

Doorwerking van de aanbevelingen uit het onderzoek naar de (financiële) beheersing van de grondexploitatie van de gemeente Dalfsen door E&M Consultants in 2013

Mr. J. Smit, voorzitter van de Rekenkamercommissie Dalfsen

Inhoudsopgave	blz.
1. Inleiding	2
2. Conclusies en aanbevelingen	3
3. Aanpak van het “doorwerkingsonderzoek”	5
4. Stand van zaken in 2019	6
5. Bedrijventerreinen	16
6. Verwerving van gronden voor toekomstige grondexploitaties	17
7. Beantwoording van de tweede en derde onderzoeksvraag	18
8. Geraadpleegde documenten en geïnterviewde personen	19

1. Inleiding

In 2013 heeft de Rekenkamercommissie Dalfsen (voortaan de Rkc) aan E&M Consultants opdracht gegeven voor een onderzoek naar de (financiële) beheersing van de grondexploitatie van de gemeente Dalfsen. E&M Consultants heeft in december 2013 het rapport uitgebracht aan de Rkc. Het rapport telde 16 aanbevelingen (zie hierna). De Rkc heeft de aanbevelingen overgenomen.

De Rkc heeft het rapport aangeboden aan de gemeenteraad van Dalfsen. De raad heeft op 17 februari 2014 besloten:

1. Kennis te nemen van het onderzoeksrapport inclusief de reactie van het college;
2. De aanbevelingen over te nemen;
3. Het college op te dragen een actieplan aan de raad aan te bieden en hierover afstemming te zoeken met de werkgroep planning en control.

Het is goed, om enige tijd na het uitbrengen van de rapporten te kijken of de aanbevelingen in die rapporten zijn uitgevoerd. Dat is tot nu toe niet gedaan. Dit is door de Rkc gesignaleerd in de "Evaluatie Rkc 2014-2018". Het college gaf aan, dat dit het beste door de Rkc kan worden gedaan. In de vergadering van de Raadscommissie van 5 maart 2018 is dit ook aan de orde geweest. De raadscommissie heeft ingestemd met deze keuze.

In dit "doorwerkingsonderzoek" wordt gekeken wat er met de aanbevelingen en overige bevindingen is gedaan. De onderzoeksvragen (2019) zijn:

1. Zijn alle aanbevelingen (daadwerkelijk) overgenomen en verwerkt?
2. Op welke wijze en in welke mate hebben de aanbevelingen uit dit onderzoek geleid tot intern en extern ervaren verbeteringen in de uitvoering van het relevante beleid?
3. Zijn er nog verbeteringen mogelijk in de doorwerking van de aanbevelingen van dit onderzoek?

Voor nieuwe raadsleden en voor het "opfrissen" van het geheugen van de andere raadsleden is het oorspronkelijke rapport uit 2013 als bijlage bijgevoegd:

- Op bladzijde 2 en 3 van dat rapport staat een managementsamenvatting.
- Hoofdstuk 2 geeft aan "Hoe het zou moeten" (bladnummers 5 tot en met 17).
- Hoofdstuk 3 geeft de toenmalige praktijk weer (bladnummers 18 tot en met 30).
- De aanbevelingen staan op blz. 31 en 32.
- In bijlage 1 is het gehanteerde normenkader opgenomen ("hoe zou het moeten") evenals het oordeel over de praktijk ("wat is de praktijk").

N.B: Dalfsen heeft geen gemeentelijk grondbedrijf meer. De taakgebieden grondbeleid en grondexploitatie vallen nu onder de eenheid Ruimtelijke Ontwikkeling.

2. Samenvatting en aanbevelingen

Er is veel verbeterd sinds het onderzoek van 2013. Er wordt systematisch gewerkt. Het eindproduct, de MPG, ziet er goed uit. Er zijn nog een aantal dingen, die nog moeten worden gedaan. Zie het volgende overzicht.

In dit “doorwerkingsonderzoek” is bekeken of de aanbevelingen uit het rapport van E&M Consultants uit 2013 over de “financiële beheersing van de grondexploitaties” zijn uitgevoerd. In hoofdstuk 4 is per aanbeveling uit het rapport van 2013 de situatie in 2019 weergegeven. Per aanbeveling wordt telkens een conclusie getrokken over het (wel of niet) opvolgen van de aanbeveling van 2013.

De volgende aanbevelingen uit het rapport van 2013 zijn volledig opgevolgd

Tijdens dit “doorwerkingsonderzoek” is gebleken, dat er veel is verbeterd sinds het onderzoek van 2013. De aanbevelingen 2, 3, 4 1^e gedeelte, 5, 10, 11, 13, 14 en 15 van 2013 zijn volledig opgevolgd (zie de inhoudelijke informatie bij deze aanbevelingen in hoofdstuk 4). Bij de aanbevelingen 6, 7, 8 en 9 moet nog iets worden gedaan. Bij het opvolgen van aanbeveling 1 wordt geen juist beeld van de situatie verkregen.

Het voldoen aanbeveling 1 van 2013 leidt voor de afspraken met de Provincie over het aantal te bouwen woningen in een jaar niet tot een juist beeld.

Als gevolg van de tijd tussen het passeren van de notariële akte van grondverkoop en de oplevering van de woning geeft een vergelijking van het aantal in het jaar uitgegeven kavels en het aantal in datzelfde jaar opgeleverde woningen geen juist beeld. Indien gewenst kunnen elders binnen de gemeentelijke organisatie de aantallen opgeleverde woningen per jaar worden aangeleverd.

Met de volgende aanbevelingen moet nog gedeeltelijk iets worden gedaan

7: De nota van uitgangspunten voor de MPG wordt opgesteld (in de startfase), maar wordt pas gelijk met de MPG aan het college aangeboden. Het lijkt verstandiger om de uitgangspunten al aan het begin van het proces door het college te laten vaststellen⁷.

8: Het proces van risicoanalyse wordt jaarlijks volgens de beschrijving van PAS Consultancy & Interim B.V doorlopen. Een aantal deelprocessen zijn aangepast. Er moeten nog een aantal deelprocessen worden aangepast.

9: Er wordt jaarlijks een financiële risicoanalyse (per complex) opgesteld met een inschatting van de kans * impact.

- De uitkomsten worden opgenomen in de MPG;

- De MPG werd tot nu toe niet (specifiek) beoordeeld door de afdeling Financiën. Er is wel sprake van een mede-paragraaf van Financiën als de MPG aan het college wordt aangeboden. De aanbevolen onafhankelijke interne controle vindt dus niet plaats;

- Maar, de accountant heeft zeer nadrukkelijk aandacht voor de grondexploitaties. Het is een “speerpunt” van de accountants, dat zal vast zo blijven.

Aan de aanbevelingen in het rapport van 2013 is niet voldaan ten aanzien van:

4, 2^e gedeelte: De aanbeveling om de taken en de checks en balances in het proces vast te leggen, moet in de praktijk nog worden uitgevoerd. Door het stellen van vragen door een nieuwe medewerker is er wel meer duidelijkheid gekomen.

6. Er is nog geen onafhankelijke control-functie. Financiën maakt in de nieuwe situatie ook een deel van de bouwstenen voor de MPG. Daardoor ontstaat er (deels) een wederzijdse beoordeling. Dit is geen onafhankelijke control-functie. Op basis van aanbeveling 4, het 2^e gedeelte (hier direct boven bij “niet voldaan”) moeten de taken en de checks en balances in het proces nog worden vastgesteld. Bij het opstellen daarvan moet worden bekeken, hoe de onafhankelijke control-functie kan worden ingericht.

Overige onderwerpen

Ten aanzien van de **bedrijventerreinen** werd in het rapport van 2013 gesproken van “planoptimisme: De huidige winsten kunnen na realistische bijstelling van de begrote verkopen mogelijk omslaan in verliezen.” Door de verkopen van de afgelopen jaren en begin dit jaar is bij deze terreinen nu zeker geen sprake van ‘planoptimisme’.

Het **aankoopbeleid** is in de afgelopen jaren gewijzigd. Vroeger werd grond gekocht als er gedacht werd ‘die grond kan de gemeente wel eens binnen tien jaar nodig hebben’. Nu wordt een voorkeursrecht op aankoop van gronden gevestigd in gebieden, “waar de gemeente verwacht, dat binnen een redelijke termijn een bestemmingsplan voor wonen of bedrijven zal worden vastgesteld”. Alléén als er sprake is van een duidelijk voornemen tot bouw, koopt de gemeente gronden aan. Deze nieuwe manier van werken, verkleint de risico’s aanmerkelijk.

In de gesprekken met raadsleden, twee wethouders en de gemeentesecretaris is aangegeven, dat de aanbevelingen uit het onderzoek van 2013 hebben geleid **tot intern en extern ervaren verbeteringen in de uitvoering van het relevante beleid** ten aanzien van de grondexploitaties.

Aanbevelingen 2020

Naar aanleiding van deze rapportage worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Laat de uitgangspunten voor de MPG al aan het begin van het proces door het college vaststellen;
2. Breng het volledige proces van het risicomanagement (als onderdeel van de P&C-cyclus) in kaart, inclusief checks and balances;
3. Leg de taken en de checks en balances in het proces vast;
4. Creëer een onafhankelijke interne controle.

3. Aanpak van het “doorwerkingsonderzoek

Het onderzoek van E & M Consultants was onderverdeeld naar de drie hoofdvragen:

- Onderzoeksvraag 1:
hoe vindt de aansturing van het grondbedrijf plaats en hoe is de risicobeheersing geborgd?
- Onderzoeksvraag 2:
wat is de vraag naar gronden in Dalfsen de laatste jaren geweest? Zijn de geraamde hoeveelheden van de uitgifte daarop aangepast? En is als gevolg daarvan de termijn van uitgifte van gronden in de ramingen ook aangepast?
- Onderzoeksvraag 3:
wat is het realiteitsgehalte van de gehanteerde parameters?

In het rapport van 2013 staan de aanbevelingen in hoofdstuk 4 (blz. 33 en 34). De aanbevelingen zijn op basis van de uitkomsten van het onderzoek onderverdeeld naar de vier kernbegrippen van governance: Sturen, Beheersen, Verantwoorden en Toezicht.

De managementsamenvatting van het rapport van 2013 (blz. 4) bevat ook “belangrijke bevindingen”. Voor zover de ontwikkelingen ten aanzien van deze bevindingen nog niet zijn besproken bij de aanbevelingen worden ze in hoofdstuk 4 vergeleken met de huidige situatie.

De stand van zaken ten aanzien van de bovengenoemde aanbevelingen en bevindingen uit het rapport van 2013 wordt in hoofdstuk 5 beschreven. Daarbij wordt telkens eerst de aanbeveling of bevinding van 2013 genoemd. Daarna wordt de situatie per 2019 aangegeven.

Voor dit “doorwerkingsonderzoek” zijn verschillende actuele documenten gelezen (zie de lijst van geraadpleegde documenten) en tien gesprekken gevoerd (in totaal 15 personen), die betrokken zijn bij de Grondexploitaties (zie de lijst van geïnterviewde personen). In die gesprekken is ingegaan op de aanbevelingen van 2013 en op (wel of niet) toepassing van die aanbevelingen in de huidige situatie. Naar aanleiding van de gesprekken zijn nog verschillende documenten opgevraagd en verhelderende vragen gesteld.

Het in 2013 gehanteerde normenkader (“hoe zou het moeten”; bijlage 1 bij het rapport van 2013) is niet opnieuw beoordeeld.

4. Stand van zaken in 2019

In dit hoofdstuk wordt de stand van zaken ten aanzien van de aanbevelingen van 2013 vergeleken met de huidige situatie.

Aanbevelingen - Onderdeel Sturen:

4.1 Rapport 2013 Aanbeveling 1

Maak voor het college en de gemeenteraad een zichtbare koppeling tussen de ruimtelijke beleidsuitgangspunten (bijv.: aantal woningen, fasering) en de verwerking daarvan in de grondexploitaties. Neem hierbij tevens een vergelijking op met prestatieafspraken met de Provincie en licht eventuele verschillen toe.

Situatie 2019

Er is nog geen zichtbare koppeling tussen de ruimtelijke beleidsuitgangspunten en de verwerking daarvan in de kostprijscalculaties opgenomen. Wel wordt er ingegaan op het in 2018 uitgevoerde woningmarktonderzoek. De geldende prestatieafspraken met de Provincie worden niet genoemd. In de gevoerde gesprekken is gezegd, dat er wel rekening wordt gehouden met de afspraken met de Provincie over het aantal te bouwen woningen.

Vergelijking met de prestatieafspraken met de Provincie

Bijlage 1 bij de MPG “Programmering” bevat per grondexploitatie een overzicht van het verwachte aantal uit te geven kavels in 2019 en de volgende jaren. De verwachting voor 2019 is, dat er 107 kavels zullen worden uitgegeven (MPG 2019, blz. 38).

Volgens de nog geldende Woonafspraken tussen de provincie Overijssel en Dalfsen voor de jaren 2016 tot 2027 mag Dalfsen in die periode 1.022 woningen bouwen, dus gemiddeld 102 per jaar. De verwachte uitgave van kavels volgens de MPG is dus net iets hoger dan het gemiddelde per jaar.

In het ambtelijk wederhoor is aangegeven, dat de ramingen in de jaren erna wel lager zijn. Het totaal uit te geven kavels in deze periode lag ver onder de 1.022.

Het is niet zo simpel als hiervoor wordt aangegeven. Bij de woningen wordt gekeken naar het aantal in het jaar opgeleverde woningen. De meeste kavels worden in de loop van het jaar uitgegeven. Na de uitgifte duurt het een tijd, voordat de woning gereed is. In elk jaar zal een aanmerkelijk deel van de gereed gekomen woningen staan op kavels, die in het voorgaande jaar zijn uitgegeven. Alléén door meerdere jaren in ogenschouw te nemen, kan het aantal uitgegeven kavels goed worden vergeleken met de afspraken met de Provincie.

In het ambtelijk wederhoor is aangegeven, dat de afspraken met de Provincie meer gaan over het woningbouwprogramma en niet over de programmering binnen de grondexploitatie.

Reactie op beide opmerkingen in het ambtelijk wederhoor:

“In het rapport van 2013 is aanbevolen om “een koppeling aan te brengen met de ruimtelijke beleidsuitgangspunten”. Dat zijn de afspraken van de gemeente met de Provincie Overijssel (provinciaal woningbouw programma).

Bij de afzonderlijke grondexploitaties zijn er drie kolommen per woningbouwplan: “totaal”, “grond verkocht” en “nog te verkopen”. Het aantal gepasseerde kavels in het vorige jaar wordt niet per plan aangegeven.

In de MPG 2019 (par. 3.1 op blz. 7) wordt aangegeven hoeveel kavels voor woningbouw zijn uitgegeven: “De realisatie van 2018 bedroeg 138 gepasseerde kavels, waar in de MPG rekening was gehouden met 228”. Het betreft het aantal bij de notaris “gepasseerde kavels. De prognoses in de MPG zijn gebaseerd op het verwachte aantal kavels, waarvoor de verkoopakte in het jaar zal worden gepasseerd. De bouw van een woning kost tijd, dus zullen veel woningen op die kavel, nog niet in datzelfde jaar gerealiseerd zijn. De vergelijking van het aantal “gepasseerde notariële aktes van grondverkoop” per jaar met de gemaakte afspraken met de Provincie Overijssel over de werkelijk gerealiseerde woningen in dat jaar geeft dus geen goed beeld over de nakoming van die afspraken.

In het kader van de afspraken met de Provincie worden het aantal werkelijk opgeleverde woningen bijgehouden. Dat aantal per jaar opgeleverde woningen kan indien gewenst aan de raad worden verstrekt. Hierbij kan tevens worden aangegeven in welke mate het aantal gerealiseerde aantallen passen bij de afspraken met de Provincie.

Conclusie 1: deze aanbeveling in het rapport van 2013 leidt voor de afspraken met de Provincie over het aantal te bouwen woningen in een jaar niet tot een juist beeld. Als gevolg van de tijd tussen het passeren van de notariële akte van grondverkoop en de oplevering van de woning geeft een vergelijking van het aantal in het jaar uitgegeven kavels en het aantal in datzelfde jaar opgeleverde woningen geen juist beeld. Indien gewenst kunnen elders binnen de gemeentelijke organisatie de aantallen opgeleverde woningen per jaar worden aangeleverd.

N.B.: In paragraaf 3.1 MPG 2019 wordt op basis van het uitgevoerde woningmarktonderzoek een hoger aantal benodigde kavels genoemd. Volgens dat onderzoek ligt de gemiddelde vraag per jaar in de periode 2018-2023 op 265 woningen. Dit woningmarktonderzoek was nog niet in de afspraken met de Provincie verwerkt. De afspraken met de Provincie worden elke twee jaar geactualiseerd.

4.2 Rapport 2013 Aanbeveling 2

Wij adviseren jaarlijks een Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling op te stellen. Het doel van een MPG is inzicht en overzicht. Daarbij kunnen de exploitaties nader worden toegelicht en kan het totaal overzicht van alle exploitaties in beeld worden gebracht met visuele middelen. Hierbij kan de indeling naar planfasen worden gehanteerd, waarbij aan de raad duidelijk kan worden gemaakt welke plannen zich in welke fase bevinden. Het MPG kan inzicht bieden in financiën, tijd en kwaliteit. De raad krijgt door het MPG inzicht op programmaniveau in de relatie met de beleidsuitgangspunten (bijv. zoveel woningen per categorie per jaar) en de planning.

Situatie 2019

Vrij snel na het rapport van 2013 is begonnen met het maken van een Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling (MPG). Al een aantal jaren is een MPG aangeboden aan de raad.

De bovenstaande punten (alle exploitaties in beeld, toelichting, gebruik visuele middelen, planfasen, inzicht in financiën, tijd, etc.) zijn opgenomen in de MPG.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is snel en volledig voldaan

4.3 Rapport 2013 Aanbeveling 3

Wij adviseren na invoering van een MPG de afzonderlijke jaarrekening grondbedrijf en de jaarlijkse vaststellingen van de herziening exploitatieopzetten af te schaffen.

Situatie 2019

Bij de invoering van de MPG zijn de afzonderlijke jaarrekening grondbedrijf en de jaarlijkse vaststellingen van de herziening van exploitatieopzetten afgeschaft. Het Grondbedrijf bestaat ook niet meer. De exploitaties zijn onderdeel geworden van de “gewone” begroting en rekening.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is snel en volledig voldaan

Aanbevelingen - onderdeel Beheersen:

4.4 Rapport 2013 Aanbeveling 4

- Leg taken en verantwoordelijkheden tussen portefeuilles (volkshuisvesting, ruimtelijke beleid en grondbeleid) vast,

- evenals de noodzakelijke checks en balances in het proces.

Voorgaande kan een onderdeel zijn van het door de afdeling Ontwikkeling en Grondzaken opgestarte traject Lean.

Situatie 2019

Op basis van de portefeuillevreiding houdt wethouder Van Leeuwen zich ten aanzien van zaken, die een relatie hebben met de grondexploitaties, bezig met Financiën, Planning en control, Bedrijventerreinen en Grondexploitaties.

Wethouder Schuurman heeft, ten aanzien van zaken, die een relatie hebben met de grondexploitaties, de portefeuilles Economische Zaken, Ruimtelijke ontwikkeling en Volkshuisvesting.

Beide portefeuillehouders geven aan, dat ze zich niet bemoeien met de onderdelen van de collega. Indien nodig “praten ze elkaar even bij”. Ze willen beiden een integrale benadering.

De taken en verantwoordelijkheden van de portefeuillehouders liggen dus vast. Bij een “integrale benadering” door de portefeuillehouders (die ook als lid van het college nodig is), hoort een wethouder mee te denken over alle terreinen van het beleid. Dat houdt dus ook het (integraal) meedenken over het (totale) Grondbedrijf, dus ook het portefeuilledeel van de ander over het Grondbedrijf in. Daarbij moet voorkomen worden, dat een portefeuillehouder op “de stoel” van de andere portefeuillehouder gaat “zitten”.

Conclusie over het eerste deel van deze aanbeveling in het rapport van 2013: aan dat eerste deel wordt voldaan. Maar, in de praktijk van alledag vraagt het wel voortdurend aandacht.

Ten aanzien van de checks en balances in het proces is in de gesprekken gezegd “Iedere medewerker pakt z’n rol. Dat gebeurt natuurlijk. Het ligt niet formeel vast. Het kan wel wat duidelijker.” Sinds de gevoerde gesprekken voor dit onderzoek is er een wijziging geweest in de ambtelijke bezetting. Het maken van de kostprijsberekeningen is overgegaan naar

Financiën. De nieuwe medewerker stelt vragen, die tot verduidelijking leiden. Waarschijnlijk zal naar aanleiding daarvan het proces beschreven worden.

Conclusie over het tweede deel van deze aanbeveling in het rapport van 2013: de aanbeveling om de taken en de checks en balances in het proces vast te leggen, moet in de praktijk nog worden uitgevoerd. Door het stellen van vragen door een nieuwe medewerker is er wel meer duidelijkheid gekomen.

4.5 Rapport 2013 Aanbeveling 5

Zorg voor een projectmatige manier van werken met bijbehorende projectdocumenten per fase.

Situatie 2019

De MPG wordt met een aantal “bouwstenen” stap-voor-stap opgebouwd:

- Er wordt regelmatig een marktonderzoek gehouden naar de vraag voor woningbouw en bedrijventerrein;
 - Jaarlijks wordt er overleg gevoerd met de verantwoordelijken voor woningbouw en bedrijvigheid over de ontwikkelingen;
 - Er is een (ontwerp of al vastgesteld) bestemmingsplan;
 - Elk jaar wordt elke exploitatie nagecalculeerd;
 - Voor de raming van de kosten van bouwrijpmaken worden jaarlijks de meest recente prijsindexcijfers van aanbestedingen van weg- en waterbouwwerkzaamheden opgevraagd bij een daarin gespecialiseerd bureau;
 - Openbare ruimte (soms een bureau) berekent de nog te maken kosten van elk plan;
 - Op basis van deze informatie wordt een concept-MPG gemaakt;
 - Er wordt elk jaar een “risico-sessie” belegd, waar o.a. gesproken wordt over vragen als “Hoe staan we er voor?”, “Wat zijn de risico’s?”, etc.
 - Tenslotte wordt de definitieve versie van de MPG gemaakt.
- Van bijna elke stap is een projectdocument.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is voldaan: Er wordt projectmatig gewerkt en er zijn projectdocumenten per fase.

4.6 Rapport 2013 Aanbeveling 6

Verbeter de control-functie ten aanzien van de grondexploitatie waarbij de control-functie een onafhankelijke en kritische rol vervuld ten opzichte van het proces van de totstandkoming van de grondexploitaties.

Situatie 2019

De medewerkers, die belast zijn met de Interne Controle kijken beperkt mee. Het gaat daarbij vooral om de beoordeling van processen. Zij hebben nu geen onafhankelijke kritische rol in het gehele proces. De collegevoorstellen worden wel beoordeeld door Financiën.

Aan het begin van deze nieuwe periode voor de Rekenkamercommissie heeft ondergetekende als voorzitter van de Rkc een gesprek gehad met de concern-controller. Daarbij is afgesproken, dat de aanbevelingen uit nieuwe onderzoeken van de Rkc voortaan worden meegenomen op de lijst van de (nog openstaande) actiepunten. Jaarlijks wordt deze lijst voorgelegd aan de betreffende afdelingen. De concern-controller monitort via deze lijst de

voortgang. Op basis van deze afspraak zal de controller de aanbevelingen, die uit dit rapport voortkomen, ook gaan volgen.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is nog niet voldaan. Nu Financiën in de nieuwe situatie ook een deel van de bouwstenen voor de MPG maakt, ontstaat er (deels) een wederzijdse beoordeling. Dit is geen onafhankelijke control-functie. Op basis van aanbeveling 4, het 2^e gedeelte moeten de taken en de checks en balances in het proces nog worden vastgesteld. Bij het opstellen daarvan moet worden bekeken hoe de onafhankelijke control-functie kan worden ingericht.

De voortgang van nieuwe aanbevelingen zal voortaan door Interne Controle worden bijgehouden.

4.7 Rapport 2013 Aanbeveling 7

Wij adviseren jaarlijks een nota op te stellen, waarin de uitgangspunten (programma woningbouw en bedrijventerrein, fasering en financiële parameters) worden onderbouwd en vastgesteld door B&W. De nota is de basis voor de actualisatie van de grondexploitaties.

Situatie 2019

In de MPG 2019 (blz. 3, 2^e regel) staat “De raad heeft de uitgangspunten met de (gemeente-) begroting 2019 vastgesteld”. In de vastgestelde (gemeente)begroting 2019-2022 is daar maar weinig van terug te vinden. Op blz. 177 staan de uitgangspunten voor de begroting 2019-2022. Daar gaat het alléén over prijscompensatie, de cao gemeenten, tarieven en belastingen, toezicht provincie en de (aannames voor de) aantallen inwoners en woningen. En dus niet over andere uitgangspunten voor de MPG.

In het ambtelijk wederhoor is de vraag gesteld: Is het een vereiste om de uitgangspunten voor de grexen in de begroting op te nemen? Het antwoord op die vraag is, dat dat niet persé hoeft. De bovenstaande alinea begint met de zin uit de MPG: “de raad heeft de uitgangspunten voor de begroting vastgesteld.” Dat suggereert, dat de uitgangspunten voor de begroting ook gebruikt worden voor de MPG. De uitgangspunten, die er staan (blz. 177 begroting) geven maar weinig richting voor de MPG. Bij de financiële parameters staat bijvoorbeeld niet het gehanteerde rentepercentage.

Bijlage 1 Programmering (MPG 2019, blz. 38) bevat per grondexploitatie een overzicht van het verwachte aantal bij de notaris te passeren kavels in 2019 en de volgende jaren. De verwachting voor 2019 is, dat er 107 kavels bij de notaris worden gepasseerd. Niet op alle 107 kavels zal aan het eind van het jaar een woning staan, maar er komen in 2019 ook woningen bij op een aantal van de 138 kavels, die in 2018 zijn uitgegeven.

De inschatting van de ontwikkelingen van de kosten- en opbrengstenstijging bij de grondexploitaties, de rentetoerekening, de disconteringsvoet en de verkoopprijzen staat op blz. 7 t/m 9 van de MPG 2019. Dat zijn de uitgangspunten voor de MPG. De nota met de uitgangspunten specifiek voor de MPG wordt in de startfase van het opstellen van een nieuwe MPG gemaakt, maar pas als de MPG in concept gereed is, aan het college aangeboden.

Dat brengt een risico met zich mee. Omdat de MPG dan al “klaar” is, moet het werk of een deel daarvan over worden gedaan, als het college het niet eens blijkt te zijn met één of meer uitgangspunten. Dat betekent, dat de MPG dan niet op tijd gereed is voor de raad.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is deels voldaan. De nota van uitgangspunten voor de MPG wordt opgesteld (in de startfase), maar wordt pas gelijk met de MPG aan het college aangeboden. Het lijkt verstandiger om de uitgangspunten al aan het begin van het proces door het college te laten vaststellen.

4.8 Rapport 2013 Aanbeveling 8

Stel een proces van risicomanagement op met daarin aandacht voor de methode, de rollen, verantwoordelijkheden, wijze van rapporteren e.d.

Situatie 2019

In juli 2015 heeft PAS Consultancy & Interim B.V. een opzet gemaakt voor de risicoanalyse voor de grondexploitaties. Een citaat (blz. 11): “Om te komen tot een goede risicoanalyse zijn de volgende stappen doorlopen:

1. Brede risico inventarisatie per project met betrokken disciplines.
2. Kwantificeren en prioriteren:
 - a. Kwantificeren en bepalen risicoscore;
 - b. Prioriteren van risico's aan de hand van de risicoscore.
3. Opstellen beheersmaatregelen.
4. Gevoeligheidsanalyse op MPG-niveau. Hierin zijn de effecten van de kostenstijging en de opbrengstendaling doorgerekend.

Nog een citaat uit het rapport (blz. 21): Om te komen “tot een geactualiseerde risicotabel bij het MPG wordt de volgende werkwijze gehanteerd:

- De planeconoom en de risicohouders doen bij de jaarlijkse actualisatie van de grondexploitaties / MPG een voorstel welke risico's worden verwerkt in de grondexploitaties;
- Dit voorstel wordt besproken in de werkgroep risicomanagement;
- De werkgroep risicomanagement neemt de resterende risicotabel door en bepaalt in hoeverre alle risico's nog actueel zijn. Daarbij wordt de kans van optreden alsmede de verwachte impact opnieuw tegen het licht gehouden.
- De overall risicomanager verwerkt de uitkomsten van de werkgroep tot een geactualiseerde risicotabel. Dit resulteert in:
 1. Aangepast risicoprofiel per project en op totaal MPG-niveau. Daarmee de geactualiseerde benodigde weerstandscapaciteit (af te zetten tegen de beschikbare weerstandscapaciteit).
 2. Aangepaste shortlist met de belangrijkste risico's.
 3. Indien sprake is van nieuwe risico's op de shortlist het bepalen van beheersmaatregelen bij deze nieuwe risico's en aanwijzen van risicoverantwoordelijken.”

De jaarlijkse MPG's bevat de in het eerste citaat genoemde stappen. Ten aanzien van het tweede citaat kan worden opgemerkt, dat elk jaar een dergelijke “risico-sessie” wordt belegd. Het proces van de risicoanalyse is dus ingevoerd en het wordt jaarlijks doorlopen.

In de gesprekken vorig jaar is aangegeven, dat een aantal deelprocessen zijn aangepast. Na deze gesprekken zou het volledige proces van het risicomanagement (als onderdeel van de P&C-cyclus) in kaart worden gebracht. Dit is nog niet volledig gedaan.

Conclusie: Het proces van risicoanalyse wordt jaarlijks volgens de beschrijving van PAS Consultancy & Interim B.V. doorlopen. Een aantal deelprocessen zijn aangepast. Er moeten nog een aantal deelprocessen worden aangepast.

4.9 Rapport 2013 Aanbeveling 9

Stel minimaal jaarlijks een financiële risicoanalyse (per complex) op met een inschatting van de kans * impact en laat deze beoordelen door de afdeling Financiën. De uitkomsten kunnen worden opgenomen in de MPG.

Situatie 2019

Na afronding van het RKC-onderzoek van 2013 is een project opgesteld om het risicomanagement omtrent de grexen op te zetten. Hierbij is de gemeente door PAS BV begeleidt. Zij hebben samen met diverse disciplines op de afdeling risico sessies gehouden waarbij de risico's en de beheersmaatregelen zijn gedefinieerd.

Gevoeligheids- en risicoanalyse

In de MPG 2019 staat (blz. 36): “Om de risico's binnen de grondexploitaties te kwantificeren wordt een planmatig/cyclisch risicomodel toegepast. Dit risicomodel kenmerkt zich door het financieel vertalen van een situatie, waarbij er sprake is van een (geringe) verslechtering van de economische situatie of stagnatie op de vastgoedmarkt. Periodiek worden de risico's van de beheersmaatregelen per exploitatie in kaart gebracht en geëvalueerd. De geconstateerde risico's zijn gekwantificeerd op basis van kans x impact. Vervolgens zijn de beheersmaatregelen bij de risico's geformuleerd. De uitkomsten vanuit deze risico-sessie worden opgenomen in de MPG (zie MPG 2019, blz. 34 t/m 36), maar ook in de jaarrekening en begroting.

Door de risico's periodiek intern te bespreken, blijven ze onder de aandacht en kan er als dat nodig is actie worden ondernomen. Op deze manier wordt er actief gestuurd op projecten met een hoog risico.”

Grondexploitaties mogen maximaal een looptijd hebben van 10 jaar. Als de grondexploitatie een looptijd kent van meer dan 10 jaar, moeten aanvullende beheersmaatregelen worden genomen. Er zijn enkele exploitaties met een langere looptijd. Voor deze grondexploitaties wordt geen opbrengstenstijging ingerekend na jaar tien en worden de nog te maken kosten na jaar tien gedekt uit het positieve saldo van de grondexploitatie op dat moment. Eventuele gevolgen van tegenvallende verkopen in de laatste jaren zijn dan voldoende gedekt.

Beoordeling van de gevoeligheids- en risicoanalyse

De risico's per complex worden niet door Concerncontrol en ook niet door Financiën beoordeeld.

De beheersmaatregelen voor de grondexploitaties maken deel uit van algehele risicomanagement. Dit is op hoofdlijnen. In de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) worden op procesniveau de opzet, de werking en de beheersmaatregelen beoordeeld..

De grondexploitaties maken deel uit van de reguliere accountantscontroles. In het verslag van de accountant 2018 (bijlage bij de jaarrekening 2018) staat bij het Dashboard (blz. 4) als onderdeel 1 de “waardering grondexploitaties” als één van de vier belangrijkste

aandachtspunten. In dat dashboard staan linksonder ook de “ontwikkelingen grondexploitatie” als aandachtspunt van de accountant.

Op blz. 9 van het accountantsverslag wordt het aandachtspunt “waardering grondexploitaties” als volgt toegelicht: “De gemeente Dalfsen heeft in 2018 aanzienlijke grondverkopen gerealiseerd, waardoor de boekwaarde met ca. € 1,3 miljoen is gedaald. De grondexploitaties hebben nog altijd een forse omvang ten opzichte van het balanstotaal. Hoewel de balanspositie aan het afnemen is, blijft dit een belangrijk aandachtspunt ook in relatie tot de financiële positie. In het verleden zijn een aantal gronden overgedragen naar de MVA (Materiële Vaste Activa). Wij attenderen erop dat uiterlijk 31 december 2019 een toets zal moeten plaatsvinden op de marktwaarde van deze gronden tegen de geldende bestemming.”

Op blz. 17 t/m 20 gaat de accountant dieper in op een aantal ontwikkelingen binnen de grondexploitaties: “Met de aanbesteding van het bouw- en woonrijpmaken van gronden zijn forse bedragen gemoeid. Op blz. 9 schrijft de accountant “Tijdens de interim-controle hebben wij vastgesteld, dat wij niet kunnen steunen op de interne beheersingsmaatregelen in het proces ten aanzien van aanbestedingen.”

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is gedeeltelijk voldaan.

- Er wordt jaarlijks een financiële risicoanalyse (per complex) opgesteld met een inschatting van de kans * impact;

- De uitkomsten worden opgenomen in de MPG;

De MPG werd tot nu toe niet (specifiek) beoordeeld door de afdeling Financiën. Er is wel sprake van een mede-paragraaf van Financiën als de MPG aan het college wordt aangeboden. De aanbevolen onafhankelijke interne controle vindt dus niet plaats;

- Maar, de accountant heeft zeer nadrukkelijk aandacht voor de grondexploitaties. Het is een “speerpunt” van de accountants, dat zal vast zo blijven.

4.10 Rapport 2013 Aanbeveling 10

Stel jaarlijks een gevoeligheidsanalyse op van de geprognosticeerde uitkomsten van de grondexploitaties. De uitkomsten kunnen worden opgenomen in de MPG.

Situatie 2019

Op basis van de jaarlijkse risicoanalyse (zie hiervoor punt 4.9) worden de risico's per complex gekwantificeerd (blz. 35). Het totaal van de risico's geeft de mogelijke risico's (de gevoeligheid) aan. Op basis van deze analyse bepalen we de omvang van de Algemene Reserve Grondbedrijf. De minimum-omvang van die reserve is vastgesteld op € 1 miljoen.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is voldaan.

4.11 Rapport 2013 Aanbeveling 11

Maak een koppeling tussen de aanwezige weerstandscapaciteit en de risico's wat leidt tot een weerstandsvermogen. De essentie van risicomanagement is bewustwording in plaats van de vorming van een risicobuffer. De uitkomsten kunnen worden opgenomen in de MPG.

Situatie 2019

In de paragraaf “Weerstandsvermogen” (MPG 2019 blz. 38) staat: “Deze mogelijke risico's worden gedekt door een buffer; de algemene reserve grondexploitaties. ... Het benodigde

weerstandsvermogen wordt bepaald aan de hand van geïntariseerde risico's. Hierbij wordt er rekening mee gehouden, dat bij winstgevendende exploitaties de eerste 25% van de winst kan worden ingezet om de risico's van deze exploitatie op te vangen.“

In het gesprek met drie raadsleden werd door hen gezegd: “Als gemeente houden we in de Risicoreserve Grondbedrijf het hoogste percentage risico aan om geld in het Grondbedrijf te houden. Als de reserve daar boven komt, gaat het geld naar de Algemene reserve vrij besteedbaar. Mocht het slecht gaan, dan gaat er geld uit de Algemene reserve vrij besteedbaar terug naar het Grondbedrijf.”

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is voldaan.

Aanbevelingen - onderdeel Verantwoorden:

4.12 Rapport 2013 Aanbeveling 12

Wij adviseren jaarlijks een Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling op te stellen.

Situatie 2019

Vrij snel na het verschijnen van het rapport is begonnen met het maken van een Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling (MPG). Er is dus al een aantal jaren een MPG opgesteld en aan de raad aangeboden.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is voldaan.

4.13 Rapport 2013 Aanbeveling 13

Wij adviseren na invoering van een MPG de afzonderlijke jaarrekening grondbedrijf en de jaarlijkse vaststellingen van de herziening exploitatieopzetten af te schaffen.

Situatie 2019

Bij de invoering van de MPG zijn de afzonderlijke jaarrekening grondbedrijf en de jaarlijkse vaststellingen van de herziening van exploitatieopzetten afgeschaft.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is voldaan.

4.14 Rapport 2013 Aanbeveling 14

Licht inhoudelijke aanpassingen per complex toe indien verwacht resultaat > € 25.000 afwijkt van voorgaand jaar. Rapporteer tevens de uitfasering per complex waarbij tevens wordt aangegeven, wat de financiële impact van de uitfasering is op het verwachte eindresultaat van het complex. De uitkomsten kunnen worden opgenomen in de MPG.

Situatie 2019

In de MPG zijn per exploitatie (complex) de belangrijkste inhoudelijke ontwikkelingen gerapporteerd (op hoofdlijnen). Het gaat daarbij om de ontwikkelingen, de projectgebonden risico's en het verwachte resultaat.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is voldaan.

4.15 Rapport 2013 Aanbeveling 15

Informeert de raad gedurende het jaar over de realisatie t.o.v. herziene exploitatieopzetten op de punten: financiën, fasering en programmering.

Situatie 2019

In de planning en control-cyclus wordt de gemeenteraad jaarlijks drie keer geïnformeerd over de exploitatie van grond in de gemeente Dalfsen. Dat is op de volgende momenten:

- in november via de paragraaf grondbeleid in de programma begroting
- in april via de MPG
- in mei via de paragraaf grondbeleid in de jaarrekening

De medewerkers geven aan, dat de raad bij belangrijke ontwikkelingen ook tussentijds zal worden geïnformeerd. Dat is volgens hen ook één keer gedaan (2014?) via een memo.

Conclusie: aan deze aanbeveling in het rapport van 2013 is voldaan.

”Aanbeveling” - onderdeel Toetsen

4.16 Rapport 2013 Geen aanbeveling, maar een verwachting

Na opvolging van bovenstaande aanbevelingen kan de raad haar toetsende rol goed invullen.

Situatie 2019

In het gesprek met drie raadsleden werd door hen uitgesproken, dat er sprake is van een duidelijke verbetering ten opzichte van vroeger. De overzichten zijn goed. Er is een nieuwe planning & control-cyclus gekomen.

Conclusie: De uitgesproken verwachting wordt door de raadsleden bevestigd.

Bevindingen

In de Managementsamenvatting van het rapport van 2013 (blz. 4) staan ook “belangrijke bevindingen”. Die bevindingen zijn hierboven “meegenomen” bij de een aanbeveling. Het betreft:

- bevinding 1 (geen zichtbare koppeling) is omgezet in aanbeveling 1;
- bevinding 2 (risicomanagement) is omgezet in de aanbevelingen 6, 8, 9, 10 en 11;
- bevinding 3 (informatievoorziening aan de raad) is omgezet in de aanbevelingen 1, 2, 12, 14 en 15;
- bevinding 4 (planoptimisme) is omgezet in aanbeveling 1;
- bevinding 5 (uitgangspunten, prognose verkopen) is omgezet in aanbeveling 7;

5. Bedrijventerreinen

Rapport 2013 Bevinding 4

Een deel van bevinding 4 heeft betrekking op een bedrijventerrein. Het laatste deel luidt: “Dit planoptimisme leidt tot risico’s in de waardering van de in exploitatie genomen complexen. De huidige winsten kunnen na realistische bijstelling van de begrote verkopen mogelijk omslaan in verliezen. De grootste risico’s qua verkopen en planoptimisme zijn terug te vinden in o.a. complex ‘De Grift 3.

Bedrijventerreinen: situatie eind 2018

Volgens de MPG 2019 was er bij ’t Febriek (Stappenbelt) op 1 januari 2019 nog 0,2 ha verkoopbaar bedrijventerrein en 0,4 ha voor wonen/werk. In de programmering van de MPG 2019 wordt voorzien, dat de beschikbare kavels (0,6 ha) in 2019 en 2020 verkocht zullen worden.

Voor het bedrijventerrein “De Grift” was de situatie op 1 januari 2019 als volgt:

Op 1 januari 2019 is nog 11,6 ha. verkoopbaar: “In de programmering van de MPG 2019 wordt “voorzien in circa 1,1 ha. per jaar. .. Dit lijkt op basis van het marktonderzoek en de onderhandelingen, die nu lopen, realistisch.”

In de MPG wordt ook gemeld: “Begin 2019 is er nog een kavel van circa 6 ha verkocht. Voor enkele andere kavels op De Grift III hebben zich geïnteresseerden gemeld. Met vier partijen zijn afspraken gemaakt en vastgelegd in een intentieovereenkomst (in totaal 3,39 ha).” Als deze afspraken doorgaan, zal De Grift 3 nog maar ca 2 ha nog te verkopen grond hebben.

De Provincie Overijssel en de gemeenten in West Overijssel hebben op 19 juni 2019 afspraken gemaakt over de “Regionale Bedrijventerreinen Programmering West Overijssel 2019-2022”. Op basis van deze afspraken mag Dalfsen voor deze periode 11,4 ha. nieuwe hectares toevoegen aan de bedrijventerreinen. Dalfsen had een aanbod van 12,1 ha. (incl. het ‘zachte’ plan ’t Febriek). Omdat het ‘zachte’ plan ’t Febriek al wordt meegerekend, waren er geen aanvullende afspraken nodig.

Conclusie: Met de kennis van heden kan geconcludeerd worden, dat er nog maar weinig risico’s zijn voor deze bedrijventerreinen. Van ‘planoptimisme’ is bij deze terreinen nu zeker geen sprake.

6. Verwerving van gronden voor toekomstige grondexploitaties

De MPG bevat de in exploitatie genomen gronden. Er zijn ook al gronden aangekocht voor toekomstige grondexploitaties. Die gronden staan niet in de MPG, maar in de gemeentelijke begroting en rekening onder de “materiële vaste activa”. Er mogen geen kosten en rente meer worden toegerekend.

Sommige van die gronden zijn al langer dan 10 jaar in het bezit van de gemeente. Ze waren eerst op de balans opgenomen voor de aankoopwaarde, daarop werd rente bijgeschreven. In 2016 zijn de voorschriften gewijzigd. De waarde van de niet in exploitatie genomen gronden mag niet hoger zijn, dan de huidige marktwaarde (veelal de agrarische waarde). Een behoorlijk deel van de boekwaarde moest worden afgeboekt. Die gronden staan in de gemeentelijke begroting en rekening onder de “overige materiële vaste activa”. Los van de afboeking van (over)waarde, zijn er beperkte kosten mee gemoeid. Door (jaarlijkse) verpachting zijn er ook wat opbrengsten.

Als er voor het gebied, waarin die grond ligt, een bestemmingsplan (wonen of bedrijven) is vastgesteld, komt er een grondexploitatie, waar die gronden tegen de economische waarde worden ingebracht.

In de gevoerde gesprekken is gezegd, dat het aankoopbeleid in de afgelopen jaren is gewijzigd. Als er vroeger grond te koop was en we dachten ‘we zouden die grond wel eens binnen tien jaar nodig kunnen hebben’, dan kochten we die grond. Nu vestigen we een voorkeursrecht (op aankoop) van gronden in gebieden, “waar we verwachten, dat binnen een redelijke termijn een bestemmingsplan voor wonen of bedrijven zal worden vastgesteld”. Alléén als er sprake is van een duidelijk voornemen tot bouw, kopen we. In de Nota Grondbeleid 2015-2020 is het proces voor de aankoop van grond vastgelegd (raadsbesluit van 7 oktober 2015).

Conclusie: Deze nieuwe manier van werken, verkleint de risico’s aanmerkelijk.

7. Beantwoording van de tweede en derde onderzoeksvraag

De tweede onderzoeksvraag is:

Op welke wijze en in welke mate hebben de aanbevelingen uit dit onderzoek geleid tot intern en extern ervaren verbeteringen in de uitvoering van het relevante beleid?

In het gesprek met de raadsleden werden ten aanzien van dit punt de volgende opmerkingen gedaan:

- duidelijke verbetering ten opzichte van vroeger;
- er is een nieuwe Planning & Control-cyclus gekomen;
- de overzichten zijn goed;
- het hoogste percentage risico wordt aangehouden;
- eens met de beleidsmaatregelen zoals: het bedrag waarmee het hoogste percentage risico wordt overschreden wordt overgebracht naar de algemene reserve vrij besteedbaar;
- als het slecht gaat, wordt er geld teruggestort naar de grondexploitaties vanuit de algemene reserve vrij besteedbaar.

Door een wethouder of de gemeentesecretaris werd opgemerkt:

- er is veel gedaan
- het rapport heeft een verandering in gang gezet, niet alléén ten aanzien van de grondexploitaties, maar in de hele organisatie;
- het is positief, dat er veel meer projectmatig wordt gewerkt;
- het is een heel goed instrument;
- als er aparte dingen zijn, worden we tijdig geïnformeerd;
- één keer per jaar een MPG maken is voldoende, tenzij er sprake is van een bijzondere situatie;
- de planning & control-documenten hebben geleid tot een steviger paragraaf grondexploitaties.

Kortom, men ervaart een duidelijke verbetering.

De derde onderzoeksvraag is:

Zijn er nog verbeteringen mogelijk in de doorwerking van de aanbevelingen van de onderzoeken?

Er is veel gedaan. Maar, er zijn nog wel verbeteringen nodig. Zie daarvoor de conclusies en aanbevelingen op blz. 4.

7. Geraadpleegde documenten en geïnterviewde personen

Geraadpleegde documenten

- Procesbeschrijving kaveluitgifte Dalfsen 1 (25 april 2012);
- “Van weiland naar woonwijk”: beschrijving van het proces op hoofdlijnen (in raad van 4 november 2013);
- E&M Consultants: rapport van het onderzoek naar de (financiële) beheersing van de grondexploitatie van de gemeente Dalfsen, 2013 (dit rapport is behandeld in de raadsvergadering van 17 februari 2014);
- Notulen/afspraken raads werkgroep planning en control vergadering van 10 november 2014;
- Status van de bevindingen en de reeds ondernomen acties. Presentatie voor de Werkgroep P&C 11 december 2014;
- Informatienota voor de Raad “Terugkoppeling B&W over raadsonderzoek Grondexploitaties” (Doel: De raad te informeren over de acties van het college naar aanleiding van het raadsonderzoek grondexploitaties). Nota van 15 december 2014;
- Stec groep “Grondprijzen woningbouwlocaties en bedrijventerreinen Dalfsen” d.d. 30 augustus 2018;
- Woningbehoefteonderzoek Dalfsen 2018-2023: Periodiek onderzoek naar de actuele woningbehoefte d.d. 25 oktober 2018 (plus Tabellenboek);
- BMC (PowerPoint-)Rapport “Behoeftesonderzoek bedrijven op bedrijventerreinen gemeente Dalfsen 2018”;
- Programma begroting 2019-2011 (5 november 2018), o.a. paragraaf Grondbeleid;
- Raadsvoorstel “Prijsdifferentiatie Grondprijzen” d.d. 13 november 2018
- Spread-sheet “Procesontwerp Grondverkoop 2018” met o.a. de zin: “Op basis van vastgestelde procesbeschrijvingen en bijbehorende werkinstructies is onderstaand de formele opzet van het proces vastgelegd.” (geen datum; wel een zin “nieuw per 1-1-2019”, dus waarschijnlijk van eind 2018);
- Spread-sheet “Functiescheiding en processtappen grondexploitatie” (geen datum);
- Meerjaren Prognose Grondexploitaties MPG 2019 met diverse bijlagen (15 april 2019);
- Raadsstukken over de “Kadernota Woonvisie 2019-2023” (raad 15 april 2019);

Geïnterviewde personen

Er zijn tien gesprekken gevoerd, waaraan in totaal 15 personen hebben deelgenomen, die op enigerlei wijze betrokken zijn bij de Grondexploitaties. In volgorde van de gesprekken:

Beleidsmedewerker grondexploitaties	Wim Henk Peggeman
Beleidsmedewerker grondzaken en planeconomie	Jan van der Kolk
Beleidsmedewerker grondzaken / verkopen	David Roemers
Concerncontroller	Jolanda Volkerink-Kanis
Financieel	Robert Reerink
Wethouder volkshuisvesting / RO	André Schuurman
Eenheidsmanager Ruimtelijke Ontwikkeling	Edwin Saathof (wnd)
Beleidsmedewerker volkshuisvesting	Bertus Berkhoff
Beleidsmedewerker economische zaken / verkopen	Uco Lautenbach
Adjunct-secretaris	Henry van der Woude
Gemeentesecretaris	Hans Berends
Wethouder financiën / MPG	Ruud van Leeuwen
Raadsleden uit de werkgroep Planning & Control	Luco Nijkamp, Herman Kleine Koerkamp en Betsy Ramerman