1.2.1 Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft tot doel “een helder beeld krijgen van de kwaliteit van het huidige grondbeleid van de gemeente Velsen waarbij gekeken wordt naar:

- de door de raad geformuleerde doelstellingen en het beleid inzake risico's en weerstandsvermogen
- de processen binnen het grondbeleid
- de uitkomsten van deze processen, met name gerelateerd aan de ontwikkeling van drie (een of twee afgesloten en een actueel lopend) grondcomplexen
- de rol van de gemeenteraad bij het grondbeleid waarbij de sturingsmogelijkheden en controlemogelijkheden worden betrokken.”

1.2.2 Deelvragen

Daarbij heeft de rekenkamercommissie de volgende deelvragen geformuleerd.

Doeltreffendheid van het grondbeleid

- welk beleid heeft de gemeenteraad vastgesteld met betrekking tot het tot stand komen en beheersen van grondexploitaties?
- welke doelen wil de raad daarmee bereiken?
- zijn acties, activiteiten en processen (door het college van B&W) met deze doelen in overeenstemming?
- worden de doelen ook daadwerkelijk bereikt waarbij de ontwikkeling en uitkomsten van de nog nader te bepalen grondexploitaties als maatgevend worden beschouwd?

Informatievoorziening richting de gemeenteraad

- is de informatievoorziening aan de gemeenteraad voldoende zodat de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende taak goed kan uitvoeren?

Sturingsmogelijkheden van de gemeenteraad

- wat zijn de kaderstellende en sturende mogelijkheden van de gemeenteraad?
- op welke wijze kan de raad meer grip houden op de grondexploitaties en de risico's daarin, met name in het kader van het *revolving fund*?

Rechtmatigheid en doelmatigheid van de grondexploitaties

- voldoen de grondexploitaties aan de door de raad gestelde kaders?
- wat zijn de resultaten van een vergelijking van de uitkomsten op raming- en rekeningbasis, waarbij tevens een verschillenanalyse wordt uitgevoerd?
- wat zijn de oorspronkelijke doelen (zowel algemeen als specifiek voor deze plannen) van de grondexploitaties en in hoeverre zijn deze bereikt?

Overige deelvragen

- zijn de risico's van (de uitvoering van) het grondbeleid voldoende in kaart gebracht en wordt de raad over deze risico's voldoende en adequaat geïnformeerd?
- welke aanbevelingen voor verbetering van de kwaliteit van het grondbeleid kunnen worden gedaan?

De aanbevelingen in het onderzoek zullen voornamelijk gericht zijn op de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad.

1.3 Normenkader

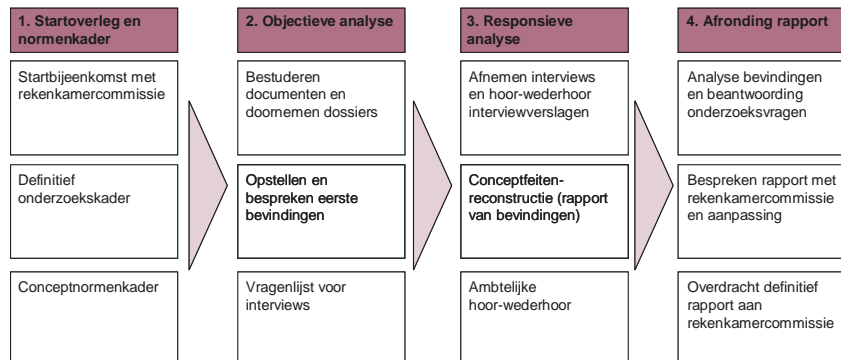
In het rekenkameronderzoek is gebruikgemaakt van een normenkader. Hierbij gaat het om specifieke normen om de kwaliteit van het gemeentelijk grondbeleid te bepalen. Normen die afkomstig zijn van:

- geldende wet- en regelgeving
- richtlijnen van de Commissie Besluit Begroting en Verantwoording
- ervaring met eerdere rekenkameronderzoeken bij andere gemeenten
- lokale omstandigheden: normen uit het grondbeleid zelf, de ontwikkelingsfase van het grondbeleid en het grondbedrijf, lessen op basis van ervaringen uit het verleden et cetera
- relevante toekomstige ontwikkelingen.

Het normenkader is opgenomen in bijlage 3.

1.4 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgebouwd uit de volgende vier verschillende stappen.



Hierna worden deze stappen kort toegelicht.

Stap 1 – Startoverleg

Het onderzoek is begonnen met een startbijeenkomst met de rekenkamercommissie, de onderzoekers en een aantal vertegenwoordigers van de gemeente Velsen op 7 december 2010. Hierin is het conceptonderzoekskader besproken met daarin:

- het conceptnormenkader en de onderzoeksaanpak
- een lijst van de te bestuderen documenten
- een overzicht van de te interviewen actoren die een relevante rol spelen bij het grondbeleid
- een voorstel voor de twee nader te onderzoeken casestudies. In overleg met de rekenkamer op 6 december jl. is besloten een derde casus toe te voegen aan het onderzoek
- concrete werkafspraken en een planning voor vervolgoverleggen.

Na afloop van het overleg is op basis van de inzichten van de rekenkamercommissie het onderzoekskader aangepast.

Stap 2 – Objectieve analyse en vaststelling normenkader

In stap 2 zijn de volgende werkzaamheden verricht:

- het bestuderen van relevante documenten
- het doornemen van de dossiers van de betreffende grondexploitatieprojecten
- het opstellen van de eerste bevindingennotitie (PowerPoint-presentatie)
- het bespreken van de eerste bevindingen met de rekenkamercommissie (eerste tussentijdse voortgangsgesprekken met de rekenkamercommissie)
- het opstellen van een vragenlijst voor de af te nemen interviews.

Stap 3 – Responsieve analyse

In stap 3 is duiding en verdieping gegeven aan de objectieve bevindingen. In deze stap zijn de volgende werkzaamheden verricht:

- het interviewen van betrokkenen, individueel en in de vorm van een groeps-gesprek
- het opstellen en verifiëren (toepassen van wederhoor) van de ‘interview-verslagen’
- het opstellen van de conceptfeitenreconstructie
- een ambtelijke toetsing op feitelijke onjuistheden in de conceptfeitenreconstructie
- het bespreken van de feitenreconstructie met de rekenkamercommissie (tweede tussentijdse voortgangsgesprekken met uw rekenkamercommissie).

Stap 4 – Afronding onderzoeksrapport

In deze laatste stap is het onderzoek afgerond door het onderzoeksrapport op te stellen. De volgende werkzaamheden hebben hieraan bijgedragen:

- de analyse en de beantwoording van de onderzoeksvraag en het opstellen van conclusies en aanbevelingen en deze weerleggen in een conceptrapportage
- het bespreken van de conceptrapportage met de rekenkamercommissie
- het verwerken van de op- en aanmerkingen en aanvullingen van de rekenkamercommissie en het verwerken van het conceptonderzoeksrapport tot een definitief door de rekenkamercommissie goedgekeurd onderzoeksrapport
- de overdracht van het rapport aan de rekenkamercommissie
- het verwerken van de resultaten van de bestuurlijke hoor-wederhoorprocedure
- de aanwezigheid van het onderzoeksteam tijdens de bespreking van het eindrapport in de raads- of raadscommissievergadering.

1.5 Selectie cases

Zoals in de onderzoeksaanpak is te lezen, is in het onderzoek gebruikgemaakt van drie cases. De cases zijn gebruikt om zicht te krijgen op de patronen in het grondbeleid van de gemeente Velsen. Voor het selecteren van deze cases is gebruikgemaakt van een ‘wegingskader’. Dit wegingskader is opgenomen in bijlage 2. Op basis van het wegingskader zijn de onderzoekers gekomen tot de volgende selectie van projecten:

1. *Oud-IJmuiden*: herstructurering naar gemengde locatie met een goede *exposure* als belang voor de gemeente
2. *NAM-kade/Grote Hout*: herontwikkeling bedrijventerrein met financieel belang in de hoge kosten voor de gemeente
3. *Masterplan Zeewijk/Groot Helmduin*: herstructurering woonwijk; stadsvernieuwingsopgave: hoogbouw vervangen door laagbouw.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen wij de feitelijke en chronologische ontwikkeling van elk van de drie cases. Hoofdstuk 3 beschrijft de (chronologische) ontwikkeling van het grondbeleid van de gemeente Velsen. Ook gaan we in hoofdstuk 3 in op de bevindingen per deelvraag. In hoofdstuk 4 analyseren wij de verschillende aspecten van het normenkader. De aspecten zijn geordend naar de deelvragen.

2 Feitenreconstructie per case

De drie verschillende onderzochte cases geven een beeld van de patronen in het grondbeleid van de gemeente. In dit hoofdstuk is de ontwikkeling van elke case chronologisch en feitelijk uiteengezet.

2.1 Chronologische ontwikkeling project NAM-kade/Grote Hout

2.1.1 *De beginperiode: aankoop van het NAM-terrein*

Op 5 november 2003 stemde de gemeenteraad in met de aankoop van het NAM-terrein. Het terrein was 27 hectare groot en met de aankoop was een totaalbedrag van ongeveer € 23 miljoen gemoeid. De verwachte nette contante waarde van het project na realisatie zou ongeveer €2,4 miljoen bedragen.

Het project kreeg als naam Herontwikkeling NAM-terrein. Bij het raadsbesluit van 2003 formuleerde de raad een aantal randvoorwaarden. Zo moest een deel van de kade worden ontwikkeld tot bedrijventerrein. Een ander deel van het terrein zou moeten worden gebruikt voor woningbouw (luke koopappartementen bij het water). Dit werd van belang geacht voor de verbetering van de leefbaarheid van de kern Velsen-Noord.

De aankoop wordt gezien als een strategisch defensieve aankoop, omdat de externe druk ertoe heeft geleid dat de raad het terrein zo snel mogelijk wilde aankopen. Deze externe druk bestond uit het beeld dat de gemeente Amsterdam het terrein ook wilde aankopen voor haar havenbedrijf. Dit lijkt voor de gemeente het doorslaggevende argument te zijn geweest om het terrein aan te kopen.

2.1.2 *Al snel na aankoop diende zich een aantal potentiële risico's aan*

Bij de aankoop van het NAM-terrein heeft de gemeente de kwaliteit van de kade beperkt onderzocht.

Voorafgaand aan de aankoop stelde de provincie per brief op 16 oktober 2003 een aantal voorwaarden aan de herontwikkeling van het NAM-terrein. De provincie had de voorkeur voor een uitsluitend economische ontwikkeling van het terrein.

In 2004 informeerde het college de raad over een te verwachten tekort van € 3 miljoen. Dit tekort wenste het college te dekken vanuit subsidie van het ministerie van Economische Zaken (Topper-subsidie van ongeveer € 2,5 miljoen).

In 2004 en 2005 zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd, onder meer naar:

- de gebruiksmogelijkheden van het terrein. Hierbij is door Tebodin de mogelijkheid onderzocht om woningbouw en bedrijvigheid op de locatie te combineren
- “het huidige voorkomen van beschermde soorten in het kader van de Flora- en faunawet”
- de archeologische en cultuurhistorische situatie op het terrein
- de externe veiligheid
- de bodemsituatie
- explosieven.

De aandacht in deze onderzoeken ging vooral uit naar de vraag “is woningbouw op deze locatie haalbaar?” Bij beantwoording van deze vraag is rekening gehouden met de milieutechnische, financiële en bestuurlijke haalbaarheid.

De accountant wees in zijn verslag over 2003 op een aantal potentiële risico's. “Aangezien een actief grondbeleid grotere risico's met zich meedraagt is het mogelijk dat de huidige reserve grondbedrijf ontoereikend is om toekomstige verliezen op te vangen. Dit risico is vergroot door de aanschaf van het NAM-terrein in 2003, waarbij onzekerheid bestaat over de bestemming en haalbaarheid van de prospecties met betrekking tot dit project en de relatieve onervarenheid van de gemeente met betrekking tot omvangrijke projecten als het NAM-terrein.”

2.1.3 *Eerste inzicht: woningbouwontwikkeling is onmogelijk*

Begin 2005 concludeerde het college dat het niet mogelijk was om het oostelijk deel van de terreinen te gebruiken voor woningbouwontwikkeling. In dezelfde periode stelde de raad de inrichtingsvisie en de nota van uitgangspunten vast voor het westelijk deel van de terreinen (exclusief de kade). In juni 2006 besloot de raad het gehele terrein te ontwikkelen als bedrijventerrein. In 2007 heeft de raad het bestemmingsplan en het beeldkwaliteitsplan vastgesteld. In datzelfde jaar ontving de gemeenten verschillende subsidies:

- WED-subsidie (Water als Economische Drager, provincie Noord-Holland)
- HIRB-subsidie (Herstructurering en Innovatief Ruimtegebruik op Bedrijventerreinen, provincie Noord-Holland)
- Topper-subsidie (ministerie van Economische Zaken).

Eind 2007 heeft het college besloten een aantal projecten door te lichten. Op 1 april 2008 is de raad geïnformeerd over de resultaten van de doorlichting van het project Bedrijventerrein Velsen-Noord. Deze doorlichting concludeert dat “het tempo van uitgifte en de uitgifteprijs een (financieel) risico” kan opleveren. Ook het feit dat het uitgeven van “nat terrein nieuw is” voor de gemeente Velsen, werd als een risico gezien.

Verder werd uit de doorlichting duidelijk dat de gemeente mogelijk niet aan de subsidievoorwaarden zou kunnen voldoen. De technische staat van de kade is, volgens de doorlichting, een “aandachtspunt”.

2.1.4 *Tweede inzicht: geen tender, maar samenwerking met de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Noordzeekanaalgebied N.V. (RON)*

In 2008 is het college begonnen met een aanbestedingsprocedure (tender). Het college wilde de ontwikkeling van het terrein namelijk aan één partij gunnen. De provincie en het lokale bedrijfsleven verzetten zich echter tegen deze wens van het college. Naar aanleiding van overleg met de raad, heeft het college in 2008 besloten over de aanbestedingsprocedure eerst te overleggen met de RON. Hiertoe heeft de gemeente op 28 april 2009 met de RON een intentieovereenkomst gesloten, onder de naam Intentieovereenkomst DistriPort Ymond. De RON en Zeehaven IJmuiden N.V. (Zeehaven) hebben de gemeente vervolgens een voorstel gedaan voor concrete invulling van de samenwerking; het voorstel was onderdeel van een businessplan. Dit businessplan bood echter onvoldoende “aanknopingspunten” om een Memory of Understanding met de RON te sluiten. De RON heeft van het college in augustus 2009 drie maanden extra de tijd gekregen om haar plannen nader uit te werken. De gemeente en de RON kwamen desondanks niet tot een Memory of Understanding.

2.1.5 *Derde inzicht: technische staat van de kade is onvoldoende en investeringen zijn noodzakelijk*

Begin 2009 ontving het college van de ambtelijke organisatie signalen dat de technische staat van de kade niet goed zou zijn. Het college heeft dit vervolgens laten onderzoeken. Op 16 juni 2009 informeerde het college de raad over de uitkomsten van technische inspecties van de kademuren en de terreinverhardingen door Royal Haskoning B.V. Volgens Royal Haskoning kan de veiligheid van de kade “niet zonder meer gegarandeerd” worden. Het college liet de raad weten in de maand juni 2009 daartoe maatregelen te nemen om het probleem “eenvoudig, goedkoop en goed werkbaar” op te lossen. Volgens de gemeente moesten de maatregelen van het college er vooral voor zorgen dat de kade nog een paar jaar - onder strikte randvoorwaarden - gebruikt kon worden.

Daarnaast hebben de RON en Zeehaven in 2009 een second opinion door ingenieursbureau Lievense laten uitvoeren naar de kwaliteit van de kade. Ook uit dit onderzoek bleek dat de kade in zeer slechte staat verkeerde en vervangen moest worden. Voorts hebben de RON en Zeehaven aan het onderzoeksbureau Dynamar opdracht verstrekt om een nieuwe marktanalyse uit te voeren.¹

¹ De onderzoeken die Lievense en Dynamar hebben uitgevoerd voor de RON en Zeehaven zijn vertrouwelijk van aard en vallen volgens de gemeente Velsen niet onder de Wet Openbaarheid van bestuur (Wob).

In maart 2010 informeerde het college de raad over de “zeer slechte staat” van de kade. “Om de Grote Hout als havengebonden bedrijventerrein te kunnen blijven gebruiken, zijn daarom grote investeringen in de kaden noodzakelijk. In de grond- en projectexploitatie is hier geen rekening mee gehouden.” Volgens onderzoek van Lievense is er € 12 miljoen tot € 18 miljoen nodig om de hele kade te vernieuwen. Hiervan wordt circa € 15 miljoen geacht gedekt te worden uit bijdragen van derden.

2.1.6 *Vierde inzicht: financiële positie RON is te wankel*

In de loop van 2009 werd duidelijk dat de financiële positie van de RON instabiel was geworden, mede als gevolg van de economische crisis. De gemeente Velsen heeft in 2010 haar aandelen in de RON om niet overgedragen aan de provincie Noord-Holland.

Van januari 2010 tot en met september 2010 voerde de gemeente intensief overleg met de provincie Noord-Holland over een financiële bijdrage van de provincie na het wegvallen van de RON als samenwerkingspartner. Met name met het opknappen van de slechte staat van de kade zouden aanzienlijke kosten zijn gemoeid. De provincie concludeerde in het najaar van 2010 echter dat zij financieel niet in staat was bij te dragen aan ontwikkeling van het NAM-terrein.

Op 30 maart 2010 heeft het college de raad middels een collegebericht geïnformeerd over het project. Ook via de paragraaf Grondbeleid (jaarrekening 2009) is de raad geïnformeerd over de status en de verdere verwachting van het project. De accountant adviseerde de raad met het collegevoorstel - om een voorziening te treffen voor het negatieve resultaat - in te stemmen. In dit voorstel wordt het negatieve resultaat gedekt uit de reserve grondbedrijf. Daarnaast is in het voorstel een plan opgenomen om de reserve weer aan te vullen.

2.1.7 *Vijfde inzicht: ontwikkelen van alternatieve scenario's is noodzakelijk*

Op 2 november 2010 heeft het college de raad geïnformeerd over het resultaat van het overleg met de provincie en de vervolgstappen. Het college geeft hierin aan dat het onduidelijk is of de voorziening van €4,1 miljoen voldoende zal zijn en neemt op korte termijn een aantal acties. Zo heeft het college opdracht gegeven aan de ambtelijke organisatie om alternatieve scenario's voor de realisatie van het project te ontwikkelen.

Per februari 2011 worden grofweg vijf scenario's onderzocht voor definitieve invulling van de kade, waarbij een belangrijk onderscheid bestaat tussen scenario's voor ontwikkeling van een nat bedrijventerrein en voor een droog bedrijventerrein. De voorkeur van de gemeente gaat uit naar een nat bedrijventerrein.

Ook een samenwerking met het Havenbedrijf van Amsterdam wordt onderzocht. Deze scenarioanalyse zal naar verwachting in het najaar van 2011 gereed zijn.

2.1.8 *Zesde inzicht: raad actief betrekken middels informatieve sessies*

Op 10 februari 2011 is de raad via een informatieve raadssessie over de stand van zaken geïnformeerd. Tijdens deze sessie is de volgende planning medege-deeld:

- tussen januari 2011 en juni 2011: uitwerken ontwikkelscenario's
- tussen augustus 2011 en september 2011: collegebesluit
- tussen oktober 2011 en februari 2012: afspraken met partners over gekozen plan maken, verder uitwerken en subsidiegevers benaderen
- tussen maart 2012 en mei 2012: besluitvorming college en raad
- najaar 2012: start realisatie ontwikkeling kadeterrein.

Dergelijke informatieve sessies zullen tot de start van de realisatie vaker plaatsvinden.

2.1.9 *Financiële ontwikkeling project NAM-kade/Grote Hout*

Tabel 1. Financiële ontwikkeling project NAM-kade/Grote Hout

| Jaar | 2003- 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------------|---------------|------|------|------|------|------|---------|---------|
| Contante waarde (€ mln) | 2,4 | 1,5 | 2,1 | 3,1 | 2,9 | 2,8 | -/- 4,1 | -/- 4,1 |

In 2006 zijn er extra kosten 'bouwrijp maken' en 'plankosten' opgenomen. Daartegenover staan extra opbrengsten. In 2010 zijn extra kosten voor verbetering van de kade opgenomen. Daar tegenover staat een extra bijdrage van derden ten behoeve van de verbetering van de kade. In 2011 is de bijdrage van derden verlaagd met diverse meevallers, zoals extra verkoop van niet geraamde gronden en het niet verwerven en opnieuw uitgeven van de Eendrachtsstraat. In het najaar van 2010 heeft de gemeente aan de provincie voorgesteld om de resterende bedragen van de WED- en HIRB-subsidies te mogen besteden aan het (deels) vernieuwen van de kade. Volgens de gemeente staat de provincie in principe positief tegenover dit voorstel.

2.2 **Chronologische ontwikkeling project Oud-IJmuiden**

Op 16 december 2004 sloot de gemeente Velsen met MAB Ontwikkeling B.V. een intentieovereenkomst om onderzoek te verrichten naar woningbouw in Oud-IJmuiden. In 2005 en 2006 zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd, waaronder op het gebied van milieu, leefbaarheid, gevolgen voor omliggende

bedrijven en financiële haalbaarheid. In deze periode zijn alle bewoners van het betreffende gebied benaderd om input te leveren voor het te ontwikkelen beeldkwaliteitplan.

2.2.1 *Eerste inzicht: strakke afspraken in intentieovereenkomst tussen gemeente en Bouwfonds*

In oktober 2006 sloot de gemeente met Bouwfonds een nieuwe intentieovereenkomst voor het project Oud-IJmuiden. Doel van het project is om het verouderde bedrijventerrein te ontwikkelen tot een “aantrekkelijke buurt om te wonen, werken en recreëren”. De gemeente en Bouwfonds spraken af dat de particuliere vastgoedontwikkelaar volledig verantwoordelijk was voor realisatie van het project. Daarmee lagen alle risico’s ook bij Bouwfonds.

2.2.2 *Tweede inzicht: belang van goede communicatie met bewoners*

Eind 2007 heeft het college besloten een aantal projecten door te lichten. Op 1 april 2008 is de raad geïnformeerd over de resultaten van de doorlichting van het project Oud-IJmuiden. Deze doorlichting concludeert dat het “voorkomen van maatschappelijke onrust en van schade tijdens de werkzaamheden” om extra aandacht vraagt. “Daarbij is een goede communicatie met de zittende bewoners van wezenlijk belang.” Ook uit diverse interviews blijkt dat Bouwfonds, de gemeente en de betrokken woningcorporaties zich gedurende het project hebben gerealiseerd dat communicatie van groot belang is. Hierin heeft de gemeente geleerd dat, hoewel Bouwfonds de feitelijke gebiedsontwikkelaar is, de gemeente in de ogen van de burgers het aanspreekpunt blijft. Daarom zijn bewoners gedurende het project steeds meer via bijeenkomsten, nieuwsbrieven en andere communicatiemiddelen geïnformeerd over de voortgang van het project.

2.2.3 *Derde inzicht: concessiemodel als basis voor samenwerking gemeente en Bouwfonds*

Op 1 juli 2008 heeft het college de raad een voorstel gedaan inzake de samenwerkingsovereenkomst Oud-IJmuiden. De samenwerking vindt plaats via een ‘concessiemodel’. Het project kende in 2008 een tekort van circa € 32.049.

In 2008 is afgesproken dat de gemeente wel verantwoordelijk is voor het aanleggen en inrichten van de openbare ruimte. Hiervoor heeft de afdeling Beheer Openbare Ruimte € 2 miljoen ter beschikkinggekregen. Eventuele overschrijdingen komen ten laste van de afdeling Beheer Openbare Ruimte. Deze afdeling wilde deze activiteiten graag uitvoeren omdat zij dat volgens hen goedkoper en beter konden realiseren dan Bouwfonds.

2.2.4 *Vierde inzicht: gemeente heeft geen invloed op selectie van partijen die door Bouwfonds worden ingeschakeld*

Als gevolg van een tegenvallende huizenverkoop heeft Bouwfonds later met de woningcorporaties AWW Eigen Haard en Woningbedrijf afspraken gemaakt over de verhuur van woningen. De gemeente had geen invloed op deze keuze van Bouwfonds voor de genoemde corporaties. De gemeente had ook geen invloed op de snelheid waarmee Bouwfonds de woningen verkocht en verhuurde. Via bijeenkomsten van de stuurgroep Oud-IJmuiden kwam de gemeente rechtstreeks met de corporaties in aanraking.

In de stuurgroep zijn tevens afspraken gemaakt over het verlenen van bouwvergunningen vanuit de gemeentelijke afdeling Ruimtelijke Ordening. Daarnaast zorgt de gemeente voor subsidieafspraken met andere overheden. Voor het project is een aantal subsidies verworven. Een aantal van deze subsidies is naar Bouwfonds gegaan en een aantal is overgedragen aan de woningcorporaties.

In juni 2009 en juli 2010 heeft de gemeente via haar infopagina (in het lokale huis-aan-huisblad) voortgangsberichten voor het brede publiek gepubliceerd. Deze berichten zijn ook naar de raad verstuurd en onder inwoners verspreid.

In februari 2010 zijn de woningcorporaties gestart met de bouw van de appartementengebouwen en woningen. De oplevering wordt begin 2011 verwacht.

2.2.5 *Vijfde inzicht: vermindering parkeerdruk beheerst publieke discussie*

Enkele lokale ondernemers rondom de bouwlocatie hadden zorgen over de parkeerdruk. In hun optiek zouden er na realisatie van het project onvoldoende parkeerfaciliteiten zijn. In november 2008 heeft de raad bij vaststelling van het bestemmingsplan opdracht aan het college gegeven om onderzoek te doen naar het realiseren van extra parkeerfaciliteiten. Hiervoor is een eenmalig bedrag van € 1 miljoen door de raad gereserveerd.

Op 2 februari 2010 heeft het college de raad bericht over extra parkeerplaatsen in Oud-IJmuiden. Dit vormt de verantwoording over de toezegging uit 2008. Het college zegt de raad toe een nader voorstel in het najaar van 2010 voor te leggen. In het kader van bezuinigingen is de realisatie van deze extra parkeerplaatsen later komen te vervallen. Hierdoor heeft het college het voorstel niet naar de raad verzonden.

2.2.6 *Zesde inzicht: risico bij dit project was, is en blijft zeer laag*

In 2009 heeft het college opnieuw diverse projecten laten doorlichten. Op 29 september 2009 heeft het college de raad over de uitkomsten hiervan geïnformeerd. Voor Oud-IJmuiden leverde de doorlichting de volgende conclusie op:

“laag risicoprofiel”. In 2009 werd het verwachte tekort bijgesteld naar € 27.144.

De gemeente heeft samen met Bouwfonds en de twee betrokken woningcorporaties in 2009 een risicoanalyse gemaakt. Om dit proces te begeleiden en het rapport op te stellen, is AT Osborne ingehuurd. In het eindrapport van AT Osborne is de “ongewenste topgebeurtenis” van het project beschreven als “Het niet realiseren van het project Oud-IJmuiden binnen de (geactualiseerde) planning en het geraamde budget”.

Daarnaast bevat het rapport een top 5 van risico’s “die ertoe kunnen leiden dat de ongewenste topgebeurtenis optreedt”. Deze risico’s zijn door de interne projectmedewerkers van de gemeente Velsen benoemd en luiden:

- risico 1: tegenvallende verkoop woningen
- risico 2: te hoog ambitieniveau stedenbouwkundig plan
- risico 3: uitwerkingsplan voldoet niet aan bestemmingsplan
- risico 4: te hoge bouwkosten
- risico 5: vervallen tekortsubsidie (BLS).

Vervolgens heeft de stuurgroep begin 2010 afspraken vastgelegd over wie welke risico’s bewaakt en welke acties worden ondernomen. Anno mei 2011 is de risicoanalyse geactualiseerd. De gemeente verwacht dat deze analyse in de stuurgroepvergadering van begin juni 2011 wordt besproken.

2.2.7 Financiële ontwikkeling project Oud-IJmuiden

Tabel 2. Financiële ontwikkeling project Oud-IJmuiden

| Jaar | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|---------|
| Contante waarde (€ 1.000) | 250 | 300 | 80 | 32 | 27 | 0 | -/- 269 |

In 2010 is het verwachte tekort omgezet naar een (zeer bescheiden) overschot van € 280,-. Dit is te danken aan extra renteopbrengsten over de grondverkoop aan Bouwfonds. Deze waren oorspronkelijk niet geraamd, maar wel afgesproken.

Per 2011 wordt er toch weer een tekort verwacht. Ditmaal van € 269.000. De verslechtering van het resultaat komt voornamelijk voort uit de raming van de ambtelijke apparaatskosten. Voorheen werden deze niet in rekening gebracht, noch geraamd in de grondexploitaties.

2.3 Chronologische ontwikkeling project Groot Helmduin (Masterplan Zeewijk)

2.3.1 Project Groot Helmduin onderdeel Masterplan Zeewijk

In 1996 startte het programma Masterplan Zeewijk waarmee het toenmalige college de naoorlogse wijk met vooral hoogbouw en een eenzijdig woningbestand wilde veranderen.

Op 13 juli 2006 heeft de raad besloten het project Groot Helmduin volgens het voorkeursmodel uit te voeren. Dit project voorzag in het bouwen van een multifunctionele accommodatie (MFA) voor twee scholen, een buurthuis, sportaccommodatie, sportvelden, woningbouw, wijksteunpunten en kinderopvang. Het realiseren van een MFA was nieuw voor de gemeente Velsen.

Bij dit raadsbesluit ging de raad uit van een sluitende exploitatie binnen het project Masterplan Zeewijk. Ook ging de raad uit van het inzetten van Grondbedrijf Reserve Masterplan Zeewijk als dekking voor Groot Helmduin, de ontvangst van ISV II-subsidies en het inzetten van vrijgekomen schoollocaties als dekking voor de investering.

2.3.2 Eerste inzicht: raad houdt vast aan haar oorspronkelijke plan, ondanks hogere kosten

Medio 2007 werd de raad geïnformeerd over hogere kosten van het project. Het college had het project namelijk laten doorrekenen en concludeerde dat er een “verkeerde aanname wat betreft de bestaande huuropbrengsten en minder verwachte opbrengsten voor de vrijgekomen schoollocaties” waren gecalculleerd.

Ook de uitkomsten van aanvullend bodemonderzoek naar asbest zorgden voor hogere kosten. “Het doorzetten van de ontwikkeling volgens het voorkeursmodel vergt een extra investering van € 4,5 miljoenbovenop de investeringen vanuit het project Zeewijk.”

Vervolgens heeft het college in september 2007 de raad voorgesteld het voorkeursmodel te heroverwegen. Het college heeft daarbij toegezegd om alternatieven uit te werken. Op 29 november 2007 zijn er vier verschillende scenario's beschreven en onderdeel gemaakt van een raadsvoorstel, waaronder het voorkeursmodel uit 2006. Per scenario zijn de voor- en nadelen geschetst.

Op 13 december 2007 heeft de raad besloten om het voorkeursmodel van 2006 te blijven hanteren als uitgangspunt. Ook heeft de raad toen besloten om samenwerking met woningcorporaties te onderzoeken en het plan voor de MFA met een architect te willen uitwerken.

2.3.3 *Tweede inzicht: als gevolg van de toenemende tekorten voert het college extra onderzoeken uit*

Op 16 september 2008 heeft de raad een notitie over de besluitvorming Groot Helmduin ontvangen. Hierin wordt de raad gevraagd een keuze te maken, zodat het college door kan gaan met het plan en voorstellen kan doen richting de raad om het tekort van “ongeveer zeven miljoen euro” te dekken. Ingeval de raad niet akkoord zou gaan, had het college drie andere scenario’s geschetst voor vervolg van de besluitvorming.

Op 13 november 2008 vond er een raadsvergadering plaats over de realisatie van het project Groot Helmduin. In het collegevoorstel wordt gesproken over een begroot tekort van ongeveer € 7 miljoen. De stijgende kosten hebben onder meer te maken met niet eerder begrote exploitatiekosten na realisatie.

Op 17 maart 2009 heeft het college echter aangekondigd dat zij “nog enkele weken extra tijd nodig” heeft voor het ontwikkelen van een nieuw plan. Vervolgens volgde op 30 juni 2009 een bericht van het college dat het bestuur onderzoek doet naar de “haalbaarheid en de financiële dekking van het project Groot Helmduin”.

In de jaarrekening 2008 (juni 2009) is opgenomen dat “het project Groot Helmduin in voorbereidende besluitvorming is geweest en zijn ontknoping nadert.” In de rekening is ook aangegeven dat er een negatief resultaat wordt verwacht door de gemaakte plankosten en het voorbereidingskrediet voor het nieuwe plan. De dekking van het negatieve resultaat bestaat uit twee kredieten die in 2008 door de raad beschikbaar zijn gesteld.

2.3.4 *Derde inzicht: accountant en gemeentelijke organisatie benoemen een aantal risico’s*

In het jaarverslag van de accountant over 2008 (2009, p. 20) geeft de accountant aan dat er een potentieel risico in het project Groot Helmduin aanwezig is. Dit komt omdat er nog geen besluitvorming heeft plaatsgevonden en als het project geen doorgang vindt, er alsnog een verlies moet worden verantwoord.

Daarnaast is er op 3 juli 2008 door de gemeente zelf een risico-inventarisatie uitgevoerd. Deze inventarisatie concentreerde zich primair op de verdeling van risico’s over de gemeente en corporaties. Niet duidelijk is wat de kans is dat de beschreven risico’s zich zullen voordoen en wat de eventuele beheersmaatregelen zijn.

Verder bevat de discussienotitie van 30 oktober 2008 een aantal geïnventariseerde risico’s voor de gemeente:

- “de opbrengsten van de grondexploitatie wordt niet gehaald”
- “de exploitatiekosten van de parkeergarage zijn hoog en/of de opbrengst valt tegen”.

Voorts wordt aangegeven dat de risico's van de bouwkosten van de MFA en de woningen bij de corporaties liggen, evenals het ontwikkelrisico van de koopwoningen. De gemeente wil de risico's beheersen door de risico's onderdeel te maken van een samenwerkingsovereenkomst met de corporaties bij de start van het project.

2.3.5 *Vierde inzicht: raad besluit alsnog tot aangepast alternatief plan*

Op 12 november 2009 heeft het college een aangepast voorstel “vaststellen randvoorwaarden en uitgangspunten ontwikkeling Groot Helmduin” naar de raad verstuurd. Tijdens de raadsvergadering op 19 november 2009 is over dit aangepaste alternatieve plan een besluit genomen. Ook is toen gesproken over de randvoorwaarden voor een nieuw voorstel. In deze uitgangspunten is opgenomen dat er in de zomer van 2010 een nieuw collegevoorstel volgt.

In het jaarverslag 2009 (2010, p.89 en p. 175) staat dat het college en de raad besloten hebben niet verder te gaan met het voorkeursmodel Groot Helmduin. College en raad hebben nieuwe randvoorwaarden voor de ontwikkeling vastgesteld en gaan hierbij uit van een “snelle realisatie nieuwbouw scholen”. Voor deze nieuwe fase is een voorbereidingskrediet vastgesteld van € 40.000. De boekwaarden van de grondexploitatie en de eerste voorbereidingskosten zijn afgeboekt van de bestemmingsreserve Zeewijk (totaal € 189.353). Er zijn twee kunstgrasvelden aangelegd als vervanging van het bestaande sportveld. Ter plaatse van dit sportveld zou woningbouw komen om o.a. de MFA te bekostigen. Dit gebeurt na het stopzetten niet meer.

De kosten van een van de kunstgrasvelden zijn doorbelast aan de afdeling Sport en van het andere kunstgrasveld aan de reserve Zeewijk. Het aangepaste project heeft als naam Nieuw Helmduin.

2.3.6 *Financiële ontwikkeling project Masterplan Zeewijk/Groot Helmduin*

Tabel 3. Financiële ontwikkeling project Groot Helmduin

| Jaar | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------|--------|--------|------|---------|---------|------|------|
| Contante waarde (€ 1.000) | -/- 76 | -/- 76 | 153 | -/- 334 | -/- 214 | nvt | nvt |

Voor het project Groot Helmduin is de vergelijking tussen de jaarsaldi van de grondexploitaties eigenlijk niet mogelijk. Dit komt doordat het project gedurende de looptijd inhoudelijk veranderde en er verschil zit tussen het project en de grondexploitatie.

In het tweede kwartaal 2008 is er met de corporaties een plan uitgewerkt. In de jaarrekening 2007 is echter een ander plan opgenomen (eerste kwartaal 2008) met een netto contant resultaat van +/- € 334.000. In 2009 (jaarrekening 2008) is als resultaat de boekwaarde (van de kosten) opgenomen. Het totale project kwam toen op +/- € 7 miljoen uit. Dit komt vooral door de negatieve bouwexploitatie van de MFA.

Het project is uiteindelijk niet doorgedaan en de boekwaarden zijn in mindering gebracht op de bestemmingsreserve Zeewijk. Vandaar dat er vanaf 2010 niets meer is opgenomen. De resterende delen van het project Helmduin zijn opgeknipt in verschillende kleine exploitaties: van vastgoedontwikkelingen tot een kleine grondexploitatie. Deze laatste bevat onder meer de kosten van de aanleg van het kunstgrasveld en wordt momenteel afgesloten.

3 Over het grondbeleid van de gemeente Velsen

Het grondbeleid van de gemeente Velsen bestaat uit drie afzonderlijke nota's, namelijk:

- Nota Ontwikkeling (2007)
- Nota Vastgoedbeheer (2008)
- Nota Grondprijzen (2009 en 2007).

In dit hoofdstuk volgt een toelichting op deze drie nota's².

3.1 Nota Ontwikkeling

3.1.1 *Historie van passief c.q. faciliterend grondbeleid*

Tot aan de vaststelling van de Nota Ontwikkeling in 2007 voerde de gemeente vooral *passief c.q. faciliterend grondbeleid*. “Bij het voeren van een faciliterend grondbeleid beperkt de gemeente zich veelal tot het vaststellen van bindende regels waaraan uitbreiding en bebouwing moeten voldoen. Het initiatief tot verwerven, bouwrijp maken en bebouwen van grond ligt bij de particuliere ondernemer. Door het sluiten van exploitatieovereenkomsten haalt de gemeente de door haar gemaakte kosten voor onder andere aanpassing van het openbaar gebied terug.”

De Nota Ontwikkeling geeft aan waarom de gemeente steeds meer overgaat naar *actief grondbeleid*. “Als gevolg van schaarse uitbreidingsgebieden vindt het woningbouwprogramma meer en meer binnenstedelijk plaats. De gemeente komt steeds vaker voor de keus te staan actief grondbeleid te voeren.”

3.1.2 *Visie en voldoende financiële middelen als basis voor actief grondbeleid*

Volgens de Nota Ontwikkeling moet de gemeente beschikken over “een visie” en “voldoende financiële middelen” om daadwerkelijk actief grondbeleid te kunnen voeren. De structuurvisie 2015 uit 2005 vormt de inhoudelijke basis voor de visie op het grondbeleid. De nota geeft niet aan wat de gemeente doet om voldoende financiële middelen te hebben om actief grondbeleid te kunnen voeren.

² Daarnaast is in december 2005 is er voor het hele grondgebied van Velsen een Structuurvisie vastgesteld met een looptijd tot 2015. Deze structuurvisie vormt geen onderdeel van het onderzoek.

Wel hanteert de gemeente het volgende uitgangspunt. “Om ruimtelijke plannen conform de structuurvisie 2015 te verwezenlijken voert de gemeente Velsen een actief strategisch grondbeleid op (her)ontwikkelingslocaties. Voor overige locaties wordt gekozen voor faciliterend grondbeleid.”

3.1.3 *Residuele grondprijsberekening voor het opstellen van grondexploitaties*

Om de grondprijs vast te stellen voor het verwerven van gronden, maakt de gemeente gebruik van de “residuele methode”. De gemeente licht deze methode als volgt toe. “In deze methode wordt vooraf berekend wat de grond waard zou zijn op het moment van uitgifte van de grond. De grondwaarde wordt vastgesteld op basis van een residuele berekening van de verwachte kosten en opbrengsten.”

3.1.4 *Revolving fund voor college om snel te kunnen handelen bij strategische aankopen*

Om het college in staat te stellen om op een snelle en dynamische manier actief grondbeleid te voeren, heeft de raad het college gemachtigd om cumulatief tot een bedrag van maximaal € 10 miljoen grondtransacties uit te voeren, waarover achteraf verantwoording wordt afgelegd. Dit bedrag is uitsluitend bedoeld voor “strategische aankopen” en wordt het *revolving fund* genoemd. Tot op heden heeft het college het fonds tweemaal gebruikt voor een strategische aankoop. Via het jaarverslag wordt de raad hierover geïnformeerd.

3.1.5 *Grondverkoop op basis van marktconforme tarieven*

Wanneer de gemeente grond verkoopt aan marktpartijen, doet ze dat tegen marktconforme tarieven “op basis van de toekomstige bestemming”. Met de woningcorporaties heeft de gemeente een “voorkeursregeling” afgesproken, zodat de gemeente de corporaties bij specifieke woningbouwlocaties als eerste benadert.

Verder moet een reserve binnen het Grondbedrijf risico's afdekken die horen bij actief grondbeleid. De Nota Ontwikkeling bevat hierover de volgende afspraak. “De genormeerde omvang van de algemene reserve grondexploitatie bij het vaststellen van de jaarrekening wordt bepaald op 10% van de boekwaarde van de gronden plus 10% van het ‘werkbudget’ actief grondbeleid.”

3.1.6 *Voorkomen van onsamenhangend geheel van grondcomplexen*

Om te voorkomen dat er een onsamenhangend geheel van grondcomplexen ontstaat, bevat de Nota Ontwikkeling een vaste afspraak hierover. “Voor grote (her)structureringsgebieden wordt per gebied één grondcomplex, inclusief voorziening, geopend. Voor de overige kleinere locaties wordt één grondcomplex ‘Overig’ geopend.”

3.2 Nota Vastgoedbeheer

Deze nota uit 2008 bevat beleid voor hoe de gemeente omgaat met het verhuren, verpachten, uitgeven in erfpacht en verkopen van eigen gronden en vastgoedbezittingen. Uitgangspunten zijn:

- het zorgvuldig beheren van gemeentelijk vastgoed binnen wettelijke kaders
- het afstoten van eigendommen die niet nodig zijn voor de openbare dienst en die niet strategisch zijn
- de waardevermeerdering van eigendommen ten goede laten komen aan de gemeente
- een voorrangspositie verschaffen aan interne klanten.

3.3 Nota Grondprijzen

De (deel)nota Grondprijzen wordt elke twee jaar door de gemeente herzien, om zo in te kunnen spelen op economische en maatschappelijke ontwikkelingen. De laatste twee versies dateren uit 2007 en 2009. De nota heeft tot doel uniformiteit, objectiviteit en transparantie bij het bepalen van grond- en huurprijzen te betrachten. Daarmee wil de gemeente de aanvaardbaarheid van de berekende prijzen vergroten en draagvlak voor het gevoerde beleid creëren. Goede grond- en huurprijzen dragen bij aan het verdienend vermogen van de gemeente.

In de nota is beschreven hoe de gemeente komt tot de berekening van grondprijzen (residueel, comparatief, kostprijsdekkend of gebruikmakend van vaste prijzen) en welke methodes gebruikt worden bij welke functies.

3.4 Overige en toekomstige ontwikkelingen

3.4.1 In 2008 nieuwe Wro geïmplementeerd in Velsen

Sinds 1 juli 2008 is de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro) van kracht. Ten behoeve van de implementatie van deze wet, is er in 2008 een implementatiedocument ontwikkeld. Dit implementatiedocument beschrijft de gevolgen van deze nieuwe wet voor het grondbeleid van de gemeente. Hierin is bijvoorbeeld aangegeven, dat de vigerende structuurvisie van de gemeente ook passend is binnen het overgangsrecht en de (nieuwe) Wro. Opgemerkt hierbij is wel, dat de structuurvisie niet de volledige mogelijkheden van de wetswijziging geïncorporeerd heeft: “Conform het overgangsrecht is de huidige structuurvisie van de gemeente voldoende basis voor het opzetten van een exploitatieplan. Er zijn echter twee kostenposten die op basis van de huidige structuurvisie niet in het kostenverhaal kunnen worden opgenomen. Het betreft ten eerste de bijdrage voor ruimtelijke ontwikkelingen, dit betreft een bijdrage voor compensatiemaatregelen als gevolg van rood voor groen of rood voor rood. Ten tweede kunnen de bovenplanse kosten niet worden verhaald.” (Implementatiedocument, paragraaf 3.6).

In het implementatiedocument wordt tevens aangegeven welke gemeentelijke beleidsdocumenten aangepast dienen te worden aan de Wro. Dit betreft onder meer het ruimtelijk functioneel kader (RFK) en het grondbeleid. Het RFK is daarop aangepast, blijkens het raadsbesluit van 17 december 2009. In het gewijzigde RFK zijn voornamelijk de planologische consequenties van de wetswijziging aangegeven en doorgevoerd.

Ten aanzien van het grondbeleid valt te constateren dat de gevolgen van de wetswijziging wel bekend zijn bij de gesproken medewerkers, blijkens de interviews, maar nog niet zijn verankerd in de grondbeleidnota. Daartoe was wel opgeroepen in het implementatiedocument (paragraaf 4.3): “Tot slot dient op basis van de nieuwe wet de Nota Grondbeleid aangepast te worden. De verwijzing naar de exploitatieverordening 2003 dient te worden verwijderd en het beleid ten aanzien van het nieuwe instrumentarium voor kostenverhaal en het stellen van locatie-eisen dient te worden opgenomen.”

3.4.2 *In 2011 diverse aanpassingen in het grondbeleid*

Uit interviews is duidelijk geworden dat het grondbeleid van de gemeente Velsen in 2011 grondig wordt herzien en wel op de volgende punten:

- de Nota Ontwikkeling wordt herijkt. In de nieuwe versie zal het accent meer liggen op *faciliterend* grondbeleid en minder op *actief* grondbeleid. Ook moet deze nota een nieuwe methodiek voor risicomanagement bevatten, “waarbij de hoogte van de reserve berekend wordt op basis van de grootste risico’s die de projecten lopen”
- de Nota Grondprijzen wordt, op basis van de afspraak dit elke twee jaar te doen, aangepast
- het grondbeleid wordt uitgebreid met een vierde nota, de Nota Huurprijzen. “In deze nota wordt een onderscheid gemaakt tussen commerciële en maatschappelijke partijen, waarbij de bepaling van de huurprijs geschiedt op basis van respectievelijk marktconformiteit en kostendekkendheid”
- de organisatie en uitvoering van het gemeentelijk vastgoed zijn relatief versnipperd. Dat wordt in 2011 aangepast. De gemeente gaat onderzoeken “of en hoe geld bespaard/verdiend kan worden en meer maatschappelijk rendement kan ontstaan door het vastgoedbeheer te centraliseren en te professionaliseren”
- in het kader van bezuinigingen c.q. taakstellingen wordt het overtallige (niet-strategische) vastgoed in 2011 en volgende jaren “in een beheerst tempo en na een goede afweging afgestoten.”

3.4.3 *De gemeente heeft nog diverse andere veranderingen gepland*

Naast aanpassing van het grondbeleid en bijbehorende nota's wil de gemeente inhoudelijk ook de volgende wijzigingen doorvoeren:

- het mandaat van het college ten aanzien van het aangaan van grondcomplexen (en exploitaties) inperken tot grondcomplexen met een kostencomponent van maximaal € 3 miljoen³. Momenteel is een positief saldo in de grondexploitatie voldoende om het college de bevoegdheid te geven een grondexploitatie te openen, ongeacht de omzet van het project
- aanpassen van het bepalen van de hoogte van de risicoreserve voor de grondexploitaties. Nu wordt de risicoreserve in de reserve Grondbedrijf bepaald op basis van 10% van de boekwaarde. Wenselijk is om de risicoreserve te bepalen op basis van waardering van risico's. Naar verwachting zal hierdoor circa € 1 miljoen extra aan voorziening nodig zijn
- mogelijk samenvoegen van de reserve van het Grondbedrijf en de algemene reserve, onder voorwaarde dat de risico's expliciet in beeld worden gebracht en worden benoemd als voorzieningen in de algemene reserve
- instellen van een raming voor interne plankosten in de grondexploitatie, verbeteren van het doorbelasten van de ambtelijke apparaatskosten in de projecten en kostendemping/-sturing van de apparaatskosten via urenregistratie. Het opnemen van deze ramingen in de grondexploitaties 2011 heeft er voor gezorgd dat veel saldi lager zijn uitgevallen. Voorheen werden de kosten van ambtelijke uren niet per project in de raming meegenomen, maar werden ze gedekt uit de Algemene Dienst
- aanpassen van subsidiebeleid, zodat het verstrekken van indirecte subsidies zoveel mogelijk wordt voorkomen.

Daarnaast wil de gemeente in de toekomst steeds meer gebruikmaken van risicomanagement en -beheersing en een vaste manier van 'projectmatig werken' om projecten financieel en inhoudelijk beter te kunnen (bij)sturen.

Ten slotte kiest de gemeenteraad eind april 2011 voor de definitieve toekomstvisie *Velsen 2025*. Deze langetermijnvisie heeft mogelijk gevolgen voor het grondbeleid.

³ Mandaat is de bevoegdheid om in naam van een bestuursorgaan besluiten te nemen (artikel 10:1 Awb). De Wet dualisering gemeentelijke medebewindsbevoegdheden en het Besluit dualisering gemeentelijke medebewindsbevoegdheden, beide in werking getreden op 8 maart 2006, voorzien in een verschuiving van een groot aantal bestuursbevoegdheden van de raad naar het college. Niet onderzocht is of het collegemandaat ten aanzien van het aangaan van grondcomplexen rechtmatig conform genoemde wetgeving is geformuleerd.

4 Analyse van de bevindingen

In dit hoofdstuk analyseren wij de bevindingen uit de vorige twee hoofdstukken met behulp van het normenkader. Het normenkader kent een aantal clusters die overeenkomen met de deelvragen van dit rekenkameronderzoek. Achtereenvolgens gaan wij in op:

- doeltreffendheid van het grondbeleid
- rechtmatigheid en doelmatigheid van het grondbeleid en grondexploitaties
- informatievoorziening richting de raad
- sturingsmogelijkheden van de raad
- overige analyses.

Per cluster formuleren we eerst een totaaloverzicht van de “score” en de “ontwikkeling” van het gemeentelijk grondbeleid per norm. Vervolgens lichten wij deze “scores” nader toe. Deze scores zijn verdeeld op basis een driepuntsschaal, zijnde:

- voldoende + (groen)
- niet voldoende, niet onvoldoende +/- (oranje)
- onvoldoende - (rood)

De ontwikkeling wordt, voor zover mogelijk en relevant, uitgedrukt met behulp van een ‘pijl’:

- pijl omhoog (↑) = ontwikkelingen laten duidelijke verbetering zien
- pijl omlaag (↓) = ontwikkelingen laten een duidelijke verslechtering zien
- wanneer er geen ontwikkelingen zijn die het beeld bijstellen, is er géén pijl opgenomen.

4.1 Doeltreffendheid van het grondbeleid

In deze tabel zijn de scores per norm geformuleerd.

Tabel 2. Totaaloverzicht “score” en “ontwikkeling” gemeente Velsen per norm, cluster Doeltreffendheid van het grondbeleid

| Norm | Score en ontwikkeling | | |
|---|-----------------------|-----|---|
| | + | +/- | - |
| 4.1.1 Het college doet op basis van nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen voorstellen aan de gemeenteraad om het grondbeleid (tussentijds) aan te passen en te wijzigen. | | ↑ | |
| 4.1.2 De projecten en activiteiten van het grondbeleid kennen elk een eigen begroting. | ↑ | | |
| 4.1.3 De gemeenteraad heeft voldoende zicht op de voortgang van de projecten en activiteiten van het grondbeleid. | ↑ | | |

| Norm | Score en ontwikkeling | | |
|--|-----------------------|-----|---|
| | + | +/- | - |
| 4.1.4 De jaarrekening biedt de gemeenteraad voldoende informatie om inzicht te krijgen in de realisatie van het grondbeleid. | | ↑ | |
| 4.1.5 De medewerkers van de ambtelijke organisatie zijn voldoende deskundig om de doelstellingen van het grondbeleid te realiseren. | | ↑ | |
| 4.1.6 De ambtelijke organisatie maakt gebruik van tussentijdse (voortgangs)rapportages om de voortgang van het grondbeleid te volgen en te sturen. | | | |

4.1.1 Nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen zorgen niet altijd voor aanpassingen in het grondbeleid

De gemeente voert momenteel een aantal wijzigingen door in haar grondbeleid. Zo past zij de Nota Ontwikkeling aan, wordt de Nota Grondprijzen geactualiseerd en wordt er een vierde nota (Huurprijzen) toegevoegd.

Opvallend is dat in de aangekondigde wijzigingen van het grondbeleid de reserve van het Grondbedrijf waarschijnlijk wordt opgeheven. De reserve Grondbedrijf wordt waarschijnlijk onderdeel van de algemene reserve van de gemeente. Een reserve Grondbedrijf heeft echter het voordeel dat er een buffer bestaat voor het opvangen van risico's die horen bij grondontwikkeling. Ook levert het meer zicht en grip op projecten op. Daarbij is het wel van belang om de reserve van het Grondbedrijf transparant te houden en van het eigen vermogen te scheiden. Het is niet duidelijk welke afweging(en) ten grondslag ligt (liggen) aan het overhevelen van de reserve Grondbedrijf naar de algemene reserve.

Tegelijkertijd hebben de onderzoekers niet kunnen constateren dat de gemeente de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro, 2008) heeft verwerkt in het grondbeleid (zie paragraaf 3.4.1). Dit heeft gevolgen voor het kostenverhaal en de plankosten. Het kostenverhaal houdt in dat de gemeente bij grondontwikkeling specifieke kosten kan verhalen op zelfrealiserende partijen. Plankosten hebben betrekking op het toerekenen van de kosten van ambtelijke inzet aan het betreffende project. Dit is in de grondexploitatieherzieningen van 2010 voor het eerst meegenomen.

4.1.2 Projecten en activiteiten grondbeleid hebben elk een eigen begroting

De drie onderzochte projecten hebben elk een eigen grondexploitatie. Soms zijn dit meerdere exploitaties die later zijn samengevoegd. Het ontbreekt hierbij (tot en met 2009) wel aan plankosten, omdat kosten voor de ambtelijke inzet vanuit de Algemene Dienst zijn betaald.

4.1.3 Raad heeft weinig maar voldoende zicht op voortgang projecten en activiteiten grondbeleid

In een voortgangsbericht behorend bij het project NAM-kade/Grote Hout uit november 2004, schrijft het college het volgende aan de raad. “Afgesproken is dat wij u elk kwartaal informeren over de stand van zaken van het project herontwikkeling NAM-terrein/Wijkermeerweg.” In tegenstelling tot deze afspraak zijn er noch voor het project NAM-kade/Grote Hout, noch voor de twee andere projecten voortgangsberichten aangetroffen.

De raad heeft uitsluitend zicht op de voortgang via de jaarrekening, het jaarverslag, de begroting, raadspleinsessies en collegeberichten bij relevante wijzigingen. De informatieve raadspleinsessies zullen in de toekomst waarschijnlijk vaker plaatsvinden en worden door raad, college en ambtelijke organisatie als waardevol beschouwd. De raad is zelf van mening dat zij in algemene zin voldoende zicht heeft op de voortgang van het grondbeleid. Al met al heeft de raad weinig, maar voldoende zicht op de voortgang van projecten.

4.1.4 Jaarrekening biedt steeds meer informatie om inzicht te krijgen in realisatie grondbeleid

De paragraaf Grondbeleid van de jaarrekening bevat steeds meer informatie over de realisatie van het grondbeleid. De informatie is ook steeds meer van niet-financiële aard en is op projectniveau beschreven. Voor het goed kunnen volgen van de voortgang van projecten is de jaarrekening op zichzelf echter onvoldoende.

4.1.5 Ambtelijke medewerkers grotendeels voldoende deskundig, maar organisatie kwetsbaar om doelstellingen grondbeleid te realiseren

De ambtelijke organisatie stond bij de geselecteerde cases voor nieuwe uitdagingen. Nooit eerder had de gemeente te maken met een ingewikkeld project als de NAM-kade en nooit eerder had de gemeente een plan opgezet voor realisatie van een MFA. Ook is het maken van afspraken met uiteenlopende partijen, zoals bij het project Groot Helmduin, een noviteit. Uit interviews blijkt dat er desondanks niet altijd optimaal gebruik is gemaakt van externe deskundigheid op projectbasis. Ook lijkt het zo te zijn dat de gemeente niet goed weet over welke deskundigheid zij voor een project behoort te beschikken en over welke deskundigheid zij daadwerkelijk beschikt.

Daarnaast kende de ambtelijke organisatie rondom het grondbeleid in de afgelopen jaren veel personeelwisselingen. Dit heeft gezorgd voor de nodige discontinuïteit van de kwaliteit van de ambtelijke inzet. Ten slotte zijn de huidige medewerkers relatief kort in dienst bij de gemeente en ontbreekt het de organisatie (op delen) aan collectief geheugen. Dat alles kan de schijn van gebrek aan capabiliteit wekken.

4.1.6 *Ambtelijke organisatie maakt vooral gebruik van mondelinge voortgangsrapportages*

Er zijn nauwelijks schriftelijke voortgangsrapportages aangetroffen. Voor het project Oud-IJmuiden zijn er twee voortgangsberichten opgesteld en gepubliceerd. Daarnaast is er het nodige mondeling overleg tussen ambtelijke opdrachtgevers en projectleiders en met de bestuurlijk opdrachtgever. Van dergelijke overleggen zijn geen gespreksverslagen aangetroffen. Dat kan een bedreiging zijn voor de continuïteit van informatieverschaffing, bijvoorbeeld bij personeelwisselingen. Dat is ook zichtbaar geworden bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers die niet over een compleet overdrachtsdossier konden beschikken.

4.2 **Rechtmatigheid en doelmatigheid grondbeleid en grondexploitaties**

In onderstaande tabel zijn de scores voor de vier normen opgenomen.

Tabel 4. Totaaloverzicht “score” en “ontwikkeling” gemeente Velsen per norm, cluster Rechtmatigheid en doelmatigheid van het grondbeleid en grondexploitaties

| Norm | Score en ontwikkeling | | |
|--|-----------------------|-----|---|
| | + | +/- | - |
| 4.2.1 Het grondbeleid en bijbehorende grondexploitaties voldoen aan geldende wet- en regelgeving | | | ↑ |
| 4.2.2 Het grondbeleid en bijbehorende grondexploitaties voldoen aan door de gemeenteraad gestelde kaders | | | |
| 4.2.3 De exploitatie van het totale grondbeleid inclusief voorzieningen is tenminste kostenneutraal | | | |
| 4.2.4 De jaarlijkse begroting voor het grondbeleid is een passende financiële raming voor het realiseren van de doelstellingen van het grondbeleid | | | |
| 4.2.5 Daar waar de uitvoering van het grondbeleid wordt uitbesteed, heeft de gemeente voldoende grip op haar opdrachtverschap om tussentijds bij te sturen | | | |

Hierna lichten wij deze vijf “scores” en “ontwikkeling” nader toe.

4.2.1 *Grondbeleid en grondexploitaties houdt geen rekening met nieuwe Wro*

Er kan niet worden geconstateerd dat het grondbeleid voldoet aan de nieuwe Wro. In geen van de projecten en bijbehorende documenten wordt verwezen naar deze in 2008 ingevoerde wet. De projectmedewerkers zijn wel op de hoogte van de gewijzigde wetgeving en maken daar in projecten gebruik van.

In het implementatiedocument over de Wro staat genoemd dat het grondbeleid hierop moet worden aangepast. Dit is echter (nog) niet terug te vinden in de huidige grondbeleidnota's.

4.2.2 *Grondbeleid en grondexploitaties voldoen aan door de raad gestelde kaders*

De aanschaf van het NAM-terrein in 2003 kenmerkt zich als een vorm van actief grondbeleid. Daarmee past deze strategische aankoop niet in het type grondbeleid dat de gemeente tot 2007 hanteerde: passief c.q. faciliterend grondbeleid.

De projecten Oud-IJmuiden en Groot Helmduin voldoen echter wel aan de door de raad gestelde kaders. Ook de bijbehorende grondexploitaties voldoen aan de door de raad gestelde kaders.

4.2.3 *Exploitatie totale grondbeleid is tenminste kostenneutraal*

Op basis van de beschikbare informatie blijkt de gemeente aan deze norm te voldoen. De accountant kan immers de jaarrekening alleen goedkeuren als de exploitatie kostendekkend is en/of in de jaarrekeningen voorzieningen zijn opgenomen.

Ook hierbij geldt dat risico's nog geen onderdeel vormen van de grondexploitaties. De risico's die voor projecten zijn beschreven, zijn uitsluitend kwalitatief van aard. Hun (eventuele) financiële consequenties bij daadwerkelijk optreden zijn nergens voorzien.

4.2.4 *Jaarlijkse begroting is een passende raming voor realisatie doelen grondbeleid*

Het grondbeleid is volgens de Nota Ontwikkeling "geen doel op zich" maar het beleid bevat wel een aantal doelen en uitgangspunten. Zo wil de gemeente de nota herijken, omdat de hierin opgenomen doelen en uitgangspunten niet meer bij de huidige tijdsgeest passen: minder risico's nemen, rechtmatig kostenverhaal (conform nieuwe Wro) en faciliterend grondbeleid zou logischer zijn. Zie hiervoor tevens paragraaf 3.4.2.

4.2.5 *Gemeente heeft soms voldoende, soms onvoldoende grip op de uitbestede uitvoering van het grondbeleid*

Bij de onderzochte projecten is er sprake van verschillende vormen van uitbesteding. Bij Oud-IJmuiden hanteerde de gemeente een 'concessiemodel', waarbij ze weinig tot geen grip had op de uitvoering van het project. De gemeente kon bij dit project tussentijds niet bijsturen. De gemeente heeft hierover bewust vooraf afspraken met Bouwfonds gemaakt.

Bij de andere projecten heeft de gemeente tijdelijk capaciteit en kennis ingehuurd, zoals advies van Zeehaven bij NAM-kade. De grip van de gemeente bij dergelijke constructies is afhankelijk van de inhoud van de bijbehorende overeenkomsten. Zo luidde de opdrachtbeschrijving van een interim-manager als volgt. “Op interim-basis leidinggeven aan de afdeling Gebiedsontwikkeling inclusief zorgdragen voor de projectenportefeuille. Tevens invoeren projectmatig werken en uitbrengen van organisatieadviezen.” De overeenkomst waarin deze opdrachtbeschrijving is opgenomen, bevat verder geen nadere prestatievelden waarop de gemeente de interim-manager kan (bij)sturen. De effectiviteit van (bij)sturing door de gemeente is overigens mede afhankelijk van de aanwezige deskundigheid binnen de gemeentelijke organisatie. Het is niet duidelijk of de gemeente daarvoor de benodigde kwaliteiten en competenties in huis heeft.

4.3 Informatievoorziening richting de raad

De “scores” van de gemeente voor dit cluster zijn in tabel 5 opgenomen.

Tabel 5. Totaaloverzicht “score” en “ontwikkeling” gemeente Velsen per norm, cluster Informatievoorziening richting de raad

| Norm | Score en ontwikkeling | | |
|--|-----------------------|-----|---|
| | + | +/- | - |
| 4.3.1 De programmabegroting bevat een visie op het grondbeleid in relatie tot de realisatie van de doelstellingen van de programma's die zijn opgenomen in de begroting | | ↑ | |
| 4.3.2 De programmabegroting bevat een aanduiding van de wijze waarop de gemeente het grondbeleid uitvoert | ↑ | | |
| 4.3.3 De programmabegroting bevat een actuele prognose van de te verwachten resultaten van het totale grondbeleid | ↑ | | |
| 4.3.4 De programmabegroting bevat een onderbouwing van een geraamde winstneming, daar waar een winstneming is voorzien | ↑ | | |
| 4.3.5 De programmabegroting bevat de beleidsuitgangspunten omtrent de reserves voor grondexploitaties in relatie tot de risico's van de grondexploitaties | ↑ | | |
| 4.3.6 De afspraken over de informatievoorziening naar de raad toe met betrekking tot het grondbeleid, de grondexploitaties en de ruimtelijke projecten zijn helder, concreet en toetsbaar vastgelegd | | ↑ | |
| 4.3.7 De informatievoorziening over initiatief en haalbaarheid, kaders, randvoorwaarden en doelen van grondexploitaties en ruimtelijke ordeningstrajecten is dermate concreet, helder, volledig, samenhangend en toetsbaar (SMART) dat de raad aan de hand hiervan zijn kaderstellende en sturende rol goed kan uitoefenen | | ↑ | |

| Norm | Score en ontwikkeling | | |
|--|-----------------------|-----|---|
| | + | +/- | - |
| 4.3.8 De informatievoorziening over de voortgang van grondexploitatie en ruimtelijke projecten is dermate concreet, helder, volledig, samenhangend, tijdig en toetsbaar (SMART) dat de raad de voortgang goed kan toetsen en eventuele risico's/afwijkingen/wijzigingen en eventuele consequenties hiervan tijdig duidelijk zijn om te kunnen reageren | | | |
| 4.3.9 De informatievoorziening over de prestaties en de verantwoording omtrent grondexploitatie en ruimtelijke projecten is dermate concreet, helder, volledig, samenhangend en toetsbaar (SMART) dat de raad zijn controlerende taak goed kan uitoefenen | | | |
| 4.3.10 Bij afwijkende prestaties worden er tussentijds maatregelen genomen door het college | | | |
| 4.3.11 Bij afwijkende prestaties informeert het college de raad hier tijdig over | | | |
| 4.3.12 Het college brengt de risico's van (de uitvoering van) het grondbeleid voldoende in kaart en informeert de raad adequaat over deze risico's | | | ↑ |

Hierna lichten wij deze “scores” en “ontwikkeling” kort toe.

4.3.1 *Programmabegroting heeft een beperkte visie op grondbeleid*

De begrotingen van 2008, 2009, 2010 en 2011 bevatten een paragraaf Grondbeleid. De hoeveelheid informatie in deze paragraaf is elk jaar in termen van het aantal pagina's toegenomen (van één pagina in 2008 naar drie pagina's in 2010 en zeven pagina's in 2011).

Daarnaast bevat elke begroting een programma 'Ruimtelijke ordening en wonen'. Dit programma heeft (in 2011) onder meer de volgende doelstelling. "Het actief en verantwoord verwerven en exploiteren van gronden en gebouwen ten behoeve van de realisatie van gebied- en locatieontwikkelingen".

De inhoud van de begrotingsparagraaf over het grondbeleid is vergelijkbaar met die van het grondbeleid en onderliggende nota's (Ontwikkeling, Grondprijzen en Vastgoedbeheer). Vanaf begrotingsjaar 2010 bevat de paragraaf ook informatie over de "actuele prognose grondexploitatie en winstneming" en "de reservepositie in relatie tot de risico's van grondzaken". De begroting van 2011 bevat voor het eerst een integrale tabel met de stand van zaken van de grondexploitatie. Daarnaast bevat deze paragraaf ook informatie over de stand van zaken van de (voorbereidings)kredieten.

In het algemeen bevatten de paragrafen van de begrotingen in de afgelopen vier jaren een beperkte visie op doelstellingen van het programma 'Ruimtelijke ordening en wonen'.

4.3.2 *Programmabegroting is steeds duidelijker over uitvoering grondbeleid*

De paragraaf Grondbeleid in de jaarlijkse begroting beschrijft hoe de gemeente het betreffende jaar invulling geeft aan realisatie van het grondbeleid. Met name sinds de begroting van 2010 is deze informatie duidelijk geformuleerd.

4.3.3 *Programmabegroting bevat sinds de begroting van 2010 een actuele prognose van realisatie grondbeleid*

Sinds de begroting van 2010 bevat de paragraaf Grondbeleid een heldere actuele prognose van de grondexploitatie. De begroting 2011 is daar in vergelijking tot voorgaande jaren bijzonder helder over door een volledige tabel met de stand van zaken van alle grondexploitaties weer te geven.

De geprognosticeerde contante waarde van de totale grondexploitaties bedroeg in de begroting 2010 € 8,9 miljoen positief. In debegroting 2011 was dat verminderd tot € 1,4 miljoen positief.

4.3.4 *Programmabegroting bevat sinds de begroting van 2010 een onderbouwde winstneming*

Sinds de begroting van 2010 bevat de paragraaf Grondbeleid een heldere actuele prognose van de grondexploitatie. Het totaal aan geraamde winstnemingen in de begroting 2010 bedroeg € 1,4 miljoentegen € 1,0 miljoen in de begroting 2011. Bij de begroting van 2011 wordt de volgende kanttekening geplaatst. "Aangezien thans nog geen zicht bestaat op afronding van andere grondcomplexen wordt voor 2011 geen rekening gehouden met andere mogelijke winstnemingen."

4.3.5 *Programmabegroting bevat sinds de begroting van 2010 beleidsuitgangspunten voor reserves en risico's van grondexploitaties*

Sinds de begroting van 2010 bevat de paragraaf Grondbeleid een beschrijving van de reservepositie in relatie tot de risico's van grondzaken. Op grond van de systematiek van het grondbeleid is bij de jaarrekening 2009 door de raad besloten de reserve grondbedrijf aan te vullen tot € 5,2 miljoen. Volgens de begroting 2011 zal in 2010 "een nieuwe methodiek voor risicomangement worden ingevoerd, waarbij de hoogte van de reserve berekend wordt op basis van de grootste risico's die de projecten lopen".

4.3.6 *Er bestaan alleen op hoofdlijnen afspraken over informatievoorziening richting de raad over het grondbeleid*

In 2008 heeft de raad de financiële verordening aangepast. Dit heeft onder meer gevolgen voor de afspraken tussen raad en college over de informatievoorziening van de raad over het grondbeleid. Artikel 16 van deze verordening zegt over de paragraaf Grondbeleid het volgende.

- “1. In de paragraaf grondbeleid bij de begroting en de jaarstukken neemt het college naast de verplichte onderdelen op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten in ieder geval op:
 - a) de verwerving van gronden;
 - b) de te ontwikkelen en in ontwikkeling genomen projecten.
2. Het college biedt de raad ten minste eens in de vier jaar een Nota Grondbeleid aan (voor het eerst uiterlijk tweede halfjaar 2011). De raad stelt de nota vast. In de nota wordt aandacht besteed aan:
 - a) de strategische visie van het toekomstig grondbeleid van de gemeente;
 - b) te ontwikkelen en in ontwikkeling genomen projecten;
 - c) de verwerving en uitgifte van gronden;
 - d) de uitgangspunten voor prijsstelling van de verkoop van gronden.”

Naast deze afspraken op hoofdlijnen heeft de raad geen afspraken met het college gemaakt over de informatievoorziening over het grondbeleid.

4.3.7 *Informatievoorziening over initiatief en haalbaarheid grondexploitaties is onvoldoende SMART*

De informatievoorziening richting de raad kent verschillende vormen, zoals informatieve raadspleinsessies, jaarrekeningen, jaarverslagen, jaarbegrotingen, collegeberichten en raadsvoorstellen. Er is geen uniforme wijze van informatievoorziening binnen elk van deze vormen en de informatie richting de raad is zelden SMART geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Aantoonbaar, Realistisch en Tijdsgebonden).

De informatievoorziening, zoals verwoord in raadsvoorstellen, bevat bijvoorbeeld doorgaans de volgende onderdelen:

- (publieks)samenvatting
- voorgesteld besluit
- inleiding
- argumenten
- kanttekeningen
- beoogd maatschappelijk resultaat
- (beleids)kader

- maatschappelijk draagvlak
- aanpak/uitvoering
- communicatie
- kosten, baten en dekking (begrotingspost).

Deze onderdelen van een raadsvoorstel zijn echter niet altijd en in alle stukken van het grondbeleid terug te vinden. Het ontbreekt hier schijnbaar aan uniformiteit. Daarnaast zijn er niet altijd concrete, heldere, volledige, samenhangende en/of toetsbare doelen opgenomen in het raadsvoorstel.

4.3.8 *Informatievoorziening over voortgang grondexploitaties is voldoende SMART, maar raad kan voortgang projecten niet optimaal volgen*

De raad wordt via de reguliere planning- en controlcyclus en bijbehorende instrumenten geïnformeerd over de voortgang van het grondbeleid en grondexploitaties. Belangrijke instrumenten zijn de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag, collegeberichten en informatieve raadsplein sessies. Deze informatie is doorgaans SMART geformuleerd.

Projecten binnen het grondbeleid kennen daarentegen hun eigen periodiciteit en planning- en controlcyclus. Denk hierbij aan de verschillende fasen die elk project doorloopt: van initiatief tot realisatie en nazorg. SMART-geformuleerde informatie op het niveau van projecten ontbreekt in de praktijk van de gemeente Velsen.

Hierdoor valt niet met volledige zekerheid te stellen dat de raad de voortgang van grondexploitaties goed kan toetsen en eventuele risico's en consequenties hiervan tijdig kan herkennen om daar adequaat op te reageren.

4.3.9 *Informatievoorziening over prestaties en verantwoording grondexploitaties is voldoende SMART, maar raad kan niet optimaal controleren*

De jaarrekening en het jaarverslag zijn de belangrijkste brondocumenten waarin het college verantwoording aflegt over de prestaties van het grondbeleid en grondexploitaties. Op basis van deze documenten kan de raad zijn controlerende taak invullen. In de praktijk van de gemeente Velsen bevat de paragraaf Grondbeleid voldoende SMART-geformuleerde informatie.

Daarnaast geven raadsleden aan over voldoende controle-instrumenten te beschikken. Wel zijn de raadsleden zich bewust van hun doorgaans weinig deskundige kennis van de inhoud van grondbeleid en grondexploitaties. Een dergelijke kennisachterstand ten opzichte van het college en de ambtelijke organisatie doet diverse raadsleden zich afvragen of ze wel op de juiste (prestatie)indicatoren controleren en in raadsvergaderingen de juiste vragen aan het college stellen. Zo trekken sommige raadsleden in twijfel of de verschillende keuzemogelijkheden of scenario's elk even goed zijn uitgewerkt.

Het is niet altijd duidelijk en transparant voor raadsleden hoe het college tot haar keuzes komt.

Verder valt op dat het aantal raadsvragen per project sterk uiteenloopt. Doorgaans worden de meeste vragen gesteld bij projecten waarvan de financiële perspectieven tussentijds in negatieve zin (snel) veranderen.

Al met al valt niet met volledige zekerheid te stellen dat de raad haar controlerende taak voldoende kan uitoefenen.

4.3.10 College neemt bij afwijkende prestaties tussentijds maatregelen

Bij elk van de drie onderzochte cases was er sprake van tussentijds afwijkende prestaties. Zo stelde het college bij het project Groot Helmduin relatief snel nadat bekend was geworden dat de kosten hoger zouden worden, maatregelen voor. Het college stelde de raad voor om alternatieve modellen te ontwikkelen.

Begin 2009 kreeg het college van de ambtelijke organisatie het signaal bij het project NAM-kade dat de kade in slechte staat zou zijn. Hierop heeft zowel het college als RON/Zeehaven onderzoek laten verrichten. De resultaten van dit onderzoek waren in juni 2009 afgerond, maar gaven enerzijds aan dat de schade relatief eenvoudig te herstellen was en anderzijds dat de kade vervangen moest worden. In maart 2010 moest het college echter een andere conclusie trekken. Al met al heeft het ruim een jaar geduurd voordat het college maatregelen heeft genomen.

Deze twee voorbeelden laten zien dat er geen eenduidig beeld is rondom deze norm. Het college lijkt situationeel afhankelijk te reageren op afwijkende prestaties.

4.3.11 Onduidelijk of het college de raad tijdig informeert over afwijkende prestaties

Raad en college hebben geen expliciete afspraken gemaakt over de invulling van het begrip 'tijdigheid' binnen deze norm.

4.3.12 College brengt risico's van grondbeleid nog weinig in kaart en informeert de raad hier in wisselende mate over

In de begroting van 2011 is aangegeven dat de gemeente sinds 2010 met een nieuwe methodiek voor risicomanagement werkt. Tot 2010 werden risico's niet volgens een uniforme methode per project geïdentificeerd en gemanaged.

De nieuwe methode kent, blijktens een interne memo van 24 november 2010, vijf cyclische stappen:

1. voer integrale risicoanalyse uit
2. stel beheersmaatregelen op
3. implementeer beheersmaatregelen
4. evalueer beheersmaatregelen en rapporteer hierover
5. voer integrale risicoanalyse uit (update).

In deze (theoretische) stappen en vooral in de praktijk valt het volgende op:

- de risicoanalyse wordt door slechts twee ambtelijk functionarissen (projectleider en planeconoom) uitgevoerd. Gelet op de complexiteit van sommige projecten is het daarbij de vraag of deze functionarissen over de benodigde kennis en kunde (kwaliteit) beschikken om op specifieke onderdelen tot een goede risico-inschatting te komen
- de risicoanalyse mondt altijd uit in de vijf belangrijkste risico's. Dit is een arbitrair aantal omdat er in theorie meer risico's relevant kunnen zijn
- bij elke risicoanalyse wordt aangegeven dat de kans dat de genoemde risico's zich gelijktijdig zullen voordoen "onwaarschijnlijk" is. Deze uitspraak is echter niet gebaseerd op een kwantitatieve onderbouwing
- de methodiek van het huidige grondbeleid schrijft voor om "het risico in te schatten op 10% van de boekwaarde van de gronden". Ervaring bij andere gemeenten en organisaties leert daarentegen dat de hoogte van de boekwaarde geen direct verband houdt met eventuele risico's.

Daarnaast informeert het college de raad in wisselende mate over de risico's, zowel voor wat betreft het aantal informatiemomenten als qua diepgang van de informatievoorziening. Het jaarverslag over 2007 bevatte geen risicoanalyse. Het jaarverslag over 2008 beschreef bijvoorbeeld wel risico's van het project Grote Hout. De accountant was hierover in zijn verslag positief maar adviseerde de gemeente ook deze risicoanalyse periodiek te actualiseren, ook voor andere projecten uit te voeren en te verankeren in de reguliere werkprocessen." Ook in 2009 en 2010 zijn er risicoanalyses voor het project Grote Hout uitgevoerd en voor andere projecten in mindere mate. Bij de uitvoering van een nieuwe risicoanalyse wordt echter geen expliciete vergelijking gemaakt met de analyse van het voorgaande jaar. Zo zijn de vijf benoemde risico's van 2009 geheel anders dan die van 2008 en wordt in de begeleidende tekst geen verklaring gegeven voor dit verschil.

Voor het project Oud-IJmuiden zijn tot 2010 nauwelijks risicoanalyses uitgevoerd. Het risicoprofiel van dit project werd als "laag" gekwalificeerd. Voor het project Groot Helmduin is in 2008, 2009 en 2010 een risicoanalyse uitgevoerd. Bij dit project geldt ook dat de raad de ontwikkeling van het risicoprofiel van het project niet goed kan volgen.

4.4 Sturingsmogelijkheden van de raad

Tabel 6. Totaaloverzicht “score” en “ontwikkeling” gemeente Velsen per norm, cluster Sturingsmogelijkheden van de raad

| Norm | Score en ontwikkeling | | |
|---|-----------------------|-----|---|
| | + | +/- | - |
| 4.4.1 De raad stelt jaarlijks de omvang van het revolving fund vast en is in staat om gedurende het jaar deze begroting desgewenst aan te passen | | | |
| 4.4.2 De gemeenteraad stelt jaarlijks in de vaststelling van de begroting ook de begroting voor het grondbeleid en de bijbehorende grondexploitaties vast | | | |

4.4.1 Raad stelt eenmalig de omvang van het revolving fund vast en kan deze begroting gedurende het jaar eventueel aanpassen

De raad heeft het *revolving fund* (€ 10 miljoen) samen met de Nota Ontwikkeling in 2007 vastgesteld. Sindsdien is het *revolving fund* niet jaarlijks opnieuw vastgesteld. Wel informeert het college de raad tussentijds bij het verrichten van strategische aankopen uit het *revolving fund*. Ook wordt het fonds impliciet vastgesteld door de raad bij vaststelling van de gemeentelijke begroting. Het fonds is door twee strategische aankopen verminderd met een bedrag van € 6,0 miljoen, zodat het saldo van het fonds per 1 januari 2010 € 4,0 miljoen bedraagt. Mocht de raad de omvang van het fonds in de toekomst willen aanpassen, dan is dat mogelijk.

4.4.2 Raad stelt jaarlijks bij vaststelling begroting ook de begroting voor het grondbeleid vast

De raad stelt bij de vaststelling van de begroting ook de begroting van het grondbeleid en het totaal van alle grondexploitaties (Grondbedrijf) vast. In de afgelopen jaren is de informatievoorziening richting de raad hierover toegenomen, bijvoorbeeld tijdens de informatieve raadsplein sessies.

Het college stuurt de raad geen grondexploitaties toe, omdat deze enerzijds te gedetailleerd van aard en anderzijds te vertrouwelijk zijn. Eventueel zou dat wel in een vertrouwelijke raads sessie kunnen omdat een publieke behandeling van grondexploitaties nadelige gevolgen kan hebben voor de onderhandelingspositie van de gemeente met externe partijen.

Ten slotte bevat de Nota Ontwikkeling de volgende regeling die in de praktijk lijkt te worden nageleefd.

“Het college van Burgemeester en Wethouders heeft de bevoegdheid om een grondcomplex binnen het Grondbedrijf te openen, waarvan is aangetoond dat de voorgenomen (her)ontwikkeling over een minimaal kostendekkende grondexploitatie beschikt. Binnen het geopende grondcomplex worden financiële verplichtingen aangegaan. Het college houdt met tussenrapportages en de jaarrekening de gemeenteraad achteraf op de hoogte van de voortgang en de gedane financiële verplichtingen. Bij een grondcomplex met een negatieve grondexploitatie is vooraf goedkeuring noodzakelijk van de gemeenteraad. De gemeenteraad neemt een besluit over de voorgenomen (her)ontwikkeling en de wijze waarop de onrendabele top wordt gedekt. Algemeen gesteld kan dit voorkomen bij strategische (her)ontwikkelingen en zal de behandeling daarvan in beslotenheid plaatsvinden.”

4.5 Overige analyses

Het laatste cluster bevat de laatste twee normen. Hierna zijn de “scores” van de gemeente weergegeven.

Tabel 7. Totaaloverzicht “score” en “ontwikkeling” gemeente Velsen per norm, cluster Overige analyses

| Norm | Score en ontwikkeling | | |
|--|-----------------------|-----|---|
| | + | +/- | - |
| 4.5.1 Het college heeft relevante toekomstige ontwikkelingen voor het grondbeleid in kaart gebracht en speelt met haar ontwikkelingen hier voldoende op in | | ↑ | |
| 4.5.2 Het college leert van eigen ervaring met het grondbeleid en legt mogelijkheden voor verbetering tijdig voor aan de raad | | ↑ | |
| 4.5.3 Het college leert van de ervaring van vergelijkbare gemeenten met het grondbeleid en legt mogelijkheden voor verbetering tijdig voor aan de raad | | | |

4.5.1 *College heeft toekomstige ontwikkelingen voor het grondbeleid deels in kaart gebracht en is bezig om er beleidsmatig op in te spelen*

Uit het uitgebreide implementatiedocument ten behoeve van de gevolgen van de invoering van de Wro, blijkt dat de gemeente relevante ontwikkelingen helder in kaart brengt. Uit het gegeven dat de nieuwe Wro nog niet is vertaald in het grondbeleid blijkt echter, dat het college met haar beleid hier nog onvoldoende op inspeelt. Met de op handen zijnde nieuwe nota’s ten aanzien van het grondbeleid, lijkt de gemeente op deze veranderingen in het grondbeleid wel in te gaan spelen. Voor een volledige benutting van de mogelijkheden van de Wro, dient echter ook de structuurvisie te worden aangepast.

De verwachting is dat de gemeente in de aanpassing van haar grondbeleid en met name in de nieuwe Nota Ontwikkeling terugkomt van haar huidige ambitie om meer gebruik te maken van actief grondbeleid. De verwachting is dan ook dat de gemeente in het vervolg kiest voor meer faciliterend grondbeleid.

4.5.2 *College leert op het gebied van het grondbeleid beperkt van eigen ervaring*

Er is (zijn) geen expliciete (tussentijdse) evaluatie(verslagen) van de verschillende projecten aangetroffen. Uit de uiteenlopende interviews met diverse collegeleden wordt daarentegen duidelijk dat het college in de toekomst wel graag wil leren van de projecten, ongeacht of ze goed of niet goed (zijn) verlopen. Binnen het college staan verschillende projecten regelmatig op de agenda en lijken collegeleden van elkaar en elkaars ervaring en inzicht te leren.

Verder is het grondbeleid als zodanig ook niet expliciet geëvalueerd. Voorafgaand aan herijking van dit beleid in 2010-2011 had een dergelijke evaluatie tot de mogelijkheden behoord, maar deze evaluatie heeft uitsluitend mondeling plaatsgevonden.

Ambtelijke organisatie leert steeds meer van eigen ervaring

Op ambtelijk niveau heeft het afdelingshoofd Gebiedsontwikkeling ten behoeve van de rekenkamercommissie op 23 december 2010 een overzicht beschikbaar gesteld van de stand van zaken van de grondexploitaties. In dit overzicht zijn tevens zaken geformuleerd die vanaf oktober 2008 voor “verbetering in aanmerking kwamen”, namelijk:

- “bezetting subafdeling planeconomie verbeteren
- verbeteren rapportage in de planning- en controlcyclus
- ambtelijke uren doorbelasten op de projecten
- op orde brengen van de lopende grondexploitaties
- risicomangement invoeren
- projectadministratie op orde brengen
- Nota Ontwikkeling van het grondbeleid updaten.”

Ook in het afdelingsplan 2010 (april 2010) staat een deel van deze verbeterpunten beschreven. Het afdelingsplan 2011 (december 2010) bevat een expliciete terugblik op 2010 en een “visie op de toekomst”. Inhoudelijk voegt dit plan de volgende “procesverbeteringen 2011” aan de memo van de rekenkamercommissie toe:

- “verbeteren projectmatig werken: opdrachten ‘besturing en besluitvorming’ en ‘projectondersteuning’ worden uitgevoerd
- centraliseren vastgoedtaken: de afdeling doet onderzoek naar de centralisatie van de gemeentelijke vastgoedtaken
- methode van plancoördinatie wordt toegepast en het proces wordt aangescherpt op basis van de ervaringen
- programmamanagement: er wordt een pilot gestart voor de programma’s Centrumgebied en Noordzeekanaalgebied

- verkoop vastgoed: er wordt een standaardwerkproces gemaakt
- bestuurlijke advisering: het afdelingshoofd gaat de adviserende medewerkers ondersteunen bij het maken en verdedigen van college- en raadsvoorstellen (13-puntenchecklist).”

4.5.3 *Het college leert op het gebied van grondbeleid niet of nauwelijks van vergelijkbare gemeenten*

De onderzoekers hebben niet aangetroffen dat de gemeente heeft geleerd van de ervaring van andere gemeenten. Beschikbare kennis, ervaring en opgedane inzichten op het gebied van grondbeleid van vergelijkbare of naburige gemeenten en/of de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) zijn niet vertaald naar het grondbeleid van de gemeente Velsen. Daar waar dat wel het geval is, is dat vooral mondeling aan de orde en is het leren van anderen afhankelijk van betreffende personen (collegeleden/ambtenaren). Ook is het leren van andere gemeenten geen structureel onderdeel van de vaste manier van werken van de gemeente.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de centrale vraag (wat is de kwaliteit van het grondbeleid van de gemeente Velsen) en de verschillende deelvragen beantwoord. De analyse van de bevindingen uit het vorige hoofdstuk vormt de basis voor de beantwoording van de deelvragen.

5.1 **Hoofdconclusie: kwaliteit van het gemeentelijk grondbeleid voor verbetering vatbaar**

Het grondbeleid van de gemeente Velsen is per 2011 voor verbetering vatbaar. De verbeterpunten zijn deels door de ambtelijke organisatie reeds herkend en beschreven, maar deels komen deze terug in het volgende hoofdstuk waarin aanbevelingen voor de toekomst zijn opgenomen.

Voor het overige is deze hoofdconclusie vertaald in de beantwoording van de vijf deelvragen. De beantwoording van de deelvragen is hierna in vijf clusters c.q. deelconclusies uiteengezet.

5.2 **Eerste deelconclusie: doelen grondbeleid vaag en uitvoering daardoor weinig doeltreffend**

De eerste deelconclusie is dat het grondbeleid van de gemeente Velsen weinig doeltreffend is, maar dat hangt mede samen met de vaagheid van de doelen van het grondbeleid. Hierna volgt een beantwoording van de bijbehorende vier deelvragen.

5.2.1 *Grondbeleid en beheersing van grondexploitaties is optelsom van drie verschillende, vastgestelde nota's*

De gemeente Velsen beschikt over grondbeleid dat bestaat uit drie verschillende nota's: de Nota Ontwikkeling (2007, wordt herijkt in 2011), de Nota Vastgoedbeheer (2008, wordt mogelijk herijkt in 2011) en de Nota Grondprijzen (2009, wordt herijkt in 2011). In 2011 komt daar een vierde nota bij: de Nota Huurprijzen.

Deze nota's vormen het fundament om te komen *tot* en beheersen *van* grondexploitaties. Deze nota's vormen samen met de geldende wet- en regelgeving de belangrijkste kaders voor grondexploitaties, zoals zichtbaar is geworden in de drie onderzochte cases.

5.2.2 *Huidig grondbeleid is actief van aard, toekomstig meer faciliterend*

Het grondbeleid is sinds de Nota Ontwikkeling vooral te typeren als ‘actief grondbeleid’, wat ook past in de economische context van 2007. Hierbij gaat het vooral om grondbeleid waarmee de gemeente de ruimtelijke plannen van de Structuurvisie 2015 wil realiseren. Ten tijde van de Nota Ontwikkeling was de gemeente van mening dat door de “schaarse uitbreidingsgebieden” het woningbouwprogramma steeds meer “binnenstedelijk” plaatsvindt. De gedachte was dat de gemeente er goed aan zou doen om actief grond te verwerven en actief uit te geven.

Door de Nota Ontwikkeling in 2011 te herijken, wil de gemeente (college en ambtelijke organisatie) terugkeren naar meer faciliterend grondbeleid. Dit komt mede vanwege de stand van de economie, de wens om risico's te beperken en de huidige staat van de gemeentefinanciën. Naar verwachting zal deze nota ook aansluiten bij de nog vast te stellen toekomstvisie *Velsen 2025*.

5.2.3 *Acties, activiteiten en processen van het college volgen de uitgangspunten van het grondbeleid*

Het huidige grondbeleid bevat geen expliciete doelen, maar alleen een aantal “uitgangspunten”. De uitgangspunten worden in algemene zin gevolgd bij de uitvoering en de realisatie van de projecten. Hier is echter wel sprake van verbeterpunten. Enkele verbeterpunten zijn reeds herkend en zijn voorzien in de te verwachten herziening van de vier nota's aangaande het grondbeleid. Andere staan genoemd in het volgende hoofdstuk met aanbevelingen.

5.2.4 *Doelen te vaag om daadwerkelijk bereikt te kunnen worden*

Zoals aangegeven bevat het grondbeleid alleen uitgangspunten. Er zijn geen expliciete doelen in het grondbeleid opgenomen. Wel is in de analyse van de bevindingen aangetoond dat het college het grondbeleid niet altijd aanpast op basis van nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen. Een goed voorbeeld is de nieuwe Wro (2008) die niet is verwerkt in het de grondbeleidsnota's van de gemeente.

Tegelijkertijd biedt de jaarrekening (en het jaarverslag) de gemeenteraad steeds meer inzicht in de realisatie van het grondbeleid. Ook lijken de ambtelijke medewerkers voldoende deskundig te zijn om het grondbeleid goed uit te kunnen voeren. Hierbij geldt wel dat de organisatie als geheel kwetsbaar is. De vele personeelwisselingen, suboptimale benutting van externe deskundigheid en het ontbreken van collectief geheugen zorgen voor deze kwetsbaarheid. Dit vormt een risico voor het realiseren van de doelstellingen. Tevens ontbreekt het de ambtelijke organisatie aan schriftelijke voortgangsrapportages waardoor het zicht op de mate van realisatie van de doelen van het grondbeleid ontbreekt. De voortgang van projecten wordt nu vooral mondeling besproken.

Ten slotte hebben projecten en activiteiten van het grondbeleid wel elk hun eigen begroting en heeft de raad, naar eigen zeggen, zicht op de voortgang van deze projecten en activiteiten.

5.3 Tweede deelconclusie: informatievoorziening richting de gemeenteraad redelijk, maar bevat verbeterpunten

5.3.1 De informatievoorziening aan de gemeenteraad is via de reguliere p&c-cyclus voldoende, maar grote projecten verdienen eigenstandige rapportages

De centrale elementen van de planning- en controlcyclus, zoals de begroting en jaarrekening, bevatten steeds meer een goede beschrijving van de manier waarop de gemeente het grondbeleid uitvoert. Ook staat er voldoende informatie in over te verwachten resultaten van het grondbeleid en bijbehorende projecten. Sinds de begroting van 2010 bevat de begroting ook een onderbouwing van de geraamde winstneming en de reserves voor de grondexploitaties in relatie tot de risico's van projecten. Deze afspraken zijn door de raad vastgelegd in de financiële verordening.

Minder positief en duidelijk is de informatievoorziening over initiatief en haalbaarheid, kaders, randvoorwaarden en doelen van grondexploitaties en projecten. Deze informatievoorziening is weinig SMART-geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Aantoonbaar, Realistisch en Tijdsgebonden). Hierbij geldt dat het college uitsluitend gebruikmaakt van de reguliere planning- en controlinstrumenten (begroting, jaarrekening en jaarverslag), waardoor de eigen cyclus en bijbehorende fasen van projecten niet goed voor de raad zijn te volgen. Hetzelfde geldt voor de informatievoorziening over de voortgang, prestaties en verantwoording van c.q. over grondexploitaties en projecten.

Tevens twijfelt de raad, afgaande op het groepsinterview met raadsleden, of zij op het beleidsterrein van het grondbeleid over voldoende inhoudelijke kennis beschikt om goede kaders te stellen en het college op adequate wijze te controleren.

5.4 Derde deelconclusie: sturingsmogelijkheden van de gemeenteraad op orde

5.4.1 Raad heeft verschillende kaderstellende en sturende mogelijkheden

De raad wordt geïnformeerd bij de vaststelling van de jaarrekening, bij de begrotingsbehandeling, bij het aangaan van grondcomplexen buiten het mandaat en tussentijds. Op deze momenten en op elk willekeurig moment heeft de raad het recht sturing te geven.

5.4.2 *Raad kan maar ten dele meer grip houden op de grondexploitaties en de risico's daarin*

Hoewel de raad, zoals beschreven in paragraaf 5.4.1, regelmatig zou kunnen sturen, heeft de raad maar ten dele grip op de grondexploitaties. Enerzijds komt dat doordat de raad beperkt is geïnformeerd vanuit de periodieke cycli. Daarnaast kan vanwege de vertrouwelijkheid ten aanzien van de strategische positie van de gemeente ook niet alle informatie van de grondexploitaties vrijelijk worden gedeeld met de raad.

5.5 Vierde deelconclusie: grondexploitaties voldoen nog niet aan wetgeving en onvolledig zicht op doelmatigheid

5.5.1 *Grondexploitaties voldoen aan de door de raad gestelde kaders, maar niet aan huidige wetgeving*

De grondexploitaties voldoen aan de door de raad gestelde kaders. Echter, deze kaders zijn niet meer up-to-date, waardoor de grondexploitaties niet meer voldoen aan de huidige wetgeving. Hoewel er in de dagelijkse praktijk al wel naar wordt gehandeld, voldoet het vastgestelde grondbeleid zelf niet aan de consequenties en effecten van de nieuwe Wro.

5.5.2 *Verschillende resultaten van vergelijking van de uitkomsten op raming- en rekeningbasis*

De grondexploitaties zijn consistent opgebouwd: in principe worden alle voorkomende hoofdkostenposten meegenomen. Uit de vergelijking op hoofdkostenposten blijkt echter wel dat tot aan de grondexploitatieherziening van 2011 er geen ambtelijke apparaatskosten aan de plankosten werden toegerekend. Daarnaast worden in sommige grondexploitaties (Grote Hout/NAM-kade) aan de opbrengstenzijde aanzienlijke bijdragen van derden geraamd, waarvan nog geen enkel zicht is op welke derden dat zijn en of die bedragen te verzilveren zijn.

Hierdoor is er onvoldoende zicht op de doelmatigheid van het grondbeleid.

Daarnaast wil de gemeente de reserve van het Grondbedrijf waarschijnlijk opheffen. De reserve Grondbedrijf wordt dan onderdeel van de algemene reserve van de gemeente. Een reserve Grondbedrijf heeft echter het voordeel dat er een buffer bestaat voor het opvangen van risico's die horen bij grondontwikkeling. Ook levert het meer zicht en grip op projecten op. Daarbij is het wel van belang om de reserve van het Grondbedrijf transparant te houden en van het eigen vermogen te scheiden. Het is niet duidelijk welke afweging(en) ten grondslag ligt (liggen) aan het overhevelen van de reserve Grondbedrijf naar de algemene reserve.

5.5.3 *Doelen onderzochte grondexploitaties (nog) niet altijd bereikt*

Deze deelvraag is beantwoord in paragraaf 5.2.3.

5.6 Vijfde deelconclusie: risicoanalyse en -management steeds beter, maar nog niet goed genoeg

5.6.1 *Risico's van (de uitvoering van) het grondbeleid onvoldoende in kaart gebracht en de raad wordt beperkt over de risico's geïnformeerd*

Zoals aangegeven in paragraaf 4.3.12, werkt de gemeente sinds 2010 met een nieuwe methodiek voor risicomangement. Wij zien ontwikkelingen in risicomangement. Echter, de risicoanalyse wordt door slechts twee ambtelijk functionarissen (projectleider en planeconoom) uitgevoerd. Gelet op de complexiteit van sommige projecten is het de vraag of deze functionarissen over de benodigde kennis en kunde (kwaliteit) beschikken om op specifieke onderdelen tot een goede risico-inschatting te komen.

De risicoanalyse mondt altijd uit in de vijf belangrijkste risico's. Dit is een arbitrair aantal, omdat er in theorie meer risico's relevant kunnen zijn. Bij elke risicoanalyse wordt aangegeven dat de kans dat de genoemde risico's zich gelijktijdig zullen voordoen, "onwaarschijnlijk" is. Deze uitspraak is echter niet gebaseerd op een kwantitatieve c.q. feitelijke onderbouwing.

De methodiek van het huidige grondbeleid schrijft voor om "het risico in te schatten op 10% van de boekwaarde van de gronden". Ervaring bij andere gemeenten en organisaties leert daarentegen dat de hoogte van de boekwaarde geen direct verband houdt met het betreffende risico.

Tot slot wordt de raad beperkt geïnformeerd over de risico's. Het jaarverslag over 2007 bevatte geen risicoanalyse. Het jaarverslag over 2008 beschreef bijvoorbeeld wel risico's van het project Grote Hout. De accountant was hierover in zijn verslag positief, maar adviseerde de gemeente ook om deze risicoanalyse periodiek te actualiseren, ook voor andere projecten uit te voeren en te verankeren in de reguliere werkprocessen. Ook in 2009 en 2010 zijn er risicoanalyses voor dit project uitgevoerd. Bij de uitvoering van een nieuwe risicoanalyse wordt echter geen expliciete vergelijking gemaakt met de analyse van het voorgaande jaar. Zo zijn de vijf benoemde risico's van 2009 geheel anders dan die van 2008 en wordt in de begeleidende tekst geen verklaring gegeven voor dit verschil.

5.6.2 *Diverse aanbevelingen voor verbetering van de kwaliteit van het grondbeleid*

De beantwoording van deze deelvraag volgt in hoofdstuk 6.

6 Aanbevelingen voor verbetering van de kwaliteit van het grondbeleid

In dit hoofdstuk wordt de laatste deelvraag beantwoord: *welke aanbevelingen voor verbetering van de kwaliteit van het grondbeleid kunnen worden gedaan?*. De aanbevelingen zijn verdeeld in drie onderdelen:

- aanbevelingen voor verbetering van de *kaderstellende* rol van de raad
- aanbevelingen voor verbetering van de *controlerende* rol van de raad
- aanbevelingen voor *verbetering* van de organisatie en *uitvoering* van grondbeleid, grondexploitaties en projecten.

6.1 Aanbevelingen voor verbetering van de *kaderstellende* rol van de raad

Hieronder zijn drie aanbevelingen voor verbetering van de kaderstellende rol van de raad uiteengezet. Hiermee geeft de raad voor het grondbeleid antwoord op de volgende drie vragen:

- wat willen we bereiken?
- wat gaan we daar voor doen?
- hoeveel mag het kosten?

6.1.1 *Verbeter de rechtmatigheid van het grondbeleid en de bijbehorende nota's*

Het grondbeleid van de gemeente Velsen wordt in 2011 herijkt. Hiertoe ontvangt de raad van het college een voorstel. De raad kan het college expliciet vragen om de rechtmatigheid van het herijkte grondbeleid te waarborgen en vooral vragen om een aansluiting van het lokale beleid met landelijke wet- en regelgeving als de nieuwe Wro.

6.1.2 *Verbeter de integraliteit van het grondbeleid*

De raad kan het college ook vragen in haar voorstel de integraliteit van het grondbeleid te waarborgen door expliciet aan te geven hoe ander beleid het grondbeleid beïnvloedt en vice versa. De doelen van het grondbeleid dienen, bijvoorbeeld, aan te sluiten bij het financiële beleid van de gemeente en bij de structuurvisie.

6.1.3 *Benoem heldere doelen in het grondbeleid*

Het nieuwe grondbeleid dient heldere doelen te bevatten die SMART zijn geformuleerd. Deze doelen zijn vervolgens vertaald naar concrete (prestatie)indicatoren. In voortgangsrapportages kan het college vervolgens per indicator de voortgang schetsen, waardoor de raad achteraf beter kan sturen.

Ook kan de raad ervoor kiezen om naast doelstellingen, ook beoogde, maatschappelijke effecten in het nieuwe grondbeleid (te laten) opnemen.

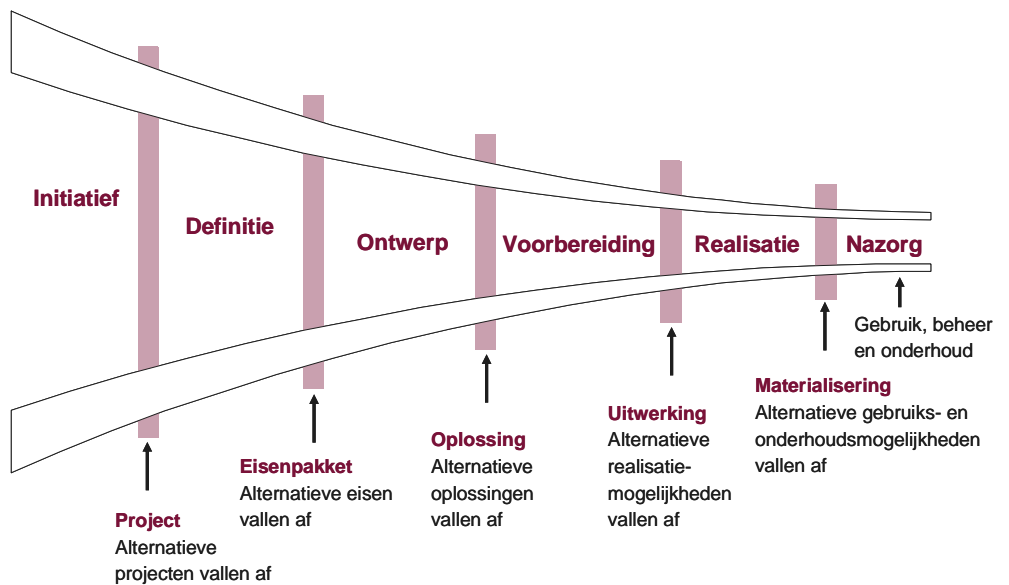
6.2 Aanbevelingen voor verbetering van de controlerende rol van de raad

Hieronder zijn drie aanbevelingen voor verbetering van de controlerende rol van de raad uiteengezet. Hiermee geeft de raad voor het grondbeleid antwoord op de volgende drie vragen:

- hebben we bereikt wat we wilden bereiken?
- wat hebben we daarvoor gedaan?
- hoeveel heeft het gekost?

6.2.1 Volg en controleer de voortgang van de eigen cyclus van projecten

De raad kan de voortgang van de realisatie van de doelstellingen van het grondbeleid het beste volgen per project. Elk project heeft weer zijn eigen cyclus met zes fasen die doorgaans afwijkt van de reguliere planning en controlcyclus van de gemeente. De raad kan het college vragen om bij elk van de zes fasen een voortgangsbericht richting de raad te sturen. Deze fasen zijn in onderstaande figuur opgenomen.



6.2.2 *Laat raadsleden een masterclass ‘controleren van (grote) projecten’ volgen*

De raad twijfelt of hij de inhoudelijke expertise heeft om het college in de uitvoering van het grondbeleid goed te kunnen controleren. Die twijfel is ongewenst en kan worden weggenomen door de raad, bijvoorbeeld, een masterclass ‘controleren van (grote) projecten’ te laten volgen. Hierdoor krijgen raadsleden meer inzicht – zonder deskundige te worden – om de juiste vragen te stellen en eventueel een checklist te maken met standaard controlevragen.

6.2.3 *Maak duidelijke afspraken met het college over de gewenste informatievoorziening rondom grondexploitaties en (grote) projecten*

Gelijktijdig met het vaststellen van het nieuwe grondbeleid kan de raad het college vragen haar periodiek te informeren over grondexploitaties en (grote) projecten. Daarmee ontstaan heldere afspraken tussen raad en college en zijn de verwachtingen over en weer helder vastgelegd.

Wij raden aan deze informatievoorziening te laten sporen met momenten van overgang van de ene fase van een project naar een andere fase. Hierbij valt te denken aan de overgang van initiatief fase naar ontwerp fase, waarbij het college de raad informeert over de stand van zaken en daar waar relevant de raad een voorstel voorlegt. Daarnaast dienen raad en college gezamenlijk afspraken te maken over het volgen van de voortgang van project *binnen* de verschillende fasen van een project. Daar waar, bijvoorbeeld, in de realisatiefase sprake is van overschrijding van het oorspronkelijke budget, dient de raad vroegtijdig hierover te worden geïnformeerd.

Ten slotte is het mogelijk dat de raad het college vraagt haar periodiek te informeren over de voortgang van (grote) projecten met de grootste risico's. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een quick scanrapportage grote projecten.

6.3 Aanbevelingen voor verbetering van de organisatie en uitvoering van grondbeleid, grondexploitaties en projecten

De laatste aanbevelingen gaan over de organisatie en uitvoering van het grondbeleid en zijn daardoor primair gericht op het college en de organisatie.

6.3.1 *Verbeter de methode en het gebruik van risicomanagement*

Deze aanbeveling is reeds door de organisatie (h)erkend, maar ook de voorgestelde methode van risicomanagement verdient in onze ogen aanscherping. Dat geldt met name voor het maken van een risicoanalyse door functionarissen met inhoudelijke deskundigheid van het betreffende project.

6.3.2 *Professionaliseer het projectmatig werken en opdrachtgever-opdrachtnemerschap binnen college en organisatie*

In paragraaf 6.2.1 is reeds aanbevolen om de voortgang van projecten meer via de eigen cyclus te volgen. Het uitvoeren van het grondbeleid gebeurt in de regel door het uitvoeren van projecten. De gemeente Velsen kan zich verder ontwikkelen in het projectmatig werken en het opdrachtgever/opdrachtnemerschap door duidelijkheid te creëren over de kwaliteitseisen die gesteld worden aan projectmanagement. Dat kan door helderheid te scheppen over de wijze waarop projecten ontstaan, de projecten worden uitgevoerd en de wijze waarop de projecten beheerd worden in tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. De gemeente kan ook helderheid creëren in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle relevante actoren. Daarbij is het niet alleen van belang dat er helderheid komt in de taken en verantwoordelijkheden van de projectleider, de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgever, maar ook de rol van de raad in de projecten. Door zich verder te ontwikkelen in het projectmatig werken en helderheid te creëren in de spelregels, is de kans op een goede uitvoering van projecten groter.

6.3.3 *Voorkom integratie van reserve Grondbedrijf en algemene reserve en stel een MeerjarenPerspectief Grondbedrijf op*

Het college is voornemens om de reserve van het Grondbedrijf te integreren in de algemene reserve. Dit is naar onze mening vanuit het perspectief van sturing en beheersing van gebiedsontwikkelingsprojecten niet gewenst. Immers, juist het organiseren van de financiële control van grote projecten zo dicht mogelijk bij die projecten, geeft een goed inzicht en kan invloed hebben op het sturen op en het beperken van risico's. Eis is wel dat de reserve Grondbedrijf volledig transparant en inzichtelijk is. Daartoe kan de gemeente overwegen om een (nota) MeerjarenPerspectief Grondbedrijf (MPG) op te stellen. Door een MPG ontstaat inzicht in:

- de (toekomstige) ontwikkeling van de reserve van het Grondbedrijf
- het weerstandsvermogen van het Grondbedrijf
- de financieringsbehoefte van het Grondbedrijf
- de bijdragen van het Grondbedrijf aan de verschillende programma's.

6.3.4 *Maak de eigen kwaliteiten van de organisatie inzichtelijk en huur aanvullende deskundigheid op projectbasis in*

De ambtelijke organisatie heeft momenteel onvoldoende zicht op de *benodigde* en *werkelijk beschikbare* kennis en kunde om het grondbeleid succesvol uit te voeren. De gemeente doet er verstandig aan om voor zichzelf te verhelleren voor welke type projecten binnen het grondbeleid zij onvoldoende kennis en expertise in huis heeft en hoe deze expertise alsnog naar binnen kan worden gehaald.

6.3.5 *Benut kennis, ervaring en opgedane inzichten van vergelijkbare gemeenten en de VNG*

De gemeente lijkt beperkt te leren van de ervaring van andere en/of vergelijkbare gemeenten. Dat, terwijl uiteenlopende gemeenten over *good practices* beschikken waar Velsen van kan profiteren. Ook de VNG heeft de nodige deskundigheid in huis die voor herijking van het grondbeleid kan worden benut.

6.3.6 *Onderzoek de aanschaf van de NAM-kade en benoem hieruit leer- en verbeterpunten voor de toekomst*

Uit dit onderzoek is duidelijk geworden dat de aanschaf van de NAM-kade vooral een strategisch defensieve activiteit was. Door deze politiekbestuurlijke handeling nader te onderzoeken, kunnen lessen voor vergelijkbare situaties in de toekomst worden getrokken.

6.3.7 *Onderzoek de ontwikkelstrategie van de NAM-kade en benoem hieruit leer- en verbeterpunten voor de toekomst*

De ontwikkelstrategie van de NAM-kade is in de afgelopen jaren regelmatig veranderd. Dit heeft consequenties gehad voor de effectiviteit van de feitelijke realisatie van het gebied. Ook hiervoor geldt dat een evaluatieonderzoek tot nieuwe inzichten kan leiden die voor de toekomst kunnen worden benut.

Twynstra Gudde

Bijlagen

Reactie college van B&W op eindrapport rekenkameronderzoek kwaliteit grondbeleid

GEMEENTE VELSEN

BEHEER EN ONTWIKKELING

GEMEENTE VELSEN
DUDOKPLEIN 1
1971 EN LIMUIDEN
TEL. : 0255-567200
FAX : 0255-567760
INTERNET: WWW.VELSEN.NL

Rekenkamercommissie Velsen

CORRESPONDENTIEADRES
POSTBUS 465
1970 AL LIMUIDEN



| | | | | |
|------------|-------------|-----------------|----------|---------------------------|
| Uw kenmerk | Ons kenmerk | Voor informatie | Bijlagen | Datum 30 augustus 2011 |
|------------|-------------|-----------------|----------|---------------------------|

Onderwerp: Reactie op eindrapport rekenkameronderzoek kwaliteit grondbeleid

Geachte commissie,

Het college heeft met belangstelling kennis genomen van het 'Eindrapport rekenkameronderzoek kwaliteit grondbeleid' dd 18 juli 2011, dat in opdracht van de Rekenkamercommissie gemeente Velsen is opgesteld.

Wij zijn vooral verheugd dat uit het rapport blijkt, dat er de afgelopen jaren veel is verbeterd in het formuleren en uitvoeren van het grondbeleid. Het rapport kent diverse pijltjes omhoog; ontwikkelingen laten een duidelijke verbetering zien. De inspanning van vele medewerkers de afgelopen jaren wordt daarmee beloond.

Het grondbeleid van de gemeente Velsen wordt slechts op een enkel punt als onvoldoende gekwalificeerd. Waar dat wel het geval is (4.2.1 voldoen aan geldende wet- en regelgeving en 4.3.12 risico analyse) zijn inmiddels de noodzakelijke geachte verbeteringen in gang gezet dan wel geëffectueerd (hetgeen met de pijltjes wordt erkend). De onvoldoende kwalificatie bij 4.5.3 "Het college leert van de ervaring van vergelijkbare gemeenten met het grondbeleid en legt mogelijkheden voor verbetering tijdig voor aan de raad" wordt door het college niet herkend. Het college oriënteert zich nadrukkelijk extern en integreert best practice in de Velsense werkwijze. Op pagina 22 van het rapport wordt gerefereerd aan diverse veranderingen die juist het gevolg zijn van eigen ervaringen en die van vergelijkbare gemeenten en welke ter verbetering aan de raad zullen worden voorgelegd. Ook de onlangs door het College vastgestelde nota Ontwikkeling is hier mede een resultante van.

Graag willen wij op hoofdlijnen reageren op de in het rapport geformuleerde conclusies en aanbevelingen:

Eerste deelconclusie: doelen grondbeleid vaag en uitvoering daardoor weinig doeltreffend

In de nota Ontwikkeling is geformuleerd dat het grondbeleid een hulpmiddel is om de ambities uit ruimtelijke plannen te vertalen in concrete projecten en ook daadwerkelijk te verwezenlijken. Er kan daarbij gekozen worden voor actief grondbeleid of voor passief grondbeleid. In het eerste geval gaat de gemeente zelf gronden en panden verwerven. De grondexploitatie is kostendekkend danwel de raad kent een krediet toe ter dekking van het exploitatiekort. Bij passief grondbeleid laat de gemeente die initiatieven aan de markt over. De keuze tussen actief of passief grondbeleid hangt in sterke mate af van de context van de ontwikkeling. Een afwegingskader is opgenomen in de nota Ontwikkeling 2011. De keuze valt in toenemende mate op passief (faciliterend) grondbeleid. Dit sluit aan bij de in de nota Visie op Velsen 2025

geformuleerde rol van de gemeente. Het nog concreter formuleren van de doelen van het grondbeleid gaat ten koste van de flexibiliteit om het handelen af te stemmen op de specifieke situatie.

Tweede deelconclusie: informatievoorziening richting de gemeenteraad redelijk maar bevat verbeterpunten
Wij delen de conclusie dat de informatieverstrekking door middel van de P&C cyclus de raad een voldoende beeld krijgt van de wijze waarop het grondbeleid wordt uitgevoerd. In het kader van projectmatig werken wordt aanvullende informatie systematisch vastgelegd in de zogenaamde fase-documenten. Het gaat dan onder andere om informatie over programma, randvoorwaarden, tijd en geld. Een fase-document is de onderlegger voor besluitvorming over de afronding van een fase in het project en vormt tevens de start en kader voor een volgende fase. De fase-documenten dragen bij aan een gestructureerde aanpak van projecten en een transparante besluitvorming. Het verbeteren van het projectmatig werken in de organisatie was en blijft een belangrijk punt van aandacht.

Derde deelconclusie: sturingsmogelijkheden van de gemeenteraad op orde
Ook deze conclusie delen wij.

Vierde deelconclusie: grondexploitaties voldoen nog niet aan wetgeving en onvolledig zicht op doelmatigheid

Vijfde deelconclusie: risico analyse en – management steeds beter, maar nog niet genoeg
Met de nota Ontwikkeling 2011 voldoet het grondbeleid aan de huidige wetgeving. Ambtelijke kosten worden inmiddels aan de grondexploitaties toegerekend, aan de hand van het tijdschrijven door de projectmedewerkers.

De nota Ontwikkeling 2011 voorziet tevens in een wijziging ten aanzien van de dekking van de algemene reserve grondbedrijf en ten aanzien van de methodiek, die gehanteerd wordt om het risicobedrag van het grondbedrijf te bepalen.

Momenteel wordt de omvang van het risico van de grondexploitatie (en dienovereenkomstig de benodigde omvang van de algemene reserve grondbedrijf/gebiedsontwikkeling) normatief bepaald te weten: 10% van de boekwaarde van de gronden plus 10% van het 'werkbudget' actief grondbeleid. Nadeel van deze methode is dat geen rekening wordt gehouden met de feitelijke situatie in een project en de omvang van de risico's. Voorgesteld wordt de normatieve methode voor het bepalen van de omvang van de risico's van de grondexploitatie te vervangen door een methode die voor de grote projecten is gebaseerd op de ingeschatte risico's, de financiële omvang daarvan en de kans van optreden van een risico (berekend risico). Voor de overige projecten wordt een risicobedrag wel normatief bepaald. Deze bepaling van de omvang van het totale risico van de grondexploitatie wordt twee maal per jaar gedaan in het kader van de begroting en het jaarverslag van de jaarrekening. Er zijn afspraken gemaakt om deze methodiek nog verder aan te scherpen door een bredere groep betrokkenen een rol te geven bij de risico inschatting.

Het bepaalde risicobedrag voor de grondexploitatie wordt onderdeel van de paragraaf B Weerstandsvermogen en een toelichting wordt opgenomen in de paragraaf G Grondbeleid in begroting en jaarverslag van de jaarrekening.

Momenteel worden het bepaalde risicobedrag gedekt door een aparte algemene reserve grondbedrijf. De algemene reserve grondbedrijf zit op de normomvang. Bij een omvang boven de norm (gereserveerd risicobedrag groter dan berekend risicobedrag) vloeit het meerdere van de reserve naar de algemene middelen van de gemeente. Bij een omvang onder de norm wordt de reserve aangevuld door de algemene middelen van de gemeente. Dit brengt het nodige heen en weer boeken met zich mee. Voorgesteld wordt om de reserve grondbedrijf niet meer als zodanig apart te benoemen maar in de algemene reserve van de gemeente op te nemen. Een deel van de algemene reserve van de gemeente krijgt het label 'dekking risicobedrag grondbedrijf (reserve grondbedrijf)'. De dekking van de risico's grondbedrijf verdwijnt niet, maar staat op een andere plaats in de begroting. Gelet op de sterk verbeterde methode voor de risicobepaling wordt de vaststelling van het risicobedrag transparanter en vinden wij het verantwoord om de reserve grondbedrijf op te nemen in de algemene reserve.

Wij menen op deze wijze verantwoord en pragmatisch te handelen. In het rapport van de rekenkamer wordt in overweging gegeven om een meerjarenperspectief Grondbedrijf op te stellen. Naar onze mening weegt de inspanning, nodig voor het opstellen van een dergelijk document, gelet op de kwaliteit en omvang van het grondbeleid in Velsen, niet op tegen de meerwaarde die ermee wordt bereikt.

Twynstra Gudde

Tenslotte willen wij voorzichtig zijn met de aanbevelingen ten aanzien van de NAM kade. Uiteraard kunnen leer- en verbeterpunten getrokken worden uit de aankoop van de NAM kade. Gelet op toenmalige afwegingen bij de aankoop en de huidige actuele informatie lijkt ons een onderzoek naar het verleden overbodig. Liever besteden we tijd en energie aan de verkoop van dit terrein om zo tempo te maken en de rentelast te beperken.

Met deze reactie menen wij ook een reactie gegeven te hebben op het merendeel van de aanbevelingen en willen we volstaan met een enkele slotopmerking. Wij menen goed zicht te hebben op de kwaliteit van het ambtelijk apparaat. Er wordt veel tijd geïnvesteerd in verdere professionalisering door opleiding en contact met vakgenoten. Indien kennis of ervaring ontbreekt, wordt die ingehuurd.

Graag treden wij in overleg met uw raad over de wijze waarop college en ambtelijk apparaat kunnen bijdragen aan het vergroten van de inhoudelijke kennis van de raadsleden op het beleidsterrein van het grondbeleid.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Velsen
De secretaris, De burgemeester,

D. Emmert

F.M. Weerwind

Wegingskader projectselectie

Er is gekozen om geen geheel afgeronde projecten te onderzoeken, maar projecten die in de afrondende fase zijn dan wel nog doorgaan. Reden hiervoor is dat door de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, waarin de Wro ingrijpend is veranderd, de veranderende demografische ontwikkelingen zich effectueren en zeker ook de financiële crisis, de kaders en situaties voor het grondbeleid ingrijpend zijn veranderd. Projecten die voor de crisisjaren zijn afgerond, zullen erg weinig lering met zich meebrengen die in deze veranderde marktomstandigheden nuttig zullen zijn. Projecten die tijdens de crisis zijn doorgegaan, hebben het effect daarvan wel gemerkt en zullen daarom meer representatief zijn en meer lering kunnen geven.

De lijst met huidige projecten is aangeleverd door de gemeente Velsen. Bij de lijst en de nummering worden tevens een cartografische aanduiding en een korte omschrijving van de projecten gegeven. Door de rekenkamercommissie is in de vergadering op 7 december 2010 projectnummer 20 (Masterplan Zeewijk) toegevoegd.

Op basis van de cartografische aanduiding en omschrijving is door Twynstra Gudde een aantal wegingscriteria opgesteld. De wegingscriteria geven een duiding van de geschiktheid van het project als casus voor een analyse van de kwaliteit van het grondbeleid. De wegingscriteria zijn:

- *ruimtelijke omvang*: hoeveel oppervlakte omvat het project?
+ = veel; 0 = neutraal; - = weinig
- *financiële omvang/risico's*: wat is de financiële omvang van het grond-exploitatiesaldo dan wel de risico's? + = hoog; 0 = neutraal; - = beperkt;
? = onvoldoende informatie beschikbaar
- *complexiteit*: hoe complex is het project op functiemenging dan wel stedenbouwkundige of ruimtelijke opgave? + = hoog; 0 = neutraal; - = beperkt
- *impact*: wat is de maatschappelijk/politieke impact van het project voor de gemeenschap? + = hoog; 0 = neutraal; - = beperkt
- *voortgang*: in welke fase bevindt het project zich? Hoe verder een project is in de uitvoering, des te meer informatie er voorhanden is. + = gevorderd/in uitvoering; 0 = halverwege: planvorming nagenoeg gereed en uitvoering kan beginnen; - = in voorbereiding/planvorming.

Twynstra Gudde

| Project | | Wegingcriteria | | | | | |
|---------|-------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------|--------|-----------|--------|
| Nr | Naam | Ruimtelijke omvang | Financiële omvang/ risico | Complexiteit | Impact | Voortgang | Totaal |
| 1+2 | Grote Hout (NAM-kade) | + | + | + | + | 0 | +4 |
| 3 | Wijkermeer | + | ? | - | + | - | 0 |
| 4 | Grote Hout / De Schouw | 0 | ? | - | - | - | -3 |
| 5 | Stadshart Voorbereiding | - | - | + | + | - | -1 |
| 6 | Stadshart Lange Nieuwstraat | - | - | + | + | - | -1 |
| 7 | Stadshart Kalverstraat | - | - | + | + | - | -1 |
| 8 | Stadshart Velserveduinplein | - | - | + | + | - | -1 |
| 9 | Winkels Lange Nieuwstraat | - | - | + | + | - | -1 |
| 10 | Oud Ijmuiden | + | + | + | + | + | +5 |
| 11 | Stadspark | + | 0 | - | + | + | +2 |
| 12 | Seinpostweg | - | ? | - | - | - | -4 |
| 13 | Zwembad De Hoogeberg | - | ? | - | - | + | -2 |
| 14 | Bedrijventerrein Oude Pontweg | - | ? | - | - | + | -2 |
| 15 | Voormalig Blokkenterrein | - | ? | - | - | - | -4 |
| 16 | Watertorenpark | 0 | ? | - | 0 | + | 0 |
| 17 | Velsen-Noord | + | 0 | 0 | 0 | - | 0 |
| 18 | Groot Helmduin | - | - | - | - | - | -5 |
| 19 | Grote Buitendijk | + | + | + | + | - | +3 |
| 20 | Masterplan Zeewijk | + | + | + | + | + | +5 |

Normenkader

Bronnen

1. Geldende wet- en regelgeving
2. Richtlijnen van de Commissie Besluit Begroting en Verantwoording
3. Ervaring uit eerdere rekenkameronderzoeken bij andere gemeenten
4. Lokale omstandigheden: normen uit het grondbeleid zelf, de ontwikkelingsfase van het grondbeleid en het grondbedrijf, lessen op basis van ervaringen uit het verleden, etc.
5. Relevante toekomstige ontwikkelingen.

Normen

| |
|---|
| 1. Normen voor de doeltreffendheid van het gemeentelijk grondbeleid |
| a Het college doet op basis van nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen voorstellen aan de gemeenteraad om het grondbeleid (tussentijds) aan te passen en te wijzigen. |
| b De projecten en activiteiten van het grondbeleid kennen elk een eigen begroting. |
| c De gemeenteraad heeft voldoende zicht op de voortgang van de projecten en activiteiten van het grondbeleid. |
| d De jaarrekening biedt de gemeenteraad voldoende informatie om inzicht te krijgen in de realisatie van het grondbeleid. |
| e De medewerkers van de ambtelijke organisatie zijn voldoende deskundig om de doelstellingen van het grondbeleid te realiseren. |
| f De ambtelijke organisatie maakt gebruik van tussentijdse (voortgang)-rapportages om de voortgang van het grondbeleid te volgen en te sturen. |
| 2a. Normen met betrekking tot de informatievoorziening omtrent grondbeleid vanuit de programmabegroting |
| a De programmabegroting bevat een visie op het grondbeleid in relatie tot de realisatie van de doelstellingen van de programma's die zijn opgenomen in de begroting. |
| b De programmabegroting bevat een aanduiding van de wijze waarop de gemeente het grondbeleid uitvoert. |
| c De programmabegroting bevat een actuele prognose van de te verwachten resultaten van het totale grondbeleid. |
| d De programmabegroting bevat een onderbouwing van een geraamde winstneming, daar waar een winstneming is voorzien. |
| e De programmabegroting bevat de beleidsuitgangspunten omtrent de reserves voor grondexploitaties in relatie tot de risico's van de grondexploitaties. |

| | |
|---|--|
| 2b. Overige normen voor de informatievoorziening richting de raad | |
| a | De afspraken over de informatievoorziening naar de raad toe met betrekking tot het grondbeleid, de grondexploitaties en de ruimtelijke projecten zijn helder, concreet en toetsbaar vastgelegd. |
| b | De informatievoorziening over initiatief en haalbaarheid, kaders, randvoorwaarden en doelen van grondexploitaties en ruimtelijke ordeningstrajecten is dermate concreet, helder, volledig, samenhangend en toetsbaar (SMART) dat de raad aan de hand hiervan zijn kaderstellende en sturende rol goed kan uitoefenen. |
| c | De informatievoorziening over de voortgang van grondexploitaties en ruimtelijke projecten is dermate concreet, helder, volledig, samenhangend, tijdig en toetsbaar (SMART) dat de raad de voortgang goed kan toetsen en eventuele risico's/afwijkingen/wijzigingen en eventuele consequenties hiervan tijdig duidelijk zijn om te kunnen reageren. |
| d | De informatievoorziening over de prestaties en de verantwoording omtrent grondexploitaties en ruimtelijke projecten is dermate concreet, helder, volledig, samenhangend en toetsbaar (SMART) dat de raad zijn controlerende taak goed kan uitoefenen. |
| e | Bij afwijkende prestaties worden er tussentijdse maatregelen genomen door het college en informeert het college de raad hier tijdig over. |
| f | Het college brengt de risico's van (de uitvoering van) het grondbeleid voldoende in kaart en informeert de raad adequaat over deze risico's. |
| 3. Normen voor de sturingsmogelijkheden van de gemeenteraad | |
| a | De raad stelt jaarlijks de omvang van het revolving fund vast en is in staat om gedurende het jaar deze begroting desgewenst aan te passen. |
| b | De gemeenteraad stelt jaarlijks in de vaststelling van de begroting ook de begroting voor het grondbeleid en de bijbehorende grondexploitaties vast. |
| 4. Normen voor de rechtmatigheid en doelmatigheid van de grondexploitaties | |
| a | Het grondbeleid en bijbehorende grondexploitaties voldoen aan geldende wet- en regelgeving en door de gemeenteraad gestelde kaders. |
| b | De exploitatie van het totale grondbeleid inclusief voorzieningen is tenminste kostenneutraal. |
| c | De jaarlijkse begroting voor het grondbeleid is een passende financiële raming voor het realiseren van de doelstellingen van het grondbeleid. |
| Daar waar de uitvoering van het grondbeleid wordt uitbesteed, heeft de gemeente voldoende grip op haar opdrachtgeverschap om tussentijds bij te sturen. | |
| 5. Overige normen | |
| a | Het college heeft relevante toekomstige ontwikkelingen voor het grondbeleid in kaart gebracht en speelt met haar beleid hier voldoende op in. |
| b | Het college leert van eigen ervaring en die van vergelijkbare gemeenten met het grondbeleid en legt mogelijkheden voor verbetering tijdig voor aan de raad. |

Geraadpleegde documenten en dossiers

Geraadpleegde documenten

- Maritime & transport business solutions (mtbs), *Voorstel regionale samenwerking Distriport Ymond*. Rotterdam, 18 december 2008
- Maritime & transport business solutions (mtbs), *Eindrapport Fase 1 (confidentieel). Transactie kadeterrein Grote Hout. Distriport Ymond*. Rotterdam, 22 april 2008
- Gemeente Velsen en RON, *Intentieovereenkomst DistriPort Ymond*. Velsen/Amsterdam, datum onbekend
- Gemeente Velsen, *Projectopdracht Grote Hout te Velsen Noord*. IJmuiden, registratienummer B.10.0651
- Gemeente Velsen, *Agendaverzoek Grote Hout, stand van zaken en mogelijke ontwikkelingsrichtingen*. Voor bespreking met raad / raadsleden. IJmuiden, 11 januari 2011
- Gemeente Velsen, *Presentatie Grote Hout*. IJmuiden, raadsessie 10 februari 2011
- Gemeente Velsen, *Risico-inventarisatie project Groot Helmduin*. IJmuiden, 3 juli 2008
- Gemeente Velsen, *Notitie besluitvorming Groot Helmduin*. IJmuiden, 16 september 2008
- Gemeente Velsen, *Discussienotitie Realisatie project Groot Helmduin*. IJmuiden, 30 oktober 2008
- Edwin van Veen en Nicolien Meuris namens gemeente Velsen. *Memo aan rekenkamercommissie over grondexploitaties gemeente Velsen*. IJmuiden, 23 december 2010
- Gemeente Velsen. *Afdelingsplan Gebiedsontwikkeling 2010*. IJmuiden, 16 april 2010
- Wilco van Bommel namens gemeente Velsen. *Afdelingsplan Gebiedsontwikkeling*. IJmuiden, 17 december 2010
- Gemeente Velsen. *Paragraaf G, Grondbeleid van begroting 2008*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Paragraaf G, Grondbeleid van begroting 2009*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Paragraaf G, Grondbeleid van jaarverslag 2007*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Paragraaf G, Grondbeleid van jaarverslag 2008*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Paragraaf G, Grondbeleid van jaarverslag 2009*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Grondbeleid. Nota Ontwikkeling*. Vastgesteld door de gemeenteraad op 5 april 2007

- Gemeente Velsen, Ruimte, Ontwikkeling en Economische Zaken. Afdeling Gebiedsontwikkeling. *Grondbeleid. Nota Grondprijzen*. Vastgesteld door de gemeenteraad op 17 december 2009. IJmuiden, november 2009
- Gemeente Velsen. *Grondbeleid. Nota Vastgoedbeheer*. Vastgesteld op 17 januari 2008
- Gemeente Velsen. *Complexen en verantwoordelijkheden per 11 oktober 2010*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Diverse grondexploitaties Oud-IJmuiden, NAM-kade en Masterplan Zeewijk 2008-2010*
- Edwin van Veen, Ivan Zaja en Nicolien Meuris namens gemeente Velsen. *Memo aan Wilco van Bommel Risicomanagement*. IJmuiden, 24 november 2010
- Edwin van Veen en Maud Maartens namens gemeente Velsen. *Memo Financiële impact en beheersmaatregelen risico's Grote Hout*. IJmuiden, 15 november 2010
- Gemeente Velsen. *Stand van zaken Groot Helmduin juni 2008*. IJmuiden, 30 mei 2008
- Gemeente Velsen, Woningbedrijf Velsen en Wooncorporatie Kennemerve. *Intentieovereenkomst multifunctionele accommodatie en 120 woningen locatie Groot Helmduin IJmuiden (voorkeursmodel)*. IJmuiden, 17 maart 2008
- Gemeente Velsen, Beheer Openbare Ruimte. *Parkeren 'Groot Helmduin'. 'Invloed van de MFA op de parkeersituatie'*. IJmuiden, 11 augustus 2009
- Gemeente Velsen. *Jaarverslag bij rekening 2009*. Definitieve versie vastgesteld op 10 juni 2010
- Gemeente Velsen. *Begroting 2010 – 2013*. Meerjarenbegroting 2010-2013 definitief. IJmuiden, datum onbekend
- PricewaterhouseCoopers. *Rapport van bevindingen 2003 voor de gemeenteraad van gemeente Velsen*. Amsterdam, 27 april 2004
- PricewaterhouseCoopers. *Bouwen aan de toekomst. Rapport van bevindingen 2008 voor de raad van gemeente Velsen*. Amsterdam, 21 april 2009
- PricewaterhouseCoopers. *Gericht op de toekomst. Rapport van bevindingen 2009 voor de raad van gemeente Velsen*. Amsterdam, 29 april 2010
- PricewaterhouseCoopers. *Rechtmatigheid op koers. Rapport van bevindingen 2007 voor de gemeenteraad van gemeente Velsen*. Amsterdam, 22 april 2008
- Gemeente Velsen. *Jaarrekening 2009*. Versie raad, vastgesteld door college van B&W d.d. 6 april 2010
- Gemeente Velsen. *Jaarrekening 2009*. Definitieve versie vastgesteld d.d. 10 juni 2010
- Gemeente Velsen. *Jaarrekening 2008*. Definitieve versie vastgesteld d.d. 11 juni 2010
- Gemeente Velsen. *Jaarrekening 2007*. Definitieve versie vastgesteld d.d. 5 juni 2010
- Gemeente Velsen en Bouwfonds MAB Ontwikkeling B.V. *Samenwerkingsovereenkomst Oud-IJmuiden*. IJmuiden, 2 juli 2008

Twynstra Gudde

- Gemeente Velsen. *Structuurvisie 2015*. Vastgesteld door de gemeenteraad van Velsen op 19 december 2005
- Gemeente Velsen. *Opdrachtbevestiging aan De Lei Interim*. IJmuiden, 14 oktober 2009
- Gemeente Velsen. *Opdrachtbevestiging aan De Lei Interim*. IJmuiden, 22 november 2010
- Gemeente Velsen. *Opdrachtbevestiging aan De Lei Interim*. IJmuiden, 20 mei 2010
- Gemeente Velsen. *Opdrachtbevestiging aan De Lei Interim*. IJmuiden, 11 oktober 2010
- Gemeente Velsen. *Opdrachtbevestiging aan De Lei Interim*. IJmuiden, 7 januari 2010
- Gemeente Velsen. *Opdrachtbevestiging aan De Lei Interim*. IJmuiden, 24 februari 2010.
- Gemeente Velsen. *Het ruimtelijk functioneel kader en de nieuwe Wro. De rol van het rfk in ruimtelijke ontwikkelingen opnieuw bekeken*. IJmuiden, 15 oktober 2009.
- Gemeente Velsen. *Nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro). Implementatiedocument*. IJmuiden, datum onbekend (waarschijnlijk voorjaar 2008).
- Gemeente Velsen. *Verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid, alsmede de regels voor het financieel beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie van de gemeente Velsen*. IJmuiden, 22 mei 2008.
- Gemeente Velsen, *Voortgangsbericht Oud IJmuiden juni 2009*. Gepubliceerd in Infopagina gemeente Velsen (18 juni 2009).
- Gemeente Velsen, *Voortgangsbericht Oud IJmuiden juli 2010*. Gepubliceerd in Infopagina gemeente Velsen (8 juli 2010)
- AT Osborne. *Risicoanalyse herontwikkeling Oud-IJmuiden*. Baarn, 20 augustus 2009
- RON en Zeehaven IJmuiden NV. *Presentatie aan college van B&W gemeente Velsen. Aanpak de Grote Hout*. 30 september 2009.

Geraadpleegde collegeberichten en -voorstellen

- Gemeente Velsen, *Collegebericht*. IJmuiden, 5 oktober 2005
- Gemeente Velsen, *Collegebericht*. IJmuiden, 25 november 2005
- Gemeente Velsen, *Collegebericht*. IJmuiden, 14 december 2005
- Gemeente Velsen, *Collegebericht*. IJmuiden, 1 april 2008
- Gemeente Velsen, *Voortgangsbericht herstructurering NAM + Wijkmeerweg*. IJmuiden, november 2004
- Gemeente Velsen, *Collegebericht regionale samenwerking Distriport Ymond*. IJmuiden, 27 januari 2009
- Gemeente Velsen, *Collegebericht intentieovereenkomst RON-Gemeente Velsen DPY*. IJmuiden, 12 mei 2009
- Gemeente Velsen, *Collegebericht Zeekade Distriport Ymond*. IJmuiden, 16 juni 2009

Twynstra Gudde

- Gemeente Velsen, *Collegebericht Regionale samenwerking Distriport Ymond*. IJmuiden, 25 augustus 2009
- Gemeente Velsen, *Collegebericht Doorlichten projecten 3^e tranche*. IJmuiden, 29 september 2009
- Gemeente Velsen, *Collegebericht Resultaat overleg met provincie over Grote Hout en vervolgstappen*. IJmuiden, 2 november 2010
- Gemeente Velsen. *Collegevoorstel Samenwerkingsovereenkomst Oud-IJmuiden*. IJmuiden, 1 juli 2008
- Gemeente Velsen. *Collegevoorstel Realisatie project Groot Helmduin*. IJmuiden, 13 november 2008
- Gemeente Velsen. *Collegebericht Besluitvorming Groot Helmduin*. IJmuiden, 17 maart 2009
- Gemeente Velsen. *Collegebericht Tussenbericht Groot Helmduin*. IJmuiden, 30 juni 2009
- Gemeente Velsen. *Collegebericht stand van zaken grond- en project-exploitatie Grote Hout*. IJmuiden, 30 maart 2010.

Geraadpleegde raadsbesluiten

- Gemeente Velsen. *Raadsbesluit no. 30 van 2005*. IJmuiden, 10 maart 2005
- Gemeente Velsen. *Raadsbesluit no. 83 van 2009. Vaststellen randvoorwaarden en uitgangspunten ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 19 november 2009
- Gemeente Velsen. *Raadsbesluit no. 84 van 2009. Besluitvorming over uitgewerkt voorkeursmodel Groot Helmduin*. IJmuiden, 19 november 2009
- Gemeente Velsen. *Raadsbesluit no. onbekend van 6 maart 2008. Voorbereidingskrediet voorontwerp Groot Helmduin*. IJmuiden, 6 maart 2008
- Gemeente Velsen. *Raadsbesluit nummer B09.0511 van 25 augustus 2009*. IJmuiden, 19 november 2009
- Gemeente Velsen. *Raadsbesluit nummer B09.0512 van 25 augustus 2009*. IJmuiden, 19 november 2009
- Gemeente Velsen. *Besluitenlijst raadsvergadering van 17 december 2009*. IJmuiden, 17 december 2009
- Gemeente Velsen. *Besluitenlijst raadsvergadering van 25 september 2008*. IJmuiden, 25 september 2008.

Geraadpleegde raadsvoorstellen

- Gemeente Velsen, *Raadsvoorstel Velsen-Noord*. IJmuiden, 1 juni 2006
- Gemeente Velsen, *Raadsvoorstel Vaststellen 'Beeldkwaliteitsplan Bedrijventerrein Grote Houd*. IJmuiden, 13 november 2008
- Gemeente Velsen, *Raadsvoorstel Ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 29 juni 2006
- Gemeente Velsen, *Raadsvoorstel Ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 13 juli 2006

- Gemeente Velsen, *Raadsvoorstel Heroverweging ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 13 september 2007
- Gemeente Velsen, *Toelichting raadsvoorstel Groot Helmduin d.d. 29 november 2007*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen, *Raadsvoorstel Vaststellen randvoorwaarden en uitgangspunten ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen, *Raadsvoorstel Besluitvorming over uitgewerkt voorkeursmodel Groot Helmduin*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen, *Memo Aanpassing voorstel "vaststellen randvoorwaarden en uitgangspunten ontwikkeling Groot Helmduin"*. IJmuiden, 12 november 2009
- Gemeente Velsen. *Raadsvoorstel Project Oud-IJmuiden*. IJmuiden, 5 oktober 2006
- Gemeente Velsen. *Collegevoorstel/(concept) Raadsvoorstel over besluitvorming over uitgewerkt voorkeursmodel Groot Helmduin*. IJmuiden, 19 november 2009
- Gemeente Velsen. *Collegevoorstel/(concept) Raadsvoorstel over vaststellen randvoorwaarden en uitgangspunten ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 19 november 2009
- Gemeente Velsen. *Memo aangepast voorstel "vaststellen randvoorwaarden en uitgangspunten ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 12 november 2009
- Gemeente Velsen. *Raadsvoorstel. Onderwerp: vaststellen randvoorwaarden en uitgangspunten ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 9 november 2009
- Gemeente Velsen. *Raadsvoorstel. Onderwerp: Notitie het ruimtelijk functioneel kader en de nieuwe Wro*. IJmuiden, 19 december 2009
- Gemeente Velsen. *Raadsvoorstel. Onderwerp: implementatie nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro)*. IJmuiden, 23 september 2008.

Geraadpleegde raadsragen, beantwoording van raadsragen en verslagen raadsplein sessies

- Gemeente Velsen, *Beantwoording vragen van de fractie Velsen Lokaal over voortgangsbericht 3 van het project Frisse Wind in Velsen Noord*. IJmuiden, 20 mei 2008
- Gemeente Velsen, *Kort verslag van sessie 1-2 van 29 juni 2006*. IJmuiden, 29 juni 2006
- Gemeente Velsen, *Besluitenlijst raadsvergadering van 13 juli 2006*. IJmuiden, 13 juli 2006
- Gemeente Velsen, *Reactie wethouder M. Bokking op de vragen van de fracties van VVD Velsen en SP d.d. 18 februari 2007 met betrekking tot de multifunctionele accommodatie Groot Helmduin*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen, *Kort verslag van sessie 1-1 van 19 april 2007*. IJmuiden, 19 april 2007

- Gemeente Velsen, *Beantwoording vragen van de fractie van PvdA inzake Groot Helmduin*. IJmuiden, 3 juli 2007
- Gemeente Velsen, *Kort verslag van sessie 1-2 van 13 september 2007*. IJmuiden, 13 september 2007
- Gemeente Velsen, *Kort verslag van sessie 4-12 van 30 oktober 2008*. IJmuiden, 30 oktober 2008
- Gemeente Velsen, *Beantwoording vragen van de fractie VVD Velsen over Multifunctionele accommodaties (MFA's)*. IJmuiden, 4 april 2009
- Gemeente Velsen, *Beantwoording vragen van de fractie ChristenUnie over Groot Helmduin*. IJmuiden, 30 september 2009
- Gemeente Velsen, *Beantwoording vragen van de fractie ChristenUnie over ISV Gelden*. IJmuiden, 30 september 2009
- Gemeente Velsen, *Beantwoording vragen van de fractie Partij van de Arbeid over Groot Helmduin*. IJmuiden, 30 september 2009
- Gemeente Velsen, *Besluitenlijst raadsvergadering van 19 november 2009*. IJmuiden, 19 november 2009
- Gemeente Velsen, *Kort verslag van sessie 4-1 van 1 oktober 2009 over Groot Helmduin*. IJmuiden, 1 oktober 2009
- Gemeente Velsen, *Beantwoording vragen van de fractie ChristenUnie over Groot Helmduin*. IJmuiden, 27 oktober 2009
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie SP over Groot Helmduin*. IJmuiden, 8 december 2009
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie SP over Groot Helmduin*. IJmuiden, 26 november 2009
- Gemeente Velsen. *Kort verslag van sessie 2 van 1 juni 2006 over presentatie Oud-IJmuiden*. IJmuiden, 1 juni 2006
- Gemeente Velsen. *Kort verslag van sessie 2-1 van 21 september 2006 over herstructurering Oud-IJmuiden*. IJmuiden, 21 september 2006
- Gemeente Velsen. *Besluitenlijst raadsvergadering van 5 oktober 2006*. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Kort verslag van sessie 1-2 van 25 september 2008 over Bestemmingsplan Oud-IJmuiden*. IJmuiden, 25 september 2008
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie Velsen Lokaal over rooilijnen nieuwbouw in Oud IJmuiden West*. IJmuiden, 10 augustus 2010
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie Velsen Lokaal over rooilijnen nieuwbouw in Oud IJmuiden West*. IJmuiden, 3 augustus 2010
- Gemeente Velsen. *Agendaverzoek. Onderwerp voor bespreking met raad/raadsleden over tenderprocedure Grote Hout*. IJmuiden, 15 mei 2008
- Gemeente Velsen. *Onderwerp voor bespreking in het raadsplein over voorbereidingskrediet voorontwerp Groot Helmduin*. Datum vergadering 6 maart 2008. IJmuiden, datum onbekend
- Gemeente Velsen. *Uitnodiging ambtelijke toelichting op het raadsvoorstel voor de MFA Groot Helmduin*. IJmuiden, 16 oktober 2008
- Gemeente Velsen. *Vragen van de fractie Velsen Lokaal over Groot Helmduin*. IJmuiden, 20 oktober 2008

Twynstra Gudde

- Gemeente Velsen. *Vragen van de fractie VVD Velsen*. IJmuiden, 21 oktober 2008
- Gemeente Velsen. *Kort verslag van sessie 4-1 van 30 oktober 2008 over Multifunctionele accommodatie Groot Helmduin*. IJmuiden, 30 oktober 2008
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie VVD Velsen over Multifunctionele accommodaties (MFA's)*. IJmuiden, 19 februari 2009
- Gemeente Velsen. *Agendaverzoek. Onderwerp voor bespreking met raad/raadsleden over vaststellen criteria ontwikkeling Groot Helmduin*. IJmuiden, 14 juli 2009
- Gemeente Velsen. *Vragen van de fractie ChristenUnie over ISV-gelden*. IJmuiden, 10 september 2009
- Gemeente Velsen. *Vragen van de fractie ChristenUnie over Groot Helmduin*. IJmuiden, 20 september 2009
- Gemeente Velsen. *Vragen van de fractie PvdA over Groot Helmduin*. IJmuiden, 22 september 2009
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie ChristenUnie over Groot Helmduin*. IJmuiden, 24 september 2009
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie ChristenUnie over ISV-gelden*. IJmuiden, 24 september 2009
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie PvdA over Groot Helmduin*. IJmuiden, 24 september 2009
- Gemeente Velsen. *Agendaverzoek. Onderwerp voor bespreking met raad/raadsleden over Groot Helmduin*. IJmuiden, 7 oktober 2009
- Gemeente Velsen. *Beantwoording vragen van de fractie SP over Groot Helmduin*. IJmuiden, 8 oktober 2009
- Gemeente Velsen, fracties van VVD, GroenLinks, D66 Velsen, CDA, LGV, Velsen Lokaal en PvdA. *Motie over het ruimtelijk functioneel kader en de nieuwe Wro*. IJmuiden, 15 december 2009.

Geraadpleegde websites

- www.velsen.nl
- www.nzkg.nl

Geïnterviewde personen

| | Datum (2011) | Naam | Functie |
|----|---------------------|-------------------|--|
| 1 | 15 februari | Maud Maartens | Senior projectleider Gebiedsontwikkeling |
| 2 | 15 februari | Edwin van Veen | Planeconoom Gebiedsontwikkeling |
| 3 | 15 februari | Wilco van Bommel | Afdelingshoofd Gebiedsontwikkeling |
| 4 | 16 februari | Ronald Vennik | Projectwethouder Oud-IJmuiden |
| 5 | 16 februari | Robert te Beest | Wethouder Wonen en Grondzaken |
| 6 | 16 februari | Annette Baerveldt | Projectwethouder Groot Helmduin |
| 7 | 16 februari | Arjen Verkaik | Projectwethouder NAM-kade/Grote Hout |
| 8 | 3 maart | Johan van Ikelen | Lid gemeenteraad Velsen Lokaal |
| 9 | 3 maart | Arjen Uytendaal | Lid gemeenteraad D66 Velsen |
| 10 | 3 maart | Gerard Vosse | Lid gemeenteraad LGV |
| 11 | 3 maart | Frits Vrijhof | Lid gemeenteraad SP |
| 12 | 3 maart | Ben Hendriks | Lid gemeenteraad PvdA |
| 13 | 3 maart | Astrid Nienhuis | Lid gemeenteraad VVD |