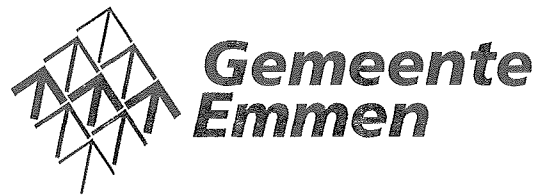


Raadhuisplein 1
7811 AP Emmen
t. 14 0591
f. 0591 685599

Postbus 30001
7800 RA Emmen
e. gemeente@emmen.nl
i. www.emmen.nl



Aan de raad van de gemeente Emmen

ons kenmerk
13.521783

uw kenmerk

bijlage

behandeld door
Dave van Alebeek

datum
26 september 2013

telefoon
14 0591

fax
(0591)685599

e-mail
gemeente@emmen.nl

onderwerp
Reactie op aanbevelingen ABC managementgroep m.b.t. Parkeergarage Westerstraat

Geachte leden van de raad,

Mede naar aanleiding van de gestelde vragen tijdens de commissievergadering BME van afgelopen maandag 23 september 2013 en de schriftelijke vragen van de raadsfractie van DOP, zoals gesteld bij brief van 22 september 2013, doen wij u hierbij onze reactie toekomen op de aanbevelingen van ABC Managementgroep met betrekking tot het feitenrelaas en de analyse met betrekking tot het project parkeergarage Westerstraat.

Hierna geven wij een eerste voorlopige reactie op elk van de aanbevelingen van ABC Managementgroep. Aangezien de rapportage pas kort geleden is afgerond en beschikbaar is gekomen is het niet mogelijk nu reeds een diepgaande reactie op elk van de aanbevelingen te geven. Wij zullen hier op een later tijdstip op terugkomen.

Het beoordelen van alle lopende projecten ten aanzien van de aanbevelingen van ABC heeft in deze korte periode nog niet plaats kunnen vinden. Deze beoordeling zal in het 4^e kwartaal van 2013 worden uitgevoerd. De prioriteit wordt gelegd bij de toepassing van de gedane aanbevelingen op de nu lopende besluitvormingstrajecten.

1. Breng financiële risico's vroegtijdig in beeld en maak voorstellen voor beheersmaatregelen.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Risicoanalyse is onderdeel van het reguliere projectmanagement binnen de gemeente Emmen. Daartoe is recentelijk ook NARIS als risicobeheersysteem uitgerold binnen de gemeente. Als eerste is dit binnen het programma CvE geïmplementeerd en in gebruik genomen. Het risicomanagement wordt voortdurend uitgebreid en verbeterd.

2. Laat een (externe) bouwkostendeskundige een controle uitvoeren op de budgetraming.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Voor sommige projecten gebeurt dit al, voor andere nog niet. Per project zal worden besloten of dit noodzakelijk is. Overigens worden afhankelijk van de complexiteit en omvang van het project de ramingen vaak door extern deskundige bureaus opgesteld.

3. Maak een gedegen analyse van het aanbestedingsresultaat en vergelijk deze met de eigen budgetraming en directiebegroting.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

In principe gebeurt dit bij aanbestedingen. Een dergelijke analyse is overigens ook niet altijd mogelijk en wordt mede bepaald door de contractvorm. Bij de aanbesteding voor de Hondsrugwegtunnel is bijvoorbeeld gekozen voor een contractvorm waarbij de aannemer alleen één totaal inschrijfbedrag opgeeft. Dit om te voorkomen dat de gemeente bepaalde verantwoordelijkheden overneemt. In een dergelijk geval is een analyse van het aanbestedingsresultaat derhalve niet mogelijk.

4. Zorg voor een integraal projectbeheersingssysteem waarin ook de financiële verwachtingen beheerst kunnen worden.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Binnen het projectbeheersingssysteem voor CvE is dit reeds gerealiseerd.

Met de gemeentebrede implementatie van een projectbeheersingssysteem is een begin gemaakt.

5. Richt een project in als een eigen Projectorganisatie, met een duidelijke projectstructuur van Stuurgroep, projectmanagement, projectleiding, directievoering en toezicht. Wees duidelijk over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Afhankelijk van de grootte van het project wordt vooraf bepaald of een project binnen een programma, project, of in de lijn wordt opgepakt. Per project wordt dit verder ingericht, rekening houdende met het soort project, de omvang van het project, etc. In dat licht worden ook de verantwoordelijkheden bepaald.

6. Beoordeel na afronding van de initiatieffase en de definitiefase het project op omvang en complexiteit en neem dat als uitgangspunt bij de keuze voor een bouworganisatievorm en maak daar een expliciet besluit van.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Dit is meestal onderdeel van het Plan van Aanpak voor het project. Dit leidt niet altijd tot expliciete besluitvorming. Er zal nagegaan worden of en hoe dit opgepakt en/of verbeterd kan worden.

7. Zorg voor een heldere informatie- en communicatiestructuur, ook tijdens de realisatiefase van het project, zodat bevoegdheden duidelijk zijn voor alle betrokken partijen.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Hierop zal voortaan meer gestuurd worden, zodat er gecommuniceerd en geïnformeerd wordt in overeenstemming met de richtlijnen en afspraken (onder andere zoals vastgelegd in contracten). Verder zal de informatie- en communicatiestructuur in het 4^e kwartaal 2013 nog een keer goed tegen het licht gehouden worden.

8. Maak harde en duidelijke afspraken over de planning en oplevering en handhaaf hierop.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Dit is onderdeel van het reguliere projectmanagement. Voor een project wordt door de opdrachtnemer een gedetailleerde werkplanning opgesteld, die aansluit op de mijlpalen die in het contract zijn aangegeven. Indien de planning aan de gestelde voorwaarden in het contract voldoet zal de planning door de directievoerder of gemachtigde van de opdrachtgever worden goedgekeurd. Vanaf dat moment wordt daar door de directievoerder of gemachtigde continue op gestuurd.

9. Houd in een vroeg stadium bij de risico inventarisatie rekening met het gegeven van politieke en publieke tijdsdruk en plan tijdig beheersmaatregelen.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

In voorkomende gevallen zal hiermee extra rekening gehouden worden.

10. Zorg voor een strikte scheiding van de private gemeente als opdrachtgever en de rol van de gemeente als bestuursrechtelijk toezichthouder.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Ambtelijk zijn deze rollen strikt gescheiden. In het college / bij de bestuurder komen deze rollen samen. Het college is zich zeer bewust van deze strikte scheiding en handelt hier ook naar.

11. Zorg voor een informatiestructuur met duidelijke communicatielijnen en leg dit vast in een informatiebeheerschema en actualiseer dit specifiek voor de realisatiefase van het project.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

Er wordt hier verwezen naar de reactie op vraag 7. Elk project heeft in elke projectfase een communicatieadviseur. Er wordt geen gebruik gemaakt van een informatiebeheerschema. De noodzaak hiervan zal nog nagegaan worden.

12. Het project is duidelijk zichtbaar in Emmen. Houd er op voorhand rekening mee dat (eventuele) problemen een grote politieke en publieke impact hebben.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.
In voorkomende gevallen wordt hier uiteraard rekening mee gehouden.

13. Zorg voor een gedegen (externe) controle van het bestek en de aanbestedingsstukken voor de aanbesteding.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.
Als onderdeel van het reguliere projectmanagement wordt per project beoordeeld en afgewogen welke mate van (externe) controle op bestek en aanbestedingsstukken wenselijk en noodzakelijk is. Veel bestekken en aanbestedingsstukken voor grote projecten worden overigens door extern deskundige bureaus opgesteld.

14. Zorg voor continuïteit in het ontwerpteam / projectteam en leg dit in een vroeg stadium contractueel vast.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.
Dit wordt zoveel als mogelijk geborgd, maar dit geeft geen harde garanties.
Harde garanties en zekerheden zijn in dit kader ook niet mogelijk.

15. Zorg voor een sluitende coördinatieplicht en leg dit vast in een door alle partijen te ondertekenen coördinatieovereenkomst, waarin zowel de uitvoeringscoördinatie op de bouwplaats als de coördinatie van de engineering tussen onderbouw en bovenbouw wordt geregeld.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.
De coördinatieplicht zal bij meerdere aannemers op één bouw- / werklocatie en voor zover de gemeente voor deze aannemers als opdrachtgever optreedt, gelet op de aanbevelingen van ABC Managementgroep, voortaan nader worden uitgewerkt in een coördinatieovereenkomst. De coördinatieplicht zal in deze gevallen derhalve niet meer worden beperkt tot een coördinatieplicht in het bestek.
De coördinatieovereenkomst die tot op heden gehanteerd wordt heeft met name betrekking op de bereikbaarheid tijdens de bouw en de afstemming van de aannemer met de aannemers van andere projecten in de omgeving.

16. Maak in een vroeg stadium, in de initiatiefase en de definitiefase een uitgebreide risico inventarisatie en -analyse met beheersmaatregelen.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.
Voor de reactie op deze aanbeveling wordt verwezen naar aanbeveling 1.

17. Actualiseer de risicoanalyse in elke vervolgfase en legt dit vast in een fasedocument.

Reactie:

Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.
Voor de reactie op deze aanbeveling wordt verwezen naar aanbeveling 1.
Er wordt niet gewerkt met formele fasedocumenten. De noodzaak hiervan zal nog nagegaan worden.

18. Zorg tijdens de realisatiefase voor proactief risicomanagement en leg dit vast in maandrapportages aan de directie en kwartaalrapportages aan het bestuur.

Reactie:

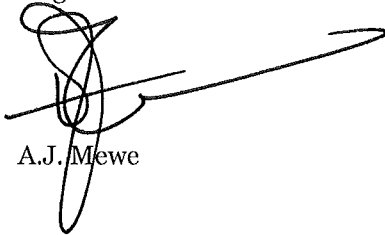
Deze aanbeveling wordt door het college onderschreven.

In ieder geval voor de projecten binnen Centrumvernieuwing Emmen gebeurt dit al.

Hier wordt ook aan uw raad over gerapporteerd middels de kwartaalrapportages CvE.

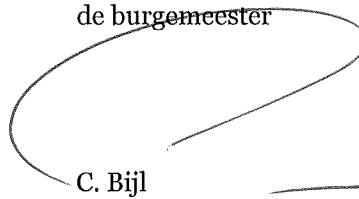
Wij gaan er vanuit u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Emmen,
de gemeentesecretaris



A.J. Mewe

de burgemeester



C. Bijl