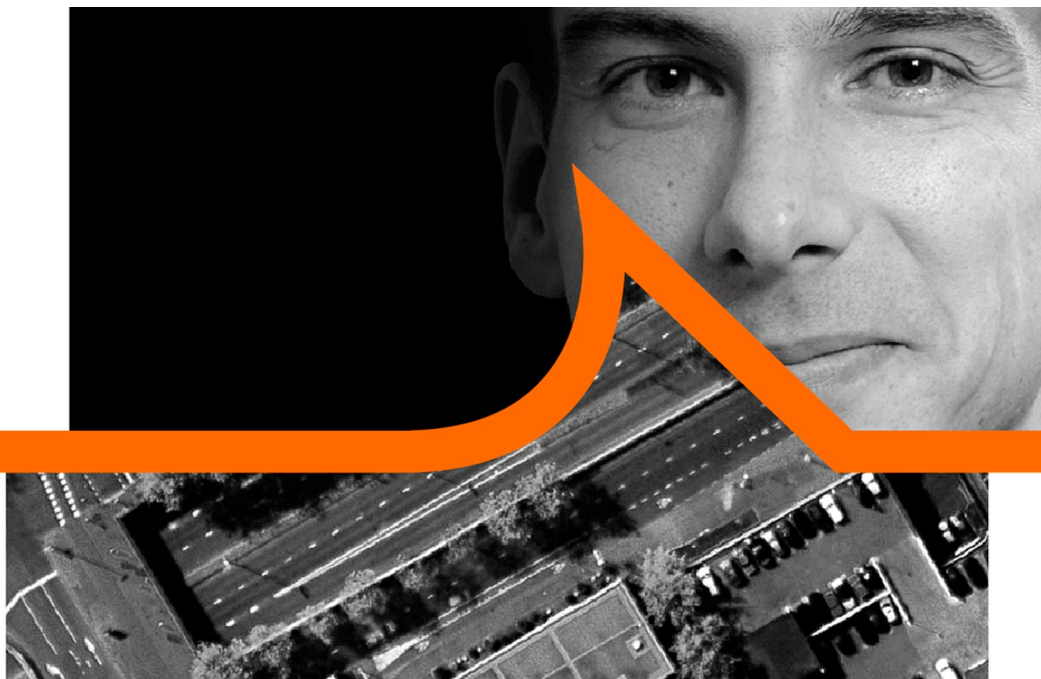

Centrumvernieuwing Emmen (inclusief Atalanta)

Eerste adviesnotitie voor de raad



Auteur: Eelco Nap (advies team: Steven Sturm, Frank Galesloot, Sander Berkhout)

Versie: 1.0

Status: Definitief

Balance

Advies + Projecten + Interim

Balance

Advies + Projecten + Interim

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1 Ambities	4
1.1 Koersvastheid CVE	4
1.2 Transparante sturing op de top-risico's	4
1.3 Samenwerking gemeente en DPE.....	5
1.4 Borging ambities DPE Next.....	5
1.5 Duurzaamheid	6
2 Geld	7
2.1 Uitvoeringsbudgetten	7
2.2 Private deelnemingen in DPE Next.....	7
2.3 Parkeerexploitaties.....	8
2.4 Back-up financiering CVE	8
2.5 Aanbestedingsvoordelen	8
2.6 Voorbereidingskosten	9
2.7 Overbruggingskrediet DPE	9
2.8 De grondexploitatie Hoofdstraatlocatie.....	9
2.9 Weerstandsvermogen gemeente Emmen	10
2.10 Verminderen van financiële risico's.....	11
3 Tijd	12
3.1 Opening DPE Next.....	12
3.2 Planning visieontwikkelingen	12
4 Kwaliteit	13
4.1 Kwaliteitsrisico's	13
4.2 KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren).....	13
4.3 Evaluatie gerealiseerde projecten en lessons learned.....	14
5 Aanvullende opmerkingen	15
5.1 Promotie van de gemeente en Wildlands Adventure Zoo Emmen.....	15

Inleiding

Hierbij treft u het eerste raadsadvies aan voor het programma CVE (inclusief de onderdelen die in het kader van Atalanta vallen; in het vervolg spreken we steeds over CVE). Dit advies wordt gegeven op basis van wat door ons tot nu toe is onderzocht en geobserveerd.

Het advies is samen te vatten in de volgende drie hoofdlijnen:

- Houd de koers van de visie en ambities vast bij de uitwerking van het programma CVE.
- Verdiep het inzicht in de risico's en beheersmaatregelen die budgetoverschrijding, projectvertraging en kwaliteitverlies kunnen veroorzaken.
- Verken kansen voor budgetoptimalisaties, duurzaamheid en marketing van DPE Next en Emmen.

In deze adviesnotitie geven we een overzicht van onze hieraan gerelateerde bevindingen, en van vragen, die wij u adviseren aan het College te stellen. Het Project Excellence Model (PEM) van IPMA (International Project Management Association) is hierbij door ons als werkkader gebruikt.

Op 10 juni 2014 is een eerste concept aan de klankbordgroep in aanwezigheid van het programmabureau gepresenteerd. Geplaatste opmerkingen tijdens deze bijeenkomst zijn verwerkt in dit raadsadvies. Daarnaast hebben we de ordening van het bovengenoemde werkmodel omgewerkt naar een ordening volgens de vier hoofdthema's: Ambities (hoofdstuk 1), Geld (hoofdstuk 2), Tijd (hoofdstuk 3) en Kwaliteit (hoofdstuk 4). Aansluitend is er nog een hoofdstuk 5 met aanvullende opmerkingen. Steeds sluiten we af met in 'cursief' gedrukte vragen die wij u, als leden van de raad, adviseren te stellen aan het college.

Wij merken nog op dat ons, kort voor het opleveren van deze adviesnotitie, de volgende twee documenten werden verstrekt: 1. De rapportage van de accountant over kwartaal 4 van 2013 (op 26 juni 2014). 2. De kwartaalrapportage CVE Q1 2014 (op 30 juni 2014). De inhoud van deze twee documenten versterkt hetgeen wij in deze adviesnotitie hebben gemeld.

1 Ambities

De ambities voor CVE zijn duidelijk geformuleerd in het Masterplan Emmen Centrum 2020 (één, mooi, uitnodigend, en goed bereikbaar centrum van Emmen), uitgewerkt door het college in een programmaplan CVE, vastgesteld door de raad. Programma CVE kent een breed draagvlak in de opeenvolgende bestuursperiodes. Bovendien geniet het programma steun van de provincie Drenthe, en hebben de rijksoverheid en Europese fondsen zich er als subsidiënten aan verbonden.

Naast genoemde topambities zijn er streefwaarden bepaald voor werkgelegenheid en duurzaamheid, maar deze zijn niet concreet vertaald in meetbare doelen. DPE Next heeft gerichte samenwerkingstrajecten met Waterleidingmaatschappij Drenthe (WMD) en private ondernemingen om duurzame projecten te realiseren. De doelstellingen qua werkgelegenheid hebben geen eigenaarschap in de programma-organisatie. Uit gesprekken met bestuurders is echter wel gebleken dat het op een hoger peil brengen van de werkgelegenheid in Zuidoost Drenthe wel degelijk een primair doel is van het programma.

Mogelijke verbeterpunten en advies vertaald in concrete vragen aan het College.

1.1 Koersvastheid CVE

De centrum-ondernemers, ontwikkelaars en DPE Next hebben een commercieel belang voor de korte en middellange termijn, terwijl de gemeente een lange termijn visie hanteert. Het is verleidelijk om 'snel' te scoren door investeerders toe te staan om te bouwen op plaatsen die niet primair binnen de totaalvisie van CVE passen. De rol van de stedenbouwkundig supervisor is hier van groot belang om de totaalvisie en de waarde op lange termijn aan te tonen, en daarbinnen duidelijk te maken wat op de minder lange termijn mogelijk is voor de ondernemers.

1.a. Vraag: Hoe voorkomt het College dat investeringen worden goedgekeurd die niet stroken met de belangen van de totaalvisie CVE?

1.b. Vraag: Kan de stedenbouwkundig supervisor de raad informeren over de borging van de kwaliteit van de totaalvisie CVE tijdens de realisatiefase?

1.2 Transparante sturing op de top-risico's

Er is bij betrokkenen een helder beeld van de top-ambities van het programma. Hierbij hoort ook een set top-risico's waarop gestuurd wordt. Op deze 'meest onwenselijke top-

gebeurtenissen' dient actie gezet te worden om ze te voorkomen, en dit dient voor alle betrokken partijen bekend en inzichtelijk te zijn.

Naar onze mening zijn de volgende vier risico's het belangrijkste: Afwijking van de CVE-ambitie-koers, het niet halen van de deadline 25 maart 2016 voor de scope die bepalend is voor de opening van DPE Next, het niet rondkrijgen van de financiering voor CVE en het belasten van de gemeente met toekomstige onvoorziene verplichtingen.

1.c. Vraag: erkent het College deze top-risico's en hoe gaat het College sturen om deze te beperken en/of te voorkomen?

1.3 Samenwerking gemeente en DPE

Meerdere commerciële belangen, die van het nieuwe 'Wildlands Adventure Zoo Emmen', van het Theater en die van de Centrum-ondernemers moeten duidelijk in elkaars verlengde liggen. In het 'marktoverleg' worden de verschillende zakelijke belangen afgestemd.

Samenwerken is meer dan de som der delen. Zo krijgt het concept Wereld van de Ontmoeting alleen toegevoegde waarde als partijen met hun verschillende belangen echt samenwerken om tot een gezamenlijke invulling te komen. Er zijn inmiddels samenwerkingsovereenkomsten gesloten tussen gemeente en DPE Het Theater en de Wereld van de Ontmoeting worden door DPE Next gemanaged en DPE trekt daar een directeur voor aan, die dus ook rekening zal moeten houden met wensen van het theaterconcept met zijn eigen doelgroep.

Ondanks dat het moeilijk meetbaar is, is toch ook de impuls voor economie en werkgelegenheid een belangrijke ambitie. Het aantrekken van -de samenwerking met- en het stimuleren van het bedrijfsleven is daarin van wezenlijk belang. (City marketing e.d.).

1.d. Vraag: Kan het College aangeven hoe de verschillende belangen zijn geborgd in de ontwikkelde plannen, hoe er wordt samengewerkt om de ambities te realiseren en welke concrete werkafspraken hierover gemaakt zijn?

1.4 Borging ambities DPE Next

De DPE Next organisatie is gedreven, ambitieus maar ook kwetsbaar qua continuïteit en terugvalopties. Welke 'checks and balances' en terugvalopties zijn aanwezig in de vennootschap, en wat is de rol van de commissarissen hierbij? Heeft DPE zijn doelstellingen beter geborgd door op adequate wijze invulling te geven aan de adviezen m.b.t. kwaliteitsborging, en toezicht van UNO Bedrijfsadviseurs? De adviesrapporten van UNO Bedrijfsadviseurs in opdracht van de gemeente Emmen zijn helder en stellig. Op verzoek van het college zou DPE Next op 1 mei reageren op de aanbevelingen. DPE heeft dit op 26 mei gedaan door middel van overhandiging van een toetsoverzicht op DPE Next.

Daarin wordt een systeem van toetsing beschreven, maar of er al feitelijk toetsingen zijn uitgevoerd en met welk resultaat blijkt hieruit niet.

1.e. Vraag: Kan het college waarnemen of en op welke wijze de adviezen van UNO Bedrijfsadviseurs door DPE zijn opgevolgd en welke concrete bevindingen dit al heeft opgeleverd?

1.5 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een ambitie en een 'streven' als doelstelling. Voor DPE Next is duurzaamheid duidelijk ingevuld. Voor de andere projecten van CVE wordt duurzaamheid alleen bepaald en geëist op basis van de subsidievoorwaarden. Niet vanuit een SMART doelstelling van de gemeente of CVE. Er is een deskundigenpanel dat de duurzaamheid per project toetst. Voor de parkeergarage Westerstraat en de 1e fase Boermarkeweg zijn geen duurzaamheidseisen opgenomen en resultaten gemeten. Voor werkgelegenheidseffecten van de centrumontwikkelingen zijn met uitzondering van werkgelegenheid tijdens de bouw geen effect-doelstellingen geformuleerd.

1.f. Vraag: Wil het College concreter duurzaamheidsdoelstellingen opnemen in het programma CVE? Zo ja, kan het College deze formuleren?

1.g. Vraag: Kan het college voorstellen doen om budget vrij te spelen om te investeren in duurzaamheid, teneinde de lange termijn kosten te minimaliseren?

1.h. Vraag: Kan het College nadere uitwerking geven aan de lange termijn werkgelegenheidsdoelstellingen van CVE? (We bedoelen hiermee niet de werkgelegenheid tijdens de bouw (SROI), maar de lange termijn werkgelegenheidseffecten).

2 Geld

De budgetten voor het complete CVE, inclusief DPE Next, worden eerst indicatief en later definitief vastgesteld door de raad in lijn met de afspraken in het "accounting manual" (administratief handboek). Er vindt controle plaats op de totstandkoming van de budgetten door het programmabureau, en door externe expertise via second opinions. Voor ieder deelproject wordt een post onvoorzien van 15 % standaard meegenomen.

Mogelijke verbeterpunten en advies vertaald in concrete vragen aan het College.

2.1 Uitvoeringsbudgetten

De kaderstellende ramingen zijn na eenmalige vaststelling op hoofdlijnen in 2008 niet meer geïndexeerd. Deelkredieten worden als uitvoeringsbudgetten aan de projectleiders toebedeeld, nadat de budgetten voor de algemene plan- en voorbereidingskosten eruit zijn gehaald. Ook de post onvoorzien wordt buiten het deelproject gereserveerd. Volgens het programmabureau zijn, ondanks het niet indexeren voor prijsontwikkelingen en het uitnemen van budgetten voor de algemene apparaatskosten en de post onvoorzien, de uitvoeringsbudgetten toereikend.

2.a. Vraag: Kan het college een actueel overzicht verstrekken van toegekende geïndexeerde uitvoeringsbudgetten voor deelprojecten en hun vermoedelijk beloop en toereikendheid gelet op het nog te verrichten werk?

2.b. Vraag: Kan het college een overzicht verstrekken van de gereserveerde bedragen voor onvoorzien en de mate waarin hierop een beroep is gedaan?

2.2 Private deelnemingen in DPE Next

In een door het college overgenomen motie tijdens de raadsvergadering van 3 oktober 2011 is bepaald, ter beperking van financiële risico's voor de gemeente, dat private deelname in het aandelenkapitaal van DPE Next wenselijk is en wordt het college verzocht DPE aan te sporen om hier stappen in te zetten.

Om de betrokkenheid van private ondernemingen te vergroten is een doelstelling voor private deelnemingen een mogelijk verbeterpunt. Tot op heden zijn alleen acties met betrekking tot het vriendenaandeel bekend, maar de betekenis daarvan is symbolisch. Ook de wel gerealiseerde private financiering in de vorm van leningen is geen sterk risicodragende deelname.

2.c. Vraag: Welke acties onderneemt het College om de private deelname in het aandelenkapitaal van DPE Next te vergroten en wat zijn de perspectieven?

2.3 Parkeerexploitaties

Bij de investeringsopzet voor de diverse parkeergarages wordt ervan uitgegaan dat door de doelstellingen voor parkeren en de exploitaties van de parkeergarages uit te werken, er een beter overzicht wordt verkregen van de bereikbaarheidsaspecten en de financiële risico's voor de parkeerexploitaties. In de aprilvergadering van de Commissie Bestuur, Middelen en Economie heeft het vorige college toegezegd de parkeerprognoses te zullen herijken in relatie tot de investeringsbesluiten die nog te nemen zijn en nader in te gaan op de risico's van de taakstellende ambities qua parkeeropbrengsten? In de raadsvergadering van 26/6/2014 zegde de wethouder toe een notitie parkeerexploitatie in het derde kwartaal 2014 te willen presenteren.

2.d. Vraag: Kan het College inzage geven of in deze notitie nieuwe parkeerprognoses worden meegenomen en mogelijke heroverweging van het aantal parkeergarages en/of plaatsen?

2.4 Back-up financiering CVE

Voor onzekere financiële bronnen is het verstandig om een back-up-plan op te stellen. De in vele stukken al jaren genoemde 17 miljoen euro subsidie rijksprogramma MIRT. Deze bijdrage is nodig voor het volledig afwickelen van de kostenvergoeding ten behoeve van de verplaatsing van DPE. De bijdragen aan DPE worden – na overleg met de accountant – geactiveerd als bijdragen aan activa van derden op de gemeentebalans, rekening houdend met bijdragen van subsidienten en uit gemeentelijke reserves. Indien de 17 mio euro niet of niet tijdig ter beschikking komt, blijft de gemeente met een ongedekt actief op de balans achter, want de verplaatsingsvergoeding moet tot de afgesproken 65,5 mio euro worden voldaan; een rest-tekort zal moeten worden weggewerkt.

2.e. Vraag: Heeft het College een worst case scenario beschikbaar voor het geval dat de 17 mio euro subsidie niet wordt verkregen en de gemeente met een tekort van 17 mio euro als gevolg van de afgewikkelde verplaatsingsvergoeding blijft zitten?

2.5 Aanbestedingsvoordelen

Het bijhouden van een totaaloverzicht van aanbestedingen en de totale kosten van projecten is belangrijk, mede gezien de wens volgens het nieuw bestuursakkoord om voortijdig aanbestedingsvoordelen af te ramen zoals gedaan is bij de ondertunneling om te voorzien in dekking voor het plan Marktpluin. Tevens is de nieuwe coalitie blijkens het bestuursakkoord voornemens om de aanbestedingsvoordelen bij de gunning van de bouw van het Theater voor doelen buiten CVE aan te wenden.

2.f. Vraag: Als aanbestedingsvoordelen voor projecten van CVE, alvorens te zijn gerealiseerd, worden afgeroomd, hoe dekt het College dan mogelijke nadelen tijdens het realiseren van de projecten af? Is hier weerstandsvermogen voor?

2.6 Voorbereidingskosten

In 2013 heeft uw raad besloten tot een krediet voor de kosten van het programmabureau voor de periode 2013 – 2015 voor in totaal 15 mio euro. Dit betreft algemene en specifieke plan(voorbereidings)kosten en algemeen toezicht en control door het bureau. Gezien de intensieve mate van projectbeheersing en de vele bureaus die expertise en second opinions leveren, kan onderzocht worden of de voorbereidingskosten, doelmatig en effectief zijn. Wij hebben geen normen / kengetallen aangetroffen voor plan(voorbereidings)kosten

2.g. Vraag: Hoe voorkomt het college "stapeling" van voorbereidingskosten maar ook van inhoudelijk controlling en onderzoek?

2.7 Overbruggingskrediet DPE

Er blijkt dat DPE strak stuurt op budgetten waardoor het totale overbruggingskrediet dat is becijferd op 22 mio euro vermoedelijk niet geheel benodigd is. De aflossing van dit krediet gaat pas beginnen vanaf 2030 dus het kredietrisico is niet onaanzienlijk. Tevens geldt de afspraak dat DPE per 1 september 2014 aangeeft hoe zij de geldstromen van de overbrugging goed gescheiden verantwoordt van de geldstromen ten behoeve van de nieuwe exploitatie, een aspect dat aan belang heeft gewonnen nu de opening is vertraagd.

2.h. Vraag: Is het college bereid om met DPE afspraken te maken over een bijgestelde raming voor het overbruggingskrediet, teneinde het kredietrisico dat de gemeente vanaf 2030 loopt te verminderen?

2.8 De grondexploitatie Hoofdstraatlocatie

De opbrengsten van 20 miljoen euro voor de Hoofdstraat zijn onderdeel van de ontwikkelde plannen. Dit is gebaseerd op de aannahme dat 2 ha in het nieuwe Mensenpark bebouwd zal worden en dat dit leidt tot een grondopbrengst van 20 mio euro. Hiervoor is echter alleen een zeer indicatieve grondexploitatieberekening voorhanden. Belangrijk is hierbij dat de opbrengsten gerealiseerd worden, waarbij de grondexploitatie en EFRO-subsidie stand houden, en tegelijk het ruimtelijk eindresultaat van CVE en het concept van het Mensenpark wordt gerealiseerd. De besluitvorming van de raad hierover (visiedocument Spoorzoeken uit 2007) is waarschijnlijk niet meer actueel en behoeft op zijn minst een flinke concretiseringslag. In de recent aan de raad uitgebrachte eerste

rapportage over 2014 wordt nader ingegaan op de problematiek van de locatie Hoofdstraat en het Mensenpark.

2.i. Vraag: Kan het College zorgen voor een actuele stand van zaken, waarover de raad een besluit kan nemen, waarmee de visienota uit 2007 (Spoorzoeken) wordt herbevestigd dan wel wordt geactualiseerd?

2.9 Weerstandsvermogen gemeente Emmen

De risico's die de gemeente Emmen beheert tonen nog steeds gerapporteerde restrisico's met een grote kans van optreden, waardoor er een grote impact op het weerstandsvermogen van de gemeente kan zijn. Met name het risico voor het niet halen van de ambities binnen de gestelde budgetten, blijft een grote zorg. Aanvullende adviezen van EY om risico's te beheersen zijn aangekondigd maar nog niet voorhanden.

Het is van groot belang dat de gemeente aangeeft hoe haar weerstandsvermogen zich verhoudt tot het totaal van op geld gezette risico's van CVE. In zijn rapport bij de jaarrekening 2013 geeft de accountant aan dat de gemeente Emmen een totale "exposure" heeft van 366 mio euro in CVE-investeringen. Van de totale "exposure" is netto voor rekening van de gemeente een bedrag van 226 mio euro, de rest is subsidie.

De gemeentelijke accountant schrijft in zijn rapport van bevindingen bij de jaarrekening 2013 dat DPE zonder de gemeente geen levensvatbaarheid heeft. In onze woorden: er is feitelijk sprake van een "gemeentelijke dierentuin", ook al is het formeel een eigenstandige vennootschap. De gemeente loopt een aanzienlijk deelnemings- en debiteurenrisico. Hoe verhoudt het weerstandsvermogen zich hiertoe?

In de paragraaf weerstandsvermogen van de gemeentelijke P & C stukken valt te lezen dat er een weerstandsvermogen is dat passend is voor een gemeente van de omvang van de gemeente Emmen met een gemiddeld risicoprofiel. Deze benadering negeert echter het hoge risicoprofiel van CVE en baseert zich niet op een eigen gekwantificeerde risicoanalyse vanuit CVE, terwijl deze wel te maken is. Om de gehanteerde vuistregels voor het weerstandsvermogen te checken zou een dergelijke schaduwberekening nuttig zijn en ruis/zorgen kunnen wegnemen, of tot aanvullende maatregelen kunnen leiden (meer buffers zoeken, risico's verminderen of een combinatie van beide).

2.j. Vraag: Kan het College aangeven op welke wijze en voor welke bedragen het weerstandsvermogen in de komende jaren voor CVE beschikbaar wordt gehouden?

2.k. Vraag: Welke buffers voor onvoorziene ontwikkelingen zijn op welke wijze voor de raad zichtbaar voorhanden? Welke eventuele aanvullende buffers zijn op de achterhand beschikbaar?

2.10 Verminderen van financiële risico's

Het programmabureau werkt tegenwoordig met het NARIS systeem. Als risico's voldoende op kans en schadebedragen zijn geïnventariseerd en geregistreerd, dan kan een simulatieberekening worden opgestart om te berekenen wat de behoefte aan financiële weerstand is om de uitkomsten van de simulatie op te vangen. Deze berekening is nog niet opgestart.

2.1. Vraag: Is het college bereid om zo spoedig mogelijk de simulatieberekening van de in NARIS opgenomen risico's op te starten en de resultaten te delen met de klankbordgroep CVE?

3 Tijd

De planning van CVE projecten staat onder toenemende spanning temeer daar culminatie plaats vindt bij de zeer gewenste opening van DPE Next met Pasen 2016 en in het kielzog daarvan, bij de opening van het theater na de zomer, samen met de start van het cultureel seizoen.

Mogelijke verbeterpunten en advies vertaald in concrete vragen aan het College.

3.1 Opening DPE Next

Er zijn nog grote planningsrisico's die de gemeente Emmen loopt door CVE, in het bijzonder in DPE Next, de bouw en verdere ontwikkeling van het Centrumplein en het Theater / Wereld van ontmoeting. Bij de opening van DPE Next, 25 maart 2016, geeft ook de gemeente Emmen haar visitekaartje af met de entree en haar omgeving. In de kwartaalrapportages worden deze risico's benoemd. De beheersmaatregelen zijn hierin globaal geformuleerd. De risico's die de gemeente Emmen beheert tonen relatief nog steeds gerapporteerde restrisico's met een grote kans van optreden. De aannemer voor het Theater geeft aan dat het grootste risico is dat vertraging ontstaat door het niet of niet tijdig nemen van bestuursbesluiten. Dit laatste risico is niet terug te vinden in het risicodossier. Dit is een voorbeeld dat de oorzaken voor vertraging nog niet voldoende scherp zijn doorgrond waardoor er geen specifieke maatregelen zijn gerapporteerd.

3.a. Vraag: Hoe gaat het College zorgen voor duidelijke specifieke beheersmaatregelen om de planningsrisico's in de aanloop naar 25 maart 2016 te minimaliseren?

3.2 Planning visieontwikkelingen

Er is voldoende tijd nodig voor de verdere ontwikkeling van onderdelen van CVE zoals het Mensenpark, locatie Vreding en de bebouwing aan het Centrumplein. Prioriteiten en mijlpalen zijn hier van belang.

3.b. Vraag: Kan het College inzage geven in de prioriteiten en mijlpalen die zijn gesteld voor de ontwikkeling en het ontwerp van de diverse projecten binnen CVE?

4 Kwaliteit

Hieronder wordt verstaan het borgen van ambities en doelstellingen van het CVE. Maar ook de wijze waarop zichtbaar wordt gemaakt dat aan de ambities en doelstellingen van het CVE wordt voldaan en dat er een continue verbetering van processen plaatsvindt om risico's te minimaliseren en kosten te drukken. Tussentijdse evaluaties na afronding van een deelproject houden iedereen scherp en er kan snel worden bijgestuurd.

Mogelijke verbeterpunten en advies vertaald in concrete vragen aan het College.

4.1 Kwaliteitsrisico's

Met name het risico R89 voor het niet halen van de ambities binnen de gestelde budgetten, blijft een grote zorg.

4.a. Vraag: Hoe gaat het College zorgen voor duidelijke maatregelen om de hoogste kwaliteitsrisico's te minimaliseren? Hoe zwaar wegen daarbij de adviezen van de stedenbouwkundig supervisor, en welke rol spelen die adviezen?

4.b. Vraag: Indien de budgetten voor de verschillende deelprojecten ontoereikend blijken om de ambities te halen, gaat het College dan de raad verzoeken de ambities bij te stellen of de budgettering te verruimen?

4.2 KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren)

Een SMART dashboard met KPI's is aan te bevelen om de ambities en doelstellingen te monitoren. Er worden wel KPI's gepresenteerd in de Kwartaalrapportages, maar deze zijn nog niet allemaal SMART.

- De planning-doelstellingen zijn duidelijk. Door de afhankelijkheden van de deelprojecten uit het programma in beeld te brengen wordt meer overzicht verkregen over de gevolgen en risico's van mogelijke afwijkingen door bijvoorbeeld besluitvorming.
- De doelstellingen van de Stedelijke Kwaliteit kunnen beter worden vastgelegd in de zin dat ze wel of niet zijn ontwikkeld en vastgelegd, dat ze (nog) in ontwikkeling zijn. Bij gerealiseerde projecten kan worden aangegeven of ze wel of niet gehaald zijn.
- Een KPI als eindoordeel per project is moeilijk te geven en kan beter weggelaten worden. Planning, Budget en Stedelijke Kwaliteit zijn afhankelijk van elkaar. Echter het eindresultaat, de Stedelijke Kwaliteit, is uiteindelijk blijvend.
- De doelstelling voor werkgelegenheid wordt alleen tijdens de bouwfase bepaald. Een doelstelling voor structurele werkgelegenheid voor CVE ontbreekt (nog).
- Duurzaamheidsdoelstellingen zijn wel aanwezig maar niet systematisch vertaald in KPI's. Het risico bestaat dat het bij goede voornemens blijft.

· Hoe de KPI's voor de budgettering zich verhouden tot de werkelijk gemaakte kosten is niet duidelijk. Ook is niet duidelijk hoe deze KPI's voor budgettering zijn gerelateerd aan bovengenoemde doelstellingen.

4.c. Vraag: Kan het College zorg dragen voor duidelijke en beheersbare doelstellingen voor planning, budgetten, Stedelijke Kwaliteit, structurele werkgelegenheid en duurzaamheid?

4.3 Evaluatie gerealiseerde projecten en lessons learned

De reeds gerealiseerde projecten dienen te worden getoetst aan de KPI's, en te worden geëvalueerd om lering uit te trekken. Lessons learned zijn wel besproken in termen van budgetoverschrijding, en er is een hele raadsvergadering aan parkeergarage Westerstraat gewijd. De les die geleerd is is dat een traditionele aanbesteding via een bestek een grote kans tot meerwerk met zich meebrengt, waarna voor BVP aanbesteding is gekozen. Toch is niet expliciet gemaakt of de kwaliteit conform de eisen is gerealiseerd, of de gebruikers tevreden zijn en of de omgeving tevreden is over de hindermaatregelen. We bevelen dan ook aan dit alsnog te doen voor de gerealiseerde projecten. Dan kunnen de werkelijke resultaten van de projecten Parkeergarage Westerstraat en Boermarkeweg 1^e fase worden bepaald. Er zijn mogelijkheden om bij andere gemeenten te kijken, welke ervaringen er op zijn gedaan bij grootschalige stedelijke veranderingen. Goede voorbeelden: Harderwijk met haar project Waterfront en Delft met het project Spoorzone. Dit geldt voor zowel het college, de raad als het projectteam.

4.d. Vraag: Kan het College aangeven welke lessen er geleerd zijn uit de gerealiseerde projecten, meer dan dat de traditionele aanbesteding via een bestek tot meerkosten leidde?

4.e. Vraag: Op welke wijze worden de gerealiseerde projecten geëvalueerd op tevredenheid, behaalde kwaliteit, budget, duurzaamheid, werkgelegenheid en planning?

4.f. Vraag: Op welke wijze wordt door het college en de organisatie geleerd leren van andere projecten, en welke acties worden door het college hiervoor ondernomen, los van BVP aanbesteden? Hoe zorgt het college ervoor dat de lessons learned voldoende opvolging krijgen? Bijvoorbeeld dat de projectorganisaties voldoende doordrongen zijn van de noodzaak zich bij te scholen op aanbestedingsmodellen, contracteringsvormen en de monitoring tijdens de uitvoering.

5 Aanvullende opmerkingen

5.1 Promotie van de gemeente en Wildlands Adventure Zoo Emmen

De promotie van de gemeente Emmen en die van 'Wildlands Adventure Zoo Emmen' kunnen op elkaar worden afgestemd. De centrale vraag hierbij zou kunnen zijn: 'Waarom rijd ik vanuit Haarlem Artis, Dierenpark Amersfoort en Six Flags voorbij, en rijd ik nog een uur verder door naar Emmen?' Of 'Hoe koppel je het Nationaal Kampioenschap Wielrennen met Emmen? Waarom vindt dit niet ieder jaar in Emmen plaats?'. Media-aandacht is belangrijk voor tussentijds gerealiseerde resultaten.

5.a. Vraag: Kan het College aangeven hoe effectief de huidige promotie van Emmen is om te kunnen zien of de promotie activiteiten moeten worden aangepast, worden gewijzigd en/of worden geïntensiveerd?

5.b. Vraag: Wat is de rol van de nieuwe Stichting Marketing Regio Emmen hierin? Heeft het College al inzicht in de plannen, die DPE ontwikkelt om de opening met Pasen 2016 optimaal in de markt te zetten?