

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS



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

Gemeenteraad van Emmen
T.a.v. de heer H. Werkman
Raadhuisplein 1
7811 AP EMMEN

Gemeente Emmen

No.:

07 MEI 2013

Datum 2 mei 2013
Ons kenmerk WO-1305-0034-cna
Telefoon 033 4677569
E-mail ghm@tg.nl

Onderwerp Plan van Aanpak en kostenraming verlenging raadsadvies inzake
Atalanta/Centrumvernieuwing Emmen

Geachte heer Werkman,

Tijdens de bijeenkomst van 9 april jl. heeft de klankbordgroep uit de gemeenteraad van Emmen aangegeven de raad voor te willen stellen gebruik te blijven maken van een raadsadviseur inzake het project Atalanta. In een memo heeft de klankbordgroep kenbaar gemaakt dat zij - mede gelet op de fase waar in het project zich bevindt - een andere invulling van de raadsadviseur wenst dan afgelopen jaren het geval is geweest. Op basis van deze memo en onze inzichten hebben we een Plan van Aanpak opgesteld met een raming van de verwachte kosten. In deze brief wordt dit Plan van Aanpak verder uitgewerkt.

1 Aanleiding

Het programma Atalanta (onderdeel van het programma "Centrumvernieuwing Emmen") is voor de gemeente en regio een uitzonderlijk (groot en complex) project. Het afbreukrisico van het project is groot. De projecten van dit programma bevinden zich in verschillende fasen. Sommige projecten bevinden zich nog in de fase van idee, andere projecten in de fase van ontwerp, en enkele projecten naderen al de fase van uitvoering.

Er is sprake van een nieuw uitgangspunt/raads kader: het raadsbesluit van 19 maart 2012, "Finale besluitvorming DPE Next". De raad heeft besluiten genomen over financiële bijdragen aan DPE Next en de tunnel Hondsrugweg. De uitvoeringsfase voor deze twee majeure projecten is nabij. Ook voor wat betreft het theater/Wereld van de Ontmoeting is voortgang geboekt. De klankbordgroep heeft aangegeven dat zij toezicht wil gaan houden op de hoofdpunten in de uitvoeringsfase. Deze hoofdpunten (of ijkpunten) zijn "kwaliteit en ambitie" in relatie tot beschikbaar budget en planning.

Lid van de Raad van
Organisatie-Adviesbureaus (ROA)
Goedertlcoord ISO 9001 Kwaliteitsysteem
KvK 31031754



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*

Twynstra Gudde

Daarbij wil de gemeenteraad zich laten bijstaan door een onafhankelijk adviseur. De raad wenst periodiek advies over de parameters voor de ijkpunten in duidelijke vorm en begrijpelijke bewoordingen: waar kan de raad het college gericht naar vragen zonder in een woorden- of cijferstrijd te vervallen?

De overeenkomst uit 2009 met de raadsadviseur Twynstra Gudde loopt formeel af per 25 augustus 2013 en de klankbordgroep heeft Twynstra Gudde gevraagd een voorstel te doen om, gegeven de wensen van de raad, op welke wijze Twynstra Gudde de komende periode de rol van raadsadviseur zou willen invullen.

2 Rol klankbordgroep verandert

We kunnen niet stellen dat voor het programma Atalanta als geheel de fase van ontwerp is afgesloten en de fase van uitvoering is aangebroken. Wel kan worden gesteld dat de raad een aantal belangrijke uitvoeringsbesluiten heeft genomen, bijvoorbeeld voor de realisatie van DPE NEXT en de Hondsrugweg-tunnel. Daarmee verandert de rol van de raad: van kaderstellend naar controle-rend/toezichhoudend. Hierdoor verandert ook de rol van de raadsadviseur.

De klankbordgroep Atalanta van de gemeenteraad wenst advies van de raadsadviseur over de volgende kernvraag: Welke kwaliteit wordt geleverd gerelateerd aan de financiële reikwijdte en de vastgestelde planning.

Afgeleide vragen aan de raadsadviseur zijn:

- worden de projecten gerealiseerd binnen de vastgestelde kaders van de gemeenteraad?
- welke mogelijkheden heeft de raad om, ten aanzien van kwaliteit en ambitie, bij te sturen of aanvullende kaders te stellen?
- op welke wijze kan kwaliteit en ambitie geoperationaliseerd worden cq. tastbaar worden gemaakt voor de raad?
- op welke wijze kan de raad geïnformeerd worden over kwaliteit en ambitie?

3 Uitgangspunten raadsadvies

De klankbordgroep heeft de volgende uitgangspunten voor het raadsadvies opgesteld:

- het advies moet zijn gebaseerd op feiten en onderzoek
- de adviseur checkt feiten en constatering bij het programmabureau. Feiten worden gewogen en beoordeeld
- de periodieke rapportages voor de ijkpunten in duidelijke vorm en begrijpelijke en passende bewoordingen
- de feiten met deugdelijke onderbouwing
- de rol van de klankbordgroep: informatiebijeenkomst voor fractievertegenwoordigers.

4 Kwaliteit en ambitie: wat is het kader?

Voor een aantal projecten van het programma Atalanta heeft de gemeenteraad besluiten genomen om deze projecten uit te voeren; de raad heeft een uitvoeringsbesluit genomen. Dat wil zeggen; het raadskamer is vastgesteld en kredieten zijn gevoteerd. Voor sommige projecten is het uitvoeringsbesluit nog niet genomen.

Voor de projecten, waar de raad een uitvoeringsbesluit heeft genomen, geldt dat de raad zijn sturende/kaderstellende taak heeft uitgevoerd. Bij deze projecten heeft de raad met name nog zijn controlerende rol; de raad controleert het college bij de uitvoering van het project. Blijft het college binnen de, door de raad gestelde, kaders?

De raad wil bij het uitoefenen van zijn controlerende taak vooral inzicht op de hoofdlijnen van een project, en zich niet bezig houden met details.

De raad wil nu zijn controlerende taak met name toespitsen op de kwaliteit en de ambitie van de projecten. Slaagt het college er in voldoende mate in dat de projecten het ambitieniveau en de kwaliteit krijgen die de raad voor ogen heeft, gegeven het budget en de planning?

En dat maakt de vraag relevant: welke ambitie en kwaliteit heeft de raad voor ogen? Waarschijnlijk verschilt dat per raadslid. Voor het college is nu vooral relevant dat zij zich beweegt binnen het kader dat de raad heeft vastgelegd in de raadsbesluiten.

Daarom dient ons inziens de start van de nieuwe rol van de klankbordgroep aan te vangen met een terugblik: wat is nu precies het kader dat de raad heeft vastgelegd? Wat is gedefinieerd met betrekking tot kwaliteit en ambitie?

Wij stellen voor om per (deel) project te inventariseren:

- wat is met betrekking tot ambitie/kwaliteit het vastgelegde raadskamer?
- is de raad van mening dat in het vastgelegde kader de ambitie voldoende is weergegeven?
- hoe specifiek is het raadskamer? Wat zijn de vrijheden van het college om een eigen invulling te geven?
- is de raad van mening dat hij zijn controlerende taak voldoende kan uitoefenen, gelet op het vastgelegde raadskamer?
- is er aanleiding voor de raad om het college om een aanvullend kader te vragen? Zo ja, wat zijn de vereisten waar dat aanvullend kader aan moet voldoen?

5 Kwaliteit versus financiële dekking

Ten aanzien van de financiële dekking geldt een diversiteit: voor de meeste projecten is volledige financiële dekking gevonden, voor sommige projecten (nog) niet. Het Financieel Meerjarenperspectief biedt inzicht in de mate van financiële dekking per project.

De mate van financiële dekking is uiterst relevant voor de geformuleerde kernvraag: zijn er voor elk project voldoende financiële middelen om de gewenste kwaliteit te realiseren? Het college stelt dat er voor elk project voldoende financiële dekking is of zal zijn om de gewenste kwaliteit te realiseren. Wij stellen voor dat de raad tussentijds de balans op maakt:

- welke argumentatie ligt er ter grondslag aan de stelling dat de financiële dekking voldoende is voor de gewenste kwaliteit?
- voldoet deze argumentatie? Is de onderbouwing voldoende transparant?

6 De bestuurlijke thermometer

De klankbordgroep wenst periodiek advies over de hoofdpunten in duidelijke vorm en begrijpelijke bewoordingen; waar kunnen we het college gericht naar vragen zonder in een woorden- of cijferstrijd te vervallen?

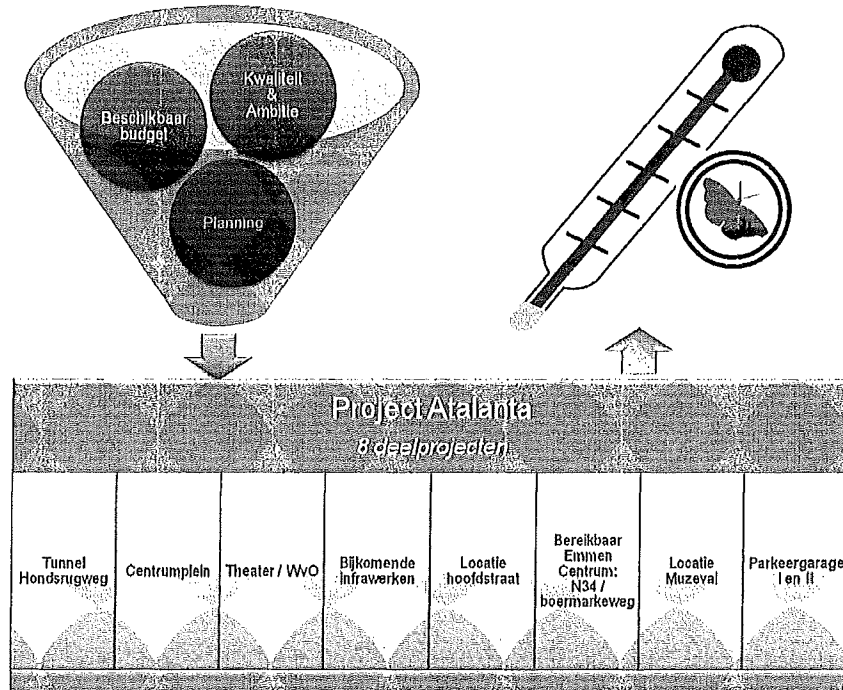
Hiervoor is benodigd dat allereerst de hoofdpunten, waar de klankbordgroep periodiek over geïnformeerd wenst te worden, worden gedefinieerd en vastgesteld.

Wij stellen voor om de bestuurlijke thermometer Atalanta hiervoor te ontwikkelen. Periodiek wordt dan de thermometer in de projecten 'gestopt' om te meten op de vooraf gedefinieerde ijkpunten/hoofdpunten: hoe staan de verschillende projecten er voor? Wij zijn van mening dat de klankbordgroep en de gemeenteraad zijn controlerende rol kan vormgeven door periodiek op de ijkpunten te meten op kwaliteit, voortgang en budget.

7 Plan van Aanpak Raadsadvies

Wij stellen voor te starten met een zogenaamd startadvies. Dit startadvies bestaat zoals beschreven uit:

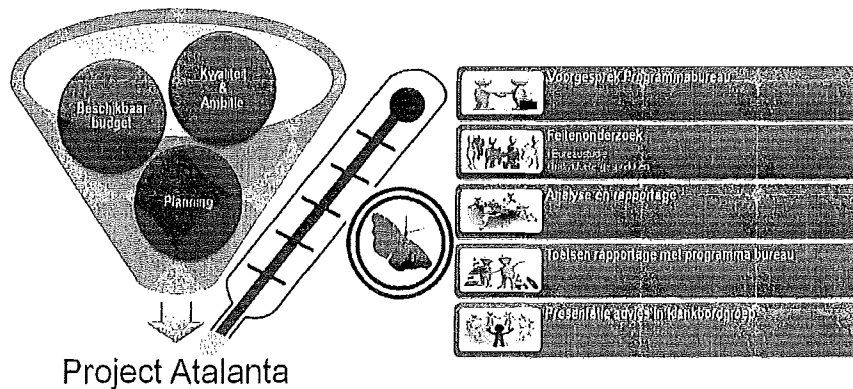
1. in duidelijke bewoordingen/verhelderen per deelproject het raads-kader voor (1) kwaliteit en ambitie, (2) budget en financiële dekking en (3) planning/tijdsfasering
2. opstellen hoofdpunten/ijkpunten en bestuurlijke thermometer Atalanta.



Figuur 1. Basis startadvies: per deelproject de drie ijkpunten vastleggen

Na ons startadvies zullen wij periodiek met behulp van de thermometer ijkken waar het project staat ten opzichte van de afgesproken kaders.

Zowel het startadvies als de periodieke ijkmomenten zullen qua adviesproces anders lopen dan voorheen. In het onderstaande figuur schetsen wij dit proces.



Figuur 2. Proces raadsadvies

8 Samenstelling team raadsadviseur

De afgelopen periode hebben Gregor Heemskerk en Dick Smorenberg namens Twynstra Gudde de gemeenteraad van Emmen van advies voorzien. Door hun werk voor de gemeenteraad kennen zij het programma Atalanta zeer goed en zijn daardoor in staat om met een beperkte tijdsbesteding effectief te analyseren en te adviseren.

Gregor Heemskerk is expert op het gebied van vastgoed- en gebiedsontwikkeling en opdrachtleider. Gregor heeft ruime ervaring bij complexe ontwikkelingen. Hij heeft jarenlang in leidinggevende posities gewerkt aan grootschalige ontwikkelingen zoals de Zuidas (Amsterdam), Leidsche Rijn (Utrecht) en Green Park Aalsmeer.

Dick Smorenberg is bestuurskundige en expert op het gebied van risicomanagement. Hij heeft ruime ervaring met het opzetten, implementeren en uitvoeren van risicoanalyses en risicomanagement binnen (lokale) overheden. Ook heeft hij ervaring met diverse (rekenkamer)onderzoeken. Daarnaast is hij veelzijdig docent/trainer bij diverse opleidingen namens Twynstra Gudde en is hij (gast)docent risicomanagement voor de TSM Business school en Stichting Postacademisch Onderwijs Delft.

Omdat de nadruk bij het werk van de raadsadviseur ligt bij de kwaliteit en de ambitie van de projecten van Atalanta, stellen wij voor om Maya Savelkoul aan het adviesteam toe te voegen. Maya heeft bouwkunde gestudeerd en heeft jarenlang als stedenbouwkundige gewerkt bij het befaamde bureau BVR onder leiding van Riek Bakker. Maya werkt als adviseur bij Twynstra Gudde aan gebiedsontwikkelingsprojecten. Door deze inzet van Maya versterken wij onze expertise op het onderdeel kwaliteit en ambitie.

9 Kosten raadsadvies

Aan het opstellen van het startadvies is de onderstaande tijdsbesteding verbonden. Het startadvies vergt relatief veel tijd omdat wij de systematiek van de bestuurlijke thermometer zullen ontwikkelen.

Twynstra Gudde

Startadvies	dagen	kosten
Voorgesprek programmabureau	1	
Voorgesprek klankbordgroep	1	
Feitenonderzoek Kaders	5	
Ontwerp thermometer	4	
1e keer "vullen" thermometer svz nu	4	
Toetsen programmabureau (en aanpassen)	1	
Presentatie klankbordgroep	1,5	
Kosten startadvies	17,5	€ 21.000,--

Na het opstellen van het startadvies, is aan het periodiek opstellen van de bestuurlijke thermometer Atalanta de onderstaande tijdsbesteding verbonden. De benodigde inzet voor het periodiek opstellen van de bestuurlijke thermometer Atalanta is lager dan het startadvies, omdat de systematiek van het startadvies daarna meerdere keren kan worden toegepast.

Standaard Thermometer	dagen	kosten
Voorgesprek programmabureau	1	
Feitenonderzoek	4,5	
Analyse en rapportage	4,5	
Toetsen programmabureau (en aanpassen)	0,5	
Presentatie klankbordgroep	1	
Kosten standaard thermometer	11,5	€ 13.800,--

Overeenkomstig uw aanbestedingsvereisten hanteren wij een tarief van € 150,-- per uur exclusief BTW. De bedragen in de bovenvermelde kostenramingen zijn exclusief BTW.

U hebt gevraagd om twee keer per jaar de periodieke bestuurlijke thermometer Atalanta op te stellen. Wij stellen voor om in het tweede kwartaal en het vierde kwartaal van 2013 en 2014 de bestuurlijke thermometer op te stellen.

Twynstra Gudde

Uitgaande van uw wens om de samenwerking met twee jaren te verlengen, stellen wij voor om het volgende budget voor deze periode te reserveren.

Budget 2013 - 2014	kosten exclusief BTW
Ontwikkelen bestuurlijke thermometer	€ 21.000,--
Bestuurlijke thermometer (3 keer)	€ 41.400,--
Budget	€ 62.400,--
Onvoorzien (indien gewenst)	€ 15.000,--
Budget inclusief onvoorzien	€ 77.400,--

Het benodigde budget voor vier bestuurlijke thermometers in de periode 2013 - 2014 bedraagt € 62.400,-- exclusief BTW.

Indien u de mogelijkheid wil open houden om in deze periode tussentijds, extra advies te vragen, adviseren wij u hiervoor budget te reserveren. Wij hebben dit onvoorziene budget geschat op € 15.000,-- exclusief BTW.

10 Tot slot

Tot slot vermelden wij dat wij graag, samen met u, werken aan het realiseren van het programma Atalanta, en u daarbij met onze expertise ter zijde willen staan.

Met vriendelijke groet,

Voor akkoord, d.d.

Twynstra Gudde Adviseurs en Managers Gemeenteraad Emmen

de heer H. Werkman

Factuurgegevens (in te vullen door opdrachtgever)

Bedrijfsnaam :
T.a.v. :
Adres/postbus :
Postcode :
Plaats :
Klantgegevens :
(opdrachtbonnr.,
SAP-code, e.d.)