

De leden van de gemeenteraad
i.a.a. de leden van het college van B&W

inlichtingen: R.J.C.M. Rutten
doorkiesnummer: 0495-575207

Weert, 16 november 2006

Onderwerp: aanbieden rapport rekenkamer aan gemeenteraad
Bijlage(n): één

GEMEENTE WEERT	
INGEKOMEN OP	
16 NOV. 2006	
AFD./NR.	SFB / 2006/11564
RAAD NR.	2006/412
KOPIENR. AAR	IPR / 1me

(T. Passan) (H. Keoselo)
161106

Geachte raadsleden,

Bijgevoegd treft u het eerste onderzoeksrapport van de rekenkamer aan: "Vervreemding onroerende zaken gemeente Weert".

Eind vorig jaar heeft de rekenkamer met de commissie AZ potentiële onderzoeksonderwerpen besproken. De rekenkamer heeft vervolgens gekozen om de verkoop van de milieustraat te bestuderen. Het onderwerp "milieustraat" hebben we breder getrokken, we hebben gekeken naar de wijze waarop de gemeente Weert omgaat met het verkopen van onroerende zaken met als onderzoeksdoel: Welke leerpunten zijn er te behalen met betrekking tot de wijze waarop de gemeente Weert onroerende zaken verkoopt in zijn algemeenheid en met betrekking tot de milieustraat in het bijzonder?

In de commissie AZ van 27 november a.s. zullen we ons onderzoek, de conclusies en de aanbevelingen met u bespreken ter voorbereiding op de behandeling in de raadsvergadering van 13 december a.s.

NB: Leden van de commissie AZ ontvangen het rapport als bijlage. Voor de overige leden van de raad ligt een exemplaar in de leeszaal ter inzage.

We hopen dat we met dit onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan de uitvoering van uw controlerende taak.

Namens de rekenkamer wens ik u veel succes,

Hoogachtend,

b/a

Anne-Marie Rooskens
Voorzitter Rekenkamer Weert

De bijlage(n) ligt/liggen voor u t/m
16 december 2006
ter inzage in de leeszaal.

Aan de voorzitter van de Rekenkamer van de
gemeente Weert.

uw brief van: 3 november 2006
uw kenmerk:
inlichtingen: H.F.G. Kessels
doorkiesnummer: 0495-575215
dictaat: HK
ons kenmerk: I/MO

Weert, 20 NOV. 2006

Onderwerp: Eindrapportage verwervingen.
Bijlage(n):

Geachte Mevr. Rooskens,

Naar aanleiding van uw bovenvermeld schrijven delen wij u mede dat wij instemmen met uw eindrapportage over het beleid en de uitvoering van de vervreemding van onroerende zaken in de periode 2002-2005. De door u voorgestelde aanbevelingen nemen wij over en voeren wij in.

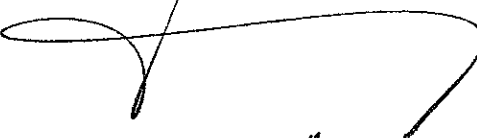
Vooralsnog maken wij echter een voorbehoud ten aanzien van uw aanbeveling om de procesverantwoordelijkheid van alle verwervingen onder te brengen bij sector I. Door bijna alle sectoren worden handelingen verricht m.b.t. onroerende zaken zoals aan- en verkopen, vestiging van zakelijke rechten, verhuur en verpachtingen en het in gebruik geven van gemeente-eigendommen. Al deze zaken kunnen vergaande gevolgen hebben. Het gaat daarbij niet alleen over het sluiten van overeenkomsten maar ook over controle, naleving en handhaving.

Alvorens over uw aanbeveling een besluit te nemen zullen wij intern nader onderzoek verrichten omdat de procesverantwoordelijkheid mogelijk in een veel ruimer kader herziening behoeft.

Overigens merken wij op dat wij het bezigen van de term "niet akkoord" bij de toetsing aan het normenkader per criterium minder gelukkig vinden. De indruk zou kunnen ontstaan dat bij het gebruik van de term "niet akkoord" niet rechtmatig zou zijn gehandeld. Deze term wordt echter uitsluitend gebruikt om aan te geven dat het betreffende dossier niet of niet volledig voldoet aan het gestelde criterium.

Burgemeester en wethouders van Weert,
de secretaris, de burgemeester,


mr. J.F.C. van Gilse


mr. J.M.L. Niederer

rapport

Vervreemding onroerende zaken gemeente Weert

*Eindrapportage van het
Rekenkameronderzoek naar het beleid en de
uitvoering van de vervreemding van
onroerende zaken in de periode 2002-2005*

definitief

Rekenkamer Weert
Weert, oktober 2006

Inhoud

Inleiding	3
1 Wat is het beleid inzake vervreemding van onroerende zaken van de gemeente Weert en wat zijn de bijbehorende beleidsdoelstellingen? (vraag a en b)	5
Beleid en doelstellingen voor het vervreemdingsproces	5
Normenkader voor het toetsen van beleid en uitvoering van het vervreemdingsproces	6
2 Hoe ziet het gemeentelijke werkproces inclusief procedure bij de vervreemding van onroerende zaken er uit? (vraag c)	9
Algemene procesbeschrijving vervreemding onroerende zaken	9
Relevante toetsingscriteria uit het normenkader per processtap	11
3 Welke transacties > €200.000 hebben er in de onderzoeksperiode plaatsgevonden? (vraag d)	12
4 Op welke wijze zijn deze transacties uitgevoerd? (vraag e)	13
5 Gemeente Weert realiseert in belangrijke mate de doelstellingen van het vervreemdingsproces	24
Het algemene beeld over de uitvoering van het vervreemdingsproces is positief	24
Het afbreken onder boetebetaling van de verkoop van de milieustraat is een incident	24
Uit iedere doorlichting volgen verbeterpunten	25
A Achtergrond toetsingscriteria	26
B Lijst geïnterviewden en gespreksonderwerpen	31
C Processchema, activiteiten, verantwoordelijkheden en betrokkenen	32
D Toets aan normenkader per dossier	40
E Toetsingsmethodiek	59

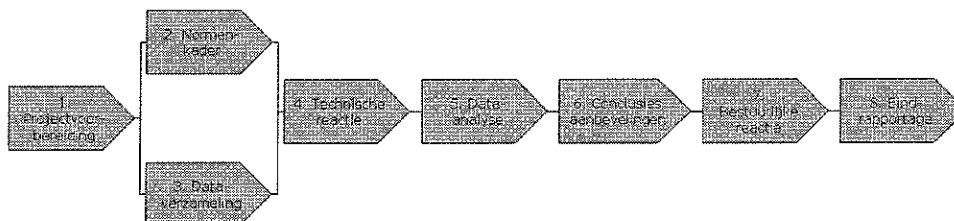
Inleiding

De rekenkamer van de gemeente Weert heeft op 28 november 2005 met de commissie Algemene Zaken mogelijke onderwerpen van onderzoek verder verkend en besproken. Mede op basis van deze commissievergadering heeft de rekenkamer tijdens haar vergadering op 26 januari 2006 de verkoop van de milieustraat als eerste onderzoeksonderwerp gekozen. De rekenkamer heeft daarbij de relevantie van het onderwerp breder verkend, om het van het incidentele karakter van de casus "milieustraat" te ontdoen en het te bezien vanuit het perspectief van de wijze waarop de gemeente Weert het vervreemden (verkopen) van onroerende zaken binnen de organisatie heeft opgezet en in de praktijk uitvoert.

In haar onderzoeksvorstel van 23 maart 2006 heeft de rekenkamer het volgende onderzoeksdoel geformuleerd:

Welke leerpunten zijn er te behalen met betrekking tot de wijze waarop de gemeente Weert onroerende zaken verkoopt in zijn algemeenheid en met betrekking tot de milieustraat in het bijzonder?

Het onderzoek is 26 april 2006 gestart volgens een vastgesteld stappenplan zoals figuur 1 weergeeft. De rekenkamer heeft het organisatie-adviesbureau Hiemstra & De Vries gevraagd het onderzoek uit te voeren.



Figuur 1. Stappenplan rekenkameronderzoek

Het onderzoek beantwoordt in deze eindrapportage de onderzoeksvragen :

- Wat is het beleid inzake vervreemding van onroerende zaken van de gemeente Weert?
- Wat zijn de bijbehorende doelstellingen?
- Hoe ziet het gemeentelijke werkproces inclusief procedure bij de vervreemding van onroerende zaken er uit?
- Welke transacties met een transactiewaarde > €200.000 hebben er in de onderzoeksperiode (2002-2005) plaatsgevonden?
- Op welke wijze zijn deze transacties in het algemeen uitgevoerd en de verkoop van de milieustraat in het bijzonder?
- Hoe verhoudt de wijze bedoeld onder e) zich tot de voorgeschreven gemeentelijke werkwijze als bedoeld onder c)?

(g) Is het werkproces inclusief de procedure bij de vervreemding van onroerende zaken, doeltreffend en doelmatig?

(h) Welke conclusies zijn te trekken en welke aanbevelingen zijn te geven in zijn algemeenheid en met betrekking tot de milieustraat in het bijzonder?

Bij de beantwoording van deze onderzoeksvragen is zo veel mogelijk de feitelijke situatie opgetekend zoals die uit de beschikbare documentatie, dossiers en gesprekken naar voren is gekomen. Tevens heeft de feitelijke toetsing van de uitvoering van het vervreemdingsproces plaatsgevonden aan de hand van een geselecteerd aantal dossiers.

1 Wat is het beleid inzake vervreemding van onroerende zaken van de gemeente Weert en wat zijn de bijbehorende beleidsdoelstellingen? (vraag a en b)

101 In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de onderzoeksvragen a en b centraal. Het gaat daarbij om enerzijds inzicht te krijgen in de beleidsdoelstellingen voor de onderzoeksperiode 2002-2005 (wat wilde men bereiken in de onderzoeksperiode, met concrete doelen en indicatoren om dit te meten), anderzijds om de manier waarop men dit wenste te realiseren (het hoe, welke procedures, instrumenten, interne richtlijnen e.d.). De beschikbare documenten zijn veelal opgesteld aan het eind of ná de onderzoeksperiode. De Rekenkamer maakt de keuze deze documenten toch te gebruiken, vooral omdat hiermee het eigen normenkader van de gemeente Weert kan worden opgebouwd.

Beleid en doelstellingen voor het vervreemdingsproces

102 Uit de aan ons beschikbaar gestelde informatie¹ blijkt dat de gemeente Weert geen specifiek beleid voor de vervreemding van onroerende zaken kent. Het grondbeleid, waarvan het vervreemdingsproces een onderdeel is, verbindt het ruimtelijke ordeningsbeleid, volkshuisvestingsbeleid, economische beleid en het milieubeleid. Activiteiten die binnen deze beleidsvelden worden uitgevoerd kunnen aanleiding zijn voor verkooptransacties. Voorbeelden hiervan zijn stadsontwikkelingsprojecten waarbij grond wordt verworven voor bedrijfsdoeleinden of bewoning, bouwrijp wordt gemaakt en vervolgens wordt verkocht of andere processen van waaruit onroerende zaken worden verkocht zoals incidentele grondruil transacties.

103 Het grondbeleid geeft een beperkt aantal inhoudelijke toetsingscriteria waarop het vervreemdingsproces is te beoordelen:

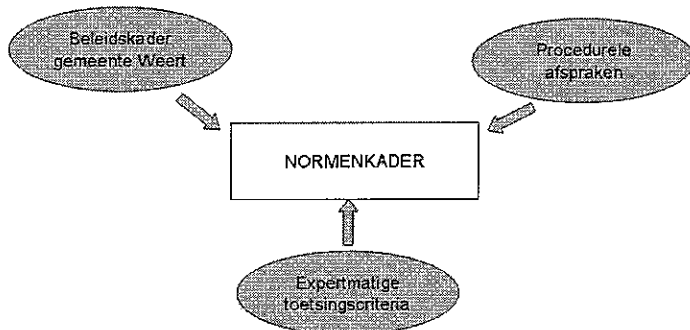
¹ De volgende documenten zijn aan ons als onderzoekers als de relevante beleidsdocumenten beschikbaar gesteld:

- *Nota grondprijnsbeleid 2006 Bedrijfsterreinen Woningbouw*, november 2005;
 - *Nota grondbeleid*, afdeling Planrealisatie, september 2002;
 - *Juridische kwaliteitszorg Sector Stadsontwikkeling*, introductie voor (tijdelijke) medewerk(st)ers, Henk Kessels, juridisch sectorcontroller, 11 januari 2006.
- Navraag naar meer documenten en naar specifieke versies van documenten uit de onderzoeksperiode bij de griffie heeft geen andere (eerdere) versies opgeleverd.

- de grondmarkt moet efficiënt en rechtvaardig verlopen (p4, Nota Grondbeleid);
- de stadsuitleg en stedelijke vernieuwing moet met een zo gunstig mogelijk eindresultaat gerealiseerd worden(p 5, Nota Grondbeleid);
- gebieden gereed voor uitgifte staan ieder jaar in de begroting en per gebied is er een verkoopplan en -kaart; (p 23 en 25, Nota Grondbeleid);
- te gebruiken grondprijzen zijn in principe vastgesteld in het grondprijnsbeleid; afwijkingen in de te hanteren grondprijzen voor de vestiging van bedrijven die niet passen binnen de geldende bestemming worden aan de gemeenteraad voorgelegd (p 4, Grondprijnsbeleid).

Normenkader voor het toetsen van beleid en uitvoering van het vervreemdingsproces

104 Voor het toetsen van het beleid voor en de uitvoering van de vervreemding van onroerende zaken is een normenkader noodzakelijk. Aan de hand van dit normenkader is het mogelijk om achteraf te toetsen in hoeverre het beleid "goed" heeft gewerkt en is uitgevoerd. De door de gemeente beschikbare gestelde informatie heeft primair als basis gediend voor het opstellen van dit normenkader. Daarnaast is een aantal expertmatige toetsingscriteria toegevoegd die met name te maken hebben met generieke en specifieke eisen die regulier bij de beoordeling van werkprocessen kunnen worden gehanteerd. Figuur 2 geeft dit schematisch weer.



Figuur 2. Het normenkader is opgebouwd met toetsingscriteria vanuit drie invalshoeken

105 De achtergronden van de toetsingscriteria per invalshoek zijn in bijlage A gegeven. De toetsingscriteria zijn vervolgens vertaald naar een normenkader dat uit vijf aspecten bestaat, te weten:

- beleidskader vervreemding onroerende zaken;
- bestuurlijke besluitvorming;
- mandatenregeling;
- risicobeheer;
- procesoptimalisatie.

Deze aspecten worden in tabel 1.1 op de volgende pagina toegelicht. Tabel 1.1 vormt daarmee het normenkader wat in dit onderzoek wordt gebruikt.

<p>Beleidskader vervreemding onroerende zaken</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Er dient sprake te zijn van een zo gunstig mogelijk eindresultaat² 2. Verkopen dienen conform het grondprijzenbeleid plaats te vinden 3. Verkopen dienen binnen het bestemmingsplan te passen 4. Verkopen dienen pas plaats te vinden nadat het college tot uitgifte heeft besloten
<p>Bestuurlijke besluitvorming</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. De gemeenteraad moet in de gelegenheid zijn (gesteld) wensen en bedenkingen kenbaar te maken in geval van mogelijke ingrijpende gevolgen voor de gemeente, danwel als de gemeenteraad daarom verzoekt 6. De gemeenteraad moet in de gelegenheid zijn (gesteld) wensen en bedenkingen kenbaar te maken indien een juridische procedure niet door het college wenst te worden voortgezet
<p>Mandatenregeling</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Er dient zoveel als mogelijk gebruik te worden gemaakt van ondermandaat 8. Er dient sprake te zijn van het onverkort toepassen van vormeisen bij het sluiten van overeenkomsten onder voorbehoud van goedkeuring door het gemeentebestuur, het ondertekenen van brieven, het geven van opdrachten en het verlengen van beslistermijnen 9. Alle genomen besluiten onder mandaat zijn vastgelegd en hervindbaar in de dossiers; 10. De richtlijnen voor toezeggingen/ opgewekte verwachtingen en de pre contractuele fase dienen te worden nageleefd
<p>Risicobeheer</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Indien sprake is van juridische en financiële risico's, dan wordt overleg gepleegd met de sectorcontrollers vóórdát verplichtingen worden aangegaan 12. Alle (uitgaande) stukken worden tegengelezen
<p>Procesoptimalisatie</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Er dient sprake te zijn van een efficiënt proces: elke processtap levert meerwaarde of dient ter kwaliteitsborging 14. Er dient sprake te zijn van een effectief proces: de manier waarop het proces is ingericht opdat het vooraf beoogde resultaat wordt behaald 15. Er dient sprake te zijn van een kwalitatief goed lopend proces: het is helder wat kwaliteit voor het proces inhoudt en hoe dit in de uitvoering is geborgd 16. Er dient sprake te zijn van een rechtmatig proces: er wordt gewerkt volgens de procesbeschrijving en het resultaat van het proces is hetzelfde, onafhankelijk van wie het wanneer uitvoert 17. Er dient sprake te zijn van een transparant proces: iedere belanghebbende / betrokkene is tijdig, correct en volledig geïnformeerd

Tabel 1.1 Normenkader voor het toetsen van het beleid en de uitvoering van het vervreemdingsproces

² Is door de gemeente niet geoperationaliseerd, vooralsnog gaan wij uit van een economisch zo gunstig mogelijk resultaat op transactieniveau

Conclusies

- er is geen specifiek beleid geformuleerd voor de vervreemding van onroerende zaken in de gemeente Weert dat geldig is voor de onderzoeksperiode 2002 - 2005;
- er is een grondbeleid en een grondprijzenbeleid;
- tevens is er een verzamelwerk 'Juridische kwaliteitszorg Sector Stadsontwikkeling' dat echter na de onderzoeksperiode is vastgesteld.

2 Hoe ziet het gemeentelijke werkproces inclusief procedure bij de vervreemding van onroerende zaken er uit? (vraag c)

201 Om de dossiers te kunnen plaatsen in hun context, heeft de Rekenkamer zich een beeld gevormd van het vervreemdingsproces. Naast het bestuderen van relevante beleidsdocumenten en fysieke dossiers is daarom tevens geïnventariseerd welke procesbeschrijvingen voor de vervreemding van onroerende zaken voorhanden zijn. Gebleken is dat een aparte, algemene, gedetailleerde procesbeschrijving van het gemeentelijk werkproces op dit terrein op dit moment niet beschikbaar is. Overigens betekent dit niet zonder meer dat er geen (deel) informatie over het vervreemdingsproces aanwezig is en wordt gebruikt.

202 In de Nota Grondbeleid staat in kort bestek het proces beschreven voor het verkopen van woningbouwkavels en bedrijventerreinen. Het bedrijvenloket heeft en soortgelijke korte procesbeschrijving voor ondernemers beschikbaar. Voor met name de exploitatie van grondstroken is een procesflow en -beschrijving beschikbaar gesteld. Op basis van deze documenten, de interviews en de dossieranalyse is de volgende procesbeschrijving opgesteld.

Algemene procesbeschrijving vervreemding onroerende zaken

203 Het doel van het vervreemdingsproces is het tegen een maatschappelijk gezien optimale vergoeding op een efficiënte, effectieve, transparante, rechtmatige en kwalitatief verantwoorde wijze verkopen van onroerende zaken van de gemeente Weert.

204 Het vervreemdingsproces bestaat uit vijf stappen die in figuur 3 in hun onderlinge samenhang zijn geschetst. In tabel 2.1 wordt elke stap kort omschreven. Per stap wordt in bijlage C een uitgebreide toelichting gegeven waarbij per stap het doel, het beoogde resultaat, de activiteiten, de verantwoordelijkheden en overige betrokkenen worden besproken. Het eind van elke fase is daarbij het begin van de volgende fase. Na deze procesbeschrijving wordt schematisch aangegeven welke criteria uit het normenkader voor welke stap relevant zijn.



Figuur 3. Schematische weergave van het vervreemdingsproces

Stap	Doel	Resultaat
1. initiatiefase	Het samenbrengen van de vraag naar, en het aanbod van woningbouwkavels, bedrijventerreinen en andere gemeentelijke onroerende zaken met de intentie om tot een overeenkomst te gaan komen	Procesdossier met een te verkopen kavel of object, duidelijkheid over een kandidaat koper en een verkoopstrategie
2. pre-contractuele fase	De gemeente en de kandidaat-koper werken de koopplannen uit het procesdossier verder uit en komen tot afspraken die worden vastgelegd in de (concept-)koopovereenkomst	Koopovereenkomst in concept
3. contractuele fase	Het sluiten van de koopovereenkomst tussen de kandidaatkoper en de gemeente Weert	Een door de koper en de gemeente ondertekende koopovereenkomst
4. leveringsfase	Het overdragen van het eigendom van de gemeente aan de koper	Een ondertekende en rechtsgeldige koopakte
5. nazorgfase	Het afsluiten van het vervreemdingsproces	Afgesloten dossier van vervreemdingsproces

Tabel 2.1 Het vervreemdingsproces bestaat uit vijf stappen

Relevante toetsingscriteria uit het normenkader per processtap

205 In de tabel 2.2 is per processtap aangegeven welke van de criteria van het normenkader relevant zijn voor de betreffende processtap. Relevantie van een criterium voor een processtap is in de tabel gemarkeerd als een groen vlak.

Criteria	Fase 1	2	3	4	5
1. Economisch zo gunstig mogelijk					
2. Conform grondprijzenbeleid					
3. Binnen bestemmingsplan					
4. Verkoop na collegebesluit					
5. Horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente					
6. Horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure					
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat					
8. Gebruik van vormeisen					
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten					
10. Gebruik van richtlijnen					
11. Overlegd met juridisch en financieel sectorcontroller					
12. Stukken zijn tegen gelezen					
13. Efficiënt proces					
14. Effectief proces					
15. Kwalitatief proces					
16. Rechtmatig proces					
17. Transparant proces					

Tabel 2.2 De relevante toetsingscriteria per processtap weergegeven

Conclusies
<ul style="list-style-type: none"> • voor vervreemdingstransacties is geen volledige procesbeschrijving beschikbaar anders dan die voor de verkoop van grondstroken.

3 Welke transacties > €200.000 hebben er in de onderzoeksperiode plaatsgevonden? (vraag d)

301 Het onderzoek is door de rekenkamer afgebakend aan de hand van een tweetal dimensies, te weten de onderzoeksperiode en de omvang van de transacties. In totaal zijn in deze periode 108 transacties met succes afgerond³. Tabel 2.2 geeft een overzicht van de transacties met een koopsom die groter is dan € 200.000 die in de onderzoeksperiode 2002-2005 zijn uitgevoerd.

Koper	Complexnaam	Omschrijving	Oppervlakte (m ²)	Bedrag (€)	Notariële akte	
1	[REDACTED]	Kampershoek	bedrijfsterrein voor nieuwbouw Eneco	4.500	255.240	28-3-2002
2	[REDACTED]	Algemene Dienst	Langpoort 1 (oude waag) voor bewoning en bedrijf	47	211.101	1-10-2002
3	[REDACTED]	Centrum Noord	bedrijfsterrein aan de Schatbeurderlaan voor kantoor Essent en appartementen	10.330	1.171.000	19-9-2002
4	[REDACTED]	Centrum Noord	plein Schansmeesterlaan	5.277	702.769	20-12-2002
5	[REDACTED]	Algemene Dienst	De oude Munt, Muntpromenade 7	167	475.000	7-7-2003
6	[REDACTED]	Kampershoek	kavel aan de Franklinstraat voor plaatsing fabricagehal en kantoor (zonne-)panelen productiebedrijf	8.815	528.900	9-12-2003
7	[REDACTED]	Kampershoek	bedrijfsterrein aan de Kelvinstraat voor autodealer; aankoop door gemeente van huidige locatie dealer	4.021	287.502	18-2-2005
8	[REDACTED]	Centrum Noord	kavel voor nieuwbouw kantoor FNV	3.800	376.550	8-3-2004
9	[REDACTED]	Biest/ Doolhof	te saneren grond voor realisatie 12 woningen aan de Biest	2.710	501.350	20-12-2004
10	[REDACTED]	Kampershoek	bedrijfsterrein aan de Fahrenheitstraat	3.330	249.750	29-11-2004
11	[REDACTED]	Kampershoek	bedrijfsterrein voor vestiging autodealer	4.140	331.200	25-8-2004
12	[REDACTED]	Erfpachtsgronden	bedrijfsterrein aan de Graafschap Hornelaan	14.775	296.151	24-5-2005
13	[REDACTED]	Leuken N-O	bedrijfsterrein aan de Stekshofweg	2.770	207.750	16-3-2005
14	[REDACTED]	Laar	10 kavels plus een pad voor de bouw van starters- en seniorenwoningen aan de Laarderschans	2.096	260.000	06/07/08-2005
15	[REDACTED]	Beekpoort	kavel voor bouw 12 blokken en 66 woningen om in totaal 506 woningen te realiseren	7.365 *	2.138.898 *	
16	[REDACTED]	Koninklijke Militaire School en Bisschoppelijk College	Verkoop erfpachtsgronden	117.210	4.395.375	2-8-2005
17	[REDACTED]	Tungelroy	woning aan de Tungeler Dorpstraat	597	253.827	8-8-2005
18	[REDACTED]	Altweeterheide	kavel voor bouw 25 woningen waaronder starterswoningen Heidebeemd 2	6.151 *	584.550 *	6-2-2006
19	[REDACTED]	Kampershoek	ruilhandel van locatie op de Roermondseweg en Copernicusstraat	18.420	1.989.360	27-12-2005

Tabel 2.2. De 19 dossiers die worden getoetst aan het normenkader

³ Transactieoverzicht gemeente Weert, d.d. 15 maart 2006

⁴ * geeft aan dat de waarde niet uit het fysieke dossier is te herleiden

4 Op welke wijze zijn deze transacties uitgevoerd? (vraag e)

Toetsen van de dossiers aan het normenkader

401 De uitvoering van de vervreemding van de onroerende zaken is onderzocht door de fysieke dossiers van de 19 geselecteerde onderzoeksobjecten enerzijds op hoofdlijnen door te nemen. Anderzijds zijn de dossiers getoetst aan het normenkader. Uit de analyse blijkt dat elk dossier in principe de vijf stappen van het vervreemdingsproces zoals hiervoor beschreven zijn doorloopt. De afwijkingen van het normenkader zijn in bijlage D per dossier per toetsingscriterium opgesomd. Na de tabel volgt een gedetailleerde analyse van het proces van de vervreemding van de milieustraat, inclusief de toets aan het normenkader.

402 Voor de beoordeling van de dossiers aan dit normenkader wordt per criterium de volgende maat aangehouden:

- *akkoord* indien het dossier voldoet aan het criterium;
- *niet akkoord* indien het dossier niet of niet volledig voldoet aan het criterium
- *niet herleidbaar* indien uit het dossier niet is op te maken dat al dan niet aan het criterium wordt voldaan;
- *niet van toepassing* indien het criterium niet op het dossier van toepassing is.

In de voorlaatste fase van het onderzoek is deze maat 'hard' gebruikt; de focus is derhalve op de feitelijke constatering (het al dan niet aanwezig zijn) . Het wegen, het beoordelen en het verbinden van conclusies aan de uitkomsten van de toets, volgt in hoofdstuk 5. In bijlage E is per norm een toelichting gegeven hoe de norm is gebruikt.

403 Vanwege de omvang van de resultaten van deze analyse (zie bijlage D) zijn de resultaten samengevat in tabel 4.1 . Per toetsingscriteria zijn over de 19 dossiers de uitkomsten opgeteld.

Toetsingscriterium	Akkoord	Niet akkoord	Niet herleidbaar	Niet van toepassing	Som
1. Economisch zo gunstig mogelijk	9	0	10	0	19
2. Conform grondprijzenbeleid	15	0	1	3	19
3. Binnen bestemmingsplan	19	0	0	0	19
4. Verkoop na collegebesluit	16	0	3	0	19
5. Horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	7	0	0	12	19
6. Horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	0	0	0	19	19
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	14	1	2	2	19
8. Gebruik van vormeisen	13	2	4	0	19
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	16	0	2	1	19
10. Gebruik van richtlijnen	9	0	9	1	19
11. Overlegd met juridisch en financieel sectorcontroller	14	0	5	0	19
12. Stukken zijn tegen gelezen	2	2	15	0	19
13. Efficiënt proces	11	7	1	0	19
14. Effectief proces	17	1	1	0	19
15. Kwalitatief proces	1	0	18	0	19
16. Rechtmatig proces	12	0	7	0	19
17. Transparant proces	16	1	2	0	19
Som	191	14	80	38	323

Tabel 4.1 Overzicht van de frequentie dat een normwaarde per toetsingscriteria uit het normenkader over de negentien dossiers is gehaald.

Conclusies

Algemeen beeld:

- op 59% van de toetsingspunten scoort de gemeente voldoende ('akkoord'); in 25% van de gevallen geldt dat niet (goed) herleidbaar is of aan een toetsingscriterium is voldaan; in 11% van de gevallen zijn de criteria als 'niet relevant' beoordeeld en in 5% is sprake van 'niet akkoord';
- inhoudelijk geldt dat de uitvoering van het vervreemdingsproces vooral op het aspect "procesoptimalisatie" (efficiency / effectiviteit / kwaliteit) relatief laag scoort.
- uit tabel 4.1 volgen verder de specifieke aandachtspunten bij uitvoering van het vervreemdingsproces:
 - criterium 1: het is niet herleidbaar of een economisch zo gunstig mogelijke prijs wordt gerealiseerd;
 - criterium 10, 11 en 12: de beheersing van de risico's en het toepassen van de richtlijnen en vormvereisten bij de uitvoering van het proces;
 - criterium 12, 13, 15 en 16: de inrichting van het proces.

Beleidskader vervreemding onroerende zaken:

- vervreemdingstransacties vinden plaats in overeenstemming met het grondprijzenbeleid, binnen het bestemmingsplan en na goedkeuring door het college, al dan niet gemandateerd.
- door het gebruik van het grondprijzenbeleid wordt wel een "maatschappelijk optimale prijs" bedongen; deze is niet per definitie ook de "economisch meest gunstige" maar borgt bijvoorbeeld wel het behoud van werkgelegenheid.

Bestuurlijke besluitvorming:

- de besluitvormingsroute ambtelijk apparaat – college – raad wordt indien relevant correct doorlopen.

Mandatenregeling:

- het gebruik van de richtlijnen voor de onderhandelingsfase zoals in het juridische handboek zijn opgenomen, is niet goed herleidbaar.

Risicobeheersing:

- stukken worden door collega's en de juridisch en financieel sectorcontroller tegengelezen; de mate waarin dit gebeurt is door de aard van de stukken in het dossier (vaak eindversies en afschriften) niet altijd herleidbaar wat praktisch gezien ook moeilijk zichtbaar te maken is; wel is duidelijk dat de juridisch en financieel sectorcontroller een structurele plek in het proces hebben.

Procesoptimalisatie:

- het proces heeft efficiënte aspecten, bijvoorbeeld zoals door het gebruik van een standaard koopovereenkomst, van mandaten, het grondprijzenbeleid en er wordt gebruik gemaakt van derden voor de verkoop van woningbouw kavels (a-b-c constructie);
- ruimte voor verbetering is er op de volgende punten:
 - transacties kunnen jaren duren;
 - de bereikbaarheid van de relevante ambtenaren is (vooral tijdens vakantieperiodes) niet optimaal
 - dossiers zijn niet structureel op orde en compleet; de overdracht van dossiers is niet georganiseerd en er is niet één dossiereigenaar
 - contacten worden niet structureel genoteerd, niet van elk gesprek is een verslag;
 - verschillende sectoren verrichten sporadisch op ad-hoc basis transacties en doen dit graag zelf in plaats van dit door Sector 1 te laten doen.

Beschrijving en toetsing milieucase

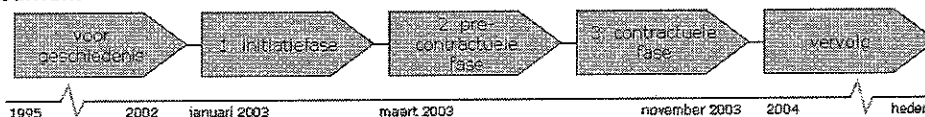
404 In deze paragraaf gaan we in op het proces van de verkoop van de milieustraat. De essentie van de milieucase is in onderstaand kader gegeven.

De oude gemeentelijke kwekerij krijgt midden jaren negentig de functie van gemeentelijke milieustraat. De gemeente verstrekt hiertoe een (milieu-) vergunning. De milieustraat blijkt een succes en verwerkt een toenemende afvalstroom. In 1999/ 2000 leidt dit tot klachten van de buurman van de milieustraat over stank, overlast en rondslingerend (weggewaaid) afval. De buurman is eigenaar van een bedrijf dat graag zou willen uitbreiden op de locatie van de milieustraat. De buurman neemt in het vervolg van dit hoofdstuk de rol van kandidaat koper.

De kandidaat koper tekent protest aan tegen de inmiddels door de gemeente ingang gezette vergunningaanvraag bij de provincie. De provincie is terughoudend in het verstrekken van de (milieu-) vergunning in verband met het volume van de afvalstroom die op de milieustraat wordt verwerkt. Bij een controle door de provincie blijkt de vloer van de milieustraat niet lekdicht. De kandidaat koper geeft te kennen alles in het werk te stellen om de milieustraat te sluiten en een vergunninguitgifte te blokkeren. De gemeente start het proces tot het verkopen van de milieustraat aan de kandidaat koper waarna deze zijn tegenwerking stopt.

De essentie van het proces van de verkoop van de milieustraat, en daarmee ook de aanleiding voor dit onderzoek is als volgt. Gedurende de pre-contractuele fase wordt door de gemeente onder druk een vraagprijs en een aantal koopvoorwaarden aan de koper voorgelegd zonder het voorbehoud van goedkeuring van de koopovereenkomst door het college en de raad. In de vervolgdocumenten wordt dit voorbehoud wel gemaakt, echter het college gaat niet akkoord met de koopovereenkomst. De koper stelt dat er desondanks toch een koop is gesloten, daar het voorbehoud niet in alle processtukken is gemaakt. Dit geschil wordt tot aan de rechtbank besproken waarna de gemeente de koper schadeloos stelt en de koop wordt afgeblazen.

405 Een korte schets van de context is ons inziens noodzakelijk en gewenst om tot een goede beoordeling van de uitvoering van deze casus aan de hand van het processchema, te kunnen komen. Daartoe wordt eerst in gegaan op de voorgeschiedenis waarna aan de hand van de processtappen van het vervreemdingsproces het verloop van de vervreemding wordt geschetst. Na de contractuele fase volgt in het geval van de milieustraat niet de leveringsfase en de nazorgfase omdat er geen koop tot stand is gekomen. Het vervolg van het proces is aan het eind van deze paragraaf beschreven. Aan het eind van deze paragraaf wordt de procesgang van de verkoop van de milieustraat getoetst aan het normenkader. Figuur 4 vat het verloop van de verkoop van de milieustraat samen.



Figuur 4. De stappen in de tijd van de vervreemding van de milieustraat

Voorgeschiedenis

- De gemeente heeft gedurende de voorgeschiedenis vanuit Sector II (Stadsbeheer) contact met de kandidaat koper gehad. Uit berichten van de advocaat van de kandidaat koper blijkt de relatie tussen de gemeente en de kandidaat koper reeds verstoord te zijn doordat concrete afspraken met de gemeente niet zijn, of konden worden, nagekomen.

Initiatiefase (1.)

Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
Aanleiding: de gemeente speelt met het plan om de milieustraat te verplaatsen en samen te laten gaan met de gemeentewerf op een nieuwe locatie. Aanleiding hiertoe zijn de klachten van de kandidaat koper, de scheur in de betonvloer, het synergievoordeel van het samengaan van de werf en de milieustraat, de beschikbaarheid van een locatie, het afwickelen van de vergunningen-procedure bij de provincie en de noodzaak om te verplaatsen vanwege de capaciteitsproblemen. De gelden die vrijkomen uit de verkoop kunnen bovendien gebruikt worden voor de realisatie van de nieuwe milieustraat. Het college besluit tot verplaatsing van de milieustraat en verkoop van de locatie van de milieustraat aan de kandidaat koper of andere gegadigden (26 november 2002) en stelt de kandidaat koper hiervan op de hoogte.	afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte	afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte college van B&W kandidaat koper
Voeren startgesprek: de kandidaat koper heeft aangegeven de locatie van de milieustraat te willen kopen tegen een marktconforme grondprijs en een overbruggingsperiode van 2 a 3 jaar te accepteren. Daartegenover zal hij zijn poging om de milieustraat te doen sluiten stop zetten. Namens de kandidaat koper stuurt zijn advocaat 2 januari 2003 een brief dat -onder druk van het voortzetten van het handhavingsverzoek aan de provincie- hij op korte termijn een koopovereenkomst verwacht met daarin een harde voorwaarde (boetebeding) voor onder andere de transportdatum.	kandidaat koper	kandidaat koper afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte advocaat van de kandidaat koper
Informeren portefeuillehouder: op 10 januari 2003 gaat er een brief naar de advocaat van de kandidaat koper met de vraag om begrip voor de mededeling dat de gemeente niet aan de gestelde eis kan voldoen in verband met de benodigde doorlooptijd van het vooronderzoek naar de verplaatsing van de milieustraat waaruit voor de koopovereenkomst relevante informatie volgt.	directeur Sector I	directeuren Sector I en II afdelingshoofd Onderhoud Openbare ruimte afdelingshoofd Planrealisatie

Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
De advocaat van de kandidaat koper stelt in zijn schrijven van 31 januari 2003 dat de gemeente tot 23 maart 2003 de tijd heeft om de prijs en voorwaarden van de koop toe te sturen. De advocaat van de kandidaat koper herinnert de gemeente op 7 maart 2003 (binnengekomen op maandag 10 maart) aan zijn stelling.	advocaat van de kandidaat koper	college van B&W directeuren Sector I en II afdelingshoofd Onderhoud Openbare ruimte juridisch sectorcontroller advocaat van de kandidaat koper kandidaat koper

Pre-contractuele fase (2.)

Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
Bodemonderzoek wordt nog niet uitgevoerd	afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte	afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte
Op basis van het dan geldende grondprijnsbeleid wordt de grondprijs bepaald.	medewerker afdeling Planrealisatie	medewerker afdeling Planrealisatie
Er wordt geen gebruik gemaakt van het recht van voorkeur	kandidaat koper	kandidaat koper
Er wordt geen gebruik gemaakt van het recht van optie	kandidaat koper	kandidaat koper
De gemeente stelt door middel van een brief aan de advocaat van de kandidaat koper op 21 maart 2003 dat de grondprijs € 70,- per m2 is waarbij aanwezige opstallen, ondergrondse infrastructuur en verharding verwijderd zullen zijn. In de brief wordt ook gesteld dat de gemeente zich zal inspannen om de grond voor 1 januari 2006 op te leveren. Deze brief is niet onder voorbehoud van goedkeuring door het college en de raad ondertekend.	directeur Sector I	directeur Sector I afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte afdelingshoofd Planrealisatie medewerker afdeling Planrealisatie juridisch sectorcontroller
Op basis van een standaardovereenkomst wordt na een overleg met de kandidaat koper een concept koopovereenkomst opgesteld en aan de kandidaat koper toegezonden.	medewerker afdeling Planrealisatie	directeur Sector I afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte afdelingshoofd Planrealisatie medewerker afdeling Planrealisatie juridisch sectorcontroller

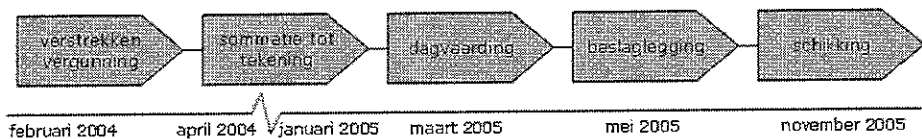
Contractuele fase (3.)

Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
Onderhandelen koopvoorwaarden: in de periode van 26 maart tot 22 juli 2003 voeren beide partijen onderhandelingen over de voorwaarden van de koopovereenkomst waarbij het boetebeding bij te laat opleveren van de milieustraat door de gemeente veel aandacht krijgt	medewerker afdeling Planrealisatie	afdelingshoofd Planrealisatie medewerker afdeling Planrealisatie kandidaat koper juridisch sectorcontroller
Opstellen koopovereenkomst	directeur Sector I	directeur Sector I afdelingshoofd Planrealisatie juridisch sectorcontroller
Ondertekenen koopovereenkomst: uiteindelijk tekent de kandidaat koper 22 juli de koopovereenkomst (de gemeente moet nog tekenen)	kandidaat koper	kandidaat koper
Opstellen collegeadvies: in een informeel gesprek tussen de betrokken ambtenaren van Sector I en II en de wethouder blijkt dat in de periode kort voor dat het college wordt geadviseerd, er andere mogelijkheden tot verkoop zijn dan alleen aan de kandidaat koper. Mogelijk kan de milieustraat ook zonder het ontdoen van verhardingen worden verkocht voor de dan geldende prijs voor een kavel inclusief opstallen	directeur Sector I	portefeuillehouder directeur Sector I afdelingshoofd Onderhoud Openbare Ruimte juridisch sectorcontroller financieel sectorcontroller medewerker afdeling Planrealisatie
Besluitvorming college en verzenden besluit: het advies akkoord te gaan met de overeenkomst wordt volgens de gebruikelijke procedure op 11 november 2003 in het college gebracht en afgekeurd omdat nader advies over de optimalisatie van de opbrengst is gewenst. De kandidaat koper wordt hiervan op de hoogte gesteld.	college van B&W	college van B&W directeur Sector I afdelingshoofd Onderhoud Openbare ruimte juridisch sectorcontroller financieel sectorcontroller medewerker afdeling Planrealisatie advocaat van de kandidaat koper kandidaat koper

Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
Opstellen raadsadvies	directeur Sector I	portefeuillehouder directeur Sector I afdelingshoofd Onderhoud Openbare ruimte juridisch sectorcontroller financieel sectorcontroller
Besluitvorming raad en verzenden besluit	raad	raad

Vervolg

406 Met de weigering van het college de koopovereenkomst te tekenen stopt voor deze casus in de enge zin het reguliere vervreemdingsproces. Echter de casus zelf stopt hier nog niet. Figuur 5 vat het vervolg van de casus samen. Van het normenkader zoals is opgesteld voor het vervreemdingsproces is alleen het procedurele gedeelte op het vervolg van toepassing.



Figuur 5. De stappen na de contractuele fase van de vervreemding van de milieustraat in de tijd

- In februari 2004 is een nieuwe en adequate milieuvergunning verstrekt door de gemeente waardoor de kandidaat koper geen sluiting van de milieustraat kan verzoeken.
- De advocaat van de kandidaat koper sommeert het college op 26 april 2004 binnen 4 weken de koopovereenkomst te tekenen.
- De juridisch adviseur van de gemeente stelt dat hierbij privaatrechtelijke en publiekrechtelijke aspecten van belang zijn.
- Uit het collegeadvies van de afdeling Planrealisatie van 28 september 2004 blijkt dat nakoming niet kan worden afgedwongen maar dat de gemeente wel aansprakelijk kan worden gesteld voor vervolgschade (gemaakte proceskosten en gederfde winst). Met name op het punt van oplevering per 1 januari 2006 loopt de gemeente wegens niet haalbaarheid risico's. Mede vanwege de aanwezige milieuvergunning is het advies om het verzoek van de advocaat van de kandidaat koper af te wijzen wat per brief van 22 oktober 2004 ook gebeurt.
- Op 6 januari 2005 stelt de advocaat van de kandidaat koper de gemeente nog twee weken om tot ondertekening en daarmee nakoming van de overeenkomst te komen.

- Op 2 maart 2005 wordt de gemeente door de kandidaat koper gedagvaard om voor de rechtbank te verklaren dat tussen de partijen een koopovereenkomst is gesloten.
- In december 2004 hebben de afdelingshoofden Planrealisatie en Onderhoud Openbare Ruimte de milieustraat laten taxeren en wordt een makelaar in april 2005 gevraagd de milieustraat voor de aankoopssom van € 700.000 aan te bieden aan de kandidaat koper. Indien deze weigert, dan wordt de milieustraat aangeboden aan andere gegadigden voor een bedrag van € 750.000.
- De advocaat van de kandidaat koper gaat hier vanwege de voorgeschiedenis niet mee akkoord en legt op 2 mei 2005 'conservatoir beslag' op de milieustraat.
- Vervolgens wordt in een rechtzitting van 29 september 2005, met het collegeadvies van Sector II (Stadsbeheer) van 27 september 2005 om met de onderhandelingsruimte vanaf € 625.000 en de voorwaarde dat elke partij zijn eigen proceskosten draagt, getracht om tot een 'minnelijke regeling van geschil' te komen, zoals door de rechter is opgedragen in een brief van 1 juni 2005. Dit lukt niet daar de kandidaat koper een bod doet van € 600.000. In overleg met de gemeentesecretaris is vanwege het ontbreken van mandaat hier niet op ingegaan.
- De kandidaat koper doet vervolgens het voorstel dat de gemeente hem € 100.000 schadevergoeding betaalt ter beëindiging van de procedure.
- In het collegeadvies van Sector II van 1 november 2005 wordt hiermee akkoord gegaan omdat:
 - de rechter acht dat de gemeente bij het aanbod van 21 maart 2003 heeft gehandeld met het fiat van het college en dat de gemeente om die reden de zaak zou gaan verliezen;
 - de gemeente de milieustraat zou moeten gaan opleveren voor een prijs van € 650.300 ontdaan van opstallen en gesaneerd. Ondertussen is gebleken dat de bodem van de milieustraat is verontreinigd wat aanzienlijke kosten met zich mee zou gaan brengen;
 - de oplevering per 1 januari 2006 niet realistisch is omdat voor de sanering een akkoord van Gedeputeerde Staten is vereist en dit voor 1 januari 2006 niet haalbaar was. Hierdoor moest een dwangsom van 10% van de koopsom en € 5.000 per dag vertraging van levering volgens het boetebeding van de koopovereenkomst worden betaald;
 - er dan ook nog een alternatief voor de milieustraat moest worden gezocht;
 - bij contractbreuk, waarvan sprake zou zijn ingeval van terugtrekking van de gemeente, is de gemeente aansprakelijk te stellen voor in ieder geval een schadesom van € 100.000. Bij het accepteren van de aanbieding van de kandidaat koper is sprake van finale kwijting, wat dus gunstig is voor de gemeente;
 - het juridische belang lager weegt dan het financiële belang: er is sprake van een uitzonderlijke situatie;
 - indien de gemeente niet had geschikt maar had verkocht voor de geldende prijs en had moeten saneren, dan was mogelijk een dekkingsprobleem bij de sector Stadsbeheer ontstaan.
- Met het opstellen van dit eindrapport is de milieustraat nog niet verkocht. Het dossier is dus nog niet gesloten.

Toetsen van de verkoop van de milieustraat aan het normenkader

Criteria	milieustraat
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord, de gemeente bepaalt gedurende het proces steeds wat voor haar de meest gunstige uitkomst is: wel of niet met opstallen verkopen, wel of niet vooraf sanneren, wel of niet de procedure voortzetten, wel of niet beroepszaken afwachten
2. Conform grondprijzenbeleid	niet herleidbaar in het dossier; uit het interview en de toelichting van de ambtenaar blijkt dat het wel zo is
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	akkoord
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	niet akkoord, <ul style="list-style-type: none"> - in de brief van 21 juli 2003 is niet het voorbehoud van goedkeuring door het college en de gemeenteraad gemaakt - de brief van de medewerker van de afdeling Planrealisatie van 18 juli 2003 is niet krachtens mandaat getekend
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet akkoord, het beeld is gewekt dat toestemming van het college niet nodig is om tot een koopovereenkomst te komen waardoor de koper onterecht de verwachting had dat de koop zou worden gesloten
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	niet akkoord <ul style="list-style-type: none"> - de doorlooptijd is erg lang - er zijn veel uren aan deze transactie besteed en kosten gemaakt zonder noemenswaardig resultaat (geen verkoop) - er zijn per processtap veel overleggen tussen betrokken partijen
14. Effectief proces	niet akkoord, de milieustraat is nog steeds niet verkocht
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord

Criteria	milieustraat
17 Transparant proces	niet akkoord <ul style="list-style-type: none"> - het dossier wordt diverse keren overgedragen aan andere personen/ afdelingen binnen de gemeenten waarbij het dossier niet continu een eigenaar heeft - door de duur van het proces is het lastig om snel en continu een beeld te krijgen/ hebben van het proces

Conclusies
<p><i>Bestuurlijke besluitvorming:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • één van de twee portefeuillehouders was volledig geïnformeerd, de ander is door de tijdsdruk pas tijdens de collegevergadering op de hoogte gebracht; • voordat het ambtelijk advies tot verkoop van de milieustraat in het college is gebracht, was het voor de medewerker van de afdeling Planrealisatie al duidelijk dat het advies niet zou worden overgenomen vanwege de andere opties tot verkoop met een mogelijk hogere opbrengst die op de dag van de zitting bekend werden. <p><i>Mandatenregeling:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • de advocaat van de aspirant koper en de eigen huisadvocaat stellen het volgende: de brief van 21 maart 2003 wekt de indruk dat de brief een aanbieding is tot verkoop zonder dat er sprake is van een voorbehoud, al maken de overige procesdocumenten het voorbehoud van goedkeuring door het college en de raad wel duidelijk. <p><i>Risicobeheersing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • de brief met het aanbod tot verkoop is onder tijdsdruk opgesteld waardoor de toevoeging van het voorbehoud door het college en de raad per abuis niet is opgenomen; • het boetebeding heeft betrekking op een leveringsverplichting om voor 1/1/2006 de milieustraat op te leveren. De gemeente wilde deze leveringsverplichting liever niet aangaan vanwege de afhankelijkheden die het proces van verplaatsing van de milieustraat voor de gemeente met zich mee bracht en had zelf een inspanningsverplichting voorgesteld. Toch is de leveringsverplichting opgenomen (uiteindelijk krijgt de aspirant koper een schadevergoeding van € 100.000). <p><i>Procesoptimalisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • de transactie loopt jaren wat een negatief effect heeft op de parate kennis van de status en de inhoud van de transactie; • uiteindelijk is de milieustraat niet verkocht; • het dossier is diverse keren overgedragen aan personen/ afdelingen zonder dat er één eigenaar is geweest.

5 Gemeente Weert realiseert in belangrijke mate de doelstellingen van het vervreemdingsproces

Het algemene beeld over de uitvoering van het vervreemdingsproces is positief

501 Het (door de Rekenkamer benoemde) doel van het vervreemdingsproces is het tegen een maatschappelijk gezien optimale vergoeding op een efficiënte, effectieve, transparante, rechtmatige en kwalitatief verantwoorde wijze verkopen van onroerende zaken van de gemeente. Na de dossieranalyse, de analyse van de milieucase en de beschikbare beleidsdocumenten concluderen wij dat de gemeente Weert aan dit doel voldoet. In 59% van de toetsingspunten scoort de gemeente voldoende ('akkoord'); in 25% van de gevallen geldt dat niet (goed) herleidbaar is of aan een toetsingscriterium is voldaan; in 11% van de gevallen zijn de criteria als 'niet relevant' beoordeeld en slechts in 5% is sprake van 'niet akkoord'.

502 Het positieve beeld van de uitvoering is gestoeld op een reeks concrete bevindingen. Wij constateren dat vervreemdingstransacties plaats vinden in overeenstemming met het grondprijzenbeleid, binnen het bestemmingsplan en na goedkeuring door het college, al dan niet gemandateerd. Door het gebruik van het grondprijzenbeleid wordt een "maatschappelijk optimale prijs" bedongen. Weliswaar is deze niet per definitie ook de "economisch meest gunstige" maar zo borgt de gemeente Weert bijvoorbeeld wel het behoud van werkgelegenheid. De besluitvormingsroute ambtelijk apparaat – college – raad wordt correct doorlopen. Stukken worden door collega's en de juridisch en financieel sectorcontroller tegengelezen en de controllers hebben een structurele plek in het proces. Wij constateren dat het proces efficiënte aspecten heeft, bijvoorbeeld door het gebruik van een standaard koopovereenkomst, van mandaten, het grondprijzenbeleid en door de inzet van derden voor de verkoop van woningbouwkwavels.

Het afbreken onder boetebetaling van de verkoop van de milieustraat is een incident

503 Het is aannemelijk dat de gemeente in het algemeen bij vervreemding een beperkt risico loopt. Tijdens het vervreemdingsproces van de milieustraat zijn drie factoren bepalend geweest voor het verloop van dit proces:

- het voorbehoud van goedkeuring door het college en de raad is niet gemaakt;
- de raad gaat niet akkoord met de verkoop;
- in het contract is een boeteclausule opgenomen.

Binnen de reikwijdte van het onderzoek zijn naast de milieucase alleen dossiers opgenomen die *wel* tot een transactie hebben geleid zonder dat de onderzoekers

inzicht hebben (gehad) in de dossiers waarbij dat niet is gelukt. De kans dat een transactie door fouten met een niet gewenst resultaat eindigt is klein. Echter, de gevolgschade kan wel relatief groot zijn zoals uit de milieucase blijkt.

504 De gemeente Weert heeft geleerd van de milieucase. Er zijn afspraken gemaakt voor het opstellen van een procesbeschrijving waarin de overdracht van dossiers is geregeld. Een externe jurist heeft de juridische procedures nagelopen waaruit de conclusie volgde dat gemeente Weert ten opzichte van andere gemeenten voorop loopt. De teksten van de standaardcontracten zijn aangescherpt met bepalingen als 'onder voorbehoud van..' en 'onder bepaling van..'. Brieven hebben nu een informele status en worden ondertekend 'met vriendelijke groet'. Indien het een conceptovereenkomst betreft, dan wordt dit benadrukt en er wordt bewust geen 'via mandaat van ..' passage opgenomen. De betrokken ambtenaren zijn volgens eigen zeggen extra alert bij een proces dat onder druk wordt uitgevoerd.

Uit iedere doorlichting volgen verbeterpunten

505 Bij iedere doorlichting worden verbeterpunten gevonden, zo ook hier. Het implementeren van de verbeterpunten helpt de gemeente Weert om een goed lopend proces beter te laten verlopen. De gemeente moet elke vorm van willekeur in het vervreemdingsproces tot het minimum beperken. Daartoe adviseert de rekenkamer de gemeente een organisatiebreed beleidskader, inclusief een operationele norm voor een maatschappelijk zo gunstig mogelijk resultaat op te stellen én uit te dragen. Niet alleen binnen Sector 1 maar ook bij de andere sectoren die vervreemdingstransacties uitvoeren. Hierbij is het aan te bevelen dat de andere sectoren inhoudelijk (en budget) verantwoordelijk zijn voor de transactie. Echter binnen Sector 1 vinden de meeste transacties plaats waardoor er sprake is van een specialisatie. De rekenkamer beveelt aan dat Sector 1 daarom voor elke vervreemdingstransactie procesverantwoordelijk zou moeten zijn.

506 De uitvoering van het vervreemdingsproces is vooral op het aspect "procesoptimalisatie" (efficiency / effectiviteit / kwaliteit) te verbeteren. Wij adviseren om het proces te beschrijven en volgens deze beschrijving te gaan werken. In bijlage A staan onder de expermatige criteria de eisen die aan een procesinrichting worden gesteld. Door invulling te geven aan deze eisen en deze vast te leggen in de procesbeschrijving, komt de gemeente Weert tot een transparanter, rechtmatiger en kwalitatief verbeterd proces. Zoals het verbeteren van de bereikbaarheid tijdens vakanties waarmee een professionele afhandeling van contact met (aspirant-)kopers is geborgd. En bijvoorbeeld ook een goed georganiseerd dossierbeheer dat randvoorwaardelijk is om grip op de (lang) lopende transacties te houden. In het dossierbeheer zijn afspraken vastgelegd over eigenaarschap, de inhoud en de overdracht van dossiers. Tevens geeft verbeterd dossierbeheer het management inzicht in de status van lopende transacties.

A Achtergrond toetsingscriteria

Naast de in hoofdstuk 1 besproken beleidsdocumenten zijn de procedure afspraken en expertmatige criteria gebruikt voor het opstellen van het normenkader. De relevante punten uit de beschikbare informatie is hierop volgend als achtergrondinformatie gegeven.

Procedure afspraken

Tevens blijkt uit de beschikbare documenten dat er diverse procedure-afspraken zijn waaraan eveneens toetsingscriteria zijn te ontleen. Uit het document *Juridische Kwaliteitszorg Sector Stadsontwikkeling* zijn de volgende procedure afspraken af te leiden:

A. Raadsbesluit van 3 april 2003

- Het college neemt pas een besluit nadat het de raad de gelegenheid heeft gegeven zijn wensen en bedenkingen kenbaar te maken in de volgende gevallen:
 - de verkoop van grond in afwijking van het vastgestelde grondprijnsbeleid;
 - de verkoop van grond met opstallen indien de verkoopprijs meer bedraagt dan € 300.000;
 - het aangaan van een grondruil waarbij de ruil de hiervoor geldende begrotingspost of exploitatie-opzet wordt overschreden;
 - het aangaan van een grondruil waarbij de waarde van de grond die door een der partijen wordt ingebracht meer bedraagt dan € 300.000;
 - indien afgeweken wordt van de gebruikelijke berekenings- en waarderingwijze van de gemeentelijke inbreng of van de gebruikelijke toerekening van gemeentelijke kosten.
- Het college is bevoegd in het kader van privaatrechtelijke rechtshandelingen van de gemeente te besluiten: zij (de leden van het college tezamen en ieder afzonderlijk) geven de raad vooraf inlichtingen over de uitoefening van de bevoegdheden indien de raad daarom verzoekt of indien de uitoefening ingrijpende gevolgen kan hebben voor de gemeente. In het laatste geval neemt het college geen besluit dan nadat de raad zijn wensen en bedenkingen ter zake ter kennis van het college heeft kunnen brengen.
- Met betrekking tot rechtsgedingen, bezwaarprocedures en administratieve beroepsprocedures geldt dat als het college in een bepaald geval een juridische procedure niet wenst te voeren of voort te zetten, het de raad de gelegenheid moet geven zijn wensen en bedenkingen kenbaar te maken. Het college houdt een actieve informatieplicht gedurende de procedure.

B. Mandatenregeling 2004

In de Mandatenregeling 2004 is na de reorganisatie verbetering van de efficiency en met name ook een betere dienstverlening aan de burger door korte behandelingstermijnen als doelstellingen geformuleerd. Tevens is gesteld dat

coachend leiderschap en taakvolwassenheid van de medewerkers belangrijke uitgangspunten zijn om te komen tot een cultuurverandering. Dat betekent dat er zo veel als mogelijk gebruik wordt gemaakt van ondermandaat.

De relevante bevoegdheden voor Sector 1 (Stadsontwikkeling) zijn ook in dit document benoemd, namelijk de verkoop van particuliere bouwkavels en bedrijfskavels mits conform het grondprijzenbeleid en passend in het geldende bestemmingsplan en nadat door het college het verkavelingsplan is vastgesteld en het college tot uitgifte heeft besloten.

In de mandatenregeling zijn ten slotte zeer gedetailleerde vormvereisten opgenomen. Deze eisen zijn in het algemeen van toepassing; voor het onderzoek wordt met name aandacht besteed aan:

- het sluiten van overeenkomsten onder voorbehoud van goedkeuring door het gemeentebestuur;
- het verlengen van beslistermijnen;
- het ondertekenen van brieven en het geven van opdrachten ter uitvoering van beslissingen van de gemeenteraad of van het college van B&W;
- het vragen van extern advies over privaatrechtelijke aangelegenheden voordat een civiele procedure wordt gestart.

C. Kwaliteitsborging en verantwoording i.v.m. ondermandaat

In dit document wordt gesteld dat de mandataris naar eigen inzicht en indien sprake is van financiële of juridische risicofactoren overleg pleegt met respectievelijk de financieel of juridisch sectorcontroller voordat verplichtingen worden aangegaan, bijvoorbeeld bij het aangaan van overeenkomsten.

Ten behoeve van de kwaliteitsborging wordt ook nadrukkelijk het belang van "tegenlezen en verantwoording" genoemd. Dit houdt in:

- alle schriftelijke stukken worden 'tegengelezen' zowel inhoudelijk als taalkundig door een of meer medewerkers (waarvan één met inhoudelijk vergelijkbare kennis en kunde als de mandataris) tenzij gebruik wordt gemaakt van standaarden;
- besluiten die worden genomen worden vastgelegd door middel van mandaatadviezen, uitgaande correspondentie, opdrachtbonnen etc. of in een geautomatiseerd registratiesysteem;
- van alle opdrachten met financiële consequenties wordt een afschrift gezonden aan de financiële sectorcontroller;
- besluiten die krachtens ondermandaten zijn genomen, zijn terug te vinden in het dossier/ werkdossier;
- bij de beschrijving van de werkprocessen worden de voorwaarden en bepalingen omtrent ondermandaat opgenomen.

Ten aanzien van de afdeling Planrealisatie is ten slotte een aantal specifieke vormvereisten genoemd:

- uitgaande brieven/ mandaatbesluiten worden altijd tegengelezen door een medewerker met inhoudelijk vergelijkbare kennis en kunde als de mandataris. Brieven met een (politiek) gevoelige inhoud worden altijd kortgesloten met het afdelingshoofd;
- bij het opstellen van overeenkomsten wordt gebruik gemaakt van een standaard, die vervolgens op maat aangepast wordt voor het betreffende projectonderdeel. De inhoud van de overeenkomst wordt altijd kortgesloten met het afdelingshoofd. De inhoud van wezenlijke overeenkomsten wordt tevens op hoofdlijnen besproken met de portefeuillehouder voordat zij verstuurd worden. Bij het verstrekken van opdrachten voor het leveren van diensten dient altijd eerst een mandaatbesluit genomen te worden;
- opdrachten die ten laste komen van de Grondexploitatie worden tevens geaccordeerd door een van de planeconomen van de afdeling Planrealisatie en door de financiële controller (dmv een paraaf). De uitgaande opdrachtbrief wordt altijd tegengelezen door de senior Grondexploitatie.

D. Kadernota Overheidsaansprakelijkheid, september 2004

Eisen die de gemeente Weert in dit document heeft opgenomen hebben te maken met:

- de richtlijn voor toezeggingen/ opgewekte verwachtingen:
 - toezeggingen schriftelijk vastleggen en laten archiveren;
 - de positie als ambtenaar duidelijk maken;
 - toezeggingen doen onder expliciet voorbehoud van goedkeuring van het college of de raad;
 - geen toezeggingen doen waarvan niet duidelijk vaststaat of ze kunnen worden nagekomen;
- de richtlijn voor de precontractuele fase:
 - zorgvuldig handelen tijdens het overleg;
 - verslagen maken van de onderhandelingen en toezenden aan de wederpartij;
 - duidelijkheid scheppen met betrekking tot de bevoegdheid tot de onderhandelingen resp. de positie etc.;
 - onderhandelen onder het expliciet voorbehoud van college en/ of de gemeenteraad etc.;
 - de wederpartij niet in de waan brengen of laten dat er nog kans op totstandkoming van een overeenkomst bestaat, indien het zeker is dat er geen overeenkomst tot stand komt.

Aanvullende expertmatige toetsingscriteria

Naast de (beleids-) inhoudelijke en procedurele toetsingscriteria die de gemeente Weert zelf heeft geformuleerd zijn aanvullende toetsingscriteria opgesteld die bij de beoordeling worden gehanteerd. Deze criteria vormen dan samen met de eerdergenoemde toetsingscriteria het normenkader voor dit onderzoek. De aanvullende criteria betreffen vijf aspecten die kort worden gedefinieerd en op hoofdlijnen worden uitgewerkt.

Een *efficiënt proces* is een proces waarin elke processtap meerwaarde levert of dient ter kwaliteitsborging. Toetsingscriteria voor een efficiënt proces zijn:

- er zijn geen dubbel uitgevoerde of overbodige stappen;
- er wordt voorkomen dat werk opnieuw moet worden uitgevoerd;
- er wordt -waar mogelijk- gebruik gemaakt van standaarden;
- er worden alleen gegevens en documenten opgeslagen die worden gebruikt.

Met een *effectief proces* bedoelen wij de manier waarop het proces is ingericht opdat het vooraf beoogde resultaat wordt behaald. Toetsingscriteria zijn:

- er is een duidelijke resultaatsdefinitie waarin het effect voor de afnemer helder is verwoord;
- elke processtap staat in het teken om het resultaat te behalen;
- randvoorwaarden (middelen, ICT, kennis, capaciteit, beleid) zijn toereikend voor een optimale uitvoering van het proces;
- de organisatievorm is toereikend voor een optimale uitvoering van het proces.

Een kwalitatief goed lopend werkproces heeft als kenmerk dat helder is wat *kwaliteit* voor het proces inhoudt en hoe dit in de uitvoering is geborgd.

Toetsingscriteria voor de borging van kwaliteit zijn:

- een eenduidig interpreteerbare procesbeschrijving dat door het bevoegd gezag is geaccordeerd waarin een onderscheid wordt gemaakt van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is voorhanden, is bekend bij direct betrokkenen en wordt bijgewerkt indien er wijzigingen zijn;
- kwaliteitseisen en bijbehorende doelstellingen zijn benoemd en hierop wordt actief gestuurd door het verantwoordelijk management;
- de organisatie maakt gebruik van best practices/ ervaring en vaardigheden van medewerkers om processtappen continu beter uit te voeren;

Een proces is *rechtmatig* uitgevoerd als wordt gewerkt volgens de procesbeschrijving en het resultaat van het proces hetzelfde is, onafhankelijk van wie het wanneer uitvoert. Toetsingscriteria voor de rechtmatigheid van het proces zijn:

- de procesbeschrijving wordt gebruikt als basis voor het uitvoeren van het proces;
- op risicovolle (financieel en juridisch) punten in het proces vindt functiescheiding plaats.

Het proces dient *transparant* te verlopen zodat iedere belanghebbende / betrokkene tijdig, correct en volledig is geïnformeerd. Toetsingscriteria voor de transparantie zijn:

- de raad en het college worden tijdig, juist en volledig geïnformeerd;
- dossiers bevatten alle relevante processtukken; het is ten alle tijden helder wie de dossiereigenaar is en wat de status van een dossier is.

B Lijst geïnterviewden en gespreksonderwerpen

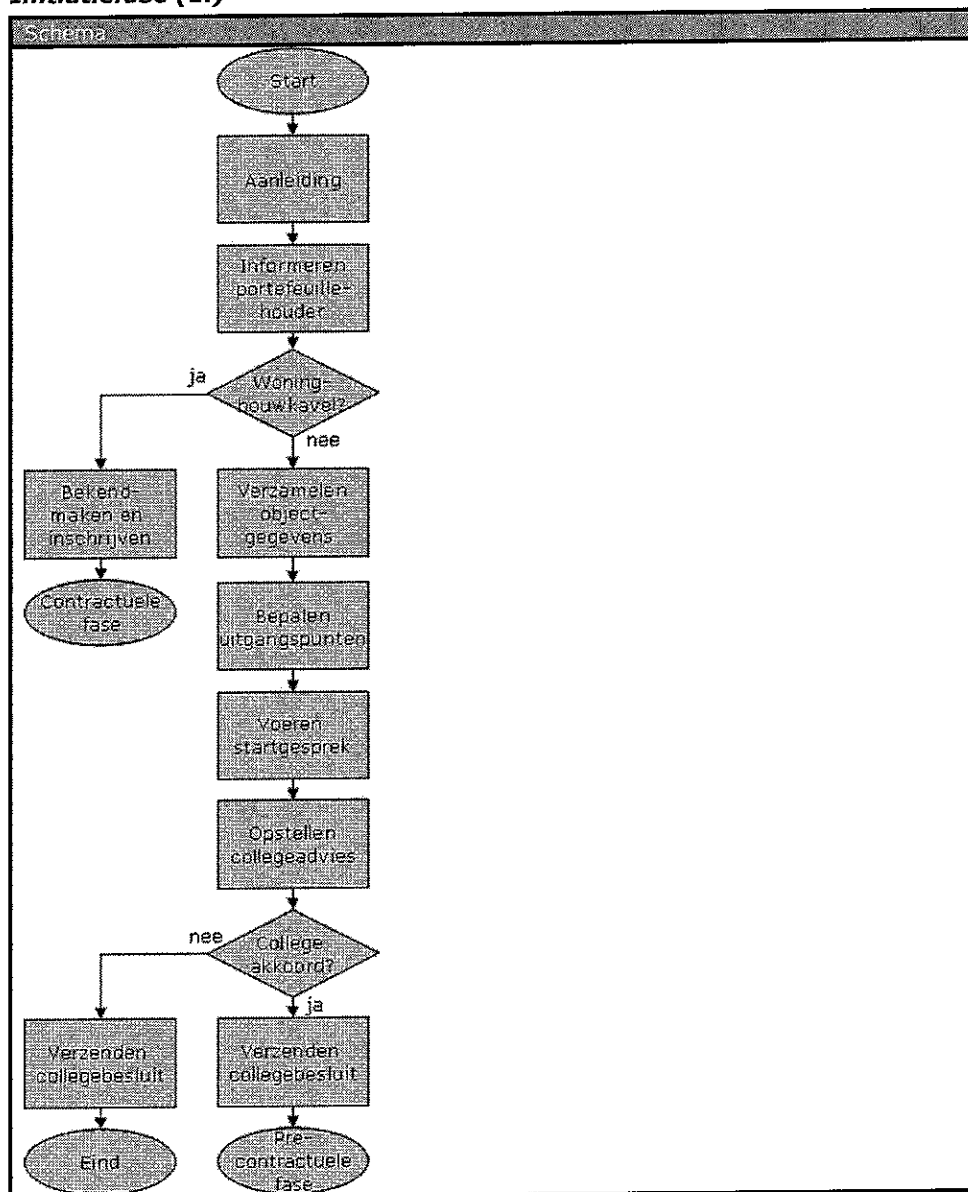
In het kader van dit onderzoek zijn woensdag 24 mei de volgende interviews gehouden:

Gesprekspartners	Onderwerpen
Marnix van der Zalm, directeur Sector 1 (Stadsontwikkeling) Eduard Kerssemakers, concerncontroller Loet Koppen, sectorcontroller Sector 1	werking driehoek ambtelijke top – college – raad verantwoordelijkheid vervreemdingsbeleid grondprijsbeleid
Miriam Meertens, hoofd afdeling Planrealisatie, Tonnie Passau, senior projectleider, plaatvervangend afdelingshoofd Planrealisatie Theo Ratering, hoofd Onderhoud openbare ruimte en ambtelijk verantwoordelijk voor de milieustraat	procesgang milieucase lessen milieucase
Henk Kessels, juridisch controller Sector 1	juridische kaders rol van de juridisch controler in het vervreemdingsproces Juridische risico's
Miriam Meertens, hoofd afdeling Planrealisatie, Tonnie Passau, senior projectleider, plaatvervangend afdelingshoofd Planrealisatie Carine Bongers, bedrijfsfunctionaris, afdeling Planrealisatie	algemene procesgang toelichting op specifieke dossiers

Tabel 3. Binnen het onderzoek gehouden gesprekken waarmee de context van het vervreemdingsproces is opgetekend

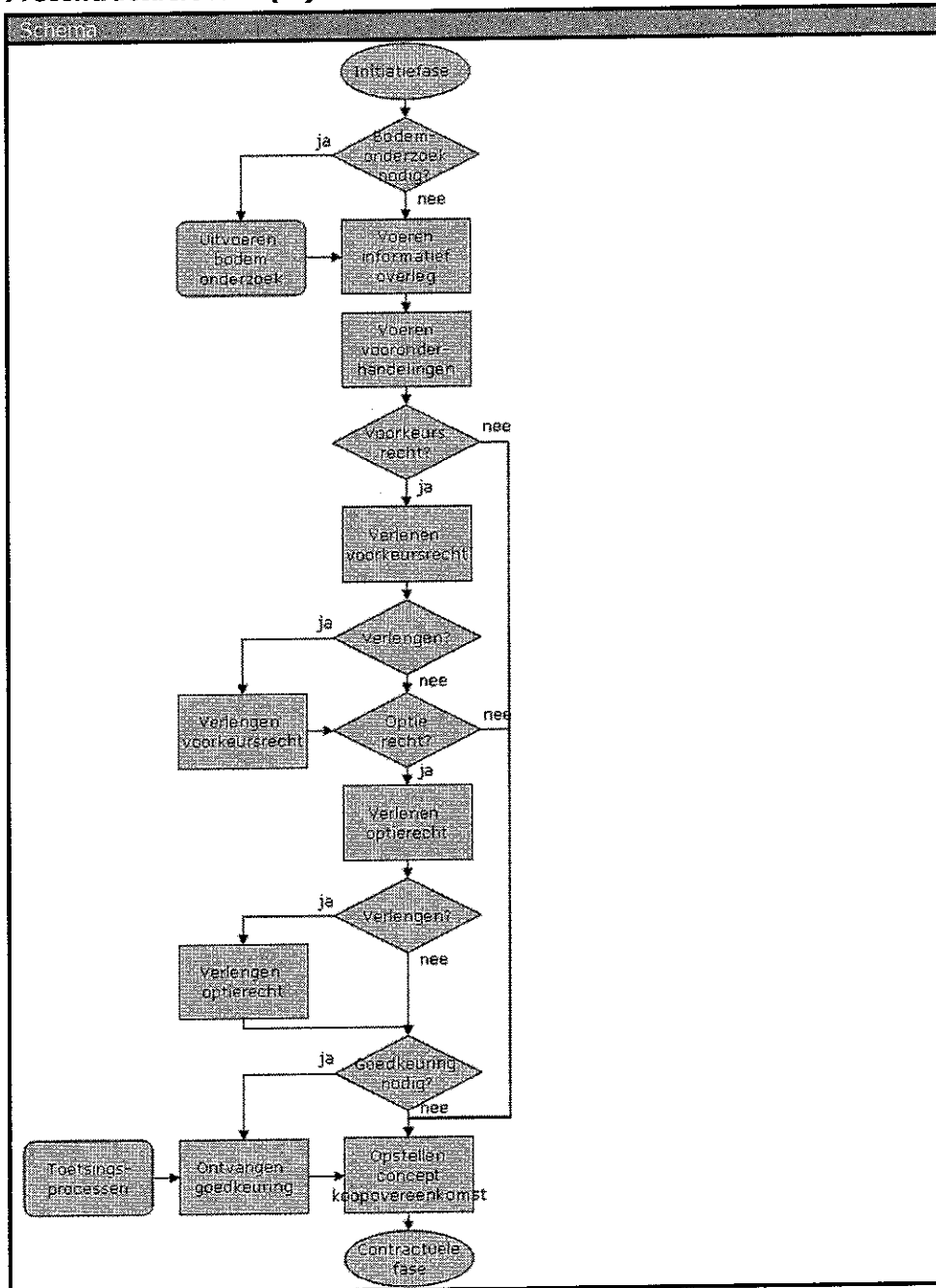
C Processchema, activiteiten, verantwoordelijkheden en betrokkenen

Initiatiefase (1.)



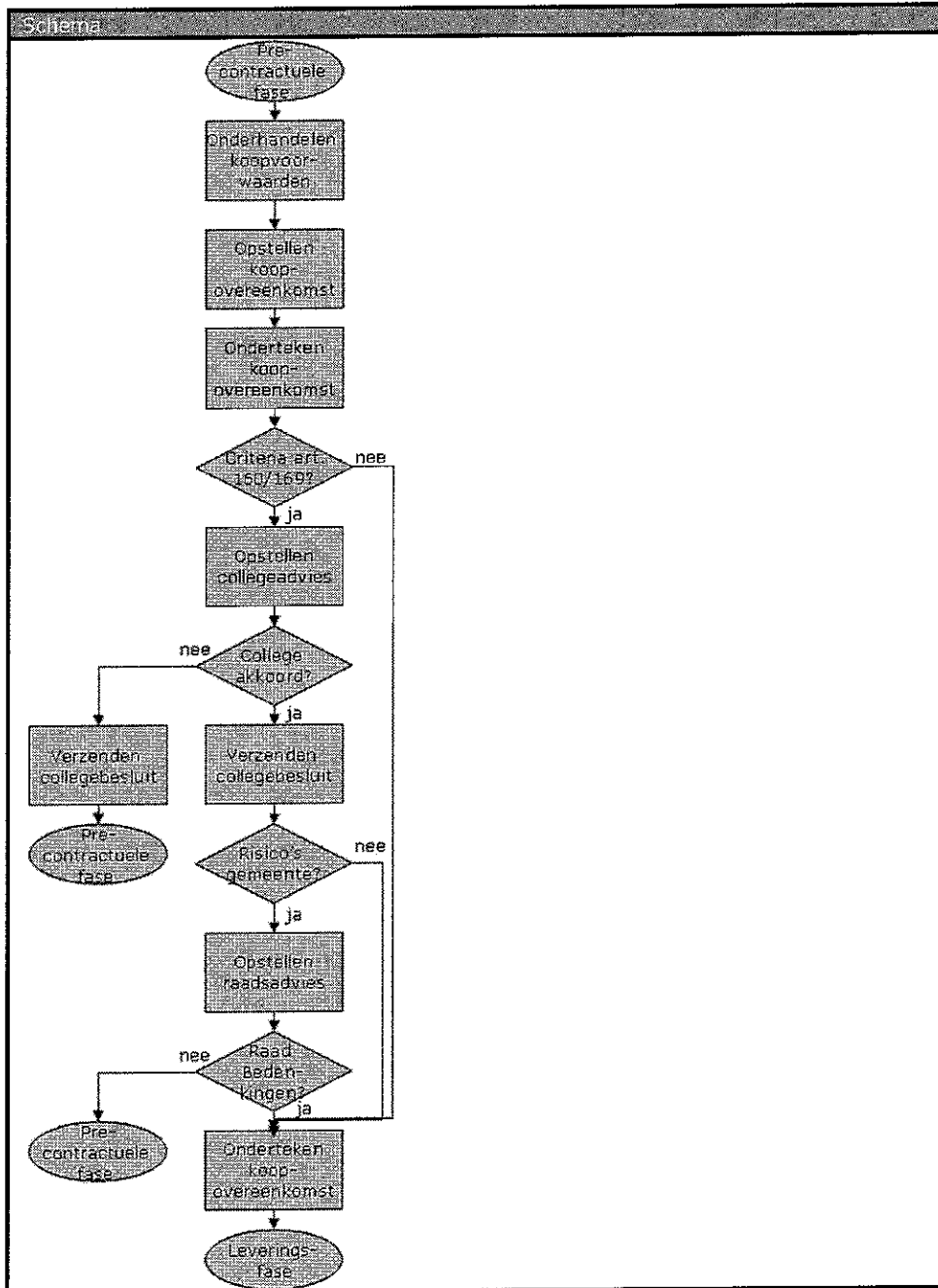
Schema		
Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
Aanleiding: vanuit verschillende processen kan het vervreemdingsproces worden opgestart (zie ook antwoord op vraag a)	afdelingshoofden van de betreffende afdelingen kandidaat koper	afdelingshoofden geïnteresseerden kandidaat kopers
Informeren portefeuillehouder over de gestarte vervreemdingsactiviteiten	afdelingshoofd Planrealisatie	betreffend afdelingshoofd medewerker Planrealisatie portefeuillehouder
Indien het de verkoop van een woningbouwkavel betreft volgt het bekendmaken hiervan en kunnen geïnteresseerden zich inschrijven (tegen betaling kan na het vergeven van het kavel een koopovereenkomst worden opgesteld)	afdelingshoofd Planrealisatie	betreffend afdelingshoofd geïnteresseerden kandidaat kopers
Verzamelen objectgegevens waaronder kadastragegevens, bestemmingsplan en grondprijzen	afdelingshoofd Planrealisatie	medewerker Planrealisatie afdeling geo-informatie
Bepalen uitgangspunten voor de gesprekken en onderhandelingen met de kandidaat koper (toets aan bestemmingsplan): de verkoopstrategie wordt vastgesteld	afdelingshoofd Planrealisatie	betreffend afdelingshoofd medewerker Planrealisatie afdelingshoofd Planrealisatie
Indien het een bedrijventerrein of een object betreft, dan volgt een startgesprek tussen de kandidaat koper en de ambtenaar van de afdeling waarvan het onroerend goed wordt verkocht	voor uitgifte van bedrijventerreinen de ambtenaar van het bedrijvenloket voor overige objecten zoals schoolgebouwen en de milieustraat het betreffende afdelingshoofd	betreffend afdelingshoofd kandidaat koper
Opstellen advies aan college om de onderhandelingen tot verkoop te beginnen	afdelingshoofd Planrealisatie	directeur Sector I college van B&W betreffend afdelingshoofd medewerker Planrealisatie portefeuillehouder

Precontractuele fase (2.)



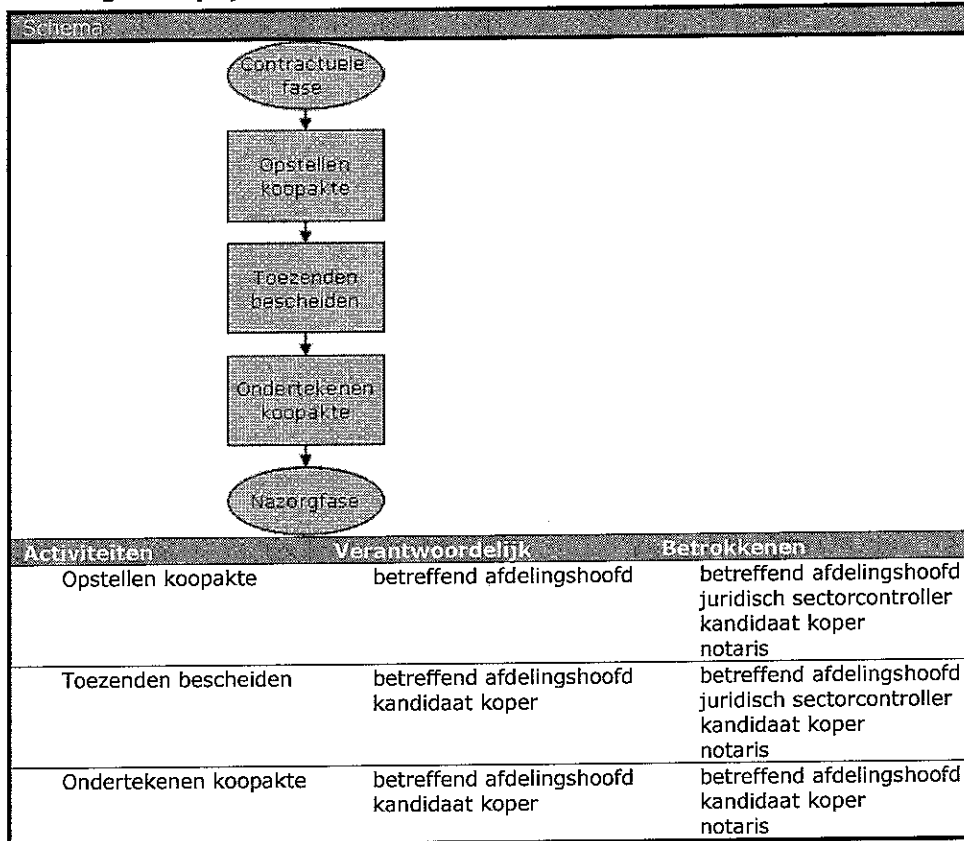
Schema		
Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
Bepalen of bodemonderzoek moet worden uitgevoerd	betreffend afdelingshoofd	medewerker Planrealisatie
Uitvoeren bodemonderzoek	betreffend afdelingshoofd	medewerker Planrealisatie extern onderzoeksbureau
Voeren informatief overleg	betreffend afdelingshoofd	medewerker Planrealisatie kandidaat koper
Voeren vooronderhandelingen* het betreft hier de onderhandeling over de het verkopen object en de te hanteren prijs	betreffend afdelingshoofd	medewerker Planrealisatie kandidaat koper
Indien gewenst wordt het voorkeursrecht verleend; het voorkeursrecht kan desgewenst worden verlengd	directeur Sector I	afdelingshoofd Planrealisatie medewerker Planrealisatie college van B&W kandidaat koper
Indien gewenst wordt het optierecht verleend; het optierecht kan desgewenst worden verlengd	directeur Sector I	afdelingshoofd Planrealisatie medewerker Planrealisatie college van B&W kandidaat koper
Indien nodig is goedkeuring vereist van de welstands- en stedenbouwkundig perspectief	kandidaat koper	kandidaat koper welstandscommissie
Opstellen conceptkoopovereenkomst op basis van een format	directeur Sector I	medewerker Planrealisatie juridisch sectorcontroller

Contractuele fase

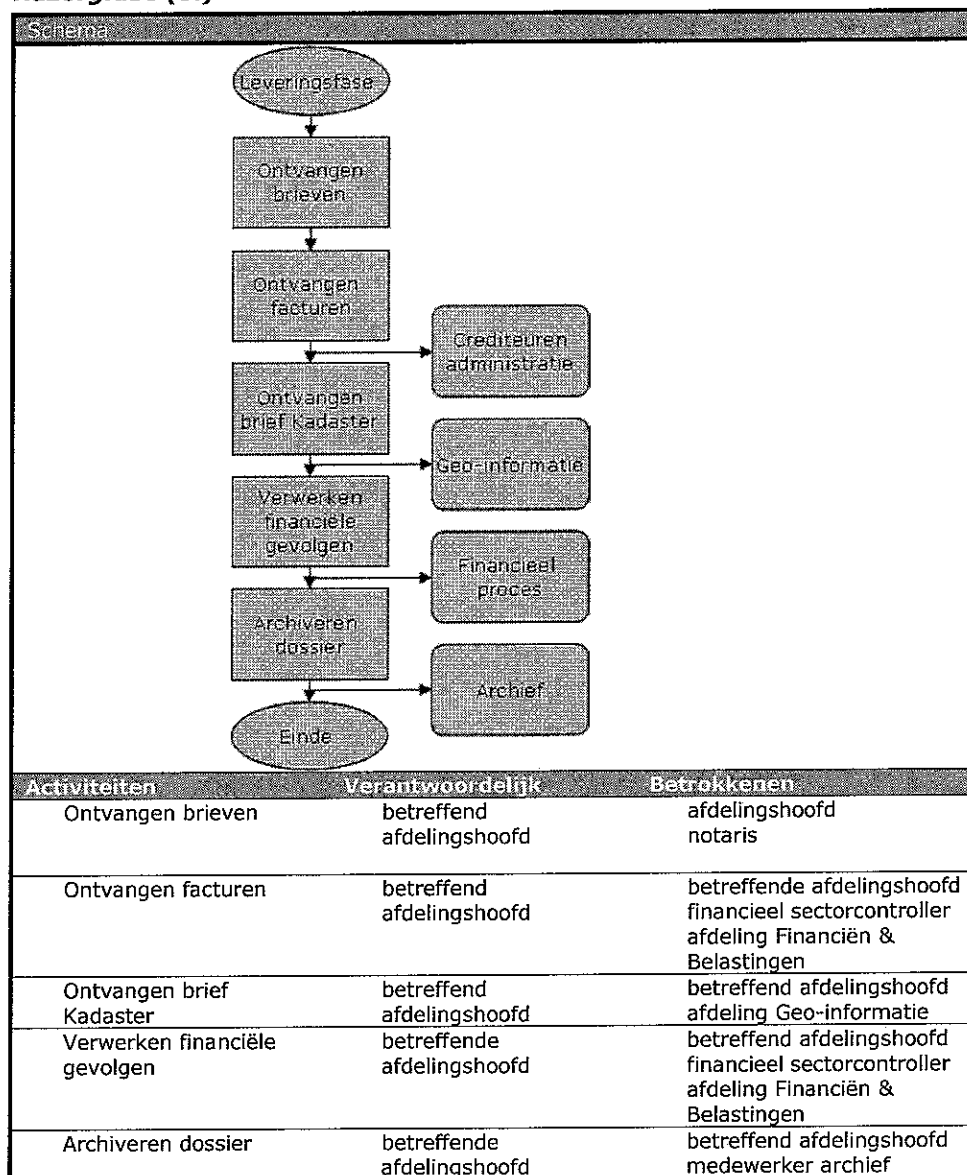


Schema		
Activiteiten	Verantwoordelijk	Betrokkenen
Onderhandelen koopvoorwaarden: het betreft hier de onderhandeling over de technische koopvoorwaarden zoals boeteclausules bij te late oplevering	medewerker Planrealisatie kandidaat koper	afdelingshoofd juridisch sectorcontroller kandidaat kopers
Opstellen koopovereenkomst	afdelingshoofd Planrealisatie	directeur Sector I betreffende afdelingshoofd afdelingshoofd Planrealisatie juridisch sectorcontroller
Ondertekenen koopovereenkomst	kandidaat koper	kandidaat koper
Valt de verkoop onder de mandaatregeling (criteria artikel 160/169)?	afdelingshoofd Planrealisatie	afdelingshoofd Planrealisatie medewerker Planrealisatie
Opstellen collegeadvies	afdelingshoofd Planrealisatie	betreffend afdelingshoofd directeur Sector I juridisch sectorcontroller financieel sectorcontroller
Besluitvorming college en verzenden besluit	college van B&W	college van B&W
Indien met de transactie de gemeente risico's loopt, wordt de raad in de gelegenheid gesteld om wensen of bedenkingen kenbaar te maken	afdelingshoofd Planrealisatie	betreffend afdelingshoofd directeur Sector I juridisch sectorcontroller financieel sectorcontroller portefeuillehouder
Besluitvorming raad	raad	raad
Indien het college (en mogelijk de raad) akkoord gaat met de verkoop wordt de koopovereenkomst ondertekend	afdelingshoofd Planrealisatie	betreffend afdelingshoofd directeur Sector I

Leveringsfase (4.)



Nazorgfase (5.)



D Toets aan normenkader per dossier

Criteria	1
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord - de aanwezigheid van een huurovereenkomst van de gebruiker van het pand is een vereiste vóórdat de gemeente de overeenkomst ondertekent waarmee economische belangen (zoals werkgelegenheid binnen Weert) zijn geborgd
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	niet herleidbaar dat dit voor alle documenten het geval is
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	niet akkoord - lange aanloop door (wijzigende) functionele eisen en vragen over bestemming van de locatie van de uiteindelijke gebruiker van het pand (Eneco) - driehoeksrelatie tussen gemeente, de huurder Eneco en de koper Stienstra vraagt om extra afstemming
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord, in een mail wordt bijvoorbeeld aan de koper het vervolg van het proces uitgelegd

Criteria	2.
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord, verkocht aan de huidige huurder voor taxatiewaarde ipv de aangeboden -lagere- waarde door de koper
2. Conform grondprijzenbeleid	niet van toepassing, het betreft de verkoop van een object in plaats van grond welke is verkocht volgens taxatiewaarde
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord met als opmerking dat verzoek van Rila om afwijken van bestemmingsplan wordt afgewezen
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord, in 1999 is een bezuinigingsmaatregel getroffen door het afstoten van gemeentelijke gebouwen te onderzoeken; in het advies aan het college van 12 juni 2001 is besloten de objecten daadwerkelijk te verkopen
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	akkoord
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	niet herleidbaar
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	3.
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord, zelfs voorwaardelijke discussie over het hanteren van de grondprijs van het volgende jaar
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	akkoord
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	akkoord
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	niet akkoord, veel dezelfde stukken in het dossier wat suggereert dat bij het proces veel betrokkenen aanwezig zijn of dat handelingen dubbel worden uitgevoerd
14. Effectief proces	niet herleidbaar
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord, al is over de te hanteren grondprijs gediscussieerd wat het resultaat afhankelijk maakte van de betrokkenen in plaats van het beleid
17. Transparant proces	akkoord

Criteria		4
1.	Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2.	Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3.	Binnen bestemmingsplan	akkoord, toetsing en aanpassing van het bestemmingsplan
4.	Verkoop na collegebesluit	akkoord
5.	Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6.	Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7.	Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord, medewerkers doen veel van het werk wat in lijn is met het mandaat
8.	Gebruik van vormeisen	akkoord
9.	Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10.	Gebruik van richtlijnen	akkoord
11.	Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12.	Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13.	Efficiënt proces	niet akkoord - aanvullende eisen van de gemeente hebben besluitvorming vertraagd: het is de vraag of deze eisen voorkomen uit voortschrijdend inzicht of dat ze eerder bekend hadden kunnen zijn - vakantie zorgt voor vertraging
14.	Effectief proces	niet akkoord, advies aan college moet twee maal worden herzien: de vraag is of dat dit niet in één keer mogelijk was
15.	Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16.	Rechtmatig proces	akkoord
17.	Transparant proces	akkoord

Criteria	5
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord
2. Conform grondprijzenbeleid	niet van toepassing, is een object in plaats van grond en is verkocht onder de taxatiewaarde
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord, in 1999 is een bezuinigingsmaatregel getroffen door het afstoten van gemeentelijke gebouwen te onderzoeken; in het advies aan het college van 12 juni 2001 is besloten de objecten daadwerkelijk te verkopen
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	akkoord - maar meer om reden van mogelijke gevolgen voor de gemeente dan om de verkoopsom - college wordt geadviseerd de raad te raadplegen en voorstel aan de raad is bijgevoegd
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	niet van toepassing
8. Gebruik van vormeisen	niet herleidbaar
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	niet van toepassing
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	akkoord
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	6.
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	niet herleidbaar, wel collegeadvies tot verkoop en wellicht een bestemmingsplan Kampershoek, maar niet een concreet besluit tot uitgifte voordat de koper wordt benaderd (in dit dossier)
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	Niet akkoord: directeur Sector I schrijft een brief in plaats van de medewerker
8. Gebruik van vormeisen	niet akkoord - voorbehoud van goedkeuring B&W ontbreekt in concept en definitieve koopovereenkomst
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	akkoord, wel is het een lang lopend proces daar de koper reeds in 1999 heeft aangegeven geïnteresseerd te zijn
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	7
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	niet herleidbaar; de vraag is ofdat voor een transactie van deze omvang vooraf een collegebesluit nodig is
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	niet (volledig) herleidbaar maar lijkt akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	akkoord
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	8.
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord, vanwege borgen werkgelegenheid door FNV als gebruiker van de nieuwbouw op de vervreemde gronden
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	akkoord
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	niet akkoord: voordat er de uiteindelijke koopovereenkomst ligt gaan er een paar versies aan vooraf
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	niet herleidbaar
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	9
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	akkoord
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	niet herleidbaar
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	niet herleidbaar
17. Transparant proces	niet herleidbaar

Criteria	10
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	niet herleidbaar
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing; de transactie betreft een ruilovereenkomst waarbij de vervreemding door de gemeente het normbedrag niet overschrijdt; NB. bij de aankoop van de grond waarbij een bedrag van € 900.000 is gemoeid wordt de raad wel om advies gevraagd en wordt onder voorbehoud van goedkeuring door zowel de raad als het college de koopovereenkomst aangeboden
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord, medewerker afdeling Planrealisatie heeft een grote rol gedurende de transactie en medewerker bedrijfsloket in het begin van de transactie
8. Gebruik van vormeisen	niet akkoord, brief van medewerker bedrijfsloket niet krachtens mandaat ondertekend, overige stukken wel
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	akkoord
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	niet akkoord, gemeente reageert niet binnen de verwachte termijn van de koper waardoor de koper nogmaals om een reactie (in deze een briefje) vraagt
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	niet herleidbaar
17. Transparant proces	niet akkoord - het is niet duidelijk wat er tussentijds met de betrokkenen is besproken; gespreksverslagen (of telefoon notities) zijn niet structureel aanwezig - de officiële stukken en de berichtgeving aan de koper zijn transparant - mailwisselingen zijn verder wel transparant

Criteria	11.
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord, navraag naar dealerschap gedaan door de gemeente
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord, medewerker bedrijfsloket doet heel veel, hoofd planrealisatie tekent de koopovereenkomst
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	akkoord
11. Overlegd met sectorcontrollers	niet (volledig) herleidbaar maar lijkt akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	niet akkoord - koper vraagt herhaaldelijk (minimaal drie maal) om een reactie van de gemeente die uit lijkt te blijven (gemeente loopt achter de feiten aan); uiteindelijk gaat de koper niet akkoord met het rentevergoeding die in het koopovereenkomst staat - met spoed wordt aan de notaris gevraagd om de akte zsm te laten passeren
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	akkoord
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	t2
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet van toepassing
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	akkoord
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	niet herleidbaar
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	13.
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	akkoord, potentiële kopers worden netjes geïnformeerd dat het kavel gereserveerd is, het is niet herleidbaar in het dossier of ook na de verkoop de andere potentiële kopers zijn geïnformeerd over de verkoop aan een ander
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	akkoord, alleen brief over prijs kavel is met een paraaf afgetekend op tegen lezen
13. Efficiënt proces	akkoord
14. Effectief proces	akkoord, al is het de vraag of de gemeente de reservering op het kavel ten behoeve van een mogelijke uitbreiding van de milieustraat zolang heeft moeten vasthouden
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	14.
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	niet herleidbaar
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	niet van toepassing
8. Gebruik van vormeisen	niet herleidbaar
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	akkoord, alleen zichtbaar op samenwerkingscontract
13. Efficiënt proces	akkoord, gemeente besteedt uitgifte kavels uit aan Bouwbedrijf Vos en is alleen betrokken bij de administratieve afhandeling
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord

Criteria		15- [REDACTED]
1.	Zo gunstig mogelijk	akkoord, de prijs is lager maar volgens koper wel marktconform en onderzoek door gemeente laat geen ruimte voor hogere prijs
2.	Conform grondprijzenbeleid	akkoord,
3.	Binnen bestemmingsplan	akkoord
4.	Verkoop na collegebesluit	akkoord, middels vaststellen bestemmingsplan
5.	Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	akkoord, samenwerkingscontract
6.	Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7.	Gebruik gemaakt van ondermandaat	niet herleidbaar
8.	Gebruik van vormeisen	niet herleidbaar - in de samenwerkingsovereenkomst ontbreekt het voorbehoud van goedkeuring door de raad en het college
9.	Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	niet herleidbaar
10.	Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11.	Overlegd met sectorcontrollers	niet herleidbaar
12.	Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13.	Efficiënt proces	akkoord, gemeente besteedt uitgifte kavels uit aan Meulen bouwpromotie en is alleen betrokken bij de administratieve afhandeling
14.	Effectief proces	akkoord
15.	Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16.	Rechtmatig proces	niet herleidbaar
17.	Transparant proces	niet herleidbaar

Criteria	16
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord
2. Conform grondprijzenbeleid	niet van toepassing
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord, het bestemmingsplan is er voor aangepast
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	akkoord
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	akkoord
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet akkoord, op sommige stukken zichtbare paragraaf, op andere stukken weer niet
13. Efficiënt proces	akkoord, door vele partijen is veel afstemming nodig; de afstemming bij het ministerie intern vertraagd het proces; de gemeente voert een efficiënt proces
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechmatig proces	niet herleidbaar
17. Transparant proces	akkoord, brieven en gespreksverslagen worden rondgestuurd en betrokkenen krijgen afschriften; college wordt geïnformeerd

Criteria	17
1. Zo gunstig mogelijk	akkoord, want per opbod verkocht
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	niet van toepassing
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8. Gebruik van vormeisen	akkoord
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10. Gebruik van richtlijnen	akkoord
11. Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12. Stukken tegen gelezen	niet akkoord, op sommige stukken zichtbare paragraaf, op andere stukken weer niet
13. Efficiënt proces	akkoord, korte doorlooptijd
14. Effectief proces	akkoord
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord
17. Transparant proces	akkoord

Criteria	18
1. Zo gunstig mogelijk	niet herleidbaar
2. Conform grondprijzenbeleid	akkoord, en er zijn afspraken gemaakt indien er een verschil is tussen de betaalde marktprijs en de gemeentelijke grondprijzen
3. Binnen bestemmingsplan	akkoord, volgens bestemmingsplan
4. Verkoop na collegebesluit	akkoord
5. Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	akkoord
6. Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	niet herleidbaar
8. Gebruik van vormeisen	niet herleidbaar
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	niet herleidbaar
10. Gebruik van richtlijnen	niet herleidbaar
11. Overlegd met sectorcontrollers	niet herleidbaar
12. Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13. Efficiënt proces	akkoord, gemeente alleen maar administratief betrokken
14. Effectief proces	akkoord, ook andere beleidsdoelstellingen geborgd
15. Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16. Rechtmatig proces	akkoord, ook met huishoudens met een lager inkomen is rekeninggehouden
17. Transparant proces	akkoord

Criteria		19
1	Zo gunstig mogelijk	akkoord, de maximaal haalbare prijs (economische restwaarde) wordt gebruikt
2.	Conform grondprijzenbeleid	akkoord
3.	Binnen bestemmingsplan	akkoord
4.	Verkoop na collegebesluit	akkoord
5.	Na horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	akkoord
6.	Na horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	niet van toepassing
7.	Gebruik gemaakt van ondermandaat	akkoord
8.	Gebruik van vormeisen	akkoord
9.	Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	akkoord
10.	Gebruik van richtlijnen	akkoord
11.	Overlegd met sectorcontrollers	akkoord
12.	Stukken tegen gelezen	niet herleidbaar
13.	Efficiënt proces	niet akkoord, het ambtelijk advies aan B&W moet verder worden uitgewerkt
14.	Effectief proces	akkoord
15.	Kwalitatief proces	niet herleidbaar
16.	Rechtmatig proces	akkoord
17.	Transparant proces	akkoord

E Toetsingsmethodiek

Criteria	Hantering van het criteria
1. Zo gunstig mogelijk	Is economisch de meest gunstige prijs is verkregen (of is het grondprijzenbeleid of een andere prijs gebruikt)?
2. Conform grondprijzenbeleid	Is het zichtbaar en herleidbaar in de stukken dat de prijs is gebaseerd op het grondprijzenbeleid?
3. Binnen bestemmingsplan	Is dit benoemd in de stukken of blijkt uit de stukken dat hier een toets op is uitgevoerd (waarna eventueel al dan niet een aanpassing van het bestemmingsplan volgt)?
4. Verkoop na collegebesluit	Is het collegeadvies aanwezig in het dossier?. Indien het bedrag lager is dan het normbedrag uit het mandaat, dan is dit niet van toepassing.
5. Horen van gemeenteraad bij risico's voor gemeente	Is er sprake van één van de beschreven of een andere risico situatie en bevat het dossier vervolgens een aangenomen raadsadvies?
6. Horen van gemeenteraad bij stoppen juridische procedure	Is er sprake van een juridische procedure waarbij de gemeente de procedure ook nog eens stopt: zo ja, bevat het dossier vervolgens een aangenomen raadsadvies?
7. Gebruik gemaakt van ondermandaat	Worden activiteiten zo diep als mogelijk in de organisatie uitgevoerd en hebben de betrokkenen de vereiste bevoegdheden?
8. Gebruik van vormeisen	Worden de vormeisen zoals in bijlage A zijn benoemd gebruikt (krachtens mandaat, onder voorbehoud van goedkeuring door het college en de raad)?
9. Herleidbaarheid van mandaatbesluiten	Zijn besluiten die onder mandaat zijn genomen zichtbaar in het dossier?
10. Gebruik van richtlijnen	Worden de richtlijnen zoals in bijlage A benoemd gebruikt (aanwezigheid gespreksverslagen, helderheid van de bevoegdheden van de ambtenaar naar de koper)?
11. Overlegd met sectorcontrollers	Zijn op de adviezen en uitgaande documenten waarbij sprake kan zijn van financiële en/of juridische risico's parafen van de respectievelijk financiële en/of juridische sectorcontroller aanwezig?
12. Stukken tegen gelezen	Zijn op de adviezen en uitgaande documenten paraven gezet voor het tegenlezen?
13. Efficiënt proces	Is de doorlooptijd zo minimaal mogelijk, zijn er dubbele acties uitgevoerd of zitten er stukken dubbel in het dossier, is het beoogde resultaat tegen minimale kosten en inzet verkregen?
14. Effectief proces	Hebben alle stappen toegevoegde waarde gehad en is de koop uiteindelijk gesloten?
15. Kwalitatief proces	Is gewerkt volgens de procesbeschrijving?
16. Rechtmatig proces	Is aan te nemen dat onafhankelijk van wie het proces heeft uitgevoerd, het resultaat hetzelfde is?
17. Transparant proces	Is de koper, het college, de raad en het ambtelijk apparaat ten alle tijden op de hoogte van nieuwe en richtinggevend stappen in het proces (door middel van brieven en mails)?