



Rekenkameronderzoek naar grote projecten

R A P P O R T

In opdracht van de Rekenkamer Ermelo - Harderwijk

Roel Lauwerier, Thijs Boertien en Jop de Graaff

28 juli 2025



REKENKAMER
ERMELO | HARDERWIJK

Bestuurlijke nota



Rekenkamercommissie Ermelo-Harderwijk
Postbus 50
3850 AA ERMELO

Raadhuisplein 2
Postbus 500
3850 AM Ermelo
t 0341 56 73 21
f 085 110 8515
e gemeente@ermelo.nl
i www.ermelo.nl
NL92 BNCH 0285 0024 49

datum 16 september 2025
onderwerp Bestuurlijk wederhoor onderzoek 'Grip op Grote Projecten'
onze ref. 02330015059829
zaaknr. 02330000075255
behandeld door J.C. Snippe
telefoon direct 0341 56 73 18

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Wij hebben uw rapport 'Grip op Grote Projecten' in goede orde ontvangen. Met veel belangstelling hebben wij kennis genomen van de conclusies en aanbevelingen van dit rapport. We waarderen de constructieve en ontwikkelingsgerichte focus van het onderzoek. Graag geven we via deze brief een bestuurlijke reactie.

In de hoofdconclusie worden een aantal zaken genoemd:

1. *Zorg er als college voor dat in de doorontwikkeling van het projectmatig werken – waar reeds een opdracht voor is gegeven – in elk geval de onderstaande aspecten voor een standaard Ermelose werkwijze worden meegenomen. En dat de daaruit voortvloeiende uitgangspunten worden vastgesteld door de raad.*
2. *Zorg er als college voor dat de doorontwikkeling van het projectmatig werken gekoppeld wordt aan de doorontwikkeling van de inhoudelijke kaders.*
3. *Versterk de positie van de raad bij de opzet, uitvoering en verantwoording over grote projecten.*

Graag gaan wij aan de hand van deze hoofdpunten op het rapport in.

1. Doorontwikkeling projectmatig werken

Het implementeren en professionaliseren van projectmatig werken binnen onze organisatie is een doorlopend proces. Zoals in de rapportage wordt aangegeven zijn er al veel lopende processen (waaronder de organisatieontwikkeling) waarin deze acties opgepakt worden. Concreet zijn we op dit moment bezig met een actualisering van projectmatig werken. Hierin werken we aan:

- Het beter stellen van kaders en processen voor de hele organisatie rondom projectmatig werken ;
- Invulling geven aan ambtelijk opdrachtgeverschap;
- Betere implementatie van bestaande processen, waaronder het actualiseren van het Project Initiatie Document (PID) en het start formulier.

Graag zouden we de aanbevelingen uit het rapport willen betrekken bij deze actualisatie. Het samen met de raad definiëren van grote projecten is een goede stap om een gedeeld beeld te krijgen van projectmatig werken en de rol van de raad hierin. Dit zou bijvoorbeeld aan de hand van een uitgebreider raadstraject opgestart kunnen worden. In dit traject zou er dan ook gekeken kunnen worden naar de specifieke informatiebehoefte van de raad aangaande projecten in de gemeente Ermelo.



onderwerp Bestuurlijk wederhoor onderzoek 'Grip op Grote Projecten'
onze ref. 02330015059829
pagina 2 van 3

2. Doorontwikkeling inhoudelijke kaders

We herkennen de algehele conclusie dat er een behoefte bestaat om op basis van inhoudelijke kaders te werken. Daarom zijn we eerder al gestart met het proces om te komen tot een Omgevingsvisie 2.0. Deze behoefte is daarin ook breder dan alleen projectmatig werken. Het prioriteren van werkzaamheden blijft een doorlopend proces, ook omdat we niet verwachten dat de krapte op de arbeidsmarkt snel opgelost zal worden.

Op dit moment wordt er binnen de organisatie gekeken hoe we portfoliomanagement kunnen gaan toepassen op onze werkvoorraad. Hierin willen we de balans tussen activiteiten en het gebruik van (schaarse) middelen maken om onze strategische doelstellingen te bereiken. Hierin willen we een werkwijze vaststellen waarin we doorlopend kunnen schakelen op bestaande en nieuwe opdrachten.

3. Versterken positie raad

Onder deze aanbeveling lezen we zaken die we al deels borgen in onze huidige werkwijze. Zo zijn identificeren van doelstellingen en ambities al onderdeel van onze PID's. Er is natuurlijk ruimte voor verbetering, bijvoorbeeld in de controlerende rol van de raad. Hiervoor kunnen we goed de bestaande P&C cyclus gebruiken. De versterking van de positie van de raad bij grote projecten is ook een onderdeel wat meegenomen kan worden tijdens het vaststellen van de definitie van een groot project. Ook gaat het college wederom werken met een overdrachtsdocument, de aanbeveling om lopende (grote) projecten hier een onderdeel van te maken is een goede suggestie.

We lezen in deze aanbeveling ook dat voor elk (groot) project een PID in de raad moet worden vastgesteld. Het invoeren hiervan moet goed overwogen worden, bijvoorbeeld in het traject met de raad. Hierin zouden we een balans tussen werkbaarheid en informatiebehoefte moeten vinden. Het college begrijpt de achterliggende gedachte om de raad goed geïnformeerd te houden en ook kaderstellend haar taak te kunnen uitoefenen. Het lijkt ons verstandig om hier met elkaar het gesprek over aan te gaan om tot een goede werkwijze te komen die enerzijds recht doet aan de rol van de raad en anderzijds het voor raad en college werkbaar te houden. Om die reden ontraadt het college deze aanbeveling over te nemen. Het scherp formuleren en afspraken maken over wat er precies onder een groot traject valt gaat ons helpen om de werklast van zowel bestuur en organisatie hanteerbaar te houden.

Conclusie

De meeste aanbevelingen van het rekenkamerrapport zijn herkenbaar en voor het college. Voor een aantal aanbevelingen geven we graag wat kanttekeningen mee:

- 1A: het evalueren van *alle* projecten in de driehoek college-raad-en organisatie is niet haalbaar. De nuance dat alleen dit alleen bij 'grote' projecten zou plaatsvinden staat hier niet bij vermeld. Dit is ook het geval bij de bijgevoegde infographic.
- 1D: het werken met de tool 'Monday' biedt opties, maar hierin willen we onze ogen open houden voor ook andere applicaties of hulpmiddelen.
- 3, *kaderstellende rol*: het invoeren van het vaststellen van PID's (voor grote projecten) kan wel pas plaatsvinden als we de definitie en kaders goed met elkaar hebben vastgelegd. Het proces voor verbetering van grip op grote projecten begint eigenlijk bij de vaststelling hiervan.

Hierbij moeten we de kanttekening gemaakt maken dat het versterken van onze eigen organisatie ook tijd, middelen en aandacht vraagt. Tijd, middelen en aandacht die, mede door de grote hoeveelheid werk en ambities, niet altijd zonder meer vrij gemaakt kan worden. Om onze organisatie duurzaam te kunnen professionaliseren moeten we ook de tijd, middelen en aandacht beschikbaar stellen. In deze zin ziet het college deze professionalisering in brede zin: zowel voor college, raad als ambtelijke organisatie.



onderwerp Bestuurlijk wederhoor onderzoek 'Grip op Grote Projecten'
onze ref. 02330015059829
pagina 3 van 3

Het is ook goed om nog op te merken dat naast de grote projecten we ook een veelvoud aan middelgrote of kleine projecten hebben. De juiste balans vinden tussen nauwkeurigheid, snelheid en mate van informatievoorziening zal hierin een opgave blijven. Daarom

Tot slot willen wij u bedanken voor het onderzoek. Wij wachten de raadsbehandeling van het rapport met belangstelling af.

Het college van burgemeester en wethouders van Ermelo,
M. Jacobs,
secretaris,

P.J.T. van Daalen,
burgemeester,



Bestuurlijk nawoord Rekenkameronderzoek “Grip op Grote Projecten”

De Rekenkamer Ermelo–Harderwijk dankt het college van burgemeester en wethouders voor de zorgvuldige reactie op het rapport Grip op Grote Projecten en waardeert dat de aanbevelingen worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van het projectmatig werken. De Rekenkamer ziet professionalisering van projectmatig werken als een belangrijke stap naar een gemeente die planmatig en met vertrouwen werkt aan haar opgaven. Het gaat niet om meer regels, maar om een gewaarborgd kwaliteitsniveau en een lerende manier van werken. Een consistente transparante werkwijze biedt houvast bij complexe opgaven, versterkt de kwaliteit en continuïteit van projecten en vergroot het vertrouwen tussen raad, college en organisatie.

1. Doorontwikkeling van projectmatig werken

Het college geeft aan dat de doorontwikkeling al loopt en de aanbevelingen daarbij worden betrokken. Dat is positief. De Rekenkamer wijst erop dat het onderzoek zich richt op grote projecten met de grootste bestuurlijke en maatschappelijke impact. Daar is behoefte aan een eenduidige werkwijze met heldere rollen, processen en documenten. Een standaardaanpak met een verplicht Project Initiatie Document (PID), vaste evaluatiemomenten en duidelijke fasering biedt structuur zonder maatwerk te verliezen. Over aanbeveling 1D merkt de Rekenkamer op dat het ons niet gaat om een keuze voor een specifieke tool, zoals Monday. De aanbeveling ziet erop dat er gekozen wordt voor een tool die zorgt voor overzicht en eenduidige informatievoorziening. Daarbij is het zeer wenselijk dat deze tool aansluit bij het bestaande IT-landschap.

2. Doorontwikkeling van inhoudelijke kaders

Het is positief dat het college portfoliomanagement wil invoeren. Daarmee wordt invulling gegeven aan de aanbeveling om inhoudelijke kaders en projectmatig werken beter te verbinden. Portfoliomanagement helpt om projecten te wegen op hun bijdrage aan beleidsdoelen en om keuzes over inzet van middelen en capaciteit beter te onderbouwen. Dat vraagt om duidelijke definities, vergelijkbare informatie en heldere rollen, zodat het portfoliomanagement uitgroeit tot een instrument dat niet alleen prioriteert, maar ook inzicht biedt in de haalbaarheid en realisatie van ambities.

3. Versterking van de positie van de raad

Een PID is bedoeld om in een vroeg stadium helderheid te geven over doel, scope, risico's en randvoorwaarden van een project of programma en is daarmee een geschikt instrument om de kaderstellende rol van de raad te ondersteunen. De Rekenkamer heeft aanbevolen om het PID voor grote projecten door de raad te laten vaststellen met als doel haar kaderstellende rol adequaat invulling te kunnen geven. Dat hoeft niet voor elk project, maar bij grote projecten draagt dit bij aan tijdige en passende betrokkenheid van de raad. Daarom beveelt de Rekenkamer aan om gezamenlijk vast te stellen wat precies onder een groot project wordt verstaan. Dat helpt om te bepalen wanneer raadsbetrokkenheid wenselijk is en voorkomt onnodige werklast. De aanbevelingen dienen in samenhang te worden gezien en bij voorkeur gezamenlijk te worden ingevoerd. Duidelijkheid, standaardisatie en aansluiting op de informatiebehoefte van de raad maken het werk voor raad, college en organisatie beter beheersbaar.

De Rekenkamer begrijpt dat verdere professionalisering tijd en middelen vraagt, maar ziet dit als een investering die zich op termijn uitbetaalt. Een uniforme en transparante werkwijze vergroot de efficiëntie, vermindert misverstanden en versterkt het lerend vermogen van de organisatie. Door de aanbevelingen te verankeren in de actualisatie van het projectmatig werken kan de gemeente Ermelo doorgroeien naar een transparante, voorspelbare en lerende organisatie met meer grip op haar grote projecten.

De Rekenkamer waardeert de open houding van het college en de organisatie bij het oppakken van de aanbevelingen en zal de voortgang met belangstelling blijven volgen.



Conclusies

Hoofdconclusie

Rekenkamer Ermelo is dit onderzoek gestart met de volgende hoofdvraag:

Hoe worden in de praktijk de voorbereiding, sturing, beheersing, toezicht, controle en verantwoording van grote projecten vormgegeven en in welke mate draagt dit bij aan een doelmatige, doeltreffende en rechtmatige uitvoering?

Op basis van het onderzoek komen wij tot de volgende hoofdconclusie.

De gemeente Ermelo opereert in een context met hoge politieke ambities waar veel projecten in het fysieke domein uit voortvloeien. Tegelijkertijd kent de gemeente structurele personele krapte en wisselingen in de bezetting. Deze omstandigheden maken het moeilijk om kennis structureel te borgen, volgens een eenduidige wijze te werken en vakmanschap op te bouwen rond projectmatig werken.

Daarbij geldt dat de gemeente nog niet de optimale randvoorwaarden heeft gecreëerd om met de uitdagende omstandigheden adequaat om te kunnen gaan. De afspraken rond projectmatig zijn beperkt uitgewerkt, niet breed bekend en worden niet altijd geborgd in de praktijk. Een belangrijk uitgangspunt van het projectmatig werken in Ermelo is de vrijheid voor betrokkenen. Dit staat echter op gespannen voet met wat de organisatie, in deze context nodig heeft. Door verloop en beperkt breed gedragen kaders is het werken aan grote projecten te veel persoonsafhankelijk. De bestaande kaders bieden te weinig uniformiteit en structuur om consistent te kunnen sturen. Zo zijn ook risicomanagement en adequate dossiervorming nog te beperkt structureel ingebed.

De positie van de raad bij grote projecten is de afgelopen jaren in ontwikkeling geweest. Maar de raad wordt nog niet optimaal in positie gebracht én pakt zijn rol zelf ook nog beperkt. Hoewel de kaderstellende rol van de raad is verbeterd met PID's en discussienota's zijn er weinig afspraken over de rol en betrokkenheid van de gemeenteraad tijdens de verschillende fasen van de uitvoering van een project. Daarnaast mist de raad een duidelijke, richtinggevende visie die als 'kapstok' kan dienen voor grote projecten. Sectorale kaders bestaan wel maar een integrale richting voor de fysieke ontwikkeling van Ermelo ontbreekt. Zonder deze gemeenschappelijke koers is het lastig om projecten scherp te prioriteren, af te wegen of te verantwoorden. Ook informatievoorziening is niet eenduidig waardoor de raad beperkt gestructureerd zijn controlerende rol kan uitvoeren. Mede hierdoor vindt betrokkenheid van de raad op detailniveau plaats, terwijl strategische sturing gewenst is.

De gemeentelijke organisatie onderkent deze knelpunten en werkt vanuit een recent Organisatieplan aan de bredere ontwikkeling van de organisatie op aspecten als het verbeteren van het ambtelijk-bestuurlijk samenspel en een duidelijkere invulling van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Ook wordt er een opdracht belegd om specifiek het projectmatig werken verder te professionaliseren. Deze ontwikkelingen zijn positief en dragen bij aan de benodigde professionalisering, maar verkeren nog in de ontwikkelfase en hebben in de praktijk nog geen brede doorwerking. Het is daarmee nog te vroeg om de doorwerking van deze ontwikkelingen zichtbaar te maken in dit onderzoek.

De hoofdconclusie is gebaseerd op onderstaande deelconclusies.



Deelconclusies

De deelvragen, die voor dit onderzoek zijn vastgesteld, zijn uitgewerkt in het normenkader. Daarin staan drie aspecten centraal: de kaderstelling op grote projecten, de praktijk van grote projecten en de betrokkenheid van de raad. We formuleren hieronder de deelconclusies aan de hand van deze drie aspecten.

Kaderstelling grote projecten

De gemeente Ermelo beschikt over diverse documenten waarin uitgangspunten zijn geformuleerd voor projectmatig werken. Deze documenten bevatten handvatten en instrumenten voor het inrichten en uitvoeren van projecten. Daarbij is gekozen voor een benadering waarin betrokkenen veel vrijheid hebben bij het inrichten van hun projectmanagement. Hoewel dit ruimte biedt voor maatwerk, leidt het ook tot verschillen in aanpak, sturing en overdracht van informatie tussen projecten.

De huidige kaders richten zich met name op de startfase van projecten, maar bieden beperkte houvast tijdens de verdere fasering. Instrumenten zoals checklists bij faseovergangen zijn slechts optioneel en worden niet consequent gebruikt. Daarbij krijgen niet alle aspecten van projectmatig werken evenveel aandacht. Dit geldt met name voor toezicht, controle en verantwoording. De verschillende beheersaspecten ontbreken in de meeste kaders.

Ook op het vlak van rolverdeling en verantwoordelijkheden missen de kaders duidelijkheid. Er ontbreken duidelijke richtlijnen over wanneer een bestuurlijk opdrachtgever nodig is en wat de precieze verwachting van deze rol is. Bovendien is er geen heldere definitie van wat onder een 'groot project' wordt verstaan. Dit bemoeilijkt eenduidige toepassing van de kaders en belemmert consistente uitvoering.

Ook de rol van de gemeenteraad in grote projecten is nauwelijks uitgewerkt. Er zijn weinig afspraken over de kaderstellende rol van de raad en de wijze waarop zij tijdens de verschillende projectfasen betrokken wordt. Hierdoor is onduidelijk hoe en wanneer de raad invloed kan uitoefenen, zowel aan de voorkant als tijdens de uitvoering van projecten.

Daarnaast zijn niet alle betrokken ambtenaren en projectleiders voldoende bekend met de bestaande kaders en beschikbare formats. Dit leidt tot inconsistent gebruik van instrumenten en werkwijzen, en tot verschillen in sturing en verantwoording tussen projecten. De organisatie erkent dit en werkt aan een nieuwe werkwijze voor projectmatig werken. In het organisatieplan 2025 zijn verbeterdoelen opgenomen, waaronder versterking van het ambtelijk-bestuurlijk samenspel, verduidelijking van rollen en verantwoordelijkheden, en het op orde brengen van de financiële huishouding. Deze ontwikkeling is in gang gezet, onder meer met de komst van een nieuwe gemeentesecretaris en directeur bedrijfsvoering, maar moet nog tot daadwerkelijke verbetering in de praktijk leiden.

Tot slot ontbreekt een richtinggevende visie voor de fysieke ontwikkeling van Ermelo die als kapstok kan dienen voor grote projecten. Sectorale beleidskaders bestaan wel, maar een integrale ontwikkelrichting voor Ermelo ontbreekt. Hierdoor is het lastig om grote projecten te beoordelen op hun bijdrage aan de ontwikkeling van Ermelo op de middellange en lange termijn. Dit wordt al onderkend binnen het college en vormt aanleiding voor de herijking naar een Omgevingsvisie 2.0. Tot die tijd is er echter onvoldoende houvast voor zowel raad als ambtelijke organisatie om projecten te duiden in het licht van bredere beleidsdoelen.

De praktijk van grote projecten

De uitvoering van grote projecten binnen de gemeente Ermelo kenmerkt zich door een wisselende toepassing van beschikbare instrumenten en werkwijzen. De projectbeheersing blijkt in de praktijk sterk afhankelijk van de inzet, keuzes en ervaring van individuele projectleiders. Hoewel deze autonomie past bij het uitgangspunt van vrijheid voor betrokkenen, leidt dit in de praktijk tot verschillen in aanpak, sturing en overdracht van informatie. Alleen het Project Initiatie Document (PID) wordt consequent bij de start van een groot project én als sturingsinstrument lopende de



uitvoering benut. Overdrachtsdocumenten en andere beheersinstrumenten (zoals checklists voor faseovergangen) worden niet structureel toegepast, waardoor projecten niet eenduidig worden beheerst.

Een structureel en geformaliseerd proces voor risicobeheersing ontbreekt. Risico's worden doorgaans ad hoc besproken binnen project- of stuurgroepen, maar worden niet systematisch geïnventariseerd, gemonitord en van beheersmaatregelen voorzien. Ook archivering en dossiervorming zijn versnipperd en vinden vaak plaats op individueel niveau, bijvoorbeeld via persoonlijke Excel-bestanden. De recente invoering van het digitale systeem "Monday" biedt in potentie een integraal hulpmiddel voor projectmonitoring, maar is nog in ontwikkeling en wordt nog niet breed toegepast binnen de organisatie.

Positief is dat in de onderzochte projecten expliciet aandacht is besteed aan communicatie. In alle casussen is een communicatieplan (of vergelijkbaar document) opgesteld waarin de interne en externe communicatie tijdens het project wordt beschreven.

De beperkte ambtelijke capaciteit vormt daarentegen een structureel knelpunt. Met name binnen het ruimtelijk domein zijn vacatures moeilijk vervulbaar, is verloop groot en zijn medewerkers vaak slechts tijdelijk inzetbaar. Dit ondermijnt niet alleen de voortgang en kwaliteit van projecten, maar bemoeilijkt ook kennisoverdracht en continuïteit. Hoewel de gemeente stappen heeft gezet met het prioriteren projecten, overstijgen de huidige ambities nog steeds de beschikbare capaciteit. Dit maakt het noodzakelijk om projecten scherper te selecteren op hun bijdrage aan beleidsdoelen, bijvoorbeeld via koppeling aan de (te herijken) Omgevingsvisie of de Visie Sociaal Domein. Capaciteitsvraagstukken moeten daarmee in samenhang worden besproken met de gemeenteraad als onderdeel van een bredere afweging over ambities en beschikbare middelen.

Ondanks de aandacht voor prioritering lijken er nog altijd projecten te starten voordat is vastgesteld welke capaciteit beschikbaar is voor de uitvoering. In sommige gevallen worden projecten opgestart zonder heldere opdracht of afstemming over benodigde capaciteit. Hierdoor worden ambities geformuleerd die de beschikbare personele inzet overstijgen. Deze praktijk is risicovol, zeker bij complexe opgaven met stapelende eisen, en leidt ertoe dat projecten in de initiatieffase blijven steken of voortijdig worden stilgelegd.

De fasering van projecten is aan de voorkant doorgaans helder beschreven, maar wordt in de uitvoeringsfase minder expliciet gevolgd. Faseovergangen bieden natuurlijke momenten voor reflectie en besluitvorming, ook voor de raad, maar worden nog niet altijd optimaal benut. Een duidelijk risicomanagement ontbreekt in deze fases, terwijl langlopende, complexe projecten juist vragen om bewuste sturing en structurele aandacht voor risico's en afhankelijkheden, ook richting nieuwe raadsleden.

Wat betreft rolduidelijkheid is sprake van een gemengd beeld. In de opstartfase zijn rollen binnen de ambtelijke organisatie doorgaans helder belegd. Naarmate projecten vorderen, wordt de rolinvulling diffuser, met name bij faseovergangen. De bestaande structuur kan worden vervangen door informele afstemming en persoonsafhankelijke werkwijzen. Dit is begrijpelijk binnen een kleine organisatie waarin mensen elkaar snel weten te vinden, maar het brengt risico's met zich mee. Met name bij personeelsswisselingen en bij samenwerking over disciplines heen.

Betrokkenheid van de raad

De huidige kaders voor projectmatig werken bevatten nauwelijks uitgangspunten over de rol van de raad. Er zijn weinig tot geen afspraken over hoe en wanneer de raad betrokken wordt bij de start, uitvoering en afronding van grote projecten. Dit maakt het lastig voor de raad om sturend en toetsend op te treden. Met name bij de uitvoering is het voor raadsleden vaak onduidelijk wat de actuele stand van zaken is, wat de risico's zijn en hoe zij hun controlerende taak effectief kunnen invullen.



De positie van de raad bij grote projecten is de afgelopen jaren echter wel in ontwikkeling geweest. De verbetering betreft vooral de initiatieffase van projecten, onder meer door de introductie van projectinitiatiedocumenten (PID's) en discussienota's. Deze instrumenten helpen om de raad eerder en beter te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen. Tegelijkertijd is de praktische invulling van deze betrokkenheid nog niet structureel geborgd.

Hoewel de PID's in potentie een waardevol middel zijn, is nog onvoldoende duidelijk wanneer deze aan de raad worden voorgelegd, en of dit ter kennisname of ter besluitvorming gebeurt. Bovendien is voor raadsleden niet altijd helder op welke aspecten zij moeten letten om hun kaderstellende taak goed uit te kunnen voeren. Voor de discussienota's geldt dat deze veelal worden behandeld in beeld- of oordeelsvormende vergaderingen, waarin geen besluitvorming plaatsvindt. Hierdoor blijft onduidelijk of en in hoeverre de raad een formeel kader heeft meegegeven aan de organisatie.

Ook ten aanzien van de controlerende rol van de raad ontbreken duidelijke afspraken over structurele betrokkenheid, bijvoorbeeld bij faseovergangen van projecten. Informatievoorziening over de voortgang van projecten gebeurt wisselend. Deels proactief door het college via raadsinformatiebrieven of via reguliere P&C-documenten, deels reactief op verzoek van de raad. Er is geen eenduidige en systematische wijze van verantwoording. Hoewel projecten doorgaans worden meegenomen in de jaarstukken, ligt de nadruk hier vaak op financiële aspecten, waardoor inhoudelijke voortgang en risico's minder goed zichtbaar worden. Bovendien wordt het volgen van projecten bemoeilijkt doordat veel grote projecten meerdere raadsperiodes beslaan.

De raad ervaart daarnaast een tekort aan inhoudelijke kaders waaraan nieuwe projecten kunnen worden getoetst. Er is behoefte aan een heldere visie op de ruimtelijke ontwikkeling van Ermelo, die als inhoudelijke 'kapstok' kan dienen bij het kaderstellen. Dit raakt aan de bredere noodzaak om de samenhang in de driehoek raad-college-organisatie te versterken. In recente jaren zijn complexe en politiek gevoelige dossiers aanleiding geweest voor spanningen binnen deze driehoek. Het Organisatieplan 2025 bevat ambities om het ambtelijk-bestuurlijk samenspel te verbeteren, maar een concrete vertaalslag naar de rolverdeling bij grote projecten ontbreekt nog.

Aanbevelingen

De Rekenkamer onderstreept dat elk project uniek is. Echter, gelet op de hoge ambities, de vele lopende projecten, de structurele personele krapte en wisselingen in de bezetting, is het van belang om te zorgen voor een eenduidige manier van werken volgens een vaste methode en bijbehorend instrumentarium. Dit zodat er sprake is van meer voorspelbaarheid en controleerbaarheid in hoe projecten worden opgezet en uitgevoerd. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een verdere *professionalisering* van het projectmatig werken en niet om een *bureaucratisering* daarvan.

1. Zorg er als college voor dat in de doorontwikkeling van het projectmatig werken – waar reeds een opdracht voor is gegeven – in elk geval de onderstaande aspecten voor een *standaard Ermelose werkwijze* worden meegenomen. En dat de daaruit voortvloeiende uitgangspunten worden vastgesteld door de raad.

A. Kaders grote projecten

Wij denken dat de huidige kaders als volgt versterkt kunnen worden:

- Blijf het PID hanteren en borg dat dit het standaard startdocument wordt voor alle nieuwe projecten en schrap het huidige Startdocument. Vul het PID aan met uitgangspunten over de rol en betrokkenheid van de raad.
- Actualiseer de optionele checklist faseovergang naar een standaard document voor de fasering. Laat de betrokkenheid van de raad en het risicomanagement expliciet onderdeel uitmaken van deze documenten.
- Voeg een standaard format voor een projectplan toe aan de standaard kaders voor grote projecten. Dit format dient logisch te volgen op en aan te sluiten op het PID.



- Zet de (optionele) checklist voor evaluatie om in een standaard document. Evalueer projecten periodiek in de driehoek college-raad- en organisatie aan de hand van de vragen: wat moeten we behouden en wat willen we veranderen? Haal als college bij de raad op welke projecten er periodiek geëvalueerd kunnen worden.

B. Definitie groot project

- Maak voortaan gebruik van de terminologie van 'grote projecten'. Definieer samen met de raad wat onder een groot project wordt verstaan, zodat aan de hand hiervan ook gekeken kan worden wat de omvang van een project vraagt voor de opzet, uitvoering, sturing, verantwoording en betrokkenheid van de raad. Denk hierbij aan de volgende aspecten: kosten, looptijd, bestuurlijke aandacht, impact op de omgeving, aantal projectpartners, aandacht in de media en technisch-inhoudelijke complexiteit.

C. Rollen, taken en verantwoordelijkheden

- Actualiseer de beschrijving van de verschillende rollen in projecten en stel spelregels op voor het samenspel tussen deze rollen. Neem hierbij in elk geval de rol van de bestuurlijk opdrachtgever (BOG), ambtelijk opdrachtgever (AOG), ambtelijk opdrachtnemer (AON) en de raad mee.
- Expliciteer daarbij wie zorg draagt voor de implementatie van de verder geprofessionaliseerde werkwijze. De personele krapte zal voorlopig nog een uitdaging blijven. Het is daardoor extra van belang dat er niet alleen sprake is van een papieren werkelijkheid, maar vooral ook voor de menselijke kant van de implementatie, zodat de voorgenomen professionalisering ook een brede, toekomstbestendige doorwerking heeft in de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door expliciet te maken dat er bij een groot project een BOG/AOG/AON worden benoemd, met een opdrachtnemer die zorg draagt voor de uitvoering van de werkwijze volgens de gedeelde afspraken.

D. Projectbeheersing en risicomanagement

- Experimenteer met de toepassing van de tool "Monday". Evalueer of deze tool breder en/of als standaard kan worden toegepast binnen de gemeentelijke organisatie.
- Breng het risicomanagement breed in de organisatie op orde.
- Randvoorwaardelijk daarbij is het maken van afspraken over vastlegging en archivering. Dit is van belang om kennis over het projectmatig werken te kunnen borgen, verspreiden en verbeteren.

In algemene zin geeft de Rekenkamer als aanbeveling mee om te kijken in hoeverre de hiervoor beschreven punten voor doorontwikkeling al meegenomen kunnen worden in lopende projecten. Houd hierbij vooral aandacht voor de uitvoeringspraktijk van deze projecten. Dit betekent voor lopende projecten bijvoorbeeld *wél* kijken of het risicomanagement en de archivering op orde zijn maar *niet* het met terugwerkende kracht vast laten stellen van PID's door de raad.

2. Zorg er als college voor dat de doorontwikkeling van het projectmatig werken gekoppeld wordt aan de doorontwikkeling van de inhoudelijke kaders.

- Zorg ervoor dat voor elk project bij aanvang wordt geëxpliciteerd welke ambitie of doelstelling eraan ten grondslag ligt. Cruciaal hiervoor is dat de inhoudelijke kaders op orde zijn. Hier wordt al aan gewerkt in het traject Omgevingsvisie 2.0. Betrek de raad op gezette tijden bij de ontwikkeling en inbedding van deze beleidskaders.
- Benut de inhoudelijke kaders om het gesprek te voeren met de raad over de inhoudelijke prioritering van grote projecten in een krappe arbeidsmarkt. Op deze manier wordt het vraagstuk van capaciteitsgebrek niet alleen gevoerd vanuit het gesprek over beschikbare fte (uitvoering/operatie) maar kan er een gefundeerd gesprek plaatsvinden tussen college en raad over het gewenste ambitieniveau.



3. Versterk de positie van de raad bij de opzet, uitvoering en verantwoording over grote projecten.

Kaderstellende rol

- Zet de werkwijze met PID's en discussienota's door. Neem daarbij de volgende overwegingen mee:
 - o Laat de raad voor de start van elk groot project een PID vaststellen.
 - o Geef als college opvolging aan de behandeling van een discussienota door aan de raad terug te koppelen wat het college meeneemt vanuit de behandeling van de discussienota met de raad.
- Maak bij de start van een nieuw project expliciet:
 - o Aan welke doelstellingen/ambities het project bijdraagt
 - o wat de planning is en op welke momenten de raad via go/no-go momenten betrokken wordt
 - o wat het budget is (t.b.v. het budgetrecht van de raad)

Controlerende rol

- Er is behoefte aan meer informatie lopende de uitvoering van grote projecten maar geen draagvlak voor 'extra rapportages'. Benut daarom het bestaande instrument van de halfjaarlijkse voortgangsrapportage om de raad te informeren over de lopende projecten. Laat de informatievoorziening aansluiten op dat wat past bij de betrokkenheid van de raad. Ga daarbij in op de doelrealisatie, tijd en geld.
 - o Doelrealisatie: in hoeverre worden de beoogde doelen behaald? Dienen doelstellingen bijgesteld te worden op basis van voortschrijdend inzicht?
 - o Tijd: Wordt de tijdsplanning gehaald? Wat zijn eventuele vertragingen en oorzaken? Dient er te worden bijgestuurd?
 - o Geld: Hoe verloopt de budgetuitputting? Zijn er bijstellingen nodig en waarom?
- Veel grote projecten zijn langlopend en gaan over raadsperiodes heen. Laat een overzicht van de lopende projecten onderdeel uitmaken van het overdrachtsdocument richting de nieuwe raad.
- Het politiek-bestuurlijk samenspel en de processen om te komen tot raadsstukken en kwaliteit zijn al pijlers waaraan wordt gewerkt vanuit het Organisatieplan (2025). Zorg ervoor dat bovenstaande aandachtspunten, specifiek gericht op grote projecten, worden ingebed in de bredere organisatieontwikkeling.



Inhoudsopgave

Bestuurlijke nota	2
Conclusies	6
Aanbevelingen	9
Inhoudsopgave	12
1. Inleiding	14
1.1. Aanleiding en doelstelling	13
1.1.1. Aanleiding	13
1.1.2. Doelstelling	14
1.2. Onderzoeksvragen	14
1.3. Normenkader	14
1.4. Aanpak	15
1.5. Leeswijzer	16
2. Kaderstelling	17
2.1. Beschrijving kaders voor grote projecten	17
2.1.1. Projectmatig werken – hoe doen wij dat? (2022)	17
2.1.2. Organisatieplan (2025)	21
2.1.3. Participatiebeleid (2021)	22
2.1.4. Omgevingsvisie (2022)	22
2.2. Analyse en duiding ‘kaderstelling’	23
2.2.1. Er wordt geïnvesteerd in de organisatie maar er is nog beperkt sprake van één Ermelose werkwijze	23
2.2.2. Inhoudelijk beleid ten behoeve van grote projecten is aan doorontwikkeling toe	24
2.2.3. Weinig aandacht voor de rol van de gemeenteraad bij grote projecten	24
2.3. Toetsing aan het normenkader	25
3. Praktijk van grote projecten	26
3.1. Fasering van grote projecten	26
3.1.1. Startdocument	26
3.1.2. Project Initiatie Document (PID)	26
3.1.3. Checklist faseovergang, overdrachtsdocument & evaluatie checklist	26
3.2. Projectbeheersing (GROTICK)	27
3.2.1. Projectbeheersing in Ermelose formats	27
3.2.2. Projectbeheersing in de praktijk	28
3.3. Toepassing rollen	29
3.3.1. Markt 2.0	29
3.3.2. Oranjepark	30



3.3.3. Windmolenpark	30
3.3.4. Regisseurs, regieteam en strategisch beraad	32
3.4. Analyse en duiding 'praktijk van grote projecten'	33
3.4.1. De toepassing van PID's is stevig verankerd in de organisatie, andere formats worden in beperkte mate (expliciet) toegepast	33
3.4.2. Projectbeheersing wordt in de praktijk wisselend ingevuld en behoeft meer eenduidigheid	34
3.4.3. Duidelijke rolverdeling op papier, maar in praktijk nog kwetsbaar en situatieafhankelijk	34
3.5. Toetsing aan het normenkader	35
 4. Betrokkenheid van de raad	 37
 4.1. Afspraken over de betrokkenheid van de raad	 37
4.2. Rol van de raad in de praktijk	38
4.2.1. Kaderstellende rol	38
4.2.2. Controlerende rol	40
4.3. Analyse en duiding 'betrokkenheid van de raad'	42
4.3.1. Weinig afspraken maar kaderstellende rol bij projecten is in ontwikkeling	42
4.3.2. Er is geïnvesteerd in informatievoorziening maar dit sluit nog niet aan op behoeften van de raad	43
4.3.3. Goed samenspel in driehoek raad-college-organisatie is op dit moment soms nog een zoektocht en verdient aandacht	44
4.4. Toetsing aan het normenkader	45
 Bijlage 1. Beschrijving projecten	 46
Markt 2.0	46
Windmolenpark	47
Oranjepark	49
 Bijlage 2. Toelichting documenten projectmatig werken	 50
 Bijlage 3. Toepassing PID – Markt 2.0	 53



1. Inleiding

1.1. Aanleiding en doelstelling

1.1.1. Aanleiding

De gemeente Ermelo heeft in de afgelopen tijd diverse grote projecten uitgevoerd, variërend van infrastructurele projecten en woningbouwinitiatieven tot de nieuwbouw van het zwembad. Deze projecten zijn essentieel voor de ontwikkeling van Ermelo en hebben een grote directe impact op de leefomgeving van haar inwoners.

De komende jaren zullen er meer grote projecten uitgevoerd gaan worden, mede ook om de doelstellingen uit de woondeal te realiseren. Dit soort grote projecten brengen vaak risico's en uitdagingen met zich mee, zoals budgetoverschrijdingen, complexiteit en aanpassingsvereisten. En vragen daarom om een adequate sturing, beheersing en controle. De gemeenteraad van Ermelo vervult hierbij een cruciale rol. Middels dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt in welke mate de gemeenteraad effectief in staat wordt gesteld om deze controlerende en sturende rol te vervullen.

1.1.2. Doelstelling

Dit onderzoek richt zich op de wijze van voorbereiding, sturing en controle van grote projecten binnen de gemeente Ermelo. Het doel van het rekenkameronderzoek is de kaderstellende en controlerende rol van de raad op dit gebied waar nodig te verbeteren. De focus in het onderzoek ligt daartoe op het lerende aspect: wat kan er geleerd worden met het oog op lopende en toekomstige grote projecten?

1.2. Onderzoeksvragen

In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal.

Hoe worden in de praktijk voorbereiding, sturing, beheersing, toezicht, controle en verantwoording van grote projecten vormgegeven en in welke mate draagt dit bij aan een doelmatige, doeltreffende en rechtmatige uitvoering?

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen.

1. Welke juridische kaders en beleidskaders zijn van toepassing op de beheersing en uitvoering van grote projecten, en welke voorschriften hebben college en gemeenteraad vastgesteld over de interne rolverdeling tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie?
2. In hoeverre zijn deze kaders effectief ingebed in de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van Gemeente Ermelo?
3. Op welke wijze geven het college en de raad invulling aan de voorbereiding van grote projecten met betrekking tot inhoudelijke programma's van eisen en wensen?
4. Welke afspraken zijn gemaakt over de informatievoorziening aan de gemeenteraad, en is deze informatie tijdig, volledig en adequaat voor het monitoren van projectafwijkingen (inhoudelijk, financieel, tijd)?



5. In hoeverre stelt de kwaliteit en volledigheid van de informatievoorziening de gemeenteraad in staat om effectief zijn kaderstellende en controlerende rol te vervullen?
6. Op welke manier wordt in de informatievoorziening, sturing en beheersing rekening gehouden met de algemene kaders die gelden voor navolgbaarheid en transparantie?
7. Welke concrete verbeteringen kunnen worden aanbevolen om de effectiviteit van de gemeenteraad in hun sturende en controlerende rol met betrekking tot grote projecten te versterken?

1.3. Normenkader

De onderzoeksvragen worden beantwoord met behulp van het volgende normenkader.

Indicator	Gehanteerde norm
Kaderstelling grote projecten	• De raad heeft heldere algemene (juridische en beleids-)kaders vastgesteld voor het uitvoeren van grote projecten. • In deze kaders is duidelijk aandacht voor de voorbereiding, sturing, beheersing, toezicht, controle en verantwoording van grote projecten • Er zijn duidelijke voorschriften over de interne rolverdeling en het samenspel tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie bij de voorbereiding en uitvoering van grote projecten.
Praktijk van grote projecten	• De algemene kaders voor grote projecten zijn duidelijk ingebed in de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Deze kaders worden in de praktijk nageleefd. • Er vindt een duidelijke fasering van projecten plaats. Faseovergangen worden benut als natuurlijk moment om college en raad in positie te brengen en te komen tot af-/heroverwegingen • De projectbeheersing vindt plaats conform kaders. Er is (in elk geval) aandacht voor de GROTICK-beheersaspecten • De maatschappelijke en financiële risico's worden voldoende in beeld gebracht waarbij wordt aangegeven welke beheersmaatregelen te treffen. • Het projectmatig werken wordt adequaat ondersteund door een goed risicobeheerssysteem, adequate archivering en dossiervorming. • De verantwoordelijkheden in de ambtelijke organisatie zijn duidelijk belegd en worden in de praktijk nageleefd.
Betrokkenheid van de raad	• Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de wijze waarop het college de raad in positie brengt bij de voorbereiding van grote projecten. • Het college brengt de raad conform afspraken kaderstellend in positie. • In elk geval is er de mogelijkheid voor de raad om eisen en wensen mee te geven bij nieuwe projecten. • Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de informatievoorziening aan de gemeenteraad bij grote projecten. Deze informatievoorziening sluit aan op de algemeen geldende kaders voor navolgbaarheid en transparantie. • De informatievoorziening is tijdig, volledig en adequaat en conform afspraken. De raad wordt hierdoor in positie gebracht om grote projecten te volgen en te monitoren, ook bij projectafwijkingen.

Figuur 1. Normenkader



1.4. Aanpak

De aanpak van dit onderzoek bestaat uit de volgende stappen:

- *Startgesprek.* Er heeft een startgesprek plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de Rekenkamer, de onderzoekers en een dwarsnede uit de ambtelijke organisatie. Tijdens dit gesprek zijn de onderzoeksvragen en het normenkader vastgesteld. Ook zijn er mogelijk interessante casussen besproken en afgewogen aan de hand van de volgende criteria:
 - o Het project heeft een grote financiële omvang.
 - o Het project heeft bestuurlijke prioriteit.
 - o Het project kent een grote afhankelijkheid/betrokkenheid van externe partijen.
 - o Het project is complex in inhoudelijk, organisatorisch en/of bestuurlijk opzicht.
 - o Er is potentieel om te leren van het project (dat wat goed is gegaan behouden/versterken en leren van wat beter kan).

Op basis van de voorselectie door de organisatie heeft de Rekenkamer er voor gekozen om drie casussen te selecteren: Markt 2.0; Windmolenpark; en Oranjepark. Een beschrijving van de casussen is opgenomen in Bijlage 1. Hierin is ook toegelicht wat er met het project wordt gerealiseerd en in welke fase het project zich nu bevindt.

- *Informatie-uitvraag bij de organisatie en documentenonderzoek.* In deze fase zijn documenten, gerelateerd aan het projectmatig werken én de drie casussen geselecteerd. Dit zijn documenten over beleidskaders, de uitvoering en verantwoording over grote projecten.
- *Gespreksronde.* In deze stap zijn interviews afgenomen met ambtelijk betrokkenen in de organisatie en specifiek betrokkenen bij de drie casussen. Ook is een vertegenwoordiger vanuit het college van B&W geïnterviewd en heeft er een raadsessie plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de raad.
- *Rapportage.* In deze stap is conceptrapportage opgesteld waarin de beschrijving, analyse en toetsing aan het normenkader plaatsvond. De rapportage is ter feitelijk wederhoor teruggelegd bij de ambtelijke organisatie. De opmerkingen vanuit de organisatie zijn verwerkt in deze definitieve rapportage.

1.5. Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

1. **Inleiding**, met daarin de aanleiding en doelstelling (§1.1), onderzoeksvragen (§1.2), het normenkader (§1.3), aanpak (§1.4) en leeswijzer (§1.5).
2. **Kaderstelling**. In §2.1 wordt een beschrijving van de vigerende kaders voor grote projecten in Ermelo gegeven. Deze kaders worden geanalyseerd in §2.2. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met een toets op de gestelde normen (§2.3).
3. **Praktijk van grote projecten**. In §3.1 wordt ingegaan op de fasering van grote projecten in de praktijk. De projectbeheersing en toepassing van rollen komen aan bod in §3.2 en §3.3. Een analyse op de voorgaande paragrafen vindt plaats in §3.4. Hoofdstuk 3 wordt afgesloten met een toets op de gestelde normen (§3.5).
4. **Betrokkenheid van de raad**. In §4.1 wordt ingegaan op de afspraken over de betrokkenheid van de raad bij grote projecten. De rol van de raad in de praktijk komt aan bod in §4.2. Een analyse hierop wordt gedaan in §4.3. Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met een toets op de gestelde normen (§4.4).
5. **Bijlagen**. In Bijlage 1 wordt een beknopte beschrijving gegeven van de drie casussen. In Bijlage 2 zijn alle documenten die horen bij de Ermelose methodiek voor projectmatig werken opgenomen. In Bijlage 3 is uitgebreidere informatie te vinden over de toepassing van het Project Initiatie Document (PID) van casus Markt 2.0.



2. Kaderstelling

Dit hoofdstuk is gericht op de kaderstelling op het vlak van grote projecten. In paragraaf 2.1 geven we een beschrijving van de vigerende kaders voor grote projecten in Ermelo. Vervolgens analyseren en duiden we deze kaders in paragraaf 2.2. We sluiten hoofdstuk 2.3 af met een toets op de gestelde normen.

2.1. Beschrijving kaders voor grote projecten

Ten behoeve van de kaders voor grote projecten is er een aantal documenten relevant. In paragraaf 2.1 worden de belangrijkste documenten beschreven. Achtereenvolgens gaan we in op de volgende kaders:

Kaders projectmatig werken

- 2.1.1 Projectmatig werken – hoe doen wij dat? (2022).
- 2.1.2 Organisatieplan (2025).

Inhoudelijke kaders

- 2.1.3 Participatiebeleid (2022).
- 2.1.4 Omgevingsvisie (2021).

2.1.1. Projectmatig werken – hoe doen wij dat? (2022)

Op 31 maart 2015 is het *Handboek Projectmatig werken* gepubliceerd.¹ Dit is vastgesteld door het managementteam en vormde vanaf die periode de basis van hoe er in Ermelo samen gewerkt wordt aan projecten. In 2022 is de opvolger van het handboek uit 2015, het document *'Projectmatig werken – Hoe doen wij dat?'*² verschenen. Betrokkenen geven aan dat deze, beknoptere, PowerPoint de basis biedt voor het projectmatig werken in Ermelo vanaf 1 juni 2022. In het document staat beschreven dat Ermelo 'opgavegericht' werkt. Om een opgave te realiseren wordt er zowel in het sociaal als het fysiek domein projectmatig of programmatisch gewerkt. De uitgangspunten voor het projectmatig werken vanaf 2022 worden hieronder beschreven.

Wisselwerking tussen mens en methode

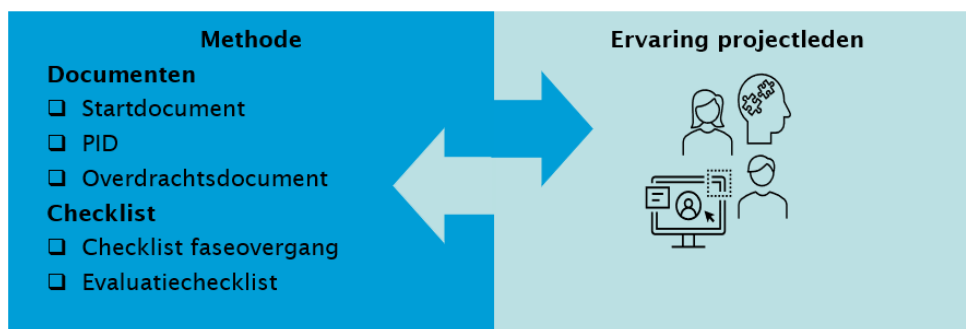
In Ermelo wordt projectmatig werken gezien als een wisselwerking tussen mens en methode. Binnen de gemeente Ermelo wordt gewerkt met een raamwerk bestaande uit een aantal afspraken die voor elk project hetzelfde zijn. Daarbinnen hebben projectleiders een grote mate van vrijheid om het project samen met het projectteam zelf in te vullen. Elke klus is immers anders en vraagt om een andere inhoudelijke benadering, samenwerking met de omgeving, etc.

De gemeente heeft er vertrouwen in dat de projectleiders voldoende ervaring en slimme ideeën hebben om dit passend bij de unieke situatie in te vullen. De methode is gebaseerd op een aantal basisdocumenten die worden gebruikt, namelijk het startdocument, het Project Initiatie Document (PID) en het overdrachtsdocument. De checklists

¹ Gemeente Ermelo (31 maart 2015). *Handboek Projectmatig werken*.

² Gemeente Ermelo (juni 2022). *Projectmatig werken – Hoe doen wij dat?*

voor faseovergang en evaluatie zijn optioneel en ondersteunen het projectmatig werken. Dit wordt als volgt gevisualiseerd.



Figuur 2. Methode en ervaring projectleden

Definitie projectmatig werken in Ermelo: structuur, faseren en reflectie

Onder projectmatig werken verstaat de gemeente het planmatig en beheerst toewerken naar het bereiken van een resultaat, onder vooraf gestelde voorwaarden (tijd, geld, etc.). Een resultaat is daarbij een tastbaar product. Iets dat je kunt opleveren aan een opdrachtgever die het wil hebben, omdat hij/zij daarmee doelen kan nastreven. Een opgave projectmatig aanpakken is een keuze. Niet al het werk van de gemeente leent zich hiervoor. Als een projectmatige aanpak niet past, kan worden gekozen voor een andere manier van werken zoals een proces, een programma of als onderdeel van de reguliere werkzaamheden.

Bij projecten gaat het vrijwel altijd over het realiseren van iets nieuws: een nieuw gebouw, een nieuw systeem, een nieuwe beleidsnotitie, etc. Bij de start weet je vaak niet precies waar je aan gaat beginnen, hoe je het moet doen, hoeveel werk ermee gemoeid is, wie er allemaal bij betrokken moeten worden en hoeveel het zal gaan kosten. Er zijn dus allerlei onzekerheden die vragen om het maken van een plan. Projectmatig werken is een werkwijze die is ontstaan om op een gestructureerde manier met al die onzekerheden om te kunnen gaan.

Fases van een project en bijbehorende documenten

Uitgangspunt bij projectmatig werken is dat het beoogde eindresultaat wordt opgedeeld in activiteiten die nodig zijn om het gewenste eindresultaat op een beheerste wijze tot stand te brengen. Het werk wordt opgedeeld in fases. Na elke fase worden beslismomenten georganiseerd. Gedurende de rit moet er grip worden gehouden op de uitvoering. Dat gebeurt door op verschillende aspecten te bepalen waar het project aan moet voldoen: tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Dit zijn de beheersaspecten 'TGKIO' of 'GOKIT'.

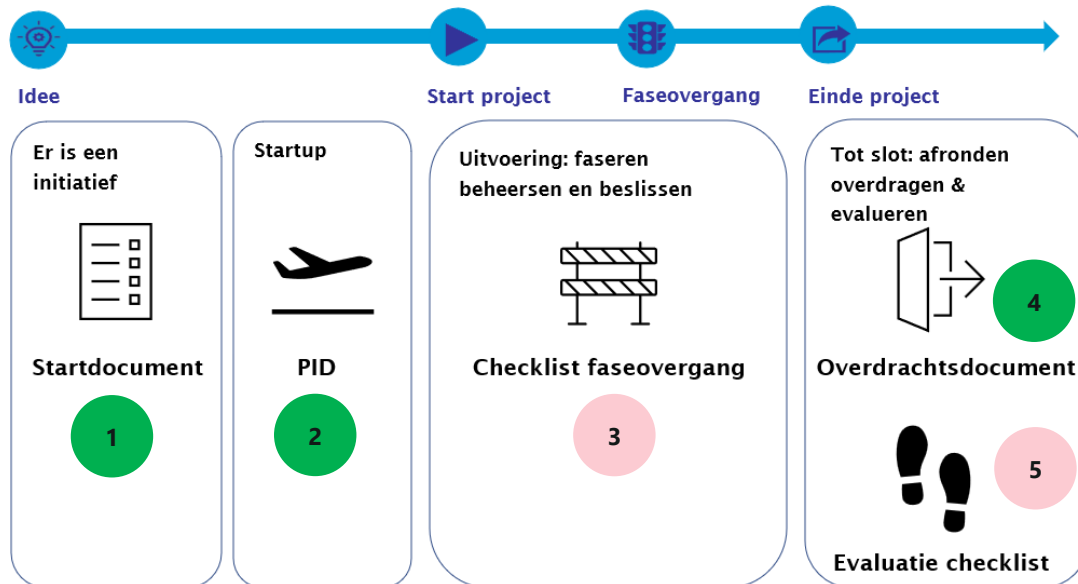
Belangrijk is dat betrokkenen bij het project (van opdrachtgever tot uitvoerder) ruimte blijven inbouwen voor reflectie: is de gemeente nog steeds op de goede weg, is het project nog steeds gerechtvaardigd, wil de gemeente doorgaan of is het wellicht beter om hiermee te stoppen?

De gefaseerde aanpak is in het eerder gememoreerde document gevisualiseerd zoals onderstaand. Ermelo maakt hierbij onderscheid tussen de fase **idee**, met daarbij het initiatief (1), het organiseren van opdrachtgeverschap (2), de startup (3), de **start** van het project met **faseovergangen**. Hier vindt de uitvoering (4) plaats waarin wordt gefaseerd, beheerst en beslist en het **einde** van het project. Tot slot wordt het project afgerond, overgedragen en geëvalueerd (5).



Figuur 3. Fases projectmatig werken

Daarbij horen de volgende documenten.



Figuur 4. Documenten bij fases projectmatig werken.

Hieronder lichten we de betreffende documenten (die wij zelf genummerd hebben) beknopt toe. Zoals beschreven is de werkwijze gebaseerd op basisdocumenten die standaard dienen te worden gebruikt (in groen). De checklists (in roze) zijn optioneel en dienen het projectmatig werken te ondersteunen. Meer uitgebreide informatie over de documenten is opgenomen in Bijlage 2.



1

Startdocument

Het *Startdocument* wordt gebruikt wanneer het project nog slechts een idee is. Het wordt gebruikt om af te wegen of het idee moet worden omgezet naar een project. Het geeft op hoofdlijnen de kaders van het idee weer. Het is vooral bedoeld om scherp te krijgen wat er nodig is om met een project te kunnen starten. In het *operationeel regieteam* wordt met behulp van dit formulier vastgesteld of een projectmatige aanpak wenselijk is. Als het startformulier aanleiding geeft om met een project te starten wordt aan de slag gegaan met een Project Initiatie Document (PID). De input uit dit startformulier kan daar voor worden gebruikt.

In het document wordt ingegaan op de doelstelling, het beoogde resultaat, de (globale) planning, de projectorganisatie inclusief rollen, de (bestuurlijk en ambtelijk) opdrachtgever en de benodigde ondersteuning.

2

Project Initiatie Document (PID)

Het *PID* wordt opgesteld door de projectleider nadat op basis van het startdocument is vastgesteld dat er een project wordt gestart. Hierbij is het noodzakelijk dat er een opdrachtgever bekend is. Het document vraagt om een meer gedetailleerde uitwerking van de opdracht en wordt samen met de opdrachtgever ondertekend. Afhankelijk van het project is dit alleen een ambtelijk opdrachtgever of een ambtelijk en een bestuurlijk opdrachtgever.

3

Checklist faseovergang

De *checklist faseovergang* is een uitgebreid Excel-document. Dit document wordt gebruikt om de verschillende fases (en besluitmomenten) in het project in beeld te krijgen. Dit doet de projectleider zodra de opdracht is geformuleerd en het PID is of wordt vastgesteld. De checklist maakt onderscheid in vier fases in de uitvoering (inventarisatie, ontwerp, definiëren, oplevering), beheeraspecten (Geld, Relatie (tot huidig beleid), Communicatie/participatie, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd) en faseovergangen. Tussen fase 1 en 2 en tussen fase 2 en 3 zijn **go/no-go momenten** opgenomen. Beschreven staat: 'Bij een kleinschaliger project bespreek je bijvoorbeeld de verschillende scenario's in het PHO. In een grootschalig project leg je deze ook al voor aan het college en/of de raad.' Bij de overgang van fase 3 naar fase 4 is er sprake van een **besluitmoment**. Beschreven staat: 'Afhankelijk van het project: besluit door ambtelijk opdrachtgever, college en/of raad.'

4

Overdrachtsdocument

Het *Overdrachtsdocument* wordt gebruikt wanneer het project is afgerond. Het is een globale checklist voor het overdragen van een project. Dit document wordt tussen de opdrachtgever en de projectleider besproken en ondertekend door zowel opdrachtgever als projectleider. Ingegaan wordt op het resultaat, de opdrachtgever/-nemer, het beheer, eigenaarschap en de communicatie.

5

Evaluatie checklist

Het document *Evaluatie checklist* wordt gebruikt wanneer een project is afgerond en dient als input voor een gesprek over de samenwerking. De checklist bevat vijftien reflectievragen, gericht op de samenwerking als team, de invulling van individuele rollen daarin en de samenwerking met de opdrachtgever. De keuze wordt vrijgelaten teamleden het document eerst individueel te laten invullen en vervolgens te bespreken, of om de vragen tijdens een gezamenlijke afspraak te behandelen.



Rollen in projecten

Invulling rollen in een project

Binnen projecten worden meerdere rollen ingevuld. De basisrollen die in elk project nodig zijn, zijn die van projectleider (de trekker van het project) en de opdrachtgever. Daarnaast kunnen allerlei andere rollen betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld een inhoudelijk adviseur, een projectondersteuner, etc.

Wie kan er projectleider zijn?

De gemeente Ermelo hanteert de term projectleider. Daarmee wordt verwezen naar de rol van trekker van het project. Deze rol kan worden ingevuld door collega's met de functie projectleider en ook door andere collega's zoals bijvoorbeeld adviseurs.

Opdrachtgever en opdrachtnemerschap

Per project wordt een keuze gemaakt voor de invulling van het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap. De ambtelijk opdrachtgever is bijvoorbeeld een regisseur*, een (senior) adviseur/projectleider of de gemeentesecretaris. In sommige situaties is er ook een bestuurlijk opdrachtgever; de portefeuillehouder waar het project onder valt.

* Over *regisseurs* is aangegeven in het Organisatieplan uit 2025: De regisseurs hebben een centrale rol in het functioneren van onze netwerkorganisatie. Zij zijn coachend leidinggevend met een focus op het vergroten van het zelforganiserende karakter van onze organisatie. Zij ondersteunen de ontwikkeling van verschillende (flexibele) teams en individuele collega's door middel van coachend leiderschap. Parallel aan het ontwikkelen van teamrollen brengen de regisseurs teams naar een hoger niveau van samenwerken, eigenaarschap en resultaten. Regisseurs coachen medewerkers op gebied van persoonlijk-, werk- en loopbaan vlak en voeren periodieke gesprekken met medewerkers. Daarnaast zijn de regisseurs ook beschikbaar voor strategisch bestuurlijk advies aan het college op organisatie en proces: hierin functioneren ze onder andere als sparringpartner voor het college en kunnen ze vanuit een helicopterview samen met teams de kaders opstellen om bestuurlijke ambities te realiseren. Ook houden zij toezicht op het algehele portfolio binnen het aandachtsgebied.

Een visualisatie van de rollen van projectleider en regisseur zijn opgenomen in Bijlage 2.

2.1.2. Organisatieplan (2025)

In 2025 is het nieuwe en huidige organisatieplan vastgesteld door de organisatie.³ In dit plan is expliciet aandacht voor projectmatig werken. In het organisatieplan is het stimuleren van zelforganisatie binnen flexibel samengestelde teams een belangrijk uitgangspunt, in de vorm van gelegenheidsteams, projectteams en programmateams. Deze teams zijn niet per definitie formeel en kunnen gedurende hun opdracht van samenstelling veranderen. Daarbij is er bewust geen eenduidige invulling van hoe teams samenwerken, welke zaken zij beheren, en welke methodiek ze daarbij hanteren.

Omdat niet elke medewerker het totale overzicht over de organisatie en de gezamenlijke doelen kan hebben, is er in het organisatieplan gekozen voor het instellen van regiegevend functies. Binnen deze functies wordt regie gevoerd via twee sturingslijnen: een inhoudelijke sturingslijn en een organisatorische sturingslijn. Regisseurs, teammanagers en directie vormen samen met de programmamanager Organisatieontwikkeling het regieteam, dat elke twee weken bijeenkomt voor het bespreken en sturen van tactische en strategische organisatievraagstukken. Dit regieteam geeft richting aan de netwerkorganisatie en stimuleert zelforganisatie.

³ Gemeente Ermelo (maart 2025). ORGANISATIEPLAN ERMELO 'Samen voor een beter Ermelo!'



Naast het regieteam is het strategisch beraad ingesteld voor inhoudelijke afstemming en integraliteit op gemeentebreed niveau. Het strategisch beraad richt zich expliciet op onderwerpen van overstijgende aard en behandelt onder andere de strategische visies, zoals de Nota Sociaal Domein en Omgevingsvisie, waarmee maatschappelijke en bestuurlijke doelen kunnen worden bijgesteld of geformuleerd.

Daarnaast bespreekt het strategisch beraad grootschalige, complexe opdrachten en nieuwe ontwikkelingen die vanuit wettelijk, bestuurlijk of ambtelijk niveau ontstaan, waarbij het de werkwijze bepaalt (opgavegericht, programmatisch, projectmatig of routinematig). Ook borgt het beraad de integraliteit en afstemming tussen beleidsterreinen en ondersteunt het bij de prioritering van werkzaamheden binnen het gemeentelijke portfolio. Het strategisch beraad is geen besluitvormend orgaan. Als prioritering bestuurlijke besluitvorming vereist, bereidt het regieteam dit voor, gevoed door de inhoudelijke bespreking binnen het strategisch beraad.

2.1.3. Participatiebeleid (2021)

De gemeente Ermelo heeft in 2021 participatiebeleid vastgesteld.⁴ Dit beleid gaat specifiek over de manier van samenwerken met en tussen inwoners en belanghebbenden om beleid en projecten vorm te geven en uit te voeren.

In het participatiebeleid is opgenomen dat bij ingewikkelde ruimtelijke projecten een projectbesluit nodig is. Hiervoor geeft het bevoegd gezag kennis van het voornemen om een eventueel project te verkennen. Daarnaast worden uitgangspunten aangegeven en wordt omschreven hoe belanghebbenden worden betrokken. Bij een definitief projectbesluit wordt omschreven hoe belanghebbenden uiteindelijk zijn betrokken.

2.1.4. Omgevingsvisie (2022)

De op 1 januari 2024 in werking getreden Omgevingswet verplicht gemeenten een omgevingsvisie vast te stellen. Zo'n visie moet onder andere het te voeren integrale beleid voor de fysieke leefomgeving bevatten. De raad heeft op 26 januari 2022 de Omgevingsvisie Ermelo vastgesteld. Deze visie dient 'de ontwikkelingsrichting op hoofdlijnen van Ermelo'. Aan de hand van deze inhoudelijke visie op de ontwikkeling kunnen projecten geïnitieerd worden vanuit de samenleving of de gemeente zelf.

Het college van Ermelo heeft op 27 februari 2024 de organisatie echter al de opdracht gegeven PID op te stellen voor het proces om te komen tot een Omgevingsvisie 2.0. De huidige omgevingsvisie geeft namelijk, zo staat beschreven, 'geen duidelijk antwoord op nieuwe maatschappelijke opgaven die een ruimteclaim met zich meebrengen (o.a. grootschalige woningbouw, vraag vanuit Defensie).' Hetzelfde geldt voor een aantal in het coalitieprogramma opgenomen ambities en moties vanuit de raad (o.a. visie op hoogbouw, ontwikkeling nieuw bedrijventerrein).

Vanuit het college wordt ervaren dat de omgevingsvisie niet of slechts in beperkte mate wordt ingezet bij actuele ruimtelijke opgaven en ambities en bij beleidskeuzes over de fysieke leefomgeving. Ook is geen invulling gegeven aan hoe de omgevingsvisie uit te werken en actueel te houden. Het doel is om een Ermelose werkwijze voor omgevingsbeleid 2.0 maken. Wat de basis vormt voor de volgende fases, het inhoudelijk herijken van de omgevingsvisie en het implementeren van het integraal werken bij organisatie en bestuur.⁵

⁴ Gemeente Ermelo (8 december 2021) *Raadsbesluit Participatiebeleid gemeente Ermelo*.

⁵ Gemeente Ermelo (29 oktober 2024). *PID Omgevingsvisie Ermelo 2.0 Fase 1*.



2.2. Analyse en duiding 'kaderstelling'

In deze paragraaf vindt een analyse plaats op de kaderstelling ten behoeve van grote projecten.

2.2.1. *Er wordt geïnvesteerd in de organisatie maar er is nog beperkt sprake van één Ermelose werkwijze*

De gemeente Ermelo beschikt over diverse documenten die de basis leggen voor het projectmatig werken, zoals het eerder opgestelde Handboek Projectmatig werken (2015) en het in 2022 verschenen 'boekje' *Projectmatig werken – Hoe doen wij dat?*. Ook in het Organisatieplan van 2025 staan enkele ontwikkelingen die raken aan het projectmatig werken. In deze documenten zijn verschillende uitgangspunten geformuleerd en worden verschillende documenten aangereikt ten behoeve van het projectmatig werken.

Vanuit de gesprekken komt echter naar voren dat de huidige documenten beperkt gemeengoed zijn in de organisatie. Toegelicht is dat niet alle betrokkenen die aan grote projecten werken bekend zijn met de kaders en de toepassing van beschikbare formats. Vanuit de directie is toegelicht dat er een opdracht is verstrekt om een nieuwe werkwijze op projectmatig werken te ontwikkelen. In deze werkwijze moet aandacht zijn voor de vraag 'hoe definiëren we projecten?' en wat dit vervolgens betekent voor de aanpak hiervan.

Deze opdracht past in de bredere tendens die we terug zien van een ambtelijke organisatie die in ontwikkeling is. Vanuit het Organisatieplan (2025) werkt de gemeente aan een aantal pijlers. Dit zijn onder andere het verbeteren van het ambtelijk-bestuurlijk samenspel, een duidelijkere invulling van rollen, taken en verantwoordelijkheden en het op orde brengen van de financiële huishouding. We stellen vast dat deze pijlers (in)direct raken aan het werken aan grote projecten. Immers de uitvoering van grote projecten is gebaat bij een heldere taakverdeling en duidelijke afspraken in de driehoek raad-college-organisatie.

Als we terug inzoomen op de huidige kaders zien we dat de documenten op hoofdlijnen richting bieden aan projecten, maar dat deze niet altijd voldoende concreet en toepasbaar zijn. Zo zien we dat er in de kaderstelling vooral veel aandacht toe gaat naar de start van grote projecten. Vanuit het kader uit 2022 zijn het startdocument en PID 'vaste' documenten die door de organisatie toegepast dienen te worden. Checklist tijdens fase(overgangen) daarentegen zijn 'optioneel'. Daar komt bij dat we zien dat niet alle aspecten van projectmatig werken op dit moment voldoende aandacht krijgen. Een voorbeeld hiervan is risicobeheersing. Dit is wel een vast onderdeel van het PID, maar heeft bijvoorbeeld geen plek in de (optionele) checklist faseovergang.

Een rode draad die naar voren komt uit de gesprekken is de wisselende duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden binnen projecten. Hoewel duidelijk is dat een bestuurlijk opdrachtgever (BOG) en een ambtelijk opdrachtgever (AOG) wenselijk zijn bij grote projecten, blijkt deze verdeling in de praktijk niet altijd voldoende uitgewerkt. Het ontbreekt aan heldere richtlijnen wanneer precies een bestuurlijk opdrachtgever nodig is en wat exact de verwachtingen van deze rollen zijn. Sowieso geldt dat een heldere definiëring ontbreekt over wat precies een 'groot project' is. We bespeuren bij de organisatie wel een behoefte om dit onderscheid meer te maken zodat aan de hand hiervan ook gekeken kan worden wat de 'grootte' van een project vraagt voor de opzet, uitvoering en sturing ervan.

Dit laatste aspect sluit aan bij het feit dat betrokkenen veel vrijheid ervaren in het vormgeven van projecten. Dit is in lijn met het uitgangspunt van de wisselwerking tussen mens én methode (paragraaf 2.1.1). Deze vrijheid is enerzijds positief omdat elk project uniek is. Echter, betrokkenen merken ook dat er hierdoor inconsistenties kunnen ontstaan in de wijze waarop er invulling wordt gegeven aan de aanpak van, sturing op en verantwoording over grote projecten.



2.2.2. Inhoudelijk beleid ten behoeve van grote projecten is aan doorontwikkeling toe

Een aandachtspunt dat duidelijk uit de documenten en gesprekken naar voren komt is dat het op dit moment ontbreekt aan een duidelijk visie voor het fysieke domein. Er is beperkt sprake van een kapstok of ontwikkelingsrichting waar (grote) projecten aan kunnen worden gehangen. Betrokkenen geven aan dat sectorale kaders wel bestaan, maar dat een integrale benadering ontbreekt. Dit zorgt voor problemen bij complexe projecten die om een integrale aanpak vragen.

Zoals beschreven wordt daarom op dit moment de omgevingsvisie herijkt naar een 2.0 versie. Dit moet ervoor zorgen dat er straks beter strategisch kan worden gestuurd op grote projecten. Ook is toegelicht dat er op dit moment wordt gewerkt aan een handboek voor projecten in het fysieke domein, waarin aandacht is voor het werken met omgevingsplannen en bijbehorende documenten. Het is niet duidelijk hoe dit initiatief zich verhoudt tot de in paragraaf 2.2.1 benoemde opdracht om een nieuwe Ermelose werkwijze voor projectmatig werken te ontwikkelen.

Een rode draad uit de gesprekken is dat Ermelo hoge politieke ambities heeft in het fysieke domein. Tegelijkertijd is er een beperkte capaciteit, vanwege krapte op de arbeidsmarkt. In dit licht is in 2024 een prioriteitenlijst vastgesteld en voor 2025 is deze exercitie herhaald. Voor 2025 is gekozen om projecten met de meeste maatschappelijke impact, wettelijke verplichtingen of die al ver gevorderd zijn, voorrang te geven. Deze aanpak zorgt voor een stabielere planning van de projecten. Naar voren komt dat deze prioritering voor een zekere rust zorgt. Echter, doordat een eenduidige visie op de ontwikkeling van Ermelo en de te leggen 'ruimtelijke puzzel' op dit moment ontbreekt, is het voor de raad en voor ambtenaren niet altijd eenvoudig om de noodzaak van een project goed in te schatten.

Tenslotte wordt ook het participatiebeleid als te weinig helpend ervaren om participatie bij grote projecten goed vorm te kunnen geven. In het participatiebeleid wordt geen onderscheid gemaakt tussen verschillende type projecten (klein, middelgroot, groot), en welke vorm van participatie daar vervolgens bij past. Uit interviews komt naar voren dat het uitgangspunt voor grote projecten is dat participatie "vrij" kan worden vormgegeven, maar dat deze kaderstelling te weinig richtinggevend is voor het toepassen van participatie bij grote projecten.

2.2.3. Weinig aandacht voor de rol van de gemeenteraad bij grote projecten

Een aandachtspunt dat we signaleren is dat er in de kaderstellende documenten ten behoeve van (grote) projecten weinig aandacht is voor de rol van de gemeenteraad bij grote projecten. In de documenten uit 2022 is niet duidelijk vastgelegd wanneer en hoe de raad betrokken wordt bij de fasering van en uitvoering van projecten. Zo komt de rol en betrokkenheid van de raad niet expliciet terug als onderdeel van het startdocument en PID. Vanuit het technisch wederhoor is vanuit de organisatie aangegeven dat hier vanuit de regisseurs wel op wordt gestuurd.

In het organisatieplan (2025) staat dat formele besluiten door het college en/of raad worden genomen, bijvoorbeeld over (het starten van) grootschalige projecten en/of prioritering. Echter, wanneer dit het geval is en hoe de raad vervolgens betrokken dient te worden is niet helder. In de checklist faseovergang is de betrokkenheid van de raad ook niet uitgewerkt. Zo is het voor de raad niet duidelijk hoe er bijvoorbeeld wordt overgegaan van faseovergangen en hoe de raad daarbij betrokken dient te worden.

Er is recent wel geïnvesteerd in documenten waar het samenspel tussen college en raad wordt beschreven, onder andere het Statuut van de gemeente Ermelo (2025) en het Reglement van Orde van de Gemeente Ermelo 2025. Deze documenten zijn echter algemener van aard en gelden daarmee niet als specifiek kaders voor de betrokkenheid bij grote projecten.



Verskillende betrokkenen benadrukken de noodzaak tot een duidelijker afsprakenkader voor de betrokkenheid van de raad bij grote projecten. Zowel de vraag hoe de raad aan de voorkant invloed uit kan oefenen als hoe de raad kan worden blijven betrokken verdient volgens betrokkenen verdere uitwerking.

2.3. Toetsing aan het normenkader

Norm	
1.	De raad heeft heldere algemene (juridische en beleids-)kaders vastgesteld voor het uitvoeren van grote projecten.
2.	In deze kaders is duidelijk aandacht voor de voorbereiding, sturing, beheersing, toezicht, controle en verantwoording van grote projecten
3.	Er zijn duidelijke voorschriften over de interne rolverdeling en het samenspel tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie bij de voorbereiding en uitvoering van grote projecten.

Groen Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.

Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.

Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.

Norm 1

De gemeente Ermelo heeft in de afgelopen jaren beknopt algemene kaders vastgesteld voor het uitvoeren van grote projecten. Deze documentatie is door de organisatie vastgesteld; er zijn geen kaders voor grote projecten door de raad vastgesteld. Daarmee wordt aan norm 1 **gedeeltelijk voldaan**.

Norm 2

In de kaders is aandacht voor de voorbereiding, sturing en beheersing van grote projecten. De stuur- en beheersaspecten komen terug in verschillende documenten zoals het PID en de verschillende checklists. In de kaders is minder aandacht voor toezicht, controle en verantwoording. Daarmee wordt aan norm 2 **gedeeltelijk voldaan**.

Norm 3

De huidige kaders gaan alleen in op rollen in de organisatie (zoals projectleider en regisseur) en de rolverdeling tussen bestuur en organisatie (met name rondom opdrachtgeverschap). Er zijn echter geen duidelijke voorschriften over de betrokkenheid van de raad en specifiek het samenspel tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie bij de voorbereiding en uitvoering van grote projecten. Hier wordt in de kaders weinig bij stil gestaan. Daarmee wordt aan norm 3 **gedeeltelijk voldaan**.



3. Praktijk van grote projecten

Hoofdstuk 3 is gericht op de praktijk van grote projecten, specifiek de fasering van projecten, de projectbeheersing en de toepassing van rollen. In paragraaf 3.1 maken we inzichtelijk in hoeverre de fase-documenten, zoals opgenomen in het document *Projectmatig werken – Hoe doen wij dat* (zie hoofdstuk 2), in de praktijk worden toegepast. In paragraaf 3.2 gaan we in op hoe er in de praktijk wordt gestuurd op de beheersaspecten. In paragraaf 3.3. beschrijven we hoe de verschillende projectrollen (projectleider, opdrachtgever, projectondersteuners, etc.) in de praktijk worden ingevuld. In paragraaf 3.4 volgt een analyse op basis van voorgaande paragrafen en we sluiten af in paragraaf 3.5 met een toets op de normen.

3.1. Fasering van grote projecten

In paragraaf 2.1 zijn de belangrijkste documenten beschreven voor de uitvoering van grote projecten. In deze paragraaf beschrijven we in hoeverre deze in de praktijk worden toegepast.

3.1.1. Startdocument

Uit de gesprekken komt naar voren dat het Startdocument, het eerste toe te passen document, weinig wordt gebruikt. Benadrukt is dat onderdelen uit het startdocument vaak ook in het Project Initiatie Document (PID) terechtkomen. Dit leidt tot dubbel werk, vooral omdat bij veel projecten al bij aanvang duidelijk is dat er uiteindelijk een PID opgesteld moet worden. Hierdoor wordt in de praktijk vaak afgezien van het opstellen van een apart Startdocument. Voor de onderzochte casussen geldt dat deze projecten eerder zijn begonnen dan dat het Startdocument werd geïntroduceerd. Het is daarom logisch dat voor deze casussen geen Startdocument is aangetroffen.

3.1.2. Project Initiatie Document (PID)

Uit de bestudeerde documenten en de interviews blijkt dat het Project Initiatie Document (PID) een veelgebruikt en gewaardeerd document is bij de start van projecten. Voor grote projecten geldt dat het PID inmiddels de standaardprocedure is geworden. Uit de interviews blijkt dat zowel regisseurs als teammanagers duidelijk sturen op de toepassing ervan. We zien in de bestudeerde PID's de verschillende onderdelen vanuit het standaard PID-format terugkomen, zoals onder andere de achtergrond, probleem- en doelstelling, het beoogde resultaat, fasering, risico's, kosten en organisatie van het project.

Ter illustratie hebben we in Bijlage 3 voor casus Markt 2.0 opgenomen in hoeverre in het PID van dit project de verschillende onderdelen terugkomen, zoals opgenomen in het standaard PID-format (Bijlage 2).

3.1.3. Checklist faseovergang, overdrachtsdocument & evaluatie checklist

Voor de overige documenten geldt, net als bij het Startdocument, dat deze in de praktijk beperkt *structureel* worden gebruikt. Specifiek voor de checklist faseovergang geven geïnterviewden aan dat deze nauwelijks gebruikt wordt. Wel is in de interviews benoemd dat, ondanks dat de checklist faseovergang in de praktijk zelden wordt toegepast, een daadwerkelijk moment van go/no-go besluiten steeds vaker plaatsvindt. Deze momenten verlopen meestal informeel maar niet aan de hand van de checklist.



Ook bij het overdrachtsdocument is er met name sprake van een informele toepassing. Geïnterviewden benoemen dat overdrachten vaak plaatsvinden op persoonsniveau, waarbij de projectinformatie en -status mondeling of informeel worden gedeeld. Het gebruik van een overdrachtsdocument gebeurt wel sporadisch, zoals bij de casus Windmolenpark, maar dit was afhankelijk van de betrokken projectleider.

Bij het project Windmolenpark is sprake van een uitgebreid overdrachtsdocument (maart 2024), waarin aandacht is voor de achtergrond van het project, de projectorganisatie, het proces (planning), wat het project inhoudt, wat er op de rol staat voor de realisatiefase, de financiën en organisatie van het project en tot slot worden diverse aandachtspunten benoemd. Met dit overdrachtsdocument is duidelijk inzichtelijk wat de stand van zaken is van het project, hoe deze georganiseerd is en waar rekening mee dient te worden gehouden voor de volgende fase.

Voor de evaluatie checklist geldt dat in de interviews is aangegeven dat deze in de praktijk nauwelijks wordt gebruikt. Dit document hebben we voor de bestudeerde casussen niet gezien.

3.2. Projectbeheersing (GROTICK)

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 staat als uitgangspunt opgenomen in het *Handboek Projectmatig werken – hoe doen wij dat?* (2022) dat er gedurende een project grip worden gehouden op de uitvoering, door voor de verschillende beheersaspecten te bepalen waar het project aan moet voldoen. De beheersaspecten vormen een vast onderdeel van het PID en komen terug in de (optionele) checklist faseovergang, maar hiervan is naar voren gekomen dat deze beperkt wordt gebruikt. In deze paragraaf beschrijven we hoe in hoeverre projectbeheersing terug zien komen in de onderzochte casussen.

3.2.1. Projectbeheersing in Ermelose formats

De GROTICK-aspecten (Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie) maken vast onderdeel uit van een PID.

Ook hebben we in het dossier een specifiek 'projectplan' aangetroffen, voor Markt 2.0. Hierin zien we dat de verschillende beheersaspecten expliciet naar voren komen. Er is een aparte paragraaf 'Beheersing', waar aandacht wordt besteedt aan de aspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie, en Organisatie, en het projectplan bevat daarnaast een losse risicoparagraaf.

Voor het beheersaspect 'Tijd', staat bijvoorbeeld het volgende opgenomen in het projectplan van Markt 2.0:
"Binnen dit project komen diverse werkzaamheden, van diverse partijen samen. Naast de herin te richten openbare ruimte, worden ook twee grote winkel/woningbouwprojecten gerealiseerd. Tevens spelen nog diverse processen als vergunningverlening en nutswerkzaamheden een grote rol. Belangrijk is om deze acties en afhankelijkheden duidelijk in zicht te hebben. Hiervoor zal een MS-projectraming worden opgesteld, die doorlopend geactualiseerd zal worden."

Voor de casussen geldt dat de GROTICK-aspecten verder niet terugkomen in de andere door de gemeente opgestelde formats. De (optionele) checklist faseovergang hebben we niet aangetroffen. Sowieso is toegelicht dat deze in de praktijk niet of nauwelijks worden gebruikt (zie paragraaf 3.1.).

Voor de verschillende casussen zien we wel dat het beheersaspect 'Communicatie' verder is uitgewerkt in een ander document dan het PID. Voor de casussen Markt 2.0 en Oranjepark is een communicatieplan opgesteld, waarin een



kernboodschap, uitgangspunten en doelgroepen worden omschreven. Daarnaast staan in de plannen mogelijke communicatieknelpunten en -risico's, communicatiemiddelen en een voorlopige communicatiekalender benoemd.

Voor de casus Windpark is een Participatieplan Windpark Horst en Telgt opgesteld. Deze is samen met de NRD ter inzage gelegd. Ook is er een publieksversie opgesteld en een 'communicatie- en participatieoverzicht Windpark Horst en Telgt', die alle momenten waarop communicatie en participatie heeft plaatsgevonden bevat.

3.2.2. Projectbeheersing in de praktijk

Uit de interviews komt naar voren dat er in beperkte mate sprake is van een goed risicobeheerssysteem, adequate archivering en dossiervorming. Er wordt door individuele medewerkers gebruik gemaakt van eigen overzichten, maar een integraal systeem ontbreekt. Wel blijkt uit de gesprekken dat momenteel gestart wordt met de toepassing van het programma "Monday". Hierin kan het projectmatig werken worden vastgelegd en kunnen de verschillende stappen van werkprocessen worden bijgehouden. In dit programma kunnen mensen worden gekoppeld aan acties, met doorlooptijden. De toepassing van dit programma is nog in ontwikkeling, en wordt nog niet breed toegepast binnen de gemeentelijke organisatie.

Voor de verschillende bestudeerde casussen is in de interviews aan de projectteams gevraagd op welke wijze zij in de praktijk projectbeheersing vormgeven. Dit lichten we hieronder voor de drie verschillende casussen toe.

Casus Markt 2.0

In het interview met betrokkenen bij de casus Markt 2.0, is aangegeven dat de wijze van projectbeheersing sterk afhankelijk is van de aard van de afwijkingen die zich voordoen tijdens de uitvoering. Voorbeeld hiervan is dat er in 2023 een stuurgroep is ingesteld waarnaar de projectgroep kan opschalen wanneer sprake is van overschrijding van kaders op het gebied van financiën, planning of politieke gevoeligheid. De projectgroep fungeert daarmee als eerste lijn waarin sturing plaatsvindt en op het moment dat knelpunten zich voordoen, kan worden opgeschaald.

Casus Oranjepark

De projectbeheersing binnen de casus Oranjepark kent op dit moment een meer diffuse invulling. Aanvankelijk zorgde een kernteam, bestaande uit:

- projectleider Zorggroep
- projectleider gemeente
- projectleider Uwoon
- vertegenwoordiger Welzijn
- projectleider ontwikkelaar (s)
- communicatieadviseurs van alle partijen

voor coördinatie en afstemming op het project.

Deze kerngroep is echter recent opgeheven. Door een tekort bij Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) is er geïnventariseerd waar eventueel afgeschaald kon worden. Doordat het juridisch-planologische kader voor Oranjepark was vastgesteld en het project zich nu in de uitvoeringsfase bevindt, is ervoor gekozen om de structurele betrokkenheid van RO bij dit project te stoppen en de kerngroep als zodanig op te heffen. Dit besluit is genomen door het college en kwam voor externe samenwerkingspartners van de gemeente als een verrassing.

De voortgang van het project heeft het karakter gekregen van een 'going concern'. Een technisch projectleider, niet van RO, is nu verantwoordelijk voor de vergunningen en het traject van het overnemen van gronden.



De lopende werkzaamheden gaan door maar er is geen sprake meer van centrale regie of integrale sturing. Uit het interview komt naar voren dat de structurele afstemming (zowel vanuit de gemeente als door samenwerkingspartners) wordt gemist en dat de huidige situatie tot risico's kan leiden in de projectbeheersing. Omdat er minder overzicht is op de uitvoering en een grotere kans op verstoring daarvan, bijvoorbeeld door onrust onder bewoners of gebrekkige afstemming met andere partners.

Casus Windmolenpark

De projectbeheersing bij het project Windmolenpark kent een striktere structuur dan die van de andere bestudeerde casussen. Dit is mede ingegeven door de interbestuurlijke samenwerking tussen de gemeenten Ermelo, Putten, de provincie Gelderland en de ontwikkelaar. In de voorbereidende fase is gewerkt met een projectplan met duidelijke kaders voor de fasering en doelstellingen. Hierbij is expliciet gestuurd op het tijdig afronden van dit plan voorafgaand aan de inwerkingtreding van de Omgevingswet. Toen de invoering van de wet werd uitgesteld, is deze extra tijd benut om onderdelen van het plan inhoudelijk verder uit te werken. Ook het opstellen van een uitgebreid overdrachtsdocument en het organiseren van vaste overleggen met projectleiders van zowel de provincie als de ontwikkelaar hebben bijgedragen aan stabiliteit en grip op het proces.

De voortgang van het project is inmiddels tot gestoktgestokt gekomen door een lopende procedure bij de Raad van State. Dit illustreert wat in de interviews wordt genoemd: dat de weerbarstige praktijk de projectbeheersing onder druk zet. Daarnaast hebben wisselingen van college en raad hun weerslag op de continuïteit binnen het project. In zijn algemeenheid geldt dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn en medewerkers vaak slechts tijdelijk beschikbaar zijn. Dit leidt ertoe dat projecten regelmatig van projectleider wisselen, waarbij opvolgers eerst tijd nodig hebben om zich in te werken en de werkwijze eigen te maken. Dit vertraagt de voortgang aanzienlijk en ondermijnt de borging van kennis en afspraken.

Daarnaast heeft dit project te maken gehad met een grillige politieke context, wat impact heeft gehad op sturing en beheersing. Politieke steun voor de doelstelling van het aantal te realiseren windmolens is teruggetrokken, waarmee is teruggekomen op eerder gemaakte keuzes, zoals vastgelegd in het PID.

Voor dit project komt naar voren dat het ontbreken aan uniforme ondersteunde werkprocessen. Projectbeheersing vindt deels plaats via individuele Excel-sheets en werkwijzen. Ook komt uit het interview naar voren dat de verbinding tussen beleidsontwikkeling, uitvoering en toezicht nog onvoldoende is geborgd. De overdracht van het ene team naar het andere verloopt niet altijd soepel.

3.3. Toepassing rollen

Zoals beschreven in paragraaf 2.1.1. heeft elk project een projectleider (de trekker van het project) en een opdrachtgever. Daarnaast kunnen allerlei andere rollen betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld een inhoudelijk adviseur, een projectondersteuner, etc. In deze paragraaf beschrijven we ten eerste voor de bestudeerde casussen hoe de projectstructuur is georganiseerd. Daarnaast gaan we in op hoe de rollen van regisseurs, het regieteam en strategisch beraad in de praktijk worden toegepast en beleefd.

3.3.1. Markt 2.0

In het projectplan van project Markt 2.0 staat de organisatie van dit project omschreven. Er is een stuurgroep, bestaande uit de ambtelijk opdrachtgever, projectwethouder en projectleider. Daarnaast is er een projectgroep,



bestaande uit de stuurgroepleden minus de ambtelijk opdrachtgever en projectwethouder, aangevuld met ruimtelijke supervisor, ontwerper en betrokken medewerkers. In het projectplan van 2024 zien we dat er voor de aanbestedingsfase, ontwerpfase en uitvoeringsfase een verschillende beoogde samenstelling is van de stuurgroep.

Binnen de casus Markt 2.0 zijn verantwoordelijkheden helder belegd. Er was een externe projectmanager naast een interne projectleider en het project kent een ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Daarnaast is sprake van een algemene stuurgroep en een projectgroep. Uit het interview met betrokkenen bij het project, komt naar voren dat de samenwerking goed verloopt. Ambtelijk weet men elkaar goed te vinden en er is goede afstemming tussen verschillende betrokken disciplines bij het project.

Wel zijn er zijn uitdagingen geweest met betrekking tot ambtelijke continuïteit, vooral vanwege wisselingen van betrokken ambtenaren gedurende de lange looptijd van het project. Dit heeft het borgen van kennis bemoeilijkt. Daarnaast heeft het hebben van een extern ingehuurd projectleider gezorgd voor beperkte nabijheid van de projectleider richting de rest van de betrokkenen en in de overdracht van informatie.

3.3.2. Oranjepark

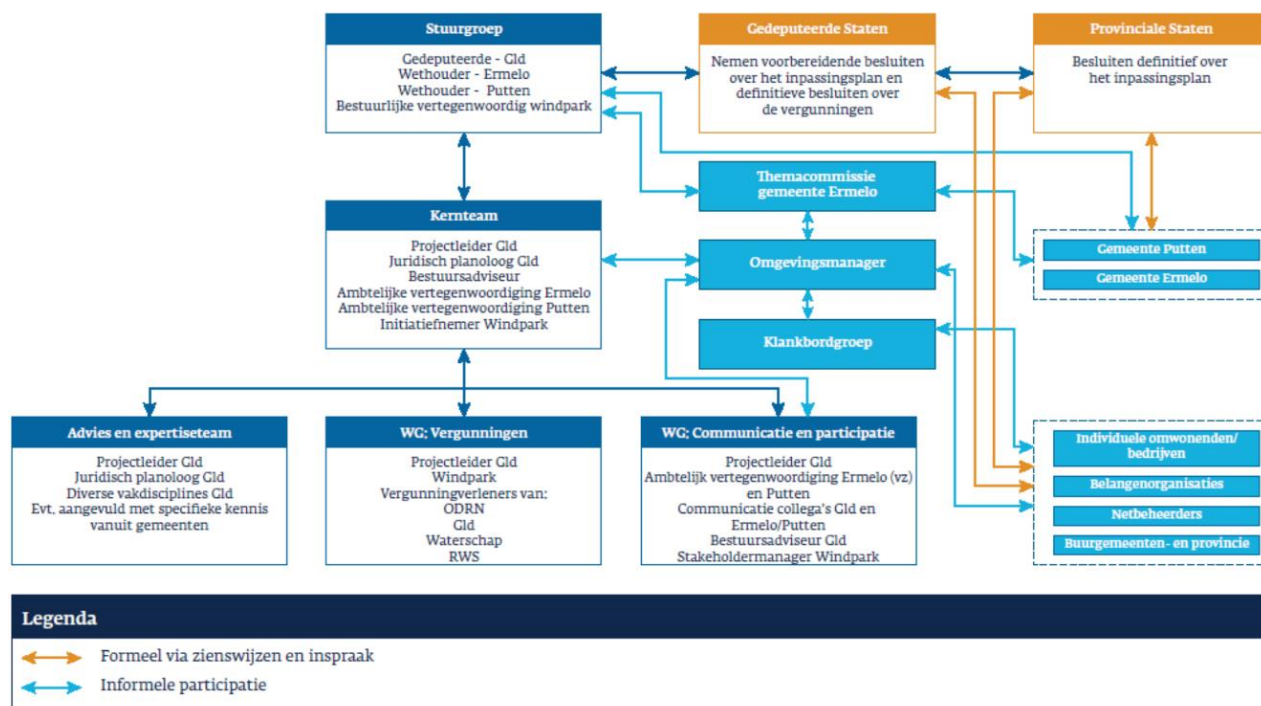
In het PID van project Oranjepark (2017) zien we dat het project een projectleider en een ambtelijk- en bestuurlijk opdrachtgever kent. De projectorganisatie heeft een stuurgroep, die wordt gevormd door de projectleider vanuit de Zorggroep Noordwest-Veluwe en door de bestuurlijk opdrachtgever en projectleider van de gemeente Ermelo. Daarnaast is er een projectgroep, bestaande uit een kernteam (klankbordgroep) van Zorggroep Noordwest-Veluwe en het kernteam van de gemeente Ermelo.

In het interview met betrokkenen bij casus Oranjepark wordt in eerste instantie gesproken van een goede samenwerking binnen het projectteam. Projectleiders en betrokken ambtenaren wisten elkaar goed te vinden en verantwoordelijkheid werd actief opgepakt. Wel was er nog wat onduidelijkheid rondom rolverdeling, vooral tijdens de overgang van projectfasen. Zo was het onduidelijk wanneer precies de initiële projectleider zijn rol overdraagt aan de technisch projectleider bij uitvoering.

Inmiddels is het kernteam opgeheven (zie paragraaf 3.2.1). De beëindiging van het kernteam wordt door betrokkenen als knelpunt ervaren. Dit kernteam zorgde voor structurele afstemming en actief eigenaarschap. Met het wegvallen van deze structurele afstemming vrezden betrokkenen voor verminderde betrokkenheid en beperkte mogelijkheid tot sturing en beheersing. Ook wordt ervaren dat integrale samenwerking met andere beleidsteams, zoals zorg en sociaal domein, moeilijker verloopt sinds de beëindiging van het kernteam. Het kernteam was een gremium waar integraal kon worden samengewerkt, maar met het wegvallen daarvan wordt weer vooral gewerkt vanuit individuele disciplines, waardoor het gezamenlijke belang van het project niet (altijd) centraal staat.

3.3.3. Windmolenpark

De rollen en verantwoordelijkheden binnen het project Windmolenpark zijn op een gestructureerde en duidelijke wijze ingericht. De projectorganisatie is uitgewerkt in een overzicht in het Overdrachtsdocument Windpark Horst en Telgt (maart 2024), waarin de verschillende gremia en wie daaraan deelneemt, staan weergegeven:



Figuur 5. Projectorganisatie Windmolenpark⁶

De projectorganisatie kent een wat andere structuur doordat er sprake is van interbestuurlijke samenwerking met de provincie Gelderland, de gemeente Putten en de ontwikkelaar. De organisatie is opgebouwd rondom het kernteam. Dit team is verantwoordelijk voor het opstellen van alle inhoudelijke stukken en legt deze ter besluitvorming voor aan de stuurgroep. De stuurgroep fungeert als coördinerend en toetsend orgaan en beoordeelt of de voorgestelde stukken kunnen worden doorgeleid naar Gedeputeerde Staten (GS) en/of Provinciale Staten (PS) voor formele besluitvorming.

Daarnaast is een themacommissie Windpark Horst en Telgt ingesteld, op basis van artikel 84 van de Gemeentewet. Deze commissie bestaat uit een afvaardiging van de gemeenteraad van gemeente Ermelo, met uit iedere fractie één vertegenwoordiger. De themacommissie fungeert als inhoudelijk klankbord en stelt raadsleden in staat om de omvangrijke informatie rondom het project in kleiner verband te bespreken. Tevens voorziet zij de wethouder en de omgevingsmanager van gevraagd en ongevraagd advies, waarmee de informatiepositie van de raad wordt versterkt. De themacommissie wordt verder beschreven in paragraaf 4.3.3.

Ook participatie van de omgeving heeft een plek gekregen binnen de projectorganisatie. Op 31 mei 2022 is een klankbordgroep van start gegaan, bestaande uit circa twaalf vertegenwoordigers van omwonenden, natuurorganisaties, de jongerenraad en recreatieve bedrijven. Deze groep is gedurende het hele besluitvormingsproces betrokken geweest, van de totstandkoming van het provinciaal inpassingsplan (PIP) tot en met het participatieplan voor de bouw- en beheerfase in maart 2024.

⁶ Overdrachtsdocument Windpark Horst en Telgt – Maart 2024



Daarnaast zijn voor specifieke onderdelen werkgroepen ingericht, waaronder de werkgroep communicatie en participatie en de werkgroep vergunningen. Deze worden inhoudelijk ondersteund door een advies- en expertiseteam, bestaande uit medewerkers van de provincie en betrokken gemeenten.

Uit de interviews komt naar voren dat de interbestuurlijke samenwerking goed verloopt. De samenwerking tussen de provincie, ontwikkelaar en beide gemeenten wordt positief ervaren. Dit project wordt gezien als een mooi voorbeeld van hoe interbestuurlijke projectorganisatie succesvol kan functioneren, mits er duidelijke kaders zijn en de wil tot samenwerking er is.

Wel zijn betrokkenen nog kritisch op de interne werkwijze binnen de gemeente. Binnen RO is de basis voor het projectmatig werken nog niet altijd op orde. Werkprocessen en werkafspraken zijn niet uniform vastgelegd en worden verschillend toegepast. Dit leidt tot kwetsbaarheid, zeker wanneer er sprake is van verloop in de organisatie. Nieuwe medewerkers hebben vaak maanden nodig om zich in te werken in zowel het dossier als de werkwijze van Ermelo, die dus ook niet eenduidig is. Doordat functies regelmatig wisselen of moeilijk vervulbaar zijn, blijft structurele kennisopbouw achter en komt de continuïteit van de projectorganisatie onder druk te staan.

Wat verder als aandachtspunt wordt gezien, is de interne verbinding tussen beleid, uitvoering en toezicht. De overdracht van RO naar andere teams verloopt niet altijd goed, waardoor het risico ontstaat dat verantwoordelijkheden niet goed worden geborgd in het vervolgtraject. Er is behoefte aan betere afstemming en onderlinge verbinding.

3.3.4. Regisseurs, regieteam en strategisch beraad

De rol van regisseurs in de praktijk

In het Organisatieplan 2025 staan de rollen van regisseurs, het regieteam en het strategisch beraad binnen de gemeente Ermelo beschreven (zie paragraaf 2.1.1.). De regisseurs worden gepositioneerd als coachend leidinggevenden met een centrale rol in het bevorderen van zelforganisatie binnen de ambtelijke organisatie. In de praktijk geven regisseurs hier invulling aan door individuele collega's en teams te begeleiden bij hun ontwikkeling, en door waar nodig op te treden als sparringpartner bij politiek-bestuurlijke vraagstukken. Vanuit interviews is naar voren gekomen dat regisseurs bij projecten soms als ambtelijk opdrachtgever fungeren, maar dat de inhoudelijke regie primair bij de projectleiders zelf ligt. De regisseurs denken met hen mee, vooral wanneer er sprake is van politieke complexiteit. In het technisch wederhoor is door de organisatie benadrukt dat in de PID's die de afgelopen 2,5 jaar zijn verschenen er vrijwel altijd een regisseur als opdrachtgever benoemd staat.

Het regieteam en strategisch beraad in de praktijk

Ter ondersteuning van integrale beleidsvorming en prioritering is naast het regieteam een strategisch beraad ingericht. Zoals beschreven in paragraaf 2.1.1 richt dit beraad zich op thema's van overstijgende aard. In het strategisch beraad zijn medewerkers met strategisch denkvermogen dwars uit de organisatie opgenomen. Uit de interviews komt naar voren dat het strategisch beraad onder andere wordt benut voor het sturen op en prioriteren van projecten.

Het strategisch beraad bevindt zich nog in de ontwikkelfase, maar wordt al positief ontvangen binnen de organisatie. De betrokkenheid is groot en er vindt al evaluatie plaats om de toegevoegde waarde en werkwijze te verbeteren. Er is nog sprake van een zekere zoektocht naar de positionering en afbakening van het strategisch beraad, vooral in relatie tot het regieteam. Het is binnen de organisatie nog onduidelijk wat de taakverdeling tussen beide gremia moet zijn, en hoe afstemming daartussen wordt georganiseerd. Desondanks wordt de meerwaarde van het strategisch beraad al wel gezien.



3.4. Analyse en duiding 'praktijk van grote projecten'

3.4.1. De toepassing van PID's is stevig verankerd in de organisatie, andere formats worden in beperkte mate (expliciet) toegepast

Waar het Startdocument volgens de huidige kaders een stap zou moeten zijn bij de initiatie van een project, wordt deze in de praktijk weinig gebruikt. Een verklarende factor hiervoor is dat veel elementen uit het Startdocument al terugkomen in het PID. Het opstellen van een apart startdocument wordt daarom als dubbelop beschouwd. Hierdoor is het PID in de praktijk feitelijk het belangrijkste document voor de start van een groot project geworden.

Zowel regisseurs als teammanagers sturen actief op het gebruik van het PID. Dit wordt in eerste instantie gebruikt om de hoofdlijnen van het project vast te leggen, maar in de praktijk blijkt dat het document gedurende de looptijd van een project ook functioneert als sturingsinstrument. Het opstellen van een PID zorgt ook voor transparantie richting college en raad over de verschillende projecten.

Tegelijkertijd wordt het toepassen van een PID soms als 'beklemmend' ervaren, met name wanneer het PID onderwerp van bespreking in de raad wordt. Dit kan volgens ambtelijk betrokkenen tot vertraging leiden op het moment dat de raad sterk stuurt op details. Zowel vanuit de organisatie als de raad is de behoefte uitgesproken om duidelijkere afspraken te maken over de rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie bij het opstellen en behandelen van PID's.

PID's worden al regelmatig besproken in het strategisch beraad, waarin vanuit verschillende beleidsdisciplines input wordt geleverd. Dit is waardevol, omdat het bijdraagt aan integrale afstemming en het expliciet maken van strategische keuzes. Tegelijkertijd signaleren betrokkenen dat de vertaling van deze integrale afstemming naar langetermijnplanning nog niet altijd voldoende is. In sommige gevallen worden projecten opgestart met een PID zonder dat er voldoende zicht is op de benodigde capaciteit, financiering en organisatiebrede consequenties. Dit leidt ertoe dat projecten soms tussentijds worden stilgelegd vanwege onvoldoende middelen of bezetting.

De andere fasedocumenten worden in beperktere mate toegepast. In de praktijk vinden faseovergangen vaak informeel plaats, en minder via de systematiek van het gebruik van een checklist faseovergang, zoals opgenomen in het handboek. Go/no-go besluiten vinden in de praktijk wel steeds vaker plaats. Dit is vooral het geval op het moment dat er bijvoorbeeld bestemmingsplannen worden vastgesteld/gewijzigd, en wanneer een project overgaat van het ruimtelijk spoor naar het vervolg. Dit zijn ook momenten waarop de raad steeds meer expliciet wordt betrokken.

Overdrachtsdocumenten worden niet structureel maar in de praktijk wel toegepast. Overdrachten vinden vaak plaats op persoonsniveau, waarbij dossiers mondeling of via losse stukken worden overgedragen. Dit maakt overdracht kwetsbaar en vergroot de afhankelijkheid van individuele kennis.

De keuze om wel of geen gebruik te maken van bepaalde fasedocumenten is aan de projectleider in kwestie, overeenkomstig met het uitgangspunt van de wisselwerking tussen mens én methode (zie paragraaf 2.1.1). Dit kan goed werken doordat elk project anders is. Benadrukt is dat dit echter ook kan leiden tot inconsistentie in aanpak, sturing en overdracht van informatie.



3.4.2. Projectbeheersing wordt in de praktijk wisselend ingevuld en behoeft meer eenduidigheid

Een rode draad uit de gesprekken is dat projectbeheersing in veel gevallen afhankelijk van de inzet en werkwijze van individuele projectleiders. Hierdoor kan de structurele toepassing van alle beheersaspecten verschillen. Een positief voorbeeld is het beheersaspect communicatie. Voor de verschillende bestudeerde casussen hebben we een communicatieplan (of andersoortig document) gezien. Hierin wordt expliciet aandacht besteed aan benodigde communicatie richting intern én extern betrokkenen gedurende de looptijd van het project.

Een aandachtspunt dat we signaleren is de eenduidige fasering van projecten. We zien dit bijvoorbeeld wel bij het project Windmolenpark, waar in de voorbereidende fase met een projectplan, overdrachtsdocumenten en vaste overleggen met projectleiders, is gezorgd voor een zekere mate van stabiliteit en grip. Maar ook bij dit project werd deze projectbeheersing in latere fasen onder druk gezet door een politieke koerswijziging, personele wisselingen en een gebrek aan ondersteunende systemen. In Oranjepark daarentegen lijkt de projectbeheersing informeler van aard, minder centraal georganiseerd en minder gericht op integrale sturing. Zo is het centrale kernteam opgeheven waardoor er nu sprake is van beperkte sturing en afstemming. Een ander risico dat vanuit de organisatie zelf als risico is benoemd, is dat er sprake is van externe budgethouders. Dit is een risico omdat een extern betrokkene meer op afstand staat. Dit kan tot issues voor wat betreft borging leiden, zeker op het moment dat er verloop plaatsvindt.

Voor wat betreft inzicht in de beheersaspecten gedurende een project, geldt dat het risicomanagement een aandachtspunt is. Risico's worden meestal ad hoc besproken binnen projectgroepen of stuurgroepen, maar er is geen integraal systeem waarin risico's systematisch worden geïdentificeerd, gemonitord en voorzien van beheersmaatregelen. Archivering en dossiervorming gebeuren nu vaak decentraal en op individueel niveau, bijvoorbeeld via persoonlijke Excel-sheets of overzichten.

Er leek tot voor kort een integraal systeem voor projectbeheersing te ontbreken. De gemeente is recent wel gestart met de invoering van het programma "Monday", waarin projecten en werkprocessen digitaal gevolgd en geborgd kunnen worden. Dit systeem is echter nog niet structureel en breed geïmplementeerd binnen de organisatie. Daarmee is de ondersteuning van projectmatig werken nog niet op het gewenste niveau maar wel in ontwikkeling.

Tenslotte speelt de structurele ondercapaciteit binnen de organisatie een belangrijke rol. Dit is breder in gemeenteland een aandachtspunt. Echter, in Ermelo lijkt de hoeveelheid projecten lange tijd niet in verhouding te hebben gestaan tot de beschikbare ambtelijke capaciteit. Binnen het ruimtelijk domein zijn vacatures nog steeds moeilijk te vervullen en medewerkers zijn vaak slechts tijdelijk beschikbaar, wat leidt tot regelmatige wisselingen in de projectorganisatie. Dit kan niet alleen de voortgang en kwaliteit van de uitvoering belemmeren, maar brengt ook risico's mee in de overdracht van kennis. Er zijn al acties genomen om tot om prioritering te komen. Dit is positief, maar zal voorlopig een belangrijk aandachtspunt blijven. Ambtenaren ervaren dat er nog altijd projecten worden gestart die de gemeente niet altijd tot realisatie kan brengen.

3.4.3. Duidelijke rolverdeling op papier, maar in praktijk nog kwetsbaar en situatieafhankelijk

In de praktijk blijken de rollen en verantwoordelijkheden binnen de ambtelijke organisatie van Ermelo over het algemeen aan de voorkant expliciet belegd. De basisstructuur van projecten conform de kaderstelling (zie hoofdstuk 2) met een projectleider als trekker, ondersteund door diverse adviseurs, en vaak een ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever, wordt breed toegepast. Dit is bijvoorbeeld het geval bij project Windmolenpark, waar sprake is van een goed gestructureerde projectorganisatie waarin zowel interne als externe partijen duidelijke rollen vervullen.



Tegelijkertijd zien we dat de toepassing van rollen meer diffuus kunnen worden projecten in de uitvoering gaan. Dit geldt met name bij faseovergangen. Of op het moment dat er sprake is van ontbrekende centrale overlegstructuur, zoals bij project Oranjepark waar het kernteam is opgeheven. In dit soort gevallen zijn verantwoordelijkheden niet meer helder belegd.

Een brede rode draad is dat de rolverdeling vaak sterk afhankelijk is van individuele inzet en informele afstemming. In een kleine organisatie als Ermelo is het een kracht dat men elkaar makkelijk weet te vinden. Maar tegelijkertijd kent een meer informele werkwijze ook risico's, vooral wanneer functies wisselen, er sprake is van informele overdracht en samenwerking over disciplines heen plaatsvindt. Bij langdurige projecten kan dit leiden tot verlies van samenhang en continuïteit.

In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat de organisatie duidelijk in ontwikkeling is. Er wordt al ingezet op versterking van de rolduidelijkheid. Het Organisatieplan 2025 heeft aandacht voor rolverdeling, zelforganisatie en het werken in gelegenheidsteams. De rol van regisseurs is hierin cruciaal. Zij fungeren deels als ambtelijk opdrachtgever, deels als coach en sparringpartner. Het recent ingestelde strategisch beraad, in het leven geroepen om te kunnen sturen op integraliteit en prioritering, bevindt zich nog in een ontwikkelfase. Er is waardering voor de eerste stappen die gezet zijn, maar tegelijkertijd is er nog onduidelijkheid over positionering ten opzichte van het regieteam.

Een ander aandachtspunt dat benoemd is, is de wijze waarop binnen de gemeente projecten worden benaderd. Uit meerdere gesprekken is naar voren gekomen dat ambtenaren projecten nog weleens te veel 'gekokerd' vanuit het eigen werkveld of discipline kunnen benaderen. Dit kan leiden versnippering en vertraging. Er is een duidelijke behoefte aan versterking van projectmatig denken binnen de gehele organisatie. Hierbij dient een duidelijk overkoepelend projectdoel centraal te staan, passend bij de inhoudelijke visie op de ontwikkeling van Ermelo.

3.5. Toetsing aan het normenkader

Norm	
1.	De algemene kaders voor grote projecten zijn duidelijk ingebed in de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Deze kaders worden in de praktijk nageleefd.
2.	Er vindt een duidelijke fasering van projecten plaats. Faseovergangen worden benut als natuurlijk moment om college en raad in positie te brengen en te komen tot af-/heroverwegingen
3.	De projectbeheersing vindt plaats conform kaders. Er is (in elk geval) aandacht voor de GROTICK-beheersaspecten
4.	De maatschappelijke en financiële risico's worden voldoende in beeld gebracht waarbij wordt aangegeven welke beheersmaatregelen te treffen.
5.	Het projectmatig werken wordt adequaat ondersteund door een goed risicobeheerssysteem, adequate archivering en dossiervorming.
6.	De verantwoordelijkheden in de ambtelijke organisatie zijn duidelijk belegd en worden in de praktijk nageleefd.

Groen Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.

Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.

Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.



Norm 1

We zien dat de algemene kaders in wisselende mate worden toegepast. In de kaderstelling ligt de focus vooral op de start van projecten, waarmee het PID een belangrijk document is. Het PID wordt inmiddels standaard toegepast bij de start van een (groot) project. Hier wordt op gestuurd en de meerwaarde van dit document wordt gezien. Voor de andere fase-documenten geldt dat deze in de praktijk beperkt worden gebruikt. Daarmee wordt aan norm 1 **gedeeltelijk voldaan**.

Norm 2

In PID's is expliciete aandacht voor verschillende fasen van een project. In de praktijk vinden faseovergangen vaak informeel plaats, en niet via de formele checklist faseovergang. Go/no-go besluiten vinden in de praktijk wel steeds vaker plaats en de raad wordt hier bij betrokken, vooral op het moment dat er bijvoorbeeld bestemmingsplannen worden vastgesteld en gewijzigd, en wanneer projecten overgaan van het ruimtelijk spoor naar het vervolg. Daarmee wordt aan norm 2 **gedeeltelijk voldaan**.

Norm 3

De beheersaspecten komen terug als vaste onderdelen van PID's. We zien ook dat deze in de praktijk ook een plek daarin krijgen. Verder zien we in de praktijk wisselend eenduidig aandacht is voor beheersaspecten. Een positief voorbeeld is communicatie, waar communicatieplannen voor worden opgesteld. Op de andere beheersaspecten wordt meer projectfase-afhankelijk gestuurd. Daarom wordt aan norm 3 **gedeeltelijk voldaan**.

Norm 4

Maatschappelijke en financiële risico's worden in wisselende mate beschreven in PID's. Ze worden benoemd, maar er worden niet direct beheersmaatregelen aan gekoppeld. In andere documenten zien we risico's beperkt terugkomen. In overdrachtsdocumenten staan risico's soms beschreven, maar een duidelijke uitwerking daarvan, inclusief beheersmaatregelen met daaraan gekoppelde acties en verantwoordelijkheden, ontbreekt. Daarmee wordt aan norm 4 **gedeeltelijk voldaan**.

Norm 5

Er is geen sprake van één risicobeheerssysteem, adequate archivering en dossiervorming. Er wordt door individuele medewerkers gebruik gemaakt van eigen overzichten, maar een integraal systeem ontbreekt. Er is gestart met de toepassing van het programma "Monday", waarin het projectmatig werken kan worden vastgelegd en de verschillende stappen van werkprocessen kunnen worden bijgehouden. Dit is nog in ontwikkeling en niet breed geïmplementeerd. Daarmee wordt aan norm 5 *op dit moment* **niet voldaan**.

Norm 6

Rollen en verantwoordelijkheden worden over het algemeen aan de voorkant expliciet belegd. De basisstructuur van projecten conform de kaderstelling wordt breed toegepast, met de daarbij behorende rollen. Als projecten in de uitvoering gaan wordt de roltoepassing meer diffuus. De rolverdeling en uitvoering daarvan is vaak sterk afhankelijk van individuele inzet en informele afstemming. Er wordt met het Organisatieplan van 2025 gewerkt aan versterking van de rolduidelijkheid, maar dit bevindt zich nog in de ontwikkelfase. Daarmee wordt aan norm 6 **gedeeltelijk voldaan**.

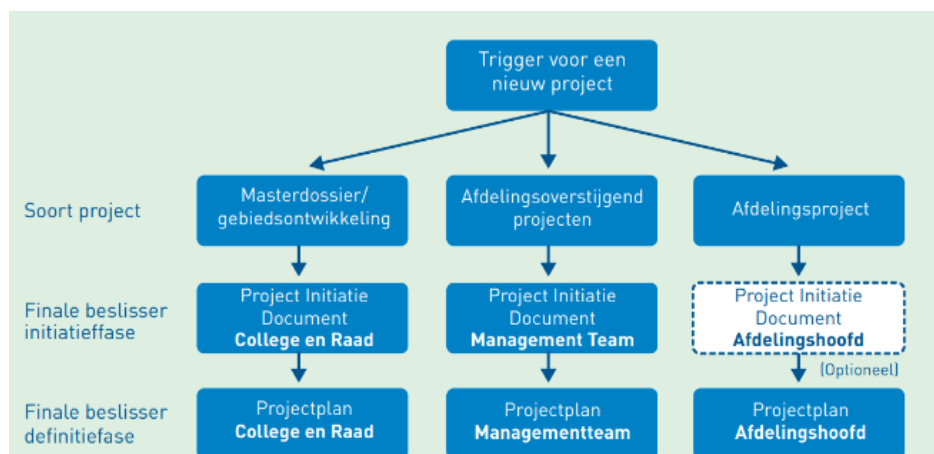
4. Betrokkenheid van de raad

Hoofdstuk 4 is gericht op de betrokkenheid van de raad bij grote projecten en het samenspel daarbij met het college. In paragraaf 4.1 staan we stil bij de afspraken die hierover zijn gemaakt. Vervolgens kijken we in paragraaf 4.2 hoe de raad in de betrokkenheid zijn kaderstellende en controlerende rol invult. In paragraaf 4.3 analyseren en duiden we aan de hand hiervan de betrokkenheid van de raad. We sluiten het hoofdstuk af met een toets op de gestelde normen (paragraaf 4.4).

4.1. Afspraken over de betrokkenheid van de raad

In hoofdstuk 2 constateerden we eerder dat er in de huidige kaders voor grote projecten weinig aandacht is voor de rol van de raad. In het boekje uit 2022 zijn geen expliciete afspraken opgenomen over de raadsbetrokkenheid. Wel zien we dat hierover duidelijkere afspraken in het oude handboek (2015) stonden.

De betrokkenheid van de raad wordt in eerste instantie gezien bij gebiedsontwikkelingen en masterdossiers. Dit zijn door de raad aangewezen projecten, bijvoorbeeld bij de begrotingsbehandeling, de voorjaarsnota of het coalitieakkoord. Het zijn majeure, politiek gevoelige projecten. Bij dit soort projecten dienen er in de initiatieffase PID's te worden opgesteld waarover het college en/of de raad de finale beslisser is. In de definitiefase van een project zijn het college en/of de raad de finale beslisser over het projectplan, dat volgt op het PID.



Figuur 6. Besluitvorming en betrokkenheid raad (in voormalig Handboek, 2015).

In het voormalige handboek uit 2015 was daarnaast ook aandacht voor de positie van de raad bij participatieprocessen. Als hoogste besluitvormend orgaan stelt de raad kaders vast en controleert vervolgens hoe het college de uitvoering van participatieprocessen invult. Het maken van een rol- en taakomschrijving voor zichzelf is daarbij voorbehouden aan de raad.

Voor projectmatig samenwerken werden in het voormalig handboek meerdere rollen van de raad beschreven:

- De raad kan initiatiefnemer zijn van een participatieproces.



- Door het vaststellen van kaders kan de raad het speelveld bepalen waarin het participatieproces plaatsvindt.
- De raad controleert de kwaliteit van het participatieproces. Deze controlerende taak beperkt zich expliciet tot het proces (bijvoorbeeld of alle relevante partijen aan bod komen en of ook belangen van niet-deelnemende partijen worden meegenomen) en niet tot inhoudelijke aspecten.
- De raad kan inwoners betrekken bij haar eigen oordeelsvorming over onderwerpen en bij het evalueren van resultaten.

Verder stelt het voormalige handboek dat wanneer de raad verantwoordelijk is voor de besluitvorming over projecten of beleidsontwikkelingen, het college in de initiatieffase een voorstel doet aan de raad over de inrichting van participatie. Na vaststelling door de raad is vervolgens het college verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering, inclusief de selectie van de communicatie- en participatiemiddelen. Gedurende het participatieproces bewaakt het college daarbij actief de door de raad vastgestelde kaders en zorgt het voor eenduidige communicatie richting participanten en eventueel media.

Om te verzekeren dat zowel het college als de raad hun verantwoordelijkheden bij participatieprocessen goed kunnen invullen, staat in het oude handboek dat het noodzakelijk is om de zeven stappen bij participatie zorgvuldig te doordenken, helder te beschrijven in een plan en dit op het juiste niveau af te stemmen en vast te stellen.

4.2. Rol van de raad in de praktijk

We gaan in deze paragraaf in op de wijze waarop de raad zijn kaderstellende en controlerende rol invult bij grote projecten. We maken hierbij waar relevant gebruik van input vanuit de casuïstiek.

4.2.1. Kaderstellende rol

Kaderstelling via PID's

Zoals in paragraaf 4.1 aan bod kwam zijn er in de huidige kaders/werkwijzes beperkt afspraken gemaakt over de betrokkenheid van de raad bij grote projecten. In het voormalige handboek (2015) is aangegeven dat er in de initiatieffase van projecten PID's worden opgesteld waarover het college en/of de raad de finale beslisser is. Voor de drie casussen die in dit onderzoek aan bod komen hebben we voor Markt 2.0 en voor Oranjepark een PID aangetroffen in het onderzoeksdossier. De raad besluit begin september 2017 het PID '*Dillenburg, Rehoboth en Oranjepark (e170018146)*' vast te stellen. Het PID '*Herinrichting Markt 2.0 (vervolgfase)*' wordt als bijlage bij het raadsvoorstel Vervolg inrichting openbaar gebied Markt 2.0 van 28 mei 2019. Via het hieruit voortvloeiende raadsbesluit besluit de raad kennis te nemen van de stand van zaken van het project Markt 2.0 en in te stemmen met een specifiek scenario t.b.v. de verdere uitvoering.⁷

Budgetrecht, het '*ruimtelijk spoor*' en vaststelling *inhoudelijk beleid*

De meest evidente rol van kaderstelling door de raad is de formele betrokkenheid die de raad heeft vanuit zijn eigenstandige verantwoordelijkheden. Dit uit zich met name in het budgetrecht, het vaststellen van bestemmingsplannen (het ruimtelijk spoor) en het vaststellen van nieuw beleid dat als kapstok dient voor de opzet en uitvoering van grote (fysieke) projecten.

⁷ Het betreft hier 'scenario 3': Maaiveld, in combinatie met dubbelgebruik (bijv. de Hoge Riet, parkeerplaatsen achter de ING, Plaza/Pinel etc) en het verminderen van de programmatische uitbreiding (dagwinkeltje Bouwdeel A (PLUS)).

Budgetrecht

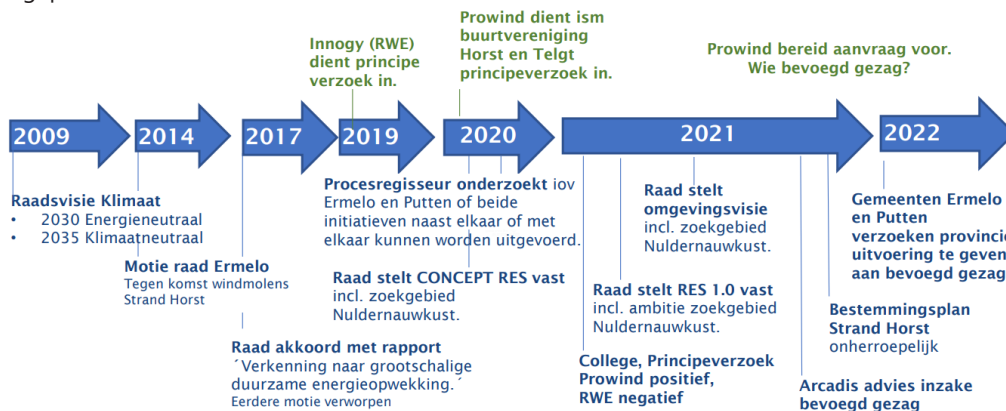
Deze formele rol zien we in alle drie de casussen duidelijk aan bod komen. Zo stemt de raad op 6 maart 2024 in met het inrichtingsplan voor Markt 2.0. Daarbij stemt de raad in met een taakstellend krediet van € 5,1 miljoen euro en geeft hij een krediet van € 4,2 miljoen vrij voor verdere uitwerking en realisatie. De raad maakt bij het vaststellen van deze kredieten gebruik van voorhanden zijnde instrumentaria als moties en amendementen.

Betrokkenheid bij ruimtelijk spoor

De betrokkenheid van de raad via het ruimtelijke spoor van grote fysieke projecten zien we in alle drie de casussen terugkomen. De raad heeft zelf een belangrijke rol bij bestemmingsplanprocedures. Zo besluit de raad in het kader van Oranjepark op 8 januari 2020 het bestemmingsplan, dat als nadere uitwerking dient van het 'Masterplan Rehoboth, Dillenburg en Oranjepark' vast te stellen. Ten behoeve van de casus Windmolenpark is het Bestemmingsplan Strand Horst een belangrijk ruimtelijk kader. De raad besluit deze op 4 juli 2019 vast te stellen.

Vaststellen inhoudelijk beleid

In alle drie de casussen zien we dat de gemeenteraad een belangrijke kaderstellende rol heeft vanuit het vaststellen van beleid die als kapstok dienen voor de opzet en uitvoering van grote projecten. Zo stelt de raad ten behoeve van Markt 2.0 al in 2010 t.b.v. de kaders vast voor de ontwikkeling van het centrum. Voor wat betreft het Windmolenpark wordt richting de raad in 2022 het traject tot dan toe geschetst via onderstaande tijdlijn. Hierbij wordt teruggegrepen op relevante kaderstellende besluiten van de raad. Dit zijn onder andere verschillende visies zoals de Raadsvisie Klimaat (2009) en Omgevingsvisie (2021) maar ook de Regionale energiestrategie (2020). Ook de motie 'tegen komst windmolens' (2017) maakt onderdeel uit van deze tijdlijn. De raad heeft hier zichtbaar zijn inhoudelijk kaderstellende rol gepakt.



Figuur 7. Tijdlijn casus Windpark (2009-2022)⁸

Kaderstelling via discussienota's

Vanuit de interviews komt naar voren dat er de afgelopen periode meer wordt ingezet op kaderstellende betrokkenheid van de raad door de inzet via discussienota's. Via discussienota's wordt de raad aan de voorkant van een beleidsherijking of ruimtelijke ontwikkeling betrokken door het college. Het college betreft de raad bij belangrijke te maken keuzes. Dit gebeurt door gerichte vragen aan de raad te stellen en/of het aanreiken van verschillende scenario's waarover discussie in de raad plaats vindt. Deze discussienota's werden nog niet gehanteerd bij de start van

⁸ Behandeld in de Themacommissie van 12 april 2022 waarin het onderwerp 'Rol en invloed gemeenteraad Ermelo bij windpark Horst en Telgt' op de agenda stond.



de drie specifieke casussen. Recente thema's waar discussienota's op verstrekt zijn, zijn de aanpassing van de nota parkeernormen en de plannen van het Calluna-terrein.⁹

4.2.2. Controlerende rol

Informatie over grote projecten via de P&C-cyclus

Een belangrijke manier van informeren over grote projecten is de P&C-cyclus. Uit het gesprek met de raad, het college en de organisatie komt naar voren dat de P&C-cyclus in ontwikkeling is geweest in Ermelo. Waar er voorheen tot aan acht bestuursrapportages per jaar gedeeld werden met de raad is in de financiële verordening uit 2023 vastgelegd dat de raad jaarlijks twee bestuursrapportages vaststelt. De belangrijkste documenten in deze cyclus zijn daarmee nu de (meerjaren)begroting, de voor- en najaarsrapportage en de jaarstukken. In al deze documenten zien we de drie specifieke casussen aan bod komen.

Programmabegroting

In de programmabegroting 2025¹⁰ is over Markt 2.0 aangegeven: 'In 2024 wordt het definitieve ontwerp voltooid en zal het project aanbesteed zijn. In het tweede kwartaal van 2025 starten de werkzaamheden voor o.a. de realisatie van 39 appartementen. De werkzaamheden worden gefaseerd uitgevoerd, afhankelijk van de parkeerdruk en bouwactiviteiten aan de zuidoostzijde van de Markt.' Ook het Windpark komt aan bod in de begroting 2025: 'Het provinciaal Inpassingsplan (PIP) en de lokale normen van het windpark Horst & Telgt is medio 2024 ter besluitvorming voorgelegd aan Provinciale Staten'. Tenslotte wordt het Masterplan Oranjepark benoemd als vastgesteld beleid onder het programma Samen Wonen in Ermelo.

Tussenrapportages

In de meest recente bestuursrapportage, de Voorjaarsrapportage 2025, komen twee van de drie casussen aan bod: Markt 2.0 en het Windpark. Per project wordt aangegeven wat de gemeente wil bereiken, wat het daarvoor gaat doen en wordt daaraan de indicator 'kwaliteit' gelabeld met een groene, oranje of rode kleur. Onder de kop 'Ruimtelijke Ordening' wordt het volgende gezegd over Markt 2.0.

Wat willen we bereiken?

Een aantrekkelijk ingevulde Markt 2.0

We willen dat de Markt een aantrekkelijke invulling krijgt. Hierin wordt voorzien door de uitbreiding van winkelruimte, parkeerruimte en de opwaardering van de kwaliteit van de openbare ruimte. Tevens worden woningbouwmogelijkheden onderzocht.

Wat gaan we daarvoor doen?

We geven uitvoering aan Markt 2.0

Kwaliteit (Indicator)



Kwaliteit (toelichting)

Momenteel loopt de aanbesteding van het bouwteam. In juni is bekend wie de aannemer wordt. Conform planning moeten de werkzaamheden in Q4 2025 starten.

Momenteel is de stikstofproblematiek een uitdaging voor het project zowel qua uitvoering als planning.

Figuur 8. Verantwoording over Markt 2.0 in Voorjaarsrapportage 2025

⁹ Gemeente Ermelo (30 april 2025) *Discussienota aanpassing nota parkeernormen* en Gemeente Ermelo (4 maart 2025) *Discussienota kaders Calluna-terrein*.

¹⁰ Gemeente Ermelo (13 november 2024). *Raadsbesluit programmabegroting 2025*.



Over het Windpark wordt onder de kop 'Duurzaamheid en Milieu' aangegeven:

Wat willen we bereiken?

Elektriciteitsproductie via het windpark

Het windpark Horst en Telgt gaat elektriciteit produceren voor huishoudens en bedrijven in Ermelo. Het doel is om tot de uitvoering van de wettelijke taak uit de klimaatwet, 49% CO₂-reductie in 2030, te komen.

Wat gaan we daarvoor doen?

We realiseren het windpark Horst en Telgt

Het provinciaal Inpassingsplan (PIP) en de lokale normen van het windpark Horst & Telgt is medio 2024 ter besluitvorming voorgelegd aan Provinciale Staten. Na een besluit zal afhankelijk van de beroepsprocedures bij de Raad van Staten bepaald worden hoe en wanneer gestart wordt met de realisatie van het windpark.

Kwaliteit (indicator)



Kwaliteit (toelichting)

Er wordt gewacht op de behandeling bij de Raad van State.

Figuur 8. Verantwoording over casus Windpark in Voorjaarsrapportage 2025

Jaarstukken

We zien dat in de jaarstukken ook wordt ingegaan op alle drie de specifieke casussen. Zo wordt in de jaarstukken van 2022 onder 'Ruimtelijke ordening' over het Oranjepark aangegeven dat het bestemmingsplan Oranjepark onherroepelijk is. In het plan worden 99 woningen en 76 zorgappartementen met een gezondheidscentrum gerealiseerd. Het plan wordt gefaseerd uitgevoerd.

- Fase 1: reeds opgeleverd (76 zorgappartementen)
- Fase 2: start bouw eind 2020/begin 2021; oplevering eind 2022/begin 2023
- Fase 3: start bouw 2023; oplevering eind 2024/begin 2025
- Fase 4: start bouw 2028; oplevering 2030¹¹

In de jaarstukken van 2023 staat over Markt 2.0 onder andere aangegeven dat de raad op 8 november 2023 tijdens de bespreking enkele kanttekeningen geplaatst heeft waarmee het plan is aangehouden. Daarnaast heeft de raad via een motie opdracht gegeven aan het college om in gesprek te gaan met de direct betrokkenen (Plus Vastgoed en Borghese/Aldi) om te onderzoeken hoe ver partijen naar elkaar toe kunnen bewegen. Dit gesprek heeft op 21 november 2023 plaatsgevonden waarbij o.a. het uitgangspunt van 360 parkeerplaatsen is bijgesteld tot minimaal 338 parkeerplaatsen (conform het bestemmingsplan). Vervolgens is het inrichtingsplan met het nieuwe uitgangspunt geoptimaliseerd. Ook het belang van de standplaatshouders is op verzoek van de raad verwerkt in dit plan.

Onder Duurzaamheid wordt de stand van zaken van het Windpark Horst en Telgt toegelicht. Onder andere komt aan bod dat in december 2023 het ontwerp PIP en de ontwerp vergunningen door provincie Gelderland ter inzage zijn gelegd. Hierin is sprake van vijf windmolens plus twee windmolens onder voorwaarden. Daarnaast is de anterieure overeenkomst Windpark Horst en Telgt vastgesteld en ondertekend.¹²

¹¹ Gemeente Ermelo (2023) *Jaarstukken 2022*.

¹² Gemeente Ermelo (10 juli 2024) *Vaststelling jaarstukken 2023*.



Informatiememo's en informatie naar aanleiding van vragen vanuit de raad

Uit het onderzoeksdossier komt naar voren dat in de casussen gebruik is gemaakt van raadsinformatiememo's. Voor Markt 2.0 geldt dat de raad in de afgelopen periode onder andere is geïnformeerd over het geoptimaliseerde inrichtingsplan inclusief afspraken met betrokkenen (13 februari 2024) en de voortgang de planning en voortgang het project (op 17 december 2024). Dit zijn 'Markt 2.0'-specifieke rapportages. Het Oranjepark is onder andere aan bod gekomen in de Informatiememo van 2 juli 2024 over de voortgang op het gebied van woonbeleid en woningbouw. Het Oranjepark is daar benoemd als een sleutelproject en in het kader van de voortgang van de Woondeal.

Informatie vanuit het college volgt in de afgelopen jaren tenslotte ook naar aanleiding van vragen uit de raad zelf. Zo heeft een fractie op 17 november 2023 vragen gesteld over de contractuele verplichtingen t.b.v. Markt 2.0 welke op 16 januari 2024 (met enige vertraging) zijn beantwoord. Ook voor Oranjepark geldt dat er vragen zijn gesteld over de stand van zaken. Een fractie heeft op 28 oktober 2024 de vraag gesteld hoeveel woningen tot dan toe waren gerealiseerd in relatie tot de eventuele stiltand van woningbouwontwikkeling. Deze vragen zijn op 13 november 2024 beantwoord. Daarbij is toegelicht dat de eerste 42 sociale huurwoningen eerder dat jaar zijn opgeleverd en de voorbereiding van de vergunningsprocedure loopt voor de realisatie van 19 appartementen en 6 grondgebonden woningen. De eerder gememoreerde RO-prioritering heeft geen invloed op de voortgang van dit project.

Specifiek voor casus windpark: de Themacommissie

Specifiek voor de casus Windpark komt nog een alternatieve betrokkenheid van de raad naar voren. De raad heeft, op grond van artikel 84 van de Gemeentewet, in januari 2022 besloten de themacommissie windpark Horst en Telgt in te stellen. De Themacommissie is in het leven geroepen om in kleiner comité de grote hoeveelheid informatie te verwerken en bespreken. Ook kon de raad op deze manier de wethouder en de omgevingsmanager van gevraagd en ongevraagd advies voorzien.

De Themacommissie bestond uit een afvaardiging van de raad. Van elke partij nam één raadslid deel aan deze commissie. De themacommissie werd namens de raad belast met het beoordelen van ontwikkelingen die leiden tot aan de provincie ter vaststelling voor te leggen bestemmingsplannen en andere planologische besluiten in het kader van de ontwikkeling van het windpark Horst en Telgt en advisering hierover. De themacommissie zou blijven bestaan tot de afronding van de formele provinciale besluitvorming. De beoogde frequentie van de bijeenkomsten van de commissie was tweemaal per maand en afhankelijk van voorliggende vraagstukken.¹³

4.3. Analyse en duiding 'betrokkenheid van de raad'

4.3.1. Weinig afspraken maar kaderstellende rol bij projecten is in ontwikkeling

We constateren dat er weinig afspraken zijn over de kaderstellende rol van de raad bij projecten. In de huidige kaders rondom projectmatig werken is weinig tot geen aandacht voor de rol van de raad. Dit kwam eerder wel aan bod in het Handboek (2015), maar dit is geen gemeengoed meer in de organisatie. Los van de kaders voor projectmatig werken ontbreekt het volgens raadsleden zelf ook aan een duidelijk ruimtelijk kader voor nieuw te starten projecten. Oftewel een visie op de ontwikkeling van Ermelo. Dit past bij de behoefte die ook vanuit het college en de organisatie zichtbaar is om de Omgevingsvisie 2.0 te herijken. Een duidelijke visie op de ontwikkeling kan als kapstok dienen op het moment dat de raad vanuit zijn eigenstandige verantwoordelijkheden (o.a. bij bestemmingsplanprocedures) in positie wordt gebracht.

¹³ Raadsvoorstel 29 januari 2022 - Instellen themacommissie Windpark Horst en Telgt



We zien ten aanzien van de kaderstellende rol wel twee positieve ontwikkelingen, namelijk het werken met PID's en het werken met discussienota's. Dit onderzoek laat zien dat de raad vaker in positie wordt gebracht met PID's. Tijdens een sessie met een vertegenwoordiging van de gemeenteraad is naar voren gekomen dat raadsleden het werken met PID's waarderen. Op deze manier lukt het de raad om, voorafgaand aan een ontwikkeling, op de hoogte te zijn van belangrijke randvoorwaarden voor het vervolg. We signaleren hierbij echter twee aandachtspunten. Ten eerste is het niet altijd helder wanneer er wel en geen PID met de raad wordt gedeeld en wanneer deze ter kennisgeving of ter besluitvorming worden aangeboden. Daarnaast weten raadsleden ook niet altijd naar welke relevante aspecten ze moeten kijken in de PID's om goed hun kaderstellende rol in te kunnen vullen.

Een andere vorm van kaderstelling die in ontwikkeling is, is het werken met discussienota's. Raadsleden geven zelf aan deze werkwijze te waarderen en dit richting de toekomst toe graag te willen behouden. Een aandachtspunt hierbij is wel dat de discussienota's worden besproken tijdens beeldvormende of oordeelsvormende vergaderingen. Er vindt dan wel een discussie plaats maar de aard van de avond zorgt daarmee niet voor een besluit door de raad. Dit maakt het lastig voor de organisatie om een kader op te halen dat door de raad is besloten.

4.3.2. Er is geïnvesteerd in informatievoorziening maar dit sluit nog niet aan op behoeften van de raad

Ook rondom de controlerende rol van de raad constateren we dat er beperkt afspraken zijn vastgelegd. In de huidige kaders is niet vastgelegd hoe en wanneer de raad, bijvoorbeeld bij faseovergangen, betrokken dient te worden. Dit betekent niet dat de raad niet wordt geïnformeerd over lopende projecten. Projecten komen op uiteenlopende wijzen aan bod bij de raad, onder andere tijdens politieke avonden, informatiememo's en de P&C-stukken. Of op project-specifieke manieren zoals bij de Themacommissie Windpark.

Ook de beschrijving in paragraaf 4.2 laat zien dat het college investeert in het meenemen van de raad bij lopende projecten. Wat hieruit wel naar voren komt is dat er geen eenduidige manier van verantwoording over projecten plaatsvindt. Enerzijds gebeurt dit proactief op eigen initiatief van het college en anderzijds meer reactief naar aanleiding van vragen vanuit de raad. We zien wel dat de projecten structureel aan bod komen in de jaarstukken maar het detailniveau waarop hierover verantwoord wordt verschilt sterk. Daar komt bij dat het inhoudelijk behandelen van de voortgang van projecten bij de jaarstukken lastig is omdat de focus vaker komt te liggen op de financiële verantwoording.

Een duidelijke complicerende factor voor het volgen van grote projecten is dat deze vaak meerdere raadsperiodes beslaan. Nieuwe raadsleden hebben daardoor soms onvoldoende zicht op de historie en context van projecten. Er zijn inwerkprogramma's voor nieuwe raadsleden en er zijn regelmatig thematische avonden. Echter, de huidige informatievoorziening over lopende projecten blijkt te weinig toereikend voor raadsleden om een goed overzicht te hebben in de projecten die lopen en op de rol staan.

Wat in het kader van informatievoorziening opvalt is dat het college recent gestart is met een nieuwe rapportagesystematiek voor participatie. Op 15 mei 2025 is de eerste 'halfjaarlijkse rapportage participatietrajecten' gestart. Deze rapportages bieden inzicht in de opzet, voortgang en resultaten van lopende en afgeronde participatietrajecten. Daarnaast worden relevante leerpunten benoemd, met het oog op verbetering van toekomstige participatieprocessen.

Raadsleden zelf hebben in dit onderzoek aangegeven weinig behoefte te hebben aan extra 'pakken papier'. Zij zien vooral mogelijkheden om de huidige stukken, die zij toch al ontvangen, beter te benutten. Met name de twee



halfjaarlijkse voortgangsrapportages (voorjaar en najaar) zijn hierbij benoemd. In de huidige voortgangsrapportages zien we dat grote projecten wel aan bod komen. Hierbij wordt verantwoord aan de hand van de indicator 'kwaliteit' (zie eerder bijvoorbeeld *figuur 8*). Wat de indicator 'kwaliteit' precies behelst en welke stappen hierop worden genomen komt niet duidelijk aan bod. Raadsleden zien de mogelijkheid om deze voortgangsrapportages aan te vullen met de belangrijkste strategische informatie die hij nodig heeft. Dit gaat dan om de beoogde doelen en de voortgang van de realisatie van deze doelen aan de hand van de aspecten kwaliteit, tijd en geld.

4.3.3. *Goed samenspel in driehoek raad-college-organisatie is op dit moment soms nog een zoektocht en verdient aandacht*

Een rode draad die uit de documenten en gesprekken naar voren komt is dat de rolverdeling in de driehoek raad-college-organisatie aandacht behoeft. Toegelicht is dat er in de afgelopen jaren verschillende complexe en politiek gevoelige dossiers aan bod zijn gekomen, die geleid hebben tot spanningen in deze driehoek. Zo ervaren ambtenaren dat de raad betrokkenheid toont maar hierbij ook de neiging heeft om 'op de stoel van de bestuurder' of zelfs op die van de projectleider te gaan zitten. Dit draagt niet bij aan een efficiënte en rolvaste sturing. Als sprekend voorbeeld hierbij wordt de, overigens verworpen, motie aangehaald waarin het college wordt opgeroepen om een 'extra' ambtenaar RO (fte) aan te stellen die speciaal belast zal worden met kleinschalige, particuliere woningbouwprojecten.¹⁴

Een positieve constatering is dat betrokkenen in dit onderzoek ook reflecteren op hun eigen rolinvulling. Zo is ambtelijk aangegeven dat de politiek-bestuurlijke sensitiviteit aan verbetering toe is. Het verbeteren van het ambtelijk-bestuurlijk samenspel is één van de pijlers waar op dit moment aan wordt gewerkt vanuit het Organisatieplan (2025). Raadsleden zelf hebben ook aangegeven dat zij wat te doen hebben in het zelf invullen van hun rol. We zien dat zij wel degelijk hun beschikbare instrumenten zoals het indienen van moties, amendementen en het stellen van vragen. Echter, de vraag is op welk detailniveau dit moet gebeuren. Daarnaast hebben zij eerder niet zelf hun gewenste betrokkenheid bij projecten kenbaar gemaakt bij het college. Aangegeven is dat dit rekenkameronderzoek een goed startpunt is voor het verder agenderen van dit gesprek tussen raad en college.

Een laatste aandachtspunt dat naar voren komt in de rolverdeling college-raad is de verhouding bij bovenlokale projecten. Bij deze projecten blijkt vaker onduidelijkheid te ontstaan over rollen, taken en verantwoordelijkheden en de reikwijdte van eerdere raadsbesluiten. Deze zoektocht kwam in dit onderzoek specifiek naar voren bij de casus Windpark. Op 5 april 2022 stond de themacommissie stil bij dit onderwerp via de notitie '*Rol en invloed gemeenteraad Ermelo bij windpark Horst en Telgt*'. We zien dat het college en de organisatie duidelijk actie hebben genomen om de raad hierin mee te nemen. Deze complexe materie als de doorwerking van regionale of provinciale visies of het effect van principebesluiten, wordt door raadsleden echter nog niet altijd goed doorgrond.

¹⁴ Gemeente Ermelo (10 juli 2025) Motie 6. *Vergroten slagkracht RO met 1 fte*.



4.4. Toetsing aan het normenkader

Norm	
1.	Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de wijze waarop het college de raad in positie brengt bij de voorbereiding van grote projecten.
2.	Het college brengt de raad conform afspraken kaderstellend in positie.
3.	In elk geval is er de mogelijkheid voor de raad om eisen en wensen mee te geven bij nieuwe projecten.
4.	Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de informatievoorziening aan de gemeenteraad bij grote projecten. Deze informatievoorziening sluit aan op de algemeen geldende kaders voor navolgbaarheid en transparantie.
5.	De informatievoorziening is tijdig, volledig en adequaat en conform afspraken. De raad wordt hierdoor in positie gebracht om grote projecten te volgen en te monitoren, ook bij projectafwijkingen.

Groen Aan de vastgestelde norm is geheel voldaan.

Oranje Aan de vastgestelde norm is gedeeltelijk voldaan.

Rood Aan de vastgestelde norm is niet voldaan.

Norm 1 (en 2)

In de huidige kaders ontbreekt het aan afspraken over de wijze waarop het college de raad in positie brengt bij de voorbereiding van grote projecten. Hierdoor is het voor de raad niet duidelijk of en wanneer het een PID kan vaststellen of ter kennisname krijgt. Daarmee wordt aan norm 1 **niet voldaan**. Omdat er geen afspraken zijn kan norm 2 niet beantwoord worden.

Norm 3

Er is een duidelijke ontwikkeling in de kaderstellende betrokkenheid van de raad. De raad wordt steeds vaker positie gebracht om eisen en wensen mee te geven bij nieuwe projecten via discussienota's. Hierin liggen concrete bespreekpunten en scenario's voor en deze werkwijze wordt door de raad gewaardeerd. Daarmee wordt aan norm 3 **voldaan**.

Norm 4

In de huidige kaders ontbreekt het aan afspraken over de wijze waarop het college de raad informeert over de voortgang van grote projecten. Daarmee wordt aan norm 4 **niet voldaan**.¹⁵ Dit betekent overigens niet dat de raad niet op verschillende manieren wordt geïnformeerd.

Norm 5

Het college heeft duidelijk geïnvesteerd in het informeren van de raad via verschillende communicatiewijzen. Echter niet op een manier die aansluit bij de behoeften van de raad. Breed leeft in de raad het gevoel dat de raad op een meer structurele basis in positie moet worden gebracht om projecten te volgen en te monitoren, ook bij projectafwijkingen. Daarmee wordt er **gedeeltelijk voldaan** aan norm 5.

¹⁵ Omdat het tweede deel van de norm voortvloeit uit het eerste deel van de norm kan deze niet beantwoord worden.



Bijlage 1. Beschrijving projecten

Markt 2.0

Beschrijving¹⁶

Op 28 juni 2012 is het Masterplan Centrum Ermelo vastgesteld. Dit plan geeft kaders voor onder meer de ontwikkeling van het gebied tussen de Stationsstraat, Burgemeester Langmanstraat en de Chevallierlaan. Op basis van dit Masterplan zijn projecten opgenomen in het 'Centrum Programma'. Het marktgebied rond de Burgemeester Langmanstraat en de Chevallierlaan is één van deze deelprojecten binnen het Centrum Programma. Het betreft het entreegebied van het centrum aan de noordwestkant, met een parkeerterrein gelegen naast het gemeentehuis.

Bij besluit van 15 juni 2017 heeft de gemeenteraad het bestemmingsplan (gewijzigd) vastgesteld. Het bestemmingsplan voorziet in de herontwikkeling van het marktgebied. Bij besluit van 2 augustus 2017 heeft het college de omgevingsvergunning verleend.

In maart 2024 ging de gemeenteraad akkoord met het inrichtingsplan voor de markt. De lange periode die tussen beide fasen heeft gezeten, geeft de gevoeligheid van dit project aan. Binnen een "beperkt" gebied komen dan ook veel belangen en functies samen als winkels, wonen, parkeren, huisartsen en werken, waarbij ook een hoogwaardige uitstraling wordt nagestreefd binnen een beperkt budget. Daarbij spelen hemelwaterafvoer, klimaatadaptatie en hittestress een rol.

Het project Markt 2.0 bestaat uit:

- Uitbreiding van bestaande supermarkten.
- Vernieuwen en maken van meer parkeerplaatsen op de Markt.
- Een kwaliteitsverbetering van de openbare ruimte.
- Voorzien van een klimaat- en toekomstbestendige inrichting.

Planning¹⁷

In maart 2024 ging de gemeenteraad akkoord met het inrichtingsplan voor de Markt. Via een aanbesteding is inmiddels een bouwteampartner geselecteerd. Deze procedure liep tot eind april 2025.

In de periode mei t/m augustus 2025 wordt, samen met de bouwteampartner, het project technisch uitgewerkt. De verwachting was dat in september 2025 kan worden gestart met de uitvoering. De ambtelijke organisatie heeft aangegeven dat inmiddels de verwachting is dat er in september 2025 gestart wordt met realisatievoorbereiding en in 2026 wordt gestart met de daadwerkelijke realisatie.

¹⁶ Projectplan Markt 2.0 (6 juni 2024)

¹⁷ [Herinrichting Markt | Gemeente Ermelo](#)



Windmolenpark

Beschrijving

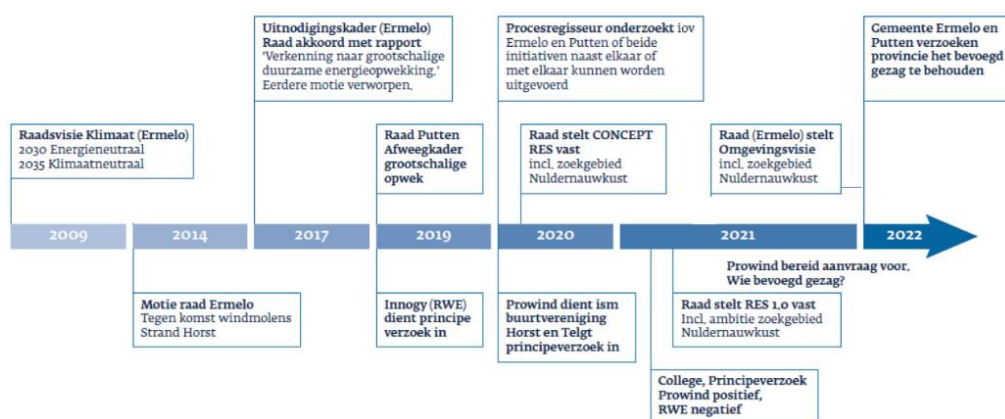
Windpark Horst en Telgt is een initiatief van Prowind en energiecoöperatie Veluwe-Energie. In 2009 heeft de gemeenteraad Ermelo zich ten doel gesteld om in 2030 energieneutraal te zijn en in 2035 klimaatneutraal. In 2014 heeft de gemeenteraad zich per motie uitgesproken geen windenergie te willen in Ermelo naar aanleiding van een provinciale verordening. In 2017 is er onderzoek geweest en hebben er gesprekken plaatsgevonden met stakeholders en bewoners naar mogelijkheden van grootschalige duurzame energieopwekking. Dit heeft geleid tot een, door de raad vastgesteld, uitnodigingskader voor grootschalige duurzame energieopwekking (Verkenning naar grootschalige duurzame energieopwekking 27 september 2017).¹⁸

In juli 2020 is de concept Regionale Energie Strategie (RES) door de raad vastgesteld. Zo ook de RES 1.0 uit 2021. Deze strategie heeft een formeel karakter gekregen mede doordat het is opgenomen in de omgevingsvisie Ermelo uit 2022. Het windpark draagt bij aan het realiseren van het bod aan de landelijke overheid en daarmee aan de klimaatdoelstellingen. Voor Ermelo draagt het windpark bij aan het reduceren van de CO₂ uitstoot. Ermelo komt daarmee in de buurt van 49% CO₂-reductie in 2030.¹⁹

Uit door de ambtelijke organisatie aangeleverde informatie blijkt dat de ontwikkelaar in de loop van 2021 de vraag heeft opgeworpen wie als bevoegd gezag zou optreden bij de ontwikkeling van het windpark. Hierop is advies ingewonnen bij Arcadis. Vervolgens heeft het college in oktober/november 2021 besproken om het bevoegd gezag bij de Provincie te laten. Op basis van de Elektriciteitswet is de Provincie automatisch het bevoegde gezag, waardoor een formeel besluit hierover niet noodzakelijk was. In het vierde kwartaal van 2021 heeft bestuurlijk overleg plaatsgevonden tussen de gemeenten Putten, Ermelo en de Provincie over deze bevoegdheidsverdeling. In januari 2022 is de Provincie per brief formeel verzocht om uitvoering te geven aan deze rol. De gemeenteraad is hierover geïnformeerd via een informatiememo met bijlagen.

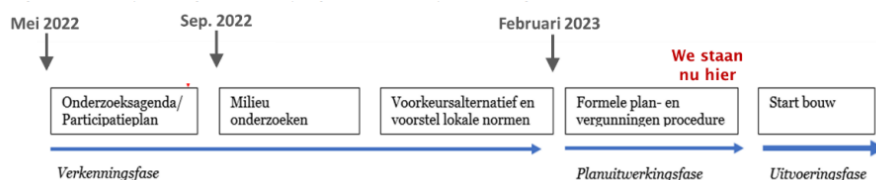
Planning

In onderstaande figuur staat de planning weergegeven.



¹⁸ Overdrachtsdocument Windpark Horst en Telgt (maart 2024)

¹⁹ Overdrachtsdocument Windpark Horst en Telgt (maart 2024)



Figuur 9. Planning Windpark Horst en Telgt²⁰

De provincie heeft samen met beide gemeenten een inpassingsplan voor het windpark gemaakt, waarin de voorwaarden te staan voor het windpark. In de procedure staan in vergunningen richtlijnen en voorschriften opgenomen over onder andere geluid, slagschaduw en veiligheid. Ook moest er milieuonderzoek worden uitgevoerd, waar onder de andere de invloed van het windpark op de natuur en de leefomgeving aan bod komen.²¹

Van 19 mei tot en met 29 juni 2022 lagen de conceptonderzoeksagenda voor het milieuonderzoek (Notitie Reikwijdte en Detailniveau; NRD) en het participatieplan voor windpark Horst en Telgt ter inzage. Tijdens deze periode zijn 140 zienswijzen en 8 adviezen ingediend. Daarnaast bracht de Commissie voor de milieueffectrapportage advies uit. De gemeente Ermelo en de gemeente Putten hebben de reactienota aangevuld of opmerkingen geplaatst die door de provincie zijn beoordeeld en verwerkt.²²

Het inpassingsplan en de besluiten hebben ter inzage gelegen. Tot en met 22 augustus 2024 konden belanghebbenden bij de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State beroep instellen. Tijdens deze beroepstermijn zijn beroepen ingediend. Dit betekent dat de Afdeling bestuursrechtspraak van Raad van State zich nu over de genomen besluiten moet gaan buigen. Naar verwachting doet de Raad van State in 2026 uitspraak.²³

²⁰ Overdrachtsdocument Windpark Horst en Telgt (maart 2024)

²¹ [Windpark Horst en Telgt in Ermelo en Putten | Provincie Gelderland](#)

²² [Windpark Horst en Telgt in Ermelo en Putten | Provincie Gelderland](#)

²³ [Windpark Horst en Telgt in Ermelo en Putten | Provincie Gelderland](#)



Oranjepark

Beschrijving²⁴

In Ermelo bouwt Zorggroep Noordwest-Veluwe samen met de gemeente en woningcorporatie UWOON aan een woonwijk: het Oranjepark. Het ligt in het gebied tussen de Dennenlaan, Sparrenlaan, Constantijnlaan en Wilhelminalaan. Het wordt een parkachtige omgeving met (zorg)woningen, een gezondheidscentrum en een buurtkamer. Het woonzorgcentrum Kroondomein met de buurtkamer is al sinds begin 2020 in gebruik.

De ontwikkeling van het Oranjepark wordt gerealiseerd volgens het Libenau-principe. Dat is een gedachtegoed waarbij meergeneratiebuurten en sociale samenhang centraal staan. Een wijk waarin mensen naar elkaar omkijken, helpen en elkaar versterken. De verdere bouw van het Oranjepark vindt tussen 2020 en 2026 in verschillende stappen plaats.

De Zorggroep Noordwest-Veluwe bouwt Het Oranjepark volgens het Duitse Libenau-principe. De bedoeling hiervan is de ontwikkeling van buurten waarbij jong en oud iets voor elkaar kunnen betekenen. De bewoners kijken naar elkaar om binnen de eigen mogelijkheden. Het Libenau-principe komt uit Duitsland en is daar een succes. Voor het Oranjepark is dit gedachtegoed als inspiratie gebruikt. Het doel is een mooi en sterk woonzorggebied. Jong en oud, vitaal en kwetsbaar, alleenwonenden en gezinnen leven er samen en kijken naar elkaar om.

De buurtkamer speelt hierin een belangrijke rol. De buurtkamer is een ontmoetingsplek in de wijk, een levendige plek, waar activiteiten georganiseerd kunnen worden door bewoners voor bewoners. De buurtcoach heeft een belangrijke rol bij het verder ontwikkelen van de buurtkamer als huis van ontmoeting.

Aanpak en planning²⁵

De bouw en aanleg vindt plaats in verschillende stappen en bestaat uit drie fases.

Fase 1 - Realisatie woonzorgcentrum (afgerond)

Het Kroondomein met de buurtkamer zijn al sinds begin 2020 in gebruik. Deze fase is afgerond.

Fase 2 - Realisatie sociale huurwoningen

Begin 2022 is de Zorggroep Noordwest-Veluwe gestart met de sloop van een deel van de Dillenburg op het terrein aan de Julianalaan. De sloop is inmiddels afgerond. De grond is overgedragen aan UWOON. Hier bouwt UWOON ongeveer 42 sociale huurappartementen. De bouw is inmiddels gestart. De oplevering staat gepland voor het eerste kwartaal van 2024. Een deel van de Dillenburg dat aan de Dennenlaan staat ('Klein Dillenburg') is van UWOON en blijft de komende jaren in ieder geval nog staan. Dat deel wordt in de laatste fase aangepakt.

Fase 3 - Ontwikkeling nieuwbouw en inrichting openbare ruimte

De Zorggroep Noordwest-Veluwe is in 2023 gestart met de ontwikkeling van het laatste deel van het Oranjepark en de inrichting van de openbare ruimte. Daarbij is alles erop gericht dat mensen elkaar gemakkelijk kunnen ontmoeten. Begin 2024 is de sloop van de laatste 3 blokken huizen gestart. De verkoop van de kavels voor vrijstaande woningen is eind 2024 gestart. De oplevering van de 19 vrije sector huurappartementen en de 8 - 10 vrije sector koopappartementen stond gepland voor maart 2025.

²⁴ [Oranjepark | Gemeente Ermelo](#)

²⁵ [Oranjepark | Gemeente Ermelo](#)



Bijlage 2. Toelichting documenten projectmatig werken

1

Startdocument

1. Doelstelling	Geeft antwoord op de vraag waartoe de opdrachtgever het projectresultaat wil hebben en wat hij/zij ermee wil bereiken. De doelstelling is vaak gericht op de langere termijn en geformuleerd in 'ER-termen': betERe bereikbaarheid, efficiëntERe processen. Een gewenste situatie in de toekomst. Waar moet het hebben en gebruiken van het projectresultaat een bijdrage aanleveren?
2. Resultaat	Geef antwoordt op de vraag wat klaar is zodra het project klaar is, een tastbaar resultaat. Dit is iets dat 'kan worden vastgepakt of waar een foto van kan worden gemaakt'. Resultaten zijn gericht op de kortere termijn en zijn geformuleerd met een zelfstandig naamwoord. Bijvoorbeeld: 'een operationele verkeersregelininstallatie bij kruispunt X'. Denk aan de logische relatie tussen resultaat en doelstelling. Gedurende het project maak je steeds helderder wat het resultaat precies moet zijn.
3. Planning	Omschrijft hier de (globale) doorlooptijd van het project in maanden of kwartalen. Wanneer wil je starten met het project? En wanneer denk je klaar te zijn?
4. Projectorganisatie	Omschrijf hier de projectrollen die je nodig denkt te hebben. Gebruik hierbij geen namen maar rollen, zoals de opdrachtgever (bestuurlijk en/of ambtelijk), de projectleider, eventuele projectondersteuner en adviseurs. Denk ook na over de inzet van ondersteunde of tijdelijke rollen (deze hoeven niet direct onderdeel te zijn van je projectteam).
5. Opdrachtgever	Omschrijf hier wat je verwacht je van de (bestuurlijk en / of ambtelijk) opdrachtgever in het project.
6. Ondersteuning	Omschrijf hier wat je als projectleider nodig hebt om het project tot een goed einde te brengen.

Figuur 10. Opzet Startdocument

2

Project Initiatie Document (PID)

1. <u>A</u> chtergrond:	Geef een korte beschrijving van de huidige situatie. Feiten en cijfers die relevant zijn voor het begrijpen van de context waarin het project moet gaan starten. Hoe ziet de huidige situatie eruit? Wat is eraan vooraf gegaan? Beschrijf ook het <u>vigerende beleid</u> .
2. <u>P</u> robleemstelling:	Geef betekenis aan de achtergrond: wat gaat daarin niet goed en moet opgelost worden? Waarom is het eigenlijk een probleem en wie heeft er eigenlijk een probleem? Wat gebeurt er als dit probleem niet wordt opgelost? De probleemstelling vormt de 'trigger' en reden om in actie te komen.
3. <u>D</u> oelstelling:	Geef antwoord op de vraag waartoe de opdrachtgever het projectresultaat wil hebben en wat hij/zij ermee wil bereiken. De doelstelling is vaak gericht op de langere termijn en geformuleerd in 'ER-termen': betERe bereikbaarheid, efficiëntERe processen. Een gewenste situatie in de toekomst. Waar moet het hebben en gebruiken van het projectresultaat een bijdrage aanleveren?
4. <u>R</u> esultaat:	Geef antwoordt op de vraag wat klaar is zodra het project klaar is, een tastbaar resultaat. Dit is iets dat 'kan worden vastgepakt of waar een foto van kan worden gemaakt'. Resultaten zijn gericht op de kortere termijn en zijn geformuleerd met een zelfstandig naamwoord. Bijvoorbeeld: 'een operationele verkeersregelininstallatie bij kruispunt X'. Denk aan de logische relatie tussen resultaat en doelstelling. Gedurende het project maak je steeds helderder wat het resultaat precies moet zijn.
5. <u>A</u> fbakening:	Geef antwoord op de vraag wat niet bij het project hoort: wat wordt niet opgeleverd? Het is vaak onmogelijk op een 'uitputtende' manier te benoemen welke elementen er niet in het project vallen. Kijk vooral door de bril van een



	ander en benoem elementen waar verwachtingen over kunnen bestaan en waarover misverstanden kunnen ontstaan. Het idee is dat je met een zo helder mogelijke resultaatomschrijving en afbakening de verwachtingen kunt managen over wat er (niet) klaar is aan het eind.
6. Projectfasering	Geef hier een omschrijving van je aanpak. Bepaal of je een fasering wilt aanbrengen in je project en welke besluitvormingsmomenten je wilt toevoegen. Hiervoor kun je gebruik maken van het fasedocument projectmatig werken. Denk ook na wie bij die besluitvormingsmomenten betrokken moet zijn en wie het besluit neemt. Neem ook mee op welke manier (maatschappelijke) partners/inwoners in het project participeren.
7. Risico's	Beschrijf hier wat de belangrijkste risico's er zijn voor de uitvoering van je project. Welke zaken zijn er die kunnen betekenen dat dit project niet uitgevoerd kan worden of dat het resultaat niet wordt geaccepteerd? Beschrijf ook welke maatregelen je neemt om de risico's te beperken.
8. Kosten	Beschrijf hier welke kosten je verwacht voor het project. Beschrijf ook uit welke budget deze kosten gedekt worden en wie hiervoor de budgethouder is.
9. Projectorganisatie	Omschrijf welke mensen je nodig hebt om het project te kunnen uitvoeren. Gebruik hierbij geen namen maar rollen (zoals projectleider, projectondersteuner, adviseurs voor verschillende thema's, etc.) en beschrijf of deze intern of extern zijn belegd. Beschrijf ook wat je verwacht aan inzet per maand van deze rollen (in uren).
10. Relaties andere initiatieven:	Omschrijf hier met welke projecten of initiatieven dit project raakvlakken of afhankelijkheden heeft.
11. Bijlagen	Geef hier aan welke bijlagen er zijn, indien van toepassing.

Figuur 11. Opzet PID

3

Checklist faseovergang

Fases uitvoering

De checklist onderscheidt vier fases die als volgt worden toegelicht:

- | | |
|--|--|
| 1. Inventarisatie | Een deel van je inventarisatiefase kan je bijvoorbeeld uit je PID halen. In deze fase breng je alle factoren in beeld die betrekking hebben op jouw project. |
| 2. Ontwerp | In de ontwerpfase wordt de weg naar het uiteindelijke doel vormgegeven. Hoe behaal je je resultaat en welke (mogelijke) scenario's of ontwerpen zijn hierin te beschrijven? |
| 3. Definieren | Je werkt richting besluitvorming. Je advies wordt hierin voorbereid op basis van de risico's en kansen die je hebt opgehaald in de voorgaande fases. Bij het voorstel wordt ook aandacht gegeven aan het implementeren van jouw resultaat. |
| 4. Oplevering/
uitvoering/
implementatie | Het besluit wordt tot uitvoering gebracht of geïmplementeerd. Denk aan het daadwerkelijk bouwen van een rotonde, een systeem in werking zetten of er wordt uitvoering gegeven aan een beleidsstuk. Vaak is tussen fase 3 & fase 4 sprake van een overdracht. |

Beheersaspecten per fase

Per fase zijn beheersaspecten gedefinieerd. Het gaat steeds om dezelfde set aan beheersaspecten, namelijk: Geld, Relatie (tot huidig beleid), Communicatie/participatie, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd.

Faseovergangen

Tussen fase 1 en 2 en tussen fase 2 en 3 zijn **go/no-go momenten**. Beschreven staat: 'Bij een kleinschaliger project bespreek je bijvoorbeeld de verschillende scenario's in het PHO. In een grootschalig project leg je deze ook al voor aan



het college en/of de raad.' Bij de overgang van fase 3 naar fase 4 is er sprake van een **besluitmoment**. Beschreven staat: 'Afhankelijk van het project: besluit door ambtelijk opdrachtgever, college en/of raad.

4

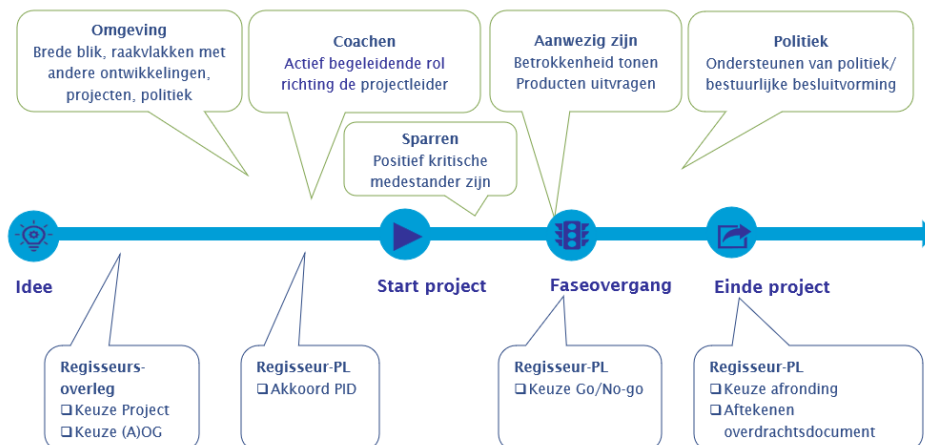
Overdrachtsdocument

1. Resultaat	Geef aan welk tastbaar resultaat is opgeleverd met dit project.
2. Opdrachtgever/-nemer	Geef aan wie de opdrachtgever en de projectleider waren.
3. Beheer	Omschrijf in welke mate er na de afronding van het project nog tijd gereserveerd moet worden voor het beheer van het project. Geef aan hoeveel tijd dit ongeveer gaat kosten en wie dit gaat doen.
4. Eigenaarschap	Omschrijf of er voldoende eigenaarschap is bij de 'ontvangers' van het project. Zien we hier nog risico's en hoe kunnen we deze verkleinen?
5. Communicatie	Omschrijf welke communicatie nog nodig is naar interne en externe stakeholders over de afronding van het project en het opgeleverde resultaat.

Figuur 12. Opzet overdrachtsdocument

Rollen

De regisseur bij een project



Figuur 13. De regisseur bij een project

De projectleider bij een project



Figuur 14. De projectleider bij een project

Bijlage 3. Toepassing PID – Markt 2.0

Hieronder lopen we voor de casus Markt 2.0 voor de verschillende onderdelen uit het PID-format langs in hoeverre deze terugkomen in het PID. Dit PID is vastgesteld op 16 april 2019. Voor het project Markt 2.0 is op 20 juni 2024 een projectplan opgesteld. Waar relevant wordt de informatie uit het PID aangevuld met de actuelere informatie uit het projectplan.

Achtergrond

1. Achtergrond:	Geef een korte beschrijving van de huidige situatie. Feiten en cijfers die relevant zijn voor het begrijpen van de context waarin het project moet gaan starten. Hoe ziet de huidige situatie eruit? Wat is eraan vooraf gegaan? Beschrijf ook het vigerende beleid.
------------------------	--

In het PID wordt de volgende achtergrond geschetst: Het project Markt 1.0 is geëindigd in 2014. Project Markt 2.0 is gestart in 2015 en krijgt een vervolg in dit PID, doordat het bestemmingsplan voor Markt 2.0 in januari 2019 onherroepelijk is geworden. Verdere redenen die genoemd worden voor het voortzetten van het project zijn de afgesloten contracten met twee ontwikkelaars, de wens om de herinrichting van het centrum af te ronden, de noodzaak het kernwinkelgebied te versterken en het annexe besluit van de raad voor een voorkeursscenario.

In het projectplan van 2024 wordt de achtergrond verder toegelicht:

"Op 28 juni 2012 is het Masterplan Centrum Ermelo vastgesteld, waar het project Markt 2.0 onderdeel van uitmaakt. De Raad heeft op 6 maart 2024 het besluit genomen om in te stemmen met het inrichtingsplan en door te gaan met de uitvoering. De lange periode die tussen 2012 en 2024 heeft gezeten, geeft de gevoeligheid van dit project aan. Binnen een "beperkt" gebied komen veel belangen en functies samen als winkels, wonen, parkeren, huisartsen en werken,



waarbij ook een hoogwaardige uitstraling wordt nagestreefd binnen een beperkt budget. Daarbij spelen hemelwater-afvoer, klimaatadaptatie en hittestress een rol.”

De raad heeft het volgende besloten op 6 maart 2024²⁶:

1. In te stemmen met het inrichtingsplan voor Markt 2.0, aangeduid als variant 1, als uitgangspunt voor verdere uitwerking tot bestek niveau en realisatie, uitgaande van minimaal 338 parkeerplaatsen, zoals vastgelegd in het bestemmingsplan.
2. Het college op te dragen te onderhandelen met de eigenaar (en Borghese/Aldi) onder welke voorwaarden de verhuur van de voormalige Co-op aan het Garsteland voor de tijdelijke Aldi mogelijk is.
3. In te stemmen met het opstarten van de selectie van een uitvoerende partij als bouwteampartner.
4. Een taakstellend krediet van € 5.100.000,00 beschikbaar te stellen voor de verdere uitwerking en realisatie van het geoptimaliseerde inrichtingsplan Markt 2.0.
5. Het krediet van € 4.200.000,00 thans vrij te geven voor verdere uitwerking en realisatie en het extra krediet van € 900.000,00 beschikbaar te stellen vanaf het moment dat er een onomkeerbare start is gemaakt met woningbouw voor de destijds vastgestelde doelgroep zoals overeengekomen in de Koop- en Samenwerkingsovereenkomst Markt/Burg. Langmanstraat Ermelo (Oporto).

Met deze geschetste achtergrond uit het PID en het projectplan, is de huidige situatie inzichtelijk gemaakt. Wel wordt beperkt ingegaan op wat er in de periode tussen 2012 (het vaststellen van het masterplan Centrum Ermelo) en het opstellen van het PID in 2019 is gebeurt. Ook in het projectplan wordt beperkt beschreven wat er is gebeurt in de periode tussen 2019 en 2024.

Probleemstelling

2. Probleemstelling:	Geef betekenis aan de achtergrond: wat gaat daarin niet goed en moet opgelost worden? Waarom is het eigenlijk een probleem en wie heeft er eigenlijk een probleem? Wat gebeurt er als dit probleem niet wordt opgelost? De probleemstelling vormt de 'trigger' en reden om in actie te komen.
-----------------------------	---

Er is beperkt sprake van een geschetste probleemstelling in het PID. Het volgende wordt als probleemstelling genoemd: “Op het moment dat de gemeenteraad een keuze heeft gemaakt voor een voorkeursscenario kan dit scenario verder worden uitgewerkt.”

In het projectplan van 2024 staat de volgende probleemstelling uitgewerkt:

“Het plangebied van de Markt is gelegen in het centrum van Ermelo. Binnen het plangebied moeten verschillende soorten functies voor zoals wonen, horeca, kantoren, winkels (waaronder 2 grote supermarkten), zorg, parkeren, verblijfsruimte en groen, een goede plek krijgen op een beperkte oppervlakte. Iedere functie stelt weer andere eisen en wensen aan de beperkte openbare buitenruimte. De uitdaging is om al de wensen en eisen aan het openbaar gebied te integreren tot één totaalontwerp”.

Met de probleemstelling uit het projectplan is inzichtelijk gemaakt wat de belangrijkste uitdaging is voor dit project: het realiseren van verschillende functies op een beperkt oppervlakte, met veel verschillende wensen en eisen.

²⁶ Projectplan Markt 2.0 - 20 juni 2024



Doelstelling

3. <u>Doelstelling</u> :	Geef antwoord op de vraag waartoe de opdrachtgever het projectresultaat wil hebben en wat hij/zij ermee wil bereiken. De doelstelling is vaak gericht op de langere termijn en geformuleerd in 'ER-termen': betERe bereikbaarheid, efficientERe processen. Een gewenste situatie in de toekomst. Waar moet het hebben en gebruiken van het projectresultaat een bijdrage aanleveren?
--------------------------	--

Het PID bevat de volgende doelstelling: "Heringerichte openbare ruimte in het projectgebied Burg. Langmanstraat, e.o., passend in de omgeving, in synergie met de omliggende gebiedsontwikkelingen, waar een prettig leefklimaat wordt bereikt en waarbij het kernwinkelgebied wordt versterkt, voor nu en in de toekomst".

Hier is nog beperkt spraken van ER-termen. In het projectplan, opgesteld op 20 juni 2024 is sprake van een verder uitgewerkte doelstelling: *"De herinrichting van het project Markt 2.0 maakt onderdeel uit van het Masterplan "Centrum Ermelo" en draagt zo bij aan een aantrekkelijker, leefbaarder en gezelliger centrum voor eigen inwoners, bewoners uit de regio en de vele toeristen. Ook het winkelrondje draagt hieraan mee."* Er is bij deze doelstelling wel sprake van ER-termen: aantrekkelijk**ER**, leefbaard**ER** en gezellig**ER**.

Resultaat

4. <u>Resultaat</u> :	Geef antwoordt op de vraag wat klaar is zodra het project klaar is, een tastbaar resultaat. Dit is iets dat 'kan worden vastgepakt of waar een foto van kan worden gemaakt'. Resultaten zijn gericht op de kortere termijn en zijn geformuleerd met een zelfstandig naamwoord. Bijvoorbeeld: 'een operationele verkeersregelinstallatie bij kruispunt X'. Denk aan de logische relatie tussen resultaat en doelstelling. Gedurende het project maak je steeds helderder wat het resultaat precies moet zijn.
-----------------------	--

Het PID bevat een *productbreakdown* op hoofdlijnen. Hierin is beperkt sprake van concrete, tastbare resultaten. Voor de eerste fase van het project, "Vaststelling kaders en uitgangspunten", staan bijvoorbeeld de volgende resultaten genoemd:

- a. Wensen en bedenkingen gemeenteraad
- b. Vingerend beleid
 - i. Groen
 - ii. Verkeer
 - iii. Klimaatadaptatie
- c. Wensen en bedenkingen stakeholders
 - i. Stakeholderanalyse
 - ii. Klimaatadaptatie

Voor de realisatiefase staan in het PID nog geen resultaten benoemd. Er staan wel resultaten benoemd in het projectplan:

- Minimaal 338 parkeerplaatsen (wanneer de Noordwest hoek wordt aangelegd. Anders zijn dit er minder), waarvan 250 binnen de blauwe zone.
- Voldoende fietsparkeerplaatsen: min. 218 st.
- 7 laadpalen (14 laadplaatsen) in blauwe zone
- 9 laadpalen (18 laadplaatsen) in langparkeren
- Fase 1+ 2: 52 bomen gekapt
- Fase 1+ 2: 17 bomen binnen projectgebied, (bij kapaanvraag verder aangegeven), 1 boom wordt verplant
- Fase 3: 28 bomen gekapt



- Zijn er binnen het project klimaatadaptieve maatregelen als, hemelwater infiltreren, groene uitstraling geïntegreerd.

Er is in het projectplan sprake van tastbare resultaten, geformuleerd met een zelfstandig naamwoord. De resultaten zijn niet uitsluitend geformuleerd op de korte termijn, maar worden per fase geformuleerd.

Afbakening

5. Afbakening:	Geef antwoord op de vraag wat niet bij het project hoort: wat wordt niet opgeleverd? Het is vaak onmogelijk op een 'uitputtende' manier te benoemen welke elementen er niet in het project vallen. Kijk vooral door de bril van een
	ander en benoem elementen waar verwachtingen over kunnen bestaan en waarover misverstanden kunnen ontstaan. Het idee is dat je met een zo helder mogelijke resultaatomschrijving en afbakening de verwachtingen kunt managen over wat er (niet) klaar is aan het eind.

In het PID staat de volgende afbakening voor het project: "Het project wordt in ruimtelijke zin begrensd. Het project houdt rekening met de randvoorwaarden die in het project worden vastgesteld. Nieuwe randvoorwaarden worden telkens om hun eigen merites beoordeeld. Het project biedt a priori geen ruimte voor het oplossen van parkeer-vraagstukken die worden gegenereerd door annexe projecten in het centrumgebied. Het auto-luw maken van het Raadhuisplein wordt niet in dit project betrokken". Daarmee is sprake van een duidelijke (fysieke) afbakening.

Projectfasering

6. Projectfasering	Geef hier een omschrijving van je aanpak. Bepaal of je een fasering wilt aanbrengen in je project en welke besluitvormingsmomenten je wilt toevoegen. Hiervoor kun je gebruik maken van het fasedocument projectmatig werken. Denk ook na wie bij die besluitvormingsmomenten betrokken moet zijn en wie het besluit neemt. Neem ook mee op welke manier (maatschappelijke) partners/inwoners in het project participeren.
--------------------	--

Zowel het PID, als het projectplan van 2024, bevatten een projectfasering. De projectfasering uit het projectplan is up to date:

2.1 Fasering en geplande doorlooptijd

Fase	Activiteiten (hoofdpijnen)	Start	Einde
Initiatief			
Definitie			
Aanbesteding	Bouwteam-aannemer selecteren.	Apr. 2024	Nov. 2024
Ontwerp	Bouwteam werkt ontwerp uit.	Dec. 2024	Jan. 2025
Voorbereiding	Ontwerp verder tot bestek niveau uitwerken en werkzaamheden voorbereiden.	Feb. 2025	Apr. 2025
Realisatie	In diverse fasen de werkzaamheden uitvoeren	Mei. 2025	Apr. 2027
Nazorg	Na oplevering garantietermijn. 6 mnd. voor verharding, 1 jr. voor groen. Per fase opleveren.	Mei. 2026	Apr. 2027

Figuur 16. Fasering Markt 2.0 – Projectplan Markt 2.0

Verder staat in het PID uitgewerkt wie bij besluitvormingsmomenten betrokken moet zijn en wie het besluit neemt. Zo staat er voor het PID dat een besluit wordt genomen door het college en dat college en raad een besluit nemen over wensen en bedenkingen:



6. Voorgestelde projectfasering:	Beslisdocumenten per fase:	Besluitvorming fase-einde op:	Besluit door:
Fase 1: Initiatief	PID	Mei 2019	College
Fase 2: Definitie	Wensen en bedenkingen	Juli 2019	College Gemeenteraad
Fase 3: Ontwerp	SO	November 2019	College
	VO	Januari 2020	College
	DO	Februari 2020	College
Fase 4: Voorbereiding	Bestekken	Maart 2020	AOG
Fase 5: Realisatie	Opdracht	December 2020	AOG
Fase 6: Nazorg	Evaluatie	Januari 2021	College

In het PID staat ook per fase het participatieniveau opgenomen voor de verschillende betrokkenen (MT/College/Raad/Externen). Voor de externen geldt dat zij bij elke fase worden geïnformeerd (behalve bij de nazorgfase).

10. Participatieniveau:	Onderwerp	MT	College	Raad	Externen
Fase 1: Initiatief	PID	Besluiten	Besluiten	Besluiten	Informereren
Fase 2: Definitie	Projectplan	Besluiten	Besluiten	Besluiten	Informereren
Fase 3: Ontwerp	SO	Besluiten	Besluiten	Informereren	Informereren
	VO	Besluiten	Besluiten	Informereren	Informereren
	DO	Besluiten	Besluiten	Informereren	Informereren
Fase 4: Voorbereiding	Bestekken	Besluiten	Informereren	Informereren	Informereren
Fase 5: Realisatie	Opdracht	Besluiten	Informereren	Informereren	Informereren
Fase 6: Nazorg	Evaluatie	Besluiten	Besluiten	Informereren	-

Risico's

7. Risico's	Beschrijf hier wat de belangrijkste risico's er zijn voor de uitvoering van je project. Welke zaken zijn er die kunnen betekenen dat dit project niet uitgevoerd kan worden of dat het resultaat niet wordt geaccepteerd? Beschrijf ook welke maatregelen je neemt om de risico's te beperken.
-------------	--

In het PID staan verschillende risico's benoemd. Als risico staat opgenomen dat zonder gewijzigde kaderstelling, het project niet realiseerbaar is. Daarnaast wordt als risico benoemd dat er vervlechting is met andere projecten, waardoor het nodig is om issuemanagement toe te passen.

In het projectplan van 2024 staan meer risico's en afhankelijkheden uitgewerkt. De volgende risico's staan benoemd:

- Er wordt bezwaar ingediend tegen de kapvergunning
- Er wordt bezwaar ingediend tegen het bestemmingsplan
- De bouwwerkzaamheden ING en ALDI lopen uit.
- Er wordt vertraging opgelopen bij de werkzaamheden aan kabels en leidingen.

Deze verschillende risico's zijn opgenomen in een risicoanalyse. Deze ziet er voor het eerst benoemde risico als volgt uit:



	Gebeurtenis	Oorzaak	Gevolg	Kans (P)*	Im- pact (I)*	Risi- co (P x I)	Maatregel	Eige- naar	Actie- houder
1	Bezwaar kapvergunning	Bewoner niet eens met bomenkap	Project loopt vertraging op	3	5	15	Zo vroeg mogelijk vergunning aanvragen. Dan is er nog iets speling.	EHUI	

Daarnaast staan in het projectplan ook enkele 'afhankelijkheden' benoemd, die mogelijk invloed kunnen hebben op de uitvoering en planning van het project. Een voorbeeld hiervan is dat er in de noordwesthoek een bestemmingsplan noodzakelijk is. Op het moment dat er bezwaren/zienswijzen worden ingediend tegen dit bestemmingsplan, heeft dat invloed op de planning.

Kosten

8. Kosten	Beschrijf hier welke kosten je verwacht voor het project. Beschrijf ook uit welke budget deze kosten gedekt worden en wie hiervoor de budgethouder is.
-----------	--

In het PID staat nog geen kostenindicatie opgenomen, omdat dit afhankelijk was van het destijds nog te kiezen voorkeursscenario. In het projectplan staat het volgende opgenomen over de kosten:

"De projectraming was € 5.600.000,00. De Raad heeft echter een taakstellend budget beschikbaar gesteld van € 5.100.000,00. Het kan zijn dat er een aantal concessies aan de kwaliteit gedaan moeten worden (materialisering etc) om binnen het vastgestelde budget te blijven. Bij elke fase van het project en periodiek zal getoetst worden of de financiën binnen de kaders blijft. Indien nodig zal er worden bijgesteld."

Projectorganisatie

9. Projectorganisatie	Omschrijf welke mensen je nodig hebt om het project te kunnen uitvoeren. Gebruik hierbij geen namen maar rollen (zoals projectleider, projectondersteuner, adviseurs voor verschillende thema's, etc.) en beschrijf of deze intern of extern zijn belegd. Beschrijf ook wat je verwacht aan inzet per maand van deze rollen (in uren).
-----------------------	--

In het PID wordt de projectorganisatie omschreven. Er is een stuurgroep, bestaande uit de ambtelijk opdrachtgever, projectwethouder en projectleider. De stuurgroep vergadert iedere zes weken. Daarnaast is er een projectgroep, bestaande uit de stuurgroepleden minus de ambtelijk opdrachtgever en projectwethouder, aangevuld met ruimtelijke supervisor, ontwerper en betrokken medewerkers. In het projectplan van 2024 zien we dat er voor de aanbestedingsfase, ontwerpfase en uitvoeringsfase een verschillende samenstelling is van de stuurgroep. De projectgroep vergadert eens per twee weken.

Relaties andere initiatieven

10. Relaties andere initiatieven:	Omschrijf hier met welke projecten of initiatieven dit project raakvlakken of afhankelijkheden heeft.
-----------------------------------	---

In het PID wordt op hoofdlijnen opgesomd met welke projecten/initiatieven het project Markt 2.0 raakvlakken heeft. In het PID worden onder andere de Mobiliteitsvisie, de Groenvisie en de verbouw van het gemeentehuis genoemd. Er wordt verder niet toegelicht hoe deze projecten raken aan het project Markt 2.0.

Bijlagen

11. Bijlagen	Geef hier aan welke bijlagen er zijn, indien van toepassing.
--------------	--

In het PID wordt verwezen naar het collegevoorstel.

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.