

Feitenrelaas en analyse Parkeergarage Westerstraat



Vastgesteld d.d. 17 september 2013

Titel intern onderzoek:

Feitenrelaas en analyse Parkeergarage Westerstraat

Datum: 17 september 2013

Status: Definitief

Opdrachtgever:

Gemeente Emmen

Postbus 30001

7800 RA Emmen

e. gemeente@emmen.nl

i. www.emmen.nl

Raadhuisplein 1

7811 AP Emmen

t. 14 0591

f. 0591 685599



Gemeente Emmen

Ambtelijk opdrachtgever: A. Mewe

Gedelegeerd opdrachtgever: A.G. Dekker

Intern onderzoekers:

adviseur financiële programmabeheersing, programma CVE

controller, concerncontrol

Externe onderzoeker

ABC Management Groep BV

Postbus 765

9400 AT Assen

e. assen@abcmg.nl

i. www.abcmg.nl

Borgstee 15

9403 TS Assen

t. 0592 40 74 74

f. 0592 40 74 75



ABC • MANAGEMENT GROEP

Bouwmanagers en adviseurs

E. Zweers, Directeur

I. Vonk, Projectmanager

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
Situatie.....	1
Aanleiding	1
Onderzoek	1
Onderzoeksdoel.....	1
Vraagstelling	1
Afbakening	2
Onderzoeksproces.....	2
Leeswijzer.....	2
2. Feitenrelaas	3
3. Analyse Intern	25
Tijdsdruk als rode lijn bij gemaakte keuzes.....	25
Constructie als aangrijpingspunt voor discussie.....	26
Aangetroffen sfeerbeeld.....	26
Benadering van de situatie door de ambtelijke organisatie en het bestuur.....	27
Opzet van het project.....	28
Beantwoording onderzoeksvragen.....	29
4. Analyse Externe onderzoeker	30
Inleiding	30
Opdracht externe onderzoekers	30
Beheersfactoren	30
Algemeen beeld:.....	37
Eindconclusie:.....	37
Leerpunten voor de toekomst:	38
Bijlagen	40
Bijlage 1: Onderzoeksopzet.....	40
Bijlage 2: Lijst geïnterviewden	43
Bijlage 3: Overzicht gebruikte feiten.....	44
Bijlage 4 : Tijdas.....	48

1. Inleiding

Situatie

In opdracht van de gemeente Emmen wordt door Strukton Civiel Projecten (hierna SCP) gewerkt aan de bouw van de parkeergarage Westerstraat. Al vrij snel na de start van de bouw ontstond er tussen de gemeente en SCP een geschil over kosten en planning. Het ging hierbij om meer- en minderwerk en versnellings- en vertragingskosten. Ondanks herhaaldelijk overleg zijn de gemeente en SCP niet tot een overeenkomst gekomen in dit geschil. De opleverdatum van 1 februari 2013 is niet gehaald. Na bestuurlijk overleg op 22 augustus 2013 is een akkoord bereikt tussen de gemeente en SCP. Het volgende is afgesproken:

- SCP heeft op 16 november 2013 de parkeergarage gebruiksklaar;
- De gemeente betaalt SCP € 3,4 mln;
- Het college van BenW verzoekt de gemeenteraad om € 2,67 mln beschikbaar te stellen.

Aanleiding

De vaststellingsovereenkomst met SCP leidt tot een overschrijding van € 2,67 miljoen op het krediet van de parkeergarage aan de Westerstraat.

Het college heeft 29 augustus 2013 besloten om intern een feitenrelaas op te laten stellen en het proces te analyseren dat heeft geleid tot de kredietoverschrijding. Het college wil dit door een extern bureau mede laten beoordelen. De uitkomsten van het onderzoek dienen voor de raadsvergadering van 26 september 2013 en de daaraan voorafgaande commissievergadering beschikbaar te zijn. Het college zal hierover dan ook uiterlijk op 17 september een besluit nemen. Het college heeft op 3 september de onderzoeksopzet vastgesteld.

Onderzoek

De opdracht voor het onderzoek is gegeven door het College.

Het onderzoeksteam bestaat uit twee interne onderzoekers en twee externe onderzoekers. De interne onderzoekers stellen het feitenrelaas op en een interne analyse van de feiten. Aan de externe onderzoekers is de opdracht gegeven om als onafhankelijke externe deskundige de opstelling van het feitenrelaas kritisch te volgen, de interne analyse te beoordelen en waar dit naar het eigen oordeel wenselijk wordt geacht, met een eigen analyse aan te vullen.

Onderzoeksdoel

Het bestuur inzicht geven in hoe de conflictueuze situatie met SCP heeft kunnen ontstaan, die heeft moeten leiden tot een kredietoverschrijding van het project parkeergarage Westerstraat. Inzicht in de gang van zaken is nodig bij de besluitvorming van de Raad om extra krediet te verlenen en als les naar de toekomst om daarmee vergelijkbare situaties te voorkomen.

Vraagstelling

De interne onderzoekers stellen een feitenrelaas op en een analyse daarvan, gericht op de samenwerking intern en extern, de informatievoorziening en de besluitvorming.

De externe onderzoekers beoordelen/toetsen het feitenrelaas en de analyse op basis van hun kennis en ervaring met de aanpak van dergelijke vastgoedprojecten.

Onderzoeksvraag interne onderzoekers:

1. Hoe zien de feiten er uit in het verloop van het project parkeergarage Westerstraat?
2. Is gewerkt conform de afspraken in het plan van aanpak / projectplan en de externe/interne regelgeving?
3. Is gezien de feiten vast te stellen waardoor de conflictueuze situatie en daarmee de overschrijding van het krediet is ontstaan? Zoja, waardoor?
4. Zijn er lessen te trekken voor komende projecten van dit karakter en omvang? Zoja welke?

Onderzoeks vraag externe onderzoekers

1. Kennisnemende van het feitenrelaas en de analyse, wat valt dan op, op basis van de kennis en ervaring met dergelijke vastgoedprojecten?
2. Wat is het oordeel qua relevantie, compleetheid en stevigheid van het feitenrelaas en de analyse? Draagt het voldoende bij aan het beoogde doel van het onderzoek?

Afbakening

De periode 2010-2013 is feitelijk onderzocht, waarbij daaraanvoorafgaand een aantal ontwikkelingen zijn beschreven die voor het verdere proces onmisbaar zijn en daarom zijn toegevoegd. Dit onderzoek richt zich uitdrukkelijk niet op de vraag wie gelijk heeft inzake het conflict waarvoor de vaststellingsovereenkomst is gesloten. Ook worden de onderhandelingsresultaten en de inhoud van de vaststellingsovereenkomst, niet beoordeeld. Het sluiten van de vaststellingsovereenkomst is een bestuurlijke keuze, genomen in het maatschappelijk belang. In deze analyse is uitdrukkelijk niet gezocht naar “een schuldige”, maar naar het verloop van het interne proces bij de gemeente Emmen. Het onderzoeksteam heeft gesproken met bestuurders en medewerkers van de gemeente Emmen en aan de gemeente Emmen verbonden adviseurs in dit project. Er is niet gesproken met directie en medewerkers van SCP en aan SCP verbonden adviseurs. Er is ook niet gesproken met de projectontwikkelaar en de aannemer van de bovenbouw.

De onderzoekers geven geen oordeel over het functioneren en handelen van het bestuur. Het feitenrelaas en de analyses kunnen worden gebruikt ten behoeve van de besluitvorming door de gemeenteraad.

Onderzoeksproces

Er zijn vele documenten doorgenomen en er zijn 12 functionarissen, 2 wethouders en 1 oud wethouder geïnterviewd aan de kant van de gemeente (in dienst van de gemeente en ingehuurde adviseurs). In het onderzoeksproces hebben de interne onderzoekers samengewerkt met de onderzoekers van ABC Management Groep. De interviews zijn gezamenlijk gehouden en de duiding van wat is gehoord is gedeeld. Er is samen opgetrokken in het verzamelen van de documenten. De interne onderzoekers hebben zich vooral gericht op het opstellen van feiten relaas. Interne onderzoekers en externe onderzoekers hebben elk hun eigen analyse opgesteld waarbij de externe adviseurs uiteindelijk de analyse van de interne onderzoekers hebben beoordeeld en meegenomen in hun analyse.

Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport bestaat uit drie delen:

1. Feitenrelaas 2010 – 2013;
2. Interne analyse van de feiten en leerpunten;
3. Externe analyse met conclusies en aanbevelingen;

Alle in het feitenrelaas genoemde bewijstukken / documenten zijn ter inzage gelegd voor de gemeenteraad.

2. Feitenrelaas

Hieronder zijn alle feiten op chronologische volgorde weergegeven. In bijlage 4 zijn alle feiten in een tijdas geplaatst. Deze tijdas dient ter ondersteuning van het overzicht van dit feitenrelaas.

1 Eerste contact Mediamarkt

In juli 2001 is het eerste contact tussen de gemeente en de Mediamarkt geweest. In een brief van 1 augustus 2001 van Stable international is aangegeven dat Mediamarkt geïnteresseerd is in vestiging in Emmen.

- **Brief van Stable International BV, d.d. 1 augustus 2001**

2 Besluit college 'Ontwikkeling Emmencentrum-noord Mediamarkt'

Op 25 november 2008 stemt het college in met het plan van aanpak voor het opstellen van een definitief stedenbouwkundig plan en exploitatieopzet. In de jaren tussen 2001 en 2008 zijn onderzoeken geweest naar de haalbaarheid van de plannen voor Emmen centrum Noord en de Mediamarkt. In dat kader zijn diverse gesprekken gevoerd met Dolphin Project III B.V. Deze initiatieven en het verder verkennen van de haalbaarheid zijn vastgelegd in een intentieovereenkomst met Dolphin Project III B.V. Het college besluit om de intentieovereenkomst vast te stellen en aan te gaan.

- **BW 08.1401 Ontwikkeling Emmen Centrum-Noord, Mediamarkt, d.d. 25 november 2008**

3 Intentieovereenkomst met Dolphin Project III B.V.

Op 21 april 2009 wordt de intentieovereenkomst betreffende "voorgenomen vestiging van de Mediamarkt aan het Noorderplein te Emmen" naar Dolphin Project III B.V. gestuurd. De overeenkomst is op 18 juni 2009 getekend. Doel van de overeenkomst is het onderzoeken van de haalbaarheid naar het ontwikkelen en eventueel de realisatie van het initiatief. Het initiatief omvat het onderzoeken, voorbereiden en ontwikkelen van een appartementencomplex met wooneenheden, commerciële ruimten en een ondergrondse parkeergarage alsmede de aanleg casu quo aanpassing van openbare voorzieningen binnen het plangebied alsmede de herinrichting casu quo aanpassing van het openbaar gebied.

- **Intentieovereenkomst, getekend d.d. 18 juni 2009**

4 Verlenging intentieovereenkomst met Dolphin Project III B.V.

Op 13 oktober 2009 heeft het college besloten om de met Dolphin Project III B.V. gemaakte afspraken over verlenging van de intentieovereenkomst Noorderplein/Mediamarkt te bevestigen door middel van bijgevoegde brief. Omdat nog geen eenduidig beeld kon worden gegeven over het ruimtelijk ontwerp, financiën en juridische zaken en daarmee de haalbaarheid, is de periode van de intentieovereenkomst verlengd tot 1 januari 2010. In de brief aan Dolphin project III B.V. is bevestigd dat tijdens een bestuurlijk overleg is besproken dat het initiatief van Dolphin Project III B.V. vernieuwd zou worden. *"Na afloop van de verlengingsperiode zal duidelijkheid worden gegeven of het aangepast initiatief doorgang kan vinden, dan wel beëindigd zal worden overeenkomstig het gestelde in de intentieovereenkomst. Mocht uit het onderzoek naar voren komen dat niet conform de Grexwet gewerkt kan worden met marktconforme grondprijzen, de parkeerkelder niet in eigen gemeentelijk beheer met een sluitende exploitatie kan worden uitgevoerd en de ruimtelijke uitstraling en fysieke inpassing van het project niet kan worden ingepast eindigt de aangepaste intentieovereenkomst."*

- **BW 09.1120 Afspraken voortgang intentieovereenkomst ontwikkeling Noorderplein/Mediamarkt d.d. 13 oktober 2009**

- **Brief aan Dolphin Project III B.V. Afspraken intentie overeenkomst Ontwikkeling Noorderplein/Mediamarkt, d.d. 14 oktober 2009**

5 Collegebesluit ontwikkeling Noorderplein

Op 16 februari 2010 en in aansluiting daarop op 9 maart 2010 heeft het college besloten over de Ontwikkeling Noorderplein. Hierbij is een stedenbouwkundig plan (opgesteld door de Nijl architecten) als kaderstellend en de grondexploitatieopzet Emmen Centrum-Noord als taakstellend vastgesteld. Dit stedenbouwkundig plan en de grondexploitatie dienen als uitgangspunt voor het maken van vervolgspraken met Dolphin Project III B.V. en Lefier over een verdere uitwerking van de planvoorstellen Emmen Centrum-Noord. De raad is per brief geïnformeerd over dit besluit en het voornemen tot afsluiting van benodigde overeenkomsten. In grote lijnen ziet het uitwerkingsmodel van de betreffende planontwikkeling er als volgt uit:

- A. Langs de Hondsrugweg, rond de Lindenhof tot aan het Noorderplein is een openbare parkeergarage gedacht van 400 plaatsen in twee lagen onder de grond ontsloten vanaf de Westerstraat ter hoogte van de huidige parkeerdekken.
- B. Op de garage ten Noorden van de Lindenhof wordt de Mediamarkt met circa 5000 m2 gesitueerd, deels in twee lagen gericht op het Noorderplein.
- C. Ten zuiden van de Lindenhof zal vastgoedontwikkeling worden gerealiseerd ten behoeve van nader uit te werken centrumactiviteiten.

In dit collegebesluit is tevens het volgende opgenomen over het aangepaste initiatief uit het collegevoorstel van 13-10-2009:

“Na de verleende verlenging heeft Dolphin Project III B.V. getracht de ontwikkelopgave te klaren op basis van de door uw college bij besluit d.d. 13-10-2009 aangegeven randvoorwaarden. In een met Dolphin Project III B.V. gehouden bestuurlijk overleg is eind 2009 geconcludeerd dat het verstandiger is dat de gemeente in de nog beschikbare tijd het voortouw neemt. Het publieke karakter van de parkeeroplossing, de Europese regelgeving en de mogelijkheden van de gemeente om afspraken te maken met Lefier waren daarbij zwaarwegend.”

- **BW 10.0222 ‘Ontwikkeling Noorderplein’ d.d. 16 februari 2010**
- **BW 10.0260 ‘Ontwikkeling Noorderplein’ d.d. 9 maart 2010**
- **Brief aan de raad, kenmerk 10.014043 d.d. 12 maart 2010**

6 Opdrachtverlening Kleissen & Partners opstellen projectplan

In juni 2010 wordt door de programmamanager opdracht verleend aan Kleissen & Partners om over te gaan tot het opstellen van een projectplan t.b.v. de afronding van de definitiefase voor de te realiseren parkeerkelder aan het Noorderplein en advisering met betrekking tot het contracteren van een architect. De opdracht aan Kleissen & Partners heeft enkelvoudig onderhands plaatsgevonden. Deze partij is gekozen vanwege zijn ervaring.

- **Opdrachtverlening aan Kleissen & Partners, kenmerk 10.047262, d.d. 23 juni 2010**

7 Raadsbesluit ontwikkeling Noorderplein

Op 24 juni 2010 heeft de raad ingestemd met de planontwikkeling Emmen centrum Noord en is de grondexploitatie vastgesteld. Ten behoeve van de grondexploitatie Emmen-Centrum-Noord is een krediet van € 8,96 mln. beschikbaar gesteld en voor de bouw van de parkeerkelder Emmen-Centrum Noord is een krediet van € 13,7 mln. beschikbaar gesteld. Basis voor dit laatste krediet zijn de 400 parkeerplaatsen en de door bureau SPARK berekende all-in prijs van € 35.000 per parkeerplaats.

- **RA10.0064 ‘Ontwikkeling Noorderplein’ d.d. 24 juni 2010**

8 Projectplan, algemeen Programma van Eisen

Kleissen & Partners levert op 7 juli 2010 in opdracht van de gemeente Emmen (zie ook de opdrachtverlening aan Kleissen onder punt 6) een Projectplan Parkeergarage Emmen-Centrum-Noord op. Dit projectplan gaat uit van een Engineer & Build contract voor de parkeergarage en bevat een algemeen Programma van Eisen van de gemeente Emmen.

- **Projectplan Parkeergarage Emmen Centrum Noord, d.d. 7 juli 2010**
- **Bijlage 5 bij Projectplan: Algemeen programma van eisen opgesteld door de gemeente, juli 2010**

9 Inrichten ontwerpteam

In juli 2010 wordt een ontwerpteam ingericht bestaande uit de gemeente Emmen (projectleider), Kleissen & Partners (projectbegeleiding), constructeur, installatieadviseur, adviseur bouwfysica & brandveiligheid en de architect. Het ontwerpteam heeft een opdracht op basis van een Engineer & Build contractvorm.

- **BW 10.1123 Opdrachtverstrekking parkeerkelder Noorderplein, beschikbaar stellen uitvoeringskredieten, d.d. 28 september 2010**

10 Opdrachtverlening Hoofdconstructeur Ingenieursgroep Emmen B.v. (IGE)

Op 9 juli 2010 doet Kleissen & Partners in opdracht van de gemeente bij vier partijen een offerteaanvraag Hoofdconstructeur. Na analyse van de offertes op 23 juli 2010 wordt Ingenieursgroep Emmen B.v. (IGE) gekozen. Zij hadden de tweede prijs, maar volgens het oordeel van Kleissen & Partners een completere offerte. Bovendien was IGE de constructeur van de Lindenhof en de te slopen parkeergarage. Op 26 november 2010 wordt opdracht verleend aan Ingenieursgroep Emmen b.v. voor de uitvoering van de overeenkomst betreffende advieswerkzaamheden ten behoeve van parkeergarage Westerstraat te Emmen.

- **Opdrachtverlening Ingenieursgroep Emmen B.v., Parkeergarage Westerstraat te Emmen, Overeenkomst Opdrachtgever – Constructeur, kenmerk 10.120537, d.d. 26 november 2010**
- **Advies Offerteaanvragen van Kleissen & Partners, kenmerk Weem 0120100723 rapportage offerten adviseurs, d.d. 23 juli 2010**

11 Opdracht Kleissen & Partners begeleiding nieuwbouw parkeergarage

Op 15 november 2010 wordt door de directeur van de dienst Gebied opdracht verleend aan Kleissen & Partners om te begeleiden bij de nieuwbouw parkeergarage Emmen-Centrum Noord conform de aanbieding van Kleissen & Partners van 13 oktober 2010. Deze opdracht is enkelvoudig onderhands aanbesteed. Hierbij is voortgeborduurd op eerdere opdrachten binnen dit project.

Gezien het bedrag van de opdracht (€ 135.000) had meervoudig onderhands aanbesteed moeten worden of een collegebesluit genomen moeten worden om af te wijken van het interne inkoop- en aanbestedingsbeleid.

- **Opdrachtverlening begeleiden van de nieuwbouw parkeergarage Emmen-Centrum Noord, kenmerk 10.11111, d.d. 15 november 2010**
- **Opdrachtbevestiging van Kleissen & partners, kenmerk Weem 01-20101013-sa-offerte parkeergarage projectmanagement, d.d. 13 oktober 2010**

12 Raadsbesluit uitbreiding ontwikkeling Noorderplein

Op 27 januari 2011 stemt de Raad in met de ontwikkeling locatie Westertoren als aanvulling op het project Noorderplein. Één van de voorwaarden hierbij is dat de financiële uitgangspunten voor de parkeerkelder vastgelegd in het raadsbesluit van 24 juni 2010 het uitgangspunt vormen voor de gehele parkeerkelder. Door deze ontwikkeling wordt de parkeercapaciteit uitgebreid met 50 parkeerplaatsen. Om te toetsen of dit financieel haalbaar is binnen de in het raadsbesluit RA 10.0064 genoemde uitgangspunten, heeft SPARK geadviseerd om een raming door een bouwmanagementadviesbureau op te laten stellen. Kleissen & Partners heeft een raming opgesteld op basis van het voorlopig ontwerp en kengetallen. Deze raming kwam uit op de raming zoals opgenomen in fase 1 ad € 13,7 mln. De uiteindelijk kosten per parkeerplaats komen hiermee op € 30.000 per parkeerplaats ipv de eerder genoemde € 35.000 per parkeerplaats. Deze lagere kostprijs per parkeerplaats wordt veroorzaakt door landelijke ontwikkelingen in neerwaartse richting ten gevolge van het economische klimaat.

- **RA10.0136, Noorderplein, uitbreiding plangebied met Westertoren, d.d. 27 januari 2011**
- **Notulen commissievergadering Wonen en Ruimte, d.d. 10 januari 2011**
- **Notulen Raadsvergadering, d.d. 27 januari 2011**

13 Keus traditionele aanbesteding op basis van bestek in plaats van Engineer & Build

Het projectteam bestaande uit de projectleider, de projectmanager en Kleissen & Partners kiest er op 7 december 2010 voor om de aanbesteding voor te bereiden tot traditionele aanbesteding op basis van bestek in plaats van Engineer & Build. Aanleiding hiervoor was de nog lopende bestemmingsplanprocedure in relatie tot de tijdsdruk. De tijdsdruk was er vanwege de geplande opening Mediamarkt en de bereikbaarheid van het centrum van Emmen, gegeven de andere geplande centrum projecten (waaronder Atalanta). Om een omgevingsvergunning te kunnen krijgen is een goedgekeurd bestemmingsplan nodig. Indien de gemeente zelf het bestek gaat uitwerken, kan het technische ontwerp (TO) en de aanvraag omgevingsvergunning parallel met de aanbesteding plaatsvinden. Daarom heeft de gemeente de ontwerpteam partners gevraagd om het opgestelde DO verder uit te werken richting een bestek. Dit zou de gemeente een tijdswinst opleveren van 3 a 4 maanden.

- **Verslag van de projectvergadering Noorderplein –parkeergarage d.d. 7 december 2010**
- **Brief aan IGE, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – constructeur, kenmerk 11.127334, d.d. 15 maart 2011**
- **Brief aan DGMR Bouw Bv, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – BBA adviseur, kenmerk 11.130626, d.d. 24 maart 2011**
- **Brief aan Mul BV, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – installatieadviseur, kenmerk 11.127043, d.d. 15 maart 2011**
- **Brief aan Kleissen & Partners, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – Projectmanager, kenmerk 11.129820, d.d. 24 maart 2011**
- **Brief aan Kleissen & Partners, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – Projectmanager, kenmerk 11.129829, d.d. 24 maart 2011**

14 Besluit uitwerking herorientatie projectstructuur Atalanta

Op 29 maart 2011 besluit het college de uitgewerkte organisatiestructuur Gebiedsontwikkeling Emmen Centrum/Atalanta vast te stellen. Vanaf dat moment viel het project parkeergarage Westerstraat onder het programma Centrumvernieuwing Emmen.

- **BW 11.0349 uitwerking heroriëntatie projectstructuur Atalanta d.d. 29 maart 2011**

15 Opdrachtverlening Schenning en Regtering

Naar aanleiding van de keuze om over te gaan van Engineer & Build naar traditionaal bestek en omdat het niet mogelijk was om de Nijl architecten te vragen om een aanvullende opdracht, heeft Kleissen en Partners op 14 februari 2011 namens de gemeente Emmen een offerte aanvraag gedaan bij vier geselecteerde partijen, waarbij 1 uit de regio, om te adviseren bij het uitwerken van een Definitief ontwerp naar een Technisch ontwerp. Van de vier partijen waren er drie partijen die aangaven dat ze de opdracht niet konden realiseren binnen de gegeven planning of zich niet konden verenigen met de voorwaarden. Schenning en Regtering was de enige partij die het wilde doen en is eind februari geselecteerd. In april 2011 is de overeenkomst door de directeur van de dienst Gebied getekend en begin juni weer getekend retour ontvangen. Uit mailverkeer blijkt dat Schenning en Regtering de overeenkomst per ongeluk heeft laten liggen. Op 26 juli 2011 is er een opdrachtverlening vanuit de directeur van de dienst Gebied naar Schenning en Regtering gestuurd. Schenning en Regtering voert sinds maart 2011 de opdracht uit in samenwerking met VOM als onderaannemer die het bestek heeft geschreven. Het was niet mogelijk om de Nijl architecten te vragen, omdat met een aanvullende opdracht van deze omvang de totale opdracht boven de Europese aanbestedingsgrens zou uitkomen. De Nijl architecten is daarom gevraagd om het uitwerken van DO naar TO te begeleiden en te controleren.

- **Overeenkomst Gemeente Emmen - Schenning en Regtering bouwadvies, d.d. 3 juni 2011**
- **Opdrachtverlening Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst uitwerking DO naar TO, kenmerk 11.138459, d.d. 29 juli 2011**
- **Verslag Noorderplein projectgroep parkeergarage d.d 18 januari 2011**
- **Opgave meerwerk De Nijl d.d. 9 november 2011**

16 Besluit aanbestedingsstrategie

Op 31 mei 2011 heeft het college de aanbestedingsstrategie parkeergarage Westerstraat vastgesteld. De aanbestedingsstrategie komt er op neer dat gekozen wordt voor een niet openbare procedure met als gunningscriterium "laagste prijs". Gelet op het kritieke pad van de realisatie is beoogd om voor deze opdracht een heldere en overzichtelijke procedure te volgen. De prijs is doorslaggevend. De kwaliteitsaspecten die van belang zijn, zijn al vastgelegd in het technische ontwerp. Aan het college zijn bij dit voorstel niet expliciet de overwegingen van het voorstel voorgelegd voor de keuze van de verschillende aanbestedingsvarianten.

- **BW11.0649 'Aanbestedingsstrategie nieuwbouw parkeergarage Westerstraat', d.d. 31 mei 2011**

17 Bestek 18 juli 2011

Op 18 juli 2011 is het definitief technisch ontwerp gereed.

- **Stabu bestek deel 1 voor Bouw parkeergarage Westerstraat Emmen, d.d. 18 juli 2011**
- **Bestek en voorwaarden ten behoeve van de E en W installaties, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, d.d. 18 juli 2011**

18 Besluit college Uitvoering bouw parkeergarage Westerstraat

Het college besluit op 20 september 2011 over te gaan tot bouw van de parkeergarage Westerstraat en daarvoor het krediet van afgerond €13,7 mln. beschikbaar te stellen.

- **BW11.0962 'uitvoering bouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 20 september 2011**

19 Samenwerkingsovereenkomst Dolphin Project III B.V.

Op 5 juli 2011 besluit het college om de samenwerkingsovereenkomst met Dolphin Project III B.V. t.b.v. ontwikkeling Noorderplein/westerstraat aan te gaan. Deze samenwerkingsovereenkomst wordt getekend op 1 november 2011 door Dolphin Project III B.V. en de gemachtigde directeur van de gemeente. In de samenwerkingsovereenkomst staat benoemd dat partijen een planning zullen vaststellen en op welk tijdstip en binnen welke periode beoogd wordt de deelplannen te ontwikkelen (artikel 18 in de overeenkomst).

In de samenwerkingsovereenkomst wordt het volgende in overweging genomen:

“Exploitant (Dolphin Project III B.V.) is gedurende de looptijd van de intentie-overeenkomst- en de periodes van verlenging- er niet in geslaagd om – binnen de door de gemeente gestelde kaders- te komen tot een voor partijen haalbare ontwikkeling, reden waarom partijen in onderling overleg hebben besloten dat de gemeente het initiatief neemt om de haalbaarheid van het initiatief te onderzoeken, zwaarwegende redenen hierbij waren: het publieke karakter van de parkeeroplossing, de Europese regelgeving en de mogelijkheid van de gemeente om afspraken te maken met Lefier.”

Het aangepaste initiatief omvat ondermeer de realisatie van een ondergrondse parkeergarage, welke na splitsing in appartementsrechten, voor rekening en risico van de gemeente wordt gerealiseerd.

- **BW11.0777 Overeenkomst Dolphin III Noorderplein – Westerstraat, d.d. 5 juli 2011**
- **Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Emmen/Dolphin project III BV inzake de herontwikkeling van Emmen Centrum-Noord, getekend d.d. 1 november 2011**
- **Planning opgesteld door Kleissen & Partners als bijlage bij de samenwerkingsovereenkomst, kenmerk weem01-20110601-coy-an-overall planning, versie 4.1, d.d. 1 juni 2011**

20 Gunningsbesluit

Op 1 november 2011 besluit het college op basis van het advies van de beoordelingscommissie de opdracht tot het realiseren van de parkeergarage Westerstraat te gunnen aan Strukton Civiel projecten B.V (SCP) op basis van de laagste inschrijving van € 10.440.000. De geraamde waarde was € 10.470.000, de tweede aanbidding was € 10.444.000 en de hoogste offerte was € 13.300.000.

- **BW 11.1229 Gunningsbesluit EU aanbesteding nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 1 november 2011**

21 Opdrachtverlening constructief advies

Op 29 november 2011 verleent de gemeente aan Ingenieursgroep Emmen b.v. (IGE) een aanvullende opdracht om over te gaan tot het leveren van constructief advies directie ten behoeve van uitvoering parkeergarage Westerstraat Emmen. Hierin wordt verwezen naar de offerte van 3 november 2011 van IGE. In deze offerte staat dat de werkzaamheden zullen bestaan uit het bijwonen van bouwvergaderingen en het verrichten van controlewerkzaamheden op de bouw.

- **Offerte van IGE ‘constructief advies directie t.b.v. uitvoering parkeergarage Westerstraat te Emmen’, d.d. 3 november 2011**
- **Opdrachtverlening aan IGE ‘constructief advies directie t.b.v. uitvoering parkeergarage Westerstraat te Emmen’, d.d. 29 november 2011**

22 Opdrachtbevestiging SCP

Op 2 december 2011 is de opdrachtbevestiging getekend door de gemeente Emmen, op 8 december 2011 door SCP en op 27 december 2011 is de getekende opdracht door de gemeente ontvangen. Formele start bouw is vastgesteld op 9 januari 2012.

- **Getekende overeenkomst met SCP d.d. 8 december 2011**
- **Verslag 01 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 6 december 2011**

23 Werkzaamheden Constructeur gemeente

De hoofdconstructeur van de gemeente (IGE) is vanaf de 1^e bouwvergadering op 6 december 2011 niet aanwezig op de bouwvergaderingen en is daarna niet meer betrokken geweest bij de uitvoering van de onderbouw.

- **Verslag 01 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 6 december 2011**
- **Verslag 02 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 7 januari 2012**
- **Verslag 03 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 14 februari 2012**

24 Wethouder Sleeking geïnformeerd aanlevering stukken aan VTH

In het werkoverleg van wethouder Sleeking en VTH op 16 januari 2012 wordt melding gemaakt dat nog diverse constructiegegevens ingediend moeten worden door SCP (c.q. ABT als constructeur van SCP) in opdracht van de vergunninghouder (gemeente Emmen). Dit signaal is afgegeven aan de projectleider van de gemeente Emmen. De wethouder informeert collega wethouder in diens rol van opdrachtgever.

- **Werkoverleg wethouder Sleeking met VTH, verslag van 16 januari 2012**

25 Brief aan constructeur gemeente Emmen

In de brief van 6 februari 2012 van Kleissen & Partners in opdracht van de gemeente, wordt gesproken over de verantwoordelijkheid van IGE en wordt aangegeven dat er geen sprake meer is van een Engineer & Build contractvorm. Geconstateerd wordt dat IGE stukken niet op tijd aanlevert en dat de maakbaarheid van het ontwerp niet realiseerbaar is. De vervolgoopdracht van 29 november 2011 wordt geannuleerd. In de brief wordt IGE aansprakelijk gesteld voor eventuele advieskosten in het vervolg.

- **Brief van Kleissen & Partners aan IGE, d.d. 6 februari 2012**

26 Eerste formele melding in bouwvergadering van vertraging

Het verslag bouwvergadering 14 februari 2012 spreekt over 9 weken vertragingen; als gevolg van de hoofdberekening 4 weken en als gevolg van de inrit Lindehof 5 weken. Handmatige aanpassingen van SCP d.d. 7 maart op het verslag van 14 februari 2012 laat 11 weken vertraging zien.

- **Verslag 03 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 14 februari 2012**
- **Verslag 03 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 14 februari 2012 (incl. handmatige aantekeningen SCP)**

27 Reactie constructeur op brief gemeente van 6 februari 2012

IGE geeft aan zich niet te herkennen in de inhoud van de brief van 6 februari 2012 van de gemeente. IGE geeft aan de gevraagde wijziging, met betrekking tot de bovenbouw, uit het coördinatieoverleg van 31 januari 2012 nog uit te zullen voeren.

- **Brief van IGE aan de gemeente Emmen, d.d. 21 februari 2012**

28 Melding vertraging 15,5 weken door SCP

In een brief van 12 maart 2012 van SCP wordt gesproken over een vertraging door:

- Te late levering hoofdberekening nodig voor engineering werk
- Verhogen veiligheidsfactor van 1,3 naar 1,5
- Aanpassingen aan de doorbraak Lindenhof
- Nieuwe berekening doorbraak Lindenhof is op 6 maart ingediend

Deze berekening is exclusief de gevolgen nieuwe bouwtechnische gegevens (engineering tbv draagconstructie van de diepwand). SCP spreekt over totaal 15,5 week vertraging.

- **Brief van SCP 'Bouwtijdverlenging Emmen', kenmerk PE-CU-BRI-5057, d.d. 12 maart 2012**

29 Wijziging hoofdontwerp

In het bouwverslag van 13 maart 2012 meldt SCP een ontwerpwijziging en de achtergrond van het ontstaan hiervan. SCP verzoekt om de nokken aan de diepwand te bevestigen. Dit zou minderwerk opleveren. De projectleider geeft aan dat als dit constructief geen problemen oplevert dit akkoord is. SCP meldt in de bouwvergadering: *"overkoepelend is het hoofdontwerp een "doos in doos" niet mogelijk en zal gewijzigd worden"*.

- **Verslag 04 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 13 maart 2012**

30 Besluit verhoging veiligheidsfactor

De wijziging houdt in dat de diepwandconstructie als dragend wordt uitgevoerd. Volgens de constructeur van SCP (ABT) is de stabiliteit van de diepwanden tijdens het aanbrengen een risico voor de omliggende bebouwing. In februari 2012 is er een discussie ontstaan over de stabiliteit van de diepwand tijdens het maken van de diepwand. Volgens de aannemer van de constructeur IGE, opgenomen in het bestek, zou 1,3 veiligheidsfactor genoeg zijn. Volgens de adviseur van SCP (ABT) zou niet gegarandeerd kunnen worden dat de veiligheidsfactor van 1,3 genoeg zou zijn. Volgens VTH (zie verslag overleg parkeergarage 23 april 2012) mag voor de diepwand (horizontaal gezien, geotechnisch) grenstoestand 2 (komt overeen met veiligheidsfactor 1,3) worden gehanteerd (e.e.a. conform de CUR 166). Voor het gebouw dient de diepwand met grenstoestand 3 (komt overeen met veiligheidsfactor 1,5) worden uitgevoerd, dit betreft de verticale belasting (E.e.a. conform de NEN 6702). Omdat de gemeente geen ondersteuning had van IGE heeft de gemeente op advies van Kleissen & Partners advies gevraagd aan een wetenschappelijk medewerker van de TU Delft, een deskundige op het gebied van funderingen en hoek verdraaiingen van en stabiliteit van gebouwen. Hij adviseerde de sleufstabiliteit te verhogen van 1,3 naar 1,5. Dit om het verdraaien (kantelen) van deze gebouwen te voorkomen. Binnen de bouwdirectie is toen de keuze gemaakt om de sleuf stabiliteit te verhogen om alle risico's voor de opdrachtgever te voorkomen (kosten circa € 150.000 die passen binnen het bouwbudget). In het verslag van 13 maart 2012 is te lezen dat de gemeente dit als meerwerk heeft goedgekeurd.

- **Verslag 04 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 13 maart 2012**

- **Notulen (VTH) overleg parkeergarage Westerstraat, d.d. 23 april 2012**

31 Eerste overleg aangaande aanlevering stukken aan VTH

Op 22 maart 2012 vindt overleg plaats met de afdeling VTH in aanwezigheid van de teamleider Bouwtoezicht, de afdeling ROI in aanwezigheid van de afdelingsmanager, SCP en ABT. De lijnen worden aangegeven m.b.t. beide rollen van de gemeente; opdrachtgever/vergunninghouder en vergunningverlener. Tijdens het overleg worden afspraken gemaakt over de aanlevering van stukken door SCP en over de inzet van VTH. Uit de interviews komt naar voren dat door te late aanlevering van stukken VTH onvoldoende tijd had. Om optimaal van dienst te zijn en te zorgen dat het niet uit de hand zou lopen hebben medewerkers van VTH overgewerkt.

- **Verslag 22 maart 2012 bijeenkomst gemeente (VTH, ROI), K&P, SCP en ABT**

32 Eerste rapportage over parkeergarage Westerstraat aan het college nadat in maart 2012 geconstateerd werd dat het niet goed gaat.

Op 22 maart 2012 wordt hetvolgende gemeld over de parkeergarage Westerstraat in het college:
“Er vindt ambtelijk spoedoverleg plaats over de bouw aan de Westerstraat. De toegepaste constructie lijkt af te wijken van de verleende vergunning. Bestuurlijk overleg zal indien nodig plaatsvinden met wethouder Sleeking en wethouder Kuper”.

33 SCP krijgt geen opdracht voor de bouw van de bovenbouw

SCP meldt in de bouwvergadering van 10 april 2012 dat SCP geen opdracht voor de bouw van de bovenbouw krijgt (van Dolphin Project III B.v.).

- **Verslag 05 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 10 april 2012**

34 Gesprek Constructeur Gemeente Emmen 10 april 2012

Op 10 april 2012 vindt er een gesprek plaats met IGE over het ontstane probleem. Hier is geen verslag van. Wel is uit een brief van IGE op te maken dat IGE verzocht is om een aanbidding te maken om als hoofdconstructeur op te treden: *“...de bespreking d.d. 10 april 2012, gevoerd tussen Gemeente Emmen, Kleissen en Partners Noord en IGE. Tijdens dit gesprek stelt u terecht vast dat een hoofdconstructeur ontbreekt en u verzoekt IGE een aanbidding te maken om als hoofdconstructeur op te treden.”*

- **Brief van IGE aan de gemeente Emmen “Aanvullende aanbidding realisatiefase parkeergarage Emmen Centrum Noord”, d.d. 16 april 2012**

35 Constructeur ziet af van een aanvullende opdracht.

In de brief van 16 april 2012 geeft IGE aan contractueel geen bemoeienis te hebben met de uitvoeringsfase. IGE geeft aan dat 28 maart 2012 al haar verplichtingen ten aanzien van het proces zijn voltooid. Gemeente heeft tijdens het gesprek van 10 april 2012 IGE verzocht een aanvullende aanbidding te doen voor de fase detaillering en realisatie. IGE geeft aan het proces en de communicatie met de constructeur van de aannemer (ABT) als teleurstellend te ervaren en geen onderdeel meer te willen uitmaken in het proces. IGE geeft aan af te zien van het doen van een aanvullende aanbidding aan de gemeente Emmen.

- **Brief van IGE aan de gemeente Emmen “Aanvullende aanbidding realisatiefase parkeergarage Emmen Centrum Noord”, d.d. 16 april 2012**

36 Eerste bestuurlijke contact gemeente en SCP

Op 17 april 2012 hebben wethouder Kuper en programma directeur CVE voor het eerst bestuurlijk contact met directie SCP over de problemen tot dan toe (o.a. vraagstuk bewoners Lindenhof). Daarna is op 19 april 2012 nogmaals telefonisch contact geweest tussen wethouder Kuper, de programmadirecteur CVE en de directie van SCP. In een ambtelijk overleg op 19 april 2012 heeft SCP een berekening van versnellingsmaatregelen ter sprake gebracht van in totaal € 996.405.

- **Kwantificering versnellingsmaatregelen Parkeergarage Emmen, AWE, d.d. 19 april 2012 en achterliggende documenten.**

- **Mail van projectmanager SCP aan de projectleider van de gemeente Emmen “Bespreken versnellingsmogelijkheden”, d.d. 19 april 2012**

37 Brief IGE aan gemeente, Aanmaning

IGE stuurt de gemeente een aanmaning inzake de advieswerkzaamheden constructie t.b.v parkeergarage Westerstraat Emmen, gebaseerd op de toezegging dat de openstaande facturen a € 9.638,- zouden worden betaald.

- **Brief IGE aan gemeente, Aanmaning d.d. 26 april 2012**

38 Vervolg gesprek m.b.t. aanlevering aan VTH

Op 23 en 26 april 2012 is de teamleider van Bouwtoezicht na 22 maart 2012 nogmaals met SCP en ROI om de tafel gaan zitten. Uit de interviews blijkt dat de aanlevering aan VTH nog steeds niet goed verliep. Op 23 april worden weer afspraken gemaakt over de aanlevering van stukken aan VTH. Op 26 april vat de teamleider Bouwtoezicht de bijeenkomst samen. Wat betreft de samenwerking wordt opgemerkt; eenduidiger communicatie, vertrouwen in ABT en SCP, elkaars rollen erkennen, in relatie tot planning elkaar scherp houden, tekeningen en stukken van voldoende kwaliteit om te kunnen beoordelen. Na dit overleg is de aanlevering verbeterd.

- **Verslag overleg Parkeergarage Westerstraat, maandag 26 april 2012, bijeenkomst gemeente (VTH en ROI), Kleissen & Partners, SCP en ABT.**

39 Overleg bewoners van de Lindenhof

Op 23 april 2012, 3 mei 2012 en 8 mei 2012 is met de bewoners van de Lindenhof gesproken over een oplossing voor het parkeren van wege het vrijmaken van plaatsen ten behoeve van de constructieve aanpassing in verband met de doorbraak Lindenhof.

Vanaf 2 augustus 2012 is gewerkt aan een definitieve toegang en was 1 parkeerlaag bereikbaar via een tijdelijke brug vanaf de Hondsrugweg en zijn tijdelijk vandaalbestendige parkeervoorziening gerealiseerd.

- **Verslag overleg bouwcommissie de Lindenhof, 8 mei 2012**

40 Start Draaijer & Partners ondersteuning Parkeergarage Noord

Op 19 april 2012 is Draaijer & Partners gestart met haar werkzaamheden. Op 10 mei 2012 is, na een meervoudige onderhandse aanbesteding (met 3 partijen), opdracht verleend voor ondersteuning van de parkeergarage Noord. Deze opdracht is verleend door de programmadirecteur om de projectleider te ondersteunen en de gerezen problemen met SCP op te lossen. Hierbij is in eerste instantie niet gekozen om operationeel in het project deel te nemen, om zoveel mogelijk de huidige structuur zijn waarde te laten behouden.

- **Opdrachtverlening Draaijer & Partners, 'Aanbieding ondersteuning parkeergarage Westerstraat', d.d. 10 mei 2012**

- **Offerte van Draaijer & Partners, 'Aanbieding ondersteuning PG Westerstraat', d.d. 27 april 2012**

41 Second opinion en opdrachtverlening Goudstikker - de Vries

Op 1 mei 2012 stuurt Goudstikker - de Vries hun second opinion van het oorspronkelijke bestek toe. De conclusie uit de second opinion luidt: *“aannames ontwerpsgangpunten hoofdconstructie zijn juist. De belastingopgave onderdeel van de gunning is echter op onderdelen onvoldoende. Aannemer moet daarom aannames doen die kunnen leiden tot discussie. De informatie voor de doorbraak van de Lindenhof is onvoldoende. De moeilijkheidsgraad van de doorbraak Lindenhof was niet te voorzien”*.

Op 15 mei 2012 verleent de teamleider van de gemeente aan Goudstikker - de Vries opdracht om over te gaan tot het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de parkeergarage Westerstraat. De opdracht bestaat uit een second opinion, werkbeoordeling, besprekingen en controle onderdelen derden en wapeningcontroles. De opdracht aan Goudstikker - de Vries is enkelvoudig onderhands aanbesteed.

- **Second opinion Goudstikker en de Vries, met kenmerk 20121444, d.d. 1 mei 2012**
- **Opdrachtverlening aan Goudstikker en de Vries met kenmerk 12.339048, d.d. 15 mei 2012**

42 Aansprakelijk stellen constructeur

In een brief van 3 mei 2012 stelt de gemeente IGE aansprakelijk voor het onvoldoende uitvoeren van de advieswerkzaamheden, op basis van de second opinion van Goudstikker - de Vries. De Gemeente geeft daarnaast aan dat de nota's niet zullen worden betaald.

- **Brief aan IGE Toerekenbaar tekortschieten advieswerkzaamheden constructie t.b.v. parkeergarage Westerstraat Emmen, d.d. 3 mei 2012**

43 Brief IGE reactie op toerekenbaar tekortkomen

IGE geeft aan niet bekend te zijn met de second opinion van Goudstikker - de Vries. IGE geeft daarnaast aan dat met het schrijven van 16 april 2012 afwijzend is gereageerd op de vraag om op te treden als hoofdconstructeur. IGE schrijft in de brief een opdracht te hebben voor de besteksfase conform de brief d.d. 10 december 2010 en conform DNR 2005 (dus niet voor het vervolg). De gemaakte berekeningen moeten voldoen als interne onderbouwing. IGE geeft aan dat gemeente niet gerechtigd is deze berekeningen aan derden te verstrekken (behalve voor VTH / bouwaanvraag). IGE geeft aan de vaststelling dat IGE tekort is geschoten in de met de Gemeente Emmen aangegane verplichtingen niet te delen. Het niet betalen van de nota's achten zij onrechtmatig en is tevens in tegenspraak een email d.d. 13 april 2012.

- **Brief IGE aan gemeente, reactie toerekenbaar tekortschieten d.d. 14 mei 2012**

44 Collegebesluit Parkeergarage Noord voortgangsnotitie Draaijer & Partners

Op 15 mei 2012 neemt het college kennis van de voortgangsnotitie van Draaijer & Partners d.d. 7 mei 2012 betreffende de bouw van de parkeergarage Noord en de brief aan SCP dd. 4 mei 2012. De samenvatting en conclusies uit deze voortgangsnotitie luiden als volgt: *“De aannemer meldt fors meerwerk als gevolg van incomplete en onjuiste contractstukken en versnellingsmaatregelen om opgelopen vertragingen in te lopen. In de ogen van de gemeente heeft de aannemer maar ten dele gelijk. Alleen de doorbraak naar de Lindenhof is niet goed gecontracteerd. Op basis daarvan zullen we de aannemer extra moeten vergoeden. De verwachte kosten hiervan kunnen goed binnen het beschikbare budget worden gedekt. De vertraging wordt dan ingelopen, zodat de planning gehandhaafd blijft en de afspraken met Dolphin Project III B.V. en de Mediamarkt kunnen worden nagekomen. Ons verdedigbaar standpunt is kenbaar gemaakt aan de aannemer en zal met hem worden gedeeld. Een tegenreactie mag worden verwacht gezien het grote verschil in opvatting.”* Het meerwerk (incl. versnellingskosten) dat SCP meldt bedraagt € 1,15 mln, de verwachte kosten in de opvatting van de gemeente bedragen € 0,175.

- **BW 12.0535 Parkeergarage Noord. Voortgangsnotitie, d.d. 15 mei 2012**
- **Voortgangsnotitie van Draaijer en Partners, kenmerk 12/EAN/so/ovl/1.0-3-120172 d.d. 7 mei 2012**
- **Brief aan SCP, Vertragsprobl. en versnellingsmaatr. kenmerk 2.333166, d.d. 4 mei 2012.**

45 Opdrachtverlening Holland van Gijzen

Op 22 mei 2012 is opdracht verleend aan de advocaat van Holland van Gijzen om over te gaan tot advisering en ondersteuning in de discussies van de gemeente Emmen met SCP inzake de bouw van de parkeergarage Westerstraat en de daarbij optredende vertraging.

- **Opdrachtverlening Holland van Gijzen, opdracht m.b.t. Parkeergarage Westerstraat/SCP, kenmerk 12.338524, d.d. 22 mei 2012**

46 Opbouw juridische dossier door de gemeente

Naar aanleiding van de meningverschillen met SCP en de daarover ontstane briefwisselingen en mailwisselingen is de gemeente op 23 mei 2012 gestart met de opbouw van een juridisch dossier door de gemeentelijke juristen.

47 Brief IGE aan gemeente, Aanmaning 2

IGE refereert in deze brief aan het schrijven van 14 mei 2012 van IGE en dat daar tot op heden nog geen reactie op is ontvangen vanuit de gemeente. De eerder genoemde second opinion is ook nog niet ontvangen. IGE gaat er derhalve vanuit dat er geen reden is de betaling nog langer op te schorten.

- **Brief IGE aan gemeente, Aanmaning 2, d.d. 14 juni 2012**

48 Bestuurlijke gesprekken juni/juli 2012

14 juni, 29 juni en 6 juli 2012 zijn er gesprekken met de wethouder Kuper, programmadirecteur CVE, Draaijer & Partners, directeur SCP, jurist SCP en de projectleider SCP. In het laatste gesprek van 6 juli 2012 is een 9 stappenplan afgesproken om het 'verleden' (voor 6 juli) door middel van een eenmalige vergoeding af te rekenen. De gemeente heeft op 10 juli 2012 gereageerd dat het voorstel van SCP niet transparant en duidelijk was. SCP herkende zich wel in het commentaar, maar zag geen mogelijkheid, gezien de vakantie, om tijdig een betere onderbouwing aan te leveren. SCP zou na de vakantie 'stap 1' opnieuw zetten, waarna de overige stappen opnieuw zouden worden gepland.

- **Verslag Draaijer & Partners van de bestuurlijke gesprekken 14 juni 2012**
- **Verslag Draaijer & Partners van de bestuurlijke gesprekken 29 juni 2012**
- **Verslag Draaijer & Partners van de bestuurlijke gesprekken 6 juli 2012**

49 Bespreking kwartaalrapportage Q1/Q2

Naar aanleiding van de kwartaalrapportage wordt de stand van zaken m.b.t. het overleg met SCP besproken in het college van 10 juli 2012 *“Het overleg heeft er in geresulteerd dat de parkeergarage op 29 november a.s. wordt opgeleverd in een dusdanige staat dat de bouw van de Mediamarkt kan starten. De vertraging is teruggebracht van 17 weken naar 4 weken. Er wordt uitgegaan van € 1,1 miljoen versnellingsmaatregelen.”*

- **BW 12.0721, programmaplan centrumvernieuwing Emmen 2012-2020 en Kwartaalrapportage 2012 -01 d.d. 10 juli 2012**

50 Brief Gemeente aan IGE, reactie op Brief 14 mei 2012

Gemeente geeft in een brief van 17 juli 2012 aan nu nog niet te reageren op de brief van IGE van 14 mei 2012 in verband met perikelen rond de bouw van de parkeergarage aan de Westerstraat. Omdat de perikelen rond deze bouw nu de volledige aandacht hebben en nu nog niet duidelijk is hoe een en ander zich verder ontwikkelt.

- **Brief Gemeente aan IGE, reactie op Brief 14 mei 2012, Kenmerk 12.373434, d.d. 17 juli 2012**

51 Brief IGE aan gemeente, Aanmaning 3

IGE geeft in een brief van 19 juli 2012 aan dat haar standpunt ongewijzigd is en te wachten op reactie op de brieven vanuit de gemeente.

- **Brief IGE aan gemeente, Aanmaning 3, d.d. 19 juli 2012**

52 Afstemming administratie gemeente Emmen en SKO van Kleissen & Partners

In juli 2012 blijkt dat de administratie van de gemeentelijke projectcontroller en de bouwadministratie van Kleissen & Partners niet op elkaar aansluiten. Kleissen & Partners hield geen rekening met een deel van de plankosten van de gemeente en de gemeente niet met de 'zachte' verplichtingen (verwachtingen). Hierdoor was minder onvoorzien beschikbaar dan in eerste instantie gedacht bij de directievoerders. Vanaf juli 2012 zijn beide administraties periodiek naast elkaar gelegd en afgestemd.

53 Wisseling van Wethouders

Wethouder Kuper heeft per 15 augustus 2012 zijn functie neergelegd. Op verzoek van de voorzitter van de gemeenteraad heeft wethouder Kuper verklaard zijn werkzaamheden tot de raadsvergadering van september voort te zetten om continuïteit en een goede overdracht te waarborgen. Tijdens de extra raadsvergadering van 13 september 2012 heeft de gemeenteraad van Emmen ingestemd met de benoeming van Bouke Durk Wilms als wethouder.

54 1^e melding overschrijding krediet stuurgroep CvE

Op 4 september 2012 heeft de eerste stuurgroepvergadering Centrumvernieuwing Emmen plaatsgevonden. Deze stuurgroep komt tweewekelijks bijeen en bestaat uit het college en de directeur programma Centrumvernieuwing Emmen. In de stuurgroep CVE van 4 september 2012 is voor het eerst gemeld dat de actuele planning uitgaat van 4 weken vertraging. De uitkomst voor verdeling van de verwachte versnellingskosten (tussen gemeente en SCP) leidt mogelijk tot een lichte overschrijding van het krediet. In het overdrachtdossier van de wethouder van 25 september 2012 wordt melding gemaakt dat het krediet licht wordt overschreden.

55 Nuancering van SCP op bestuurlijk overleg 6 juli 2012

In een brief van SCP van 5 september 2012 wordt gesteld dat de informatie inzake meerkosten nadere uitwerking behoeft en dat prioriteit is gegeven aan het in gang zetten van de versnellingsmaatregelen waardoor een gepland overleg van 13 juli door SCP is afgezegd.

- **Brief van SCP, Nadere afspraken inzake parkeergarage Westerstraat in Emmen, kenmerk 12.376669, d.d. 5 september 2012.**

56 Melding verwachte kredietoverschrijding stuurgroep CvE

In de stuurgroep CVE van 2 oktober 2012 wordt melding gemaakt dat de kosten van de versnellingsmaatregelen nog passen binnen het krediet, maar dat de discussies met de aannemer nog lopen. Belangrijk is dat de mijlpaal van 29 november 2012 gehaald wordt. De meerkosten worden op dat moment geraamd op ca. € 700.000 en daar is de post onvoorzien voor ingezet. Wel wordt er een overschrijding van het krediet verwacht.

57 2^e Nuancering door SCP op bestuurlijk overleg 6 juli 2012

Op 15 oktober 2012 reageert de gemeente middels brief op een brief van SCP d.d. 5 september 2012 waarin SCP aangeeft dat ze de afspraken die zijn gemaakt in het bestuurlijk overleg d.d. 6 juli 2012 willen nuanceren en aanvullen.

- **Brief aan SCP, Parkeergarage Westerstraat, kenmerk 12.419550, d.d. 15 oktober 2012**

58 Raming van mogelijke overschrijding in de stuurgroep CvE

Op 16 oktober 2012 wordt in de stuurgroep CvE aangegeven dat de omvang van de overschrijding nog moeilijk is te bepalen, maar wordt geraamd op circa € 900.000 tot € 1.300.000. Dit is bijna € 1 mln hoger dan in eerdere ramingen aan het bestuur is aangegeven en heeft waarschijnlijk te maken met het bijstellen van de verwachtingen met betrekking tot de uitkomsten van onderhandelingen met SCP. Tijdens deze stuurgroep is de vraag aan de orde gesteld of de raad om een aanvullend krediet moet worden gevraagd en of betalingen aan SCP moeten worden gestaakt. Hier is hetvolgende over gezegd. *“De raad op dit moment om een aanvullend krediet vragen zou ten koste kunnen gaan van de onderhandelingsruimte. De kosten dienen zoveel mogelijk te worden beperkt, maar betalingen moeten kunnen worden voortgezet. De voortgang van het project is op dit moment prioritair.”* Op dit moment was de geplande opleverdatum nog 1 februari 2013.

59 Brief IGE aan gemeente, Verzoek tot reactie

IGE geeft in de brief van 22 oktober 2012 richting de gemeente aan dat naar aanleiding van de emailwisseling in maart en april 2012, de briefwisselingen in de periode april t/m augustus 2012 en na diverse malen telefonisch contact gezocht te hebben, er nog steeds sprake is van uitblijven van actie en reactie van de gemeente. IGE nodigt gemeente uit om één en ander mondeling toe te lichten en iets concreets af te spreken.

- **Brief IGE aan gemeente, d.d. 22 oktober 2012**

60 Brieven SCP m.b.t. bovenbouw

Op 1 november 2012 ontvangt gemeente een brief van de advocaat van SCP. SCP geeft aan slechts bereid te zijn de bovenbouwaannemer onder een aantal voorwaarden toe te laten. Onder andere de voorwaarden dat de gemeente bevestigt:

- Dat de 17 weken vertraging voor rekening en risico gemeente zijn;
 - dat SCP vanaf 29 november 2012 onbelemmerd het bouwterrein zal kunnen gebruiken;
- **Brief advocaat SCP aan Advocaat gemeente Emmen, inzake SCP/Parkeergarage met kenmerk 032782/12-00125817/AK/BS d.d. 1 november 2012**

61 Raadsvergadering begroting 2013

In de raadsvergadering van 5 november 2013 worden vragen gesteld over een mogelijke overschrijding bij de bouw van de parkeergarage. De wethouder geeft aan dat hij wil voorkomen dat openbare behandeling van de problematiek van invloed is op de onderhandelingen met SCP.

- **Notulen Raadsvergadering, 5 november 2012**

62 Brief gemeente aan IGE, aansprakelijkheidstelling

In deze brief getekend door de programmadirecteur CvE stelt de gemeente IGE op basis van de opdrachten van 26 november 2010 en 25 maart 2011 aansprakelijk voor de ontstane schade (meerwerken en vertraging/versnelling) inzake de doorbraak Lindehof.

- **Brief gemeente aan IGE met kenmerk 12.430958 d.d. 7 november 2012**

63 Kwartaalrapportage CvE

Op 20 november 2012 is de kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Q3-2012 vastgesteld in het college en ter informatie verzonden naar de Raad. In deze kwartaalrapportage is aangegeven dat het krediet van de parkeergarage Westerstraat naar verwachting overschreden zal worden.

- **BW. 12.1165 Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-3, d.d. 20 november 2012**

- **Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-03, d.d. 20 november 2012**

- **Brief aan de Raad Kwartaalrapportage CVE 2012-03 en gewijzigd programmaplan CVE 2012-2020, kenmerk 12.428275, d.d. 20 november 2012**

64 Mijlpaal I op 29 november 2012 gerealiseerd

De mijlpaal I, dat de bovenbouw kan starten, is uiteindelijk 29 november 2012 geworden i.p.v. 1 november 2012. De aannemer heeft 17 weken vertraging teruggebracht naar 4 weken. De advocaat van SCP geeft in een brief aan dat SCP heeft besloten om de aannemer van de bovenbouw wel toe te laten per 28 november 2012. De bouwer van Dolphin Project III B.V. heeft begin januari de bouwkraan opgebouwd en is halverwege januari gestart met de werkzaamheden.

- **Brief advocaat SCP aan Advocaat gemeente Emmen, inzake SCP/Parkeergarage met kenmerk 032782/12-00127316/AK/BS d.d. 28 november 2012**

65 Brief gemeente aan IGE, aansprakelijkheidstelling

In de brief van 21 december 2012 van de gemeente aan IGE wordt gesteld dat IGE gezien haar opdracht en offerte conform de DNR 2005 aansprakelijk is, oa. op basis van de second opinion van Goudstikker - de vries, voor de totale waarde van de opdrachtsom, zijnde circa €77.500,-. Gemeente geeft aan bereid te zijn af te zien van de vordering van dit gehele bedrag, maar zich te zullen beperken tot het verrekenen van de schade voor het nog openstaande bedrag van € 9.638,-. Daarmee wordt de zaak als gesloten beschouwd en indien gewenst is de gemeente bereid tot een evaluatiegesprek.

- **Brief gemeente met kenmerk 12.430783 d.d. 21 december 2012**

66 Wisseling directie SCP

In december 2012 vindt wisseling bij de directie van SCP plaats. Vanaf dat moment heeft de gemeente een andere directeur als aanspreekpunt /verantwoordelijke voor de parkeergarage Westerstraat.

67 Brieven coördinatieplicht tussen onder en bovenbouw

Gemeente wijst SCP per brief op 30 november 2012 op haar contractuele coördinatieplicht tussen bovenbouw en onderbouw. Op 4 december 2012 reageert SCP per brief op de coördinatieplicht en betwist SCP dat dit tot haar contractuele verplichtingen behoort.

Per brief d.d. 5 december 2012 meldt SCP dat zij uit de planning van de bovenbouw heeft geconcludeerd dat de realisatie van het casco van de bovenbouw 8 maanden in beslag zal nemen en dat SCP haar werkzaamheden pas af kan ronden na gereedkomen bovenbouw. Verder wordt aangegeven dat er recht op termijnverlenging geclaimd gaat worden alsmede kosten voor nieuwe vertraging.

Als reactie op de termijnverlenging brief van SCP d.d. 17 januari 2013 geeft de gemeente op 25 januari 2013 per brief aan dat het mogelijk is om de werkzaamheden van onder en bovenbouw te vervlechten en dat dit nog onderdeel van overleg is met de bovenbouwaannemer. Om die reden staat een overschrijding van de termijn voor oplevering niet vast.

- **Brief van SCP met kenmerk 12.442266, d.d. 4 december 2012**
- **Brief van SCP met kenmerk UT112-PE-6584-0129-AWE, d.d. 5 december 2012**
- **Brief aan SCP met kenmerk 13.011941 d.d. 25 januari 2013**
- **Brief van SCP, "Termijnverlenging" met kenmerk UIT12-PE-6584-0144-AEL, d.d. 17 januari 2013**

68 SCP verzoekt om termijnverlenging

Op 17 januari 2013 ontvangt gemeente een brief van SCP waarin aangegeven wordt dat als gevolg van de planning van de bovenbouw haar werkzaamheden niet eerder dan medio augustus 2013 kan afronden en verzoekt derhalve om termijnverlenging. Deze termijnverlenging staat voor de gemeente nog niet vast. In een brief aan SCP op 25 januari 2013 is het volgende opgenomen: *"naar onze mening is het mogelijk om werkzaamheden van de onder-en bovenbouw te vervlechten, zodat u niet hoeft te wachten op het afronden van de werkzaamheden van de aannemer van de bovenbouw. Dat is ook steeds zo besproken en is op dit moment nog onderdeel van het overleg met de aannemers van de bovenbouw."*

- **Brief van SCP, "Termijnverlenging" met kenmerk UIT12-PE-6584-0144-AEL, d.d. 17 januari 2013**
- **Brief aan SCP, "Termijnverlenging" met kenmerk 13.011941, d.d. 25 januari 2013**

69 Voorbereiding van een arbitrage door SCP

Op 31 januari 2013 heeft de advocaat van SCP een brief gestuurd met daarbij een Memorie van Eis ter voorbereiding van een arbitrage. Daarbij wordt tevens aangegeven dat de mogelijkheid voor een gesprek door SCP graag wordt benut. Dit gesprek heeft vervolgens op 25 februari 2013 plaatsgevonden.

- **Brief van advocaat van SCP met kenmerk 032782/13-00129961/AK/AS, d.d. 31 januari 2013**

70 Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen Q4-2012

Op 12 februari 2013 stelt het college de kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen vast. Deze kwartaalrapportage is ter informatie gezonden naar de Raad. In deze kwartaalrapportage is opgenomen dat het krediet overschreden zal worden en waardoor deze overschrijding wordt veroorzaakt. De hoogte van deze kosten is op dat moment inzet van intensief overleg met de aannemer. De onderhandelingen daarover worden op dat moment gevoerd.

- **BW 13.0132 Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-4, d.d. 12 februari 2013**
- **Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen Q4-2012, d.d. 12 februari 2013**
- **Brief aan de Raad Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-4, kenmerk 13.018422, d.d. 12 februari 2013**

71 Gezamenlijke planning aannemers onderbouw/bovenbouw

Op 13 februari 2013 heeft gemeente een brief van SCP ontvangen waarin aangeven wordt dat in samenspraak met de bovenbouw aannemer een planning is opgesteld waaruit blijkt dat oplevering van de parkeergarage op 19 augustus 2013 zal plaatsvinden. Verder wordt hierbij inzichtelijk gemaakt dat de kosten voor uitloop (dit zijn niet de vertraging en versnellingsmaatregelen) € 477.000 bedragen.

- **Brief van SCP met kenmerk UIT12-PE-6584-0151-AWE, d.d. 13 februari 2013**

72 Bestuurlijk overleg 25 februari 2013

Op 25 februari 2013 heeft een bestuurlijk-directieoverleg plaatsgevonden tussen burgemeester, wethouder Wilms en directie SCP. In dit gesprek is het proces tot op heden, de afstemming stappenplan en aanvullende standpunten, de stand van de betalingen en de vervolgspraak besproken. Er is afgesproken dat een dag gepland wordt waarop op projectniveau visies worden toegelicht en informatie wordt uitgewisseld om tot een verschillennotitie te komen. Op bestuurlijk en directie niveau zal diezelfde dag geprobeerd worden op basis van deze verschillennotitie tot een compromis te komen. Van dit gesprek is verslaglegging gedaan door SCP hier zijn wel opmerkingen op gemaakt door de gemeente maar het verslag is niet vastgesteld.

- **Conceptverslag van SCP met opmerkingen gemeente, “procesbespreking conflictafhandeling”, d.d. 25 februari 2013**

73 Bespreking scenario's college

Op 28 maart 2013 worden in aanwezigheid van Draaijer & Partners, Holland van Gijzen en de programmadirecteur ter voorbereiding op het ambtelijk overleg met SCP van 4 april 2013 en het bestuurlijk overleg op 11 april a.s. een drietal scenario's doorgenomen in het college (overeenstemming, arbitrage en afkoop). “Tot nu toe is ingezet op scenario I (overeenstemming). De ervaring is dat SCP niet geneigd is om te bewegen.Op basis van de ervaringen tot nu toe lijkt scenario II (arbitrage) het meest waarschijnlijk. De inschatting is dat de gemeente redelijk sterk zal staan. Het initiatief tot arbitrage ligt bij SCP. De wenselijkheid van scenario III (afkoop) hangt af van wat de gemeente bereid is te betalen.... De overschrijding van het krediet tot nu toe is € 681.000 (exclusief versnellingskosten).... Oplevering wordt nu voorzien op 19 augustus 2013.... Geconcludeerd wordt dat scenario I (overeenstemming) de inzet is van het ambtelijk overleg op 4 april 2013. Op 9 april 2013 koppelen Draaijer en Partners, Holland van Gijzen en de programmadirecteur terug aan het college ter voorbereiding op het bestuurlijk overleg op 11 april”.

74 Ambtelijk overleg met SCP

Op 4 april 2013 heeft een vervolg op het overleg van 25 februari 2013 plaatsgevonden tussen de gemeente en SCP. Doel was om inhoudelijk met elkaar te spreken over de geschilkwesties (kosten en voortgang bouw). Gemeente heeft zich gericht op de kostendiscussie en het zo spoedig mogelijk opleveren van de parkeergarage;

Verslag overleg gemeente Emmen en SCP, d.d. 4 april 2013

75 Terugkoppelen ambtelijk overleg met SCP aan college

Op 9 april 2013 vindt terugkoppeling van het ambtelijk overleg van 4 april 2013 met SCP aan het college plaats. Bij de collegevergadering zijn Draaijer en Partners en Holland van Gijzen aanwezig. *“Partijen hebben beide geconcludeerd dat men nog ver van elkaar staat. Duidelijk is dat SCP er zonder arbitrage uit wil komen en bereid lijkt om te bewegen. Als punten van discussie worden genoemd de omvang van de vertraging m.b.t. de Lindenhof en in hoeverre opgegeven meerwerkkosten reëel zijn. Het betreft feitelijke gegevens die door een onafhankelijke deskundige na zijn te gaan. Het lijkt nog te vroeg voor bestuurlijk overleg. Afgesproken wordt dat eerst het ambtelijk gevoerde overleg voortgezet wordt. Aan de portefeuillehouder zal teruggekoppeld worden vanuit de ambtelijke ‘nabespreking’ komende middag. De inzet is nog steeds gericht op scenario I. Wel is het van belang dat beide partijen uitspreken achter eventueel nader onderzoek te staan, waarbij de te betrekken onderwerpen duidelijk gedefinieerd en afgebakend worden”.*

76 Bestuurlijk overleg 11 april gaat niet door

Tijdens het koffiocollege d.d. 11 april 2013 is door portefeuillehouder dhr. Wilms gemeld dat afgesproken is dat door Draaijer en Partners in gezamenlijkheid met SCP verkend wordt of partijen tot elkaar kunnen komen. In afwachting hiervan gaat het geplande bestuurlijk overleg niet door. Wellicht dat eind april bestuurlijk overleg plaats kan vinden.

77 Overleg onderhandelaar gemeente en jurist SCP

Op 18 april 2013 heeft een overleg plaatsgevonden tussen de gemeente, Draaijer & Partners en SCP. Doel was om de inhoudelijke geschilpunten op te lossen.

Mail van Draaijer & Partners aan programmadirecteur CvE met daarin verslaglegging van het gesprek d.d. 18 april 2013

78 Brief IGE aan gemeente, reactie gesprek 1 februari

In deze brief reageert IGE naar aanleiding van het gehouden gesprek tussen IGE, Kleissen & Partners en gemeente op 1 februari 2013. IGE geeft aan dat zij van mening is dat zij de opdrachtgever goed en kundig heeft geadviseerd, dat zij geen opdracht heeft voor het vervaardigen van berekeningen etc. voor de doorbraak Lindenhof en dat zij recht heeft op betaling van de twee openstaande declaraties.

- **Brief IGE, reactie nav bespreking 1 februari, d.d. 22 april 2013**

79 Terugkoppeling ambtelijk overleg aan college

In de collegevergadering van 23 april 2013 wordt het financieel overzicht van de uitkomsten van het meest recente overleg met SCP uitgedeeld. *Duidelijk is dat beide partijen op basis van argumenten niet tot elkaar gaan komen. Verder overleg zou daarmee gericht zijn op het sluiten van een deal. Het alternatief is arbitrage. Het college vraagt om een analyse van beide scenario's en een advies over de scenariokeuze. Gevraagd wordt naar het advies van de externe adviseurs. De dekkingsmogelijkheden voor de kredietoverschrijding zullen voor het college in beeld worden gebracht. Vrijdag is bestuurlijk overleg tussen SCP en wethouder Wilms gepland.*

80 Bestuurlijk overleg 26 april 2013

Op 26 april 2013 heeft een gesprek plaatsgevonden tussen directeur van SCP, financieel directeur SCP, wethouder Wilms, programma directeur CVE. Afsproken wordt dat de wethouder en de directeur van SCP, na te hebben teruggekeken op dit overleg, op korte termijn zullen overleggen of partijen tot een oplossing kunnen komen of dat gekozen wordt voor arbitrage.

- **Verslag bestuurlijk gesprek 26 april 2013**

81 Kwartaal rapportage Q1-2013

Op 14 mei 2013 wordt de Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen Q1-2013 vastgesteld door het college en ter informatie aangeboden aan de Raad. In deze kwartaalrapportage is opgenomen dat het krediet overschreden zal worden en waardoor deze overschrijding wordt veroorzaakt. De hoogte van deze kosten is op dat moment inzet van intensief overleg met de aannemer. De onderhandelingen daarover worden op dat moment gevoerd.

- **BW 13.0464 Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2013-1, d.d.14 mei 2013**

- **Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen Q1-2013, d.d. 14 mei 2013**

- **Brief aan de Raad Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen Q1-2013, kenmerk 13.406714, d.d. 22 mei 2013**

82 Bestuurlijk gesprek 23 mei 2013

Op 23 mei 2013 heeft een gesprek plaats gevonden tussen de directie van SCP, wethouder Wilms, programma directeur CVE en Draaijer & Partners. Doelstelling van dit gesprek was om uit de impasse te komen en de opleverdatum van 19 augustus 2013 te garanderen. Hierbij zijn een vijftiental voorwaarden besproken. Uitkomst van dit laatste gesprek was dat beide partijen zich beraden over de bereikte situatie.

- **Concept verslag met aantekeningen gemeente bestuurlijk gesprek, d.d. 23 mei 2013**

83 Vertraging door aannemer bovenbouw en ventilatieschacht

Op 23 mei 2013 mailt de gevolmachtigde van SCP een detailplanning naar wethouder Wilms. In de mail begint SCP over de vertraging door aannemer bovenbouw en over de ventilatieschacht. Deze beide zaken hadden aangeboden moeten worden aan de bouwdirectie. De programmadirecteur mailt aan de wethouder dat dit door de interne juristen en anderen wordt opgepakt. Op 29 mei vindt terugkoppeling hierover aan de wethouder plaats.

84 Twijfel over einddatum 19 augustus 2013

Naar aanleiding van het laatste gesprek op bestuurlijk niveau (23 mei 2013) is op verzoek van de wethouder door de projectleider en de directievoerder van de gemeente een beoordeling gemaakt of de einddatum van 19 augustus 2013 nog reëel was. Uit deze beoordeling bleek begin juni dat de einddatum uit de planning niet meer reëel was.

85 Brief gemeente aan IGE, reactie brief 22 april 2013

Gemeente geeft in deze brief aan te bestrijden dat IGE goed en kundig heeft geadviseerd en dat in het gesprek besproken is dat IGE zou aantonen dat haar ontwerp wel voldeed aan de normen volgens VTH.

- **Brief gemeente met kenmerk 13.425970, d.d. 11 juni 2013**

86 Memo SCP opleverdatum

Op 17 juni 2013 ontvangt de gemeente een memo van SCP waarin aangegeven wordt dat indien de aannemer bovenbouw niet aangespoord wordt en tot daadkracht komt, dit zijn effect gaat krijgen op de opleverdatum 19 augustus 2013. Toen eind juni bleek dat er niets meer gebeurde op de bouw van de parkeergarage is de stap gemaakt om SCP te sommeren om een opleverdatum te noemen.

- **Brief van SCP, Memo SCP Civiel, kenmerk 13-10/0339/6584/BVE/vwi, d.d. 13 juni 2013**

87 Brief IGE aan gemeente, reactie brief 11 juni

IGE geeft aan dat hetgeen in de brief van 11 juni 2013 gemeld staat, geen recht doet aan hetgeen besproken is op 1 februari 2013. Desondanks stuurt IGE bij deze brief de creditnota's voor het eerder genoemde bedrag van € 9.638,-.

- **Brief IGE aan gemeente, d.d. 28 juni 2013**

88 Ondernemersvereniging Emmen Vlinderstad op bezoek in parkeergarage

In een rondleiding voor de ondernemersvereniging in de parkeergarage Westerstraat, georganiseerd door SCP, op 8 juli 2013 werd het beeld geschetst dat de parkeergarage nog lang niet klaar was en dat het nog wel een half jaar zou duren. Naar aanleiding van dit bericht heeft een spoedoverleg met de winkeliers plaatsgevonden. Hierbij waren de wethouders Wilms en Sleeking aanwezig en hebben de wethouders toegelicht welke stappen de gemeente van plan was te ondernemen.

89 Gemeente sommeert SCP opleverdatum te noemen

Bij brief d.d. 10 juli 2013 heeft de gemeente SCP gesommeerd uiterlijk 17 juli 2013 mede te delen of zij bereid is het werk te hervatten en een opleverdatum te noemen met daarbij een reële planning. Verder is aan SCP de mogelijkheid geboden om onder door de gemeente gestelde voorwaarden vrijwillig afstand te doen van het werk. Mocht SCP niet reageren dan wel beide mogelijkheden afwijzen dan zal de gemeente overgaan tot ontbinding van het contract en SCP van het werk sturen. In de brief van SCP van 15 juli 2013, binnengekomen 16 juli 2013, wordt door SCP geen antwoord gegeven op de hiervoor genoemde vragen/sommatie.

- **Brief aan SCP met kenmerk 13.439900, d.d. 10 juli 2013**

- **BW13.0752, Sommeren SCP, d.d. 9 juli 2013**

90 Bijeenkomst fractievoorzitters

Op 10 juli 2013 is een bijeenkomst geweest waarvoor alle fractievoorzitters uitgenodigd waren, waarin de aanwezige fractievoorzitters vertrouwelijk zijn geïnformeerd over het door het college genomen besluit op 10 juli 2013. Van deze bijeenkomst is geen verslag gemaakt.

91 Collegebesluit brief t.b.v. mogelijkheid beëindigen overeenkomst

Op 16 juli 2013 besluit het college om SCP een brief te versturen waarin SCP wordt verzocht alsnog conform brief van 10 juli 2013 uiterlijk 17 juli 2013 een opleverdatum aan te geven onderbouwd met een reële planning en daarbij passende mijlpalen. *'Mochten wij die niet uiterlijk morgen van u ontvangen hebben dan laat u ons geen andere keus dan over te gaan tot het nemen van passende maatregelen met alle consequenties van dien. Wij behouden ons ter zake alle rechten voor.'*

- **BW13.0776, Brief parkeergarage, d.d. 16 juli 2013**

92 Telefonisch contact wethouder en directie SCP

Op 16 juli 2013 is er telefonisch contact geweest tussen wethouder Wilms en de directie van SCP waarbij de directeur van SCP de opleverdatum van 16 november 2013 noemt. Afgesproken is dat de details later worden uitgewerkt.

93 SCP noemt 16 november 2013 als einddatum

Op 18 juli 2013 volgt een schriftelijke reactie van SCP. In deze brief wordt door SCP inmiddels een opleverdatum van 16 november 2013 genoemd. Deze datum wordt echter genoemd onder voorbehoud van een aantal zaken die nog aandacht vragen en die nog vertraging kunnen opleveren.

- **Brief van SCP, kenmerk 13-41/0361/6585/BVE/sga, d.d. 18 juli 2013**

94 Collegebesluitvorming van 2 augustus 2013

Tijdens de collegevergadering van 2 augustus is kennis genomen van het advies van de externe advocaat van de gemeente Emmen en is besloten om op bestuurlijk niveau een gesprek aan te gaan met de directie van SCP om te bespreken hoe SCP gaat garanderen dat de oplevering (= ingebruikname) daadwerkelijk op 16 november 2013 kan plaatsvinden en de gemeente dit kan controleren. Gesproken wordt over welke bandbreedte de wethouders dienen te krijgen om op korte termijn het gesprek succesvol af te ronden. Geconcludeerd wordt dat de wethouder een bandbreedte tot € 2,5 miljoen kan benutten. Er ligt absolute prioriteit bij het opengaan van de parkeergarage.

- **BW 13.0797, Collegevoorstel Parkeergarage Westerstraat te Emmen, d.d. 2 augustus 2013**

95 Collegevergadering 20 augustus 2013

Tijdens de collegevergadering van 20 augustus 2013 wordt het overleg met SCP op donderdag 22 augustus 2013 nogmaals besproken omdat het eerder niet door kon gaan. De gekozen oplossing betekent een kredietoverschrijding van € 2,6 mln. Dit is conform de bandbreedte zoals vastgesteld in de collegevergadering van 2 augustus 2013.

96 Bestuurlijk gesprek over oplossing impasse

Op 22 augustus 2013 heeft een overleg plaatsgevonden tussen directie SCP en wethouders Wilms en Sleeking. In dit overleg is gesproken over een oplossing om uit de impasse te komen zodat de parkeergarage zo spoedig mogelijk kan worden opgeleverd. Belangrijkste inzet was het borgen van de toezegging van SCP om de garage op 16 november 2013 op te leveren. Besloten is om een vaststellingsovereenkomst op te stellen.

- **Concept verslag bestuurlijk gesprek 22 augustus 2013**

97 Vaststellingsovereenkomst

Op 29 augustus 2013 besluit het college de vaststellingsovereenkomst tussen Strukton Civiel Projecten B.V. en de Gemeente Emmen vast te stellen. Het college zal een voorstel aan de Raad doen in de vergadering van 26 september 2013 over de effecten - in het bijzonder de overschrijding van het krediet - van deze vaststellingsovereenkomst. Indien de Raad niet instemt met het daartoe strekkend voorstel van het college dan vervalt deze overeenkomst en herleven de oorspronkelijke contractuele rechten en verplichtingen en zal het Geschil ter beoordeling van de Raad van Arbitrage voor de Bouw worden voorgelegd.

- **BW. 13.0855 Vaststellingsovereenkomst Parkeergarage Westerstraat, d.d. 29 augustus 2013**
- **Raadsvoorstel RA 13.0074, Extra krediet parkeergarage Westerstraat**
- **Vaststellingsovereenkomst, getekend door de directie van SCP en door burgemeester Bijl, d.d. 29 augustus 2013**

3. Analyse Intern

De hoofdlijn die de onderzoekers uit de interviews en documenten hebben gehaald is dat het project Parkeergarage Westerstraat een project is waarbij de invloed van een aantal (externe) factoren een belangrijke rol heeft gespeeld:

- verschillende keuzes beïnvloed door tijdsdruk;
- werkzaamheden ingeschakelde constructeur van de gemeente bij de start van de bouw geëindigd;
- gemeente die te maken had met een aannemer die in de perceptie van geïnterviewden onwelwillend was.

De genoemde drie ingrediënten hebben geleid tot een bouwproces dat gekenmerkt is door veel discussie in bouwvergaderingen, mails en briefwisselingen. Dit heeft vervolgens geleid tot een proces bij de gemeente om ambtelijk en bestuurlijk vat op te krijgen op de discussie, via verweer enerzijds en het tot stand brengen van de verbinding met de aannemer om te komen tot een oplossing anderzijds.

Hierna wordt de genoemde hoofdlijn nader uitgewerkt aan de hand van genoemde elementen.

Tijdsdruk als rode lijn bij gemaakte keuzes

Het project kent over de periode 2010-2013 een flinke tijdsdruk. Dit aspect komt expliciet terug in de woorden van alle geïnterviewden. De opleverdatum van april 2013 vanuit de afspraken tussen de Mediamarkt en Dolphin Project III B.V. staat de geïnterviewden scherp voor ogen. Bij de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en Dolphin Project III B.V. was een planning bijgevoegd om hier zo goed mogelijk rekening mee te houden. Deze tijdsdruk heeft een rol gespeeld in verschillende situaties.

- a. Dolphin Project III B.V. was minder ver in de ontwikkeling en het ontwerp van de bovenbouw dan de gemeente met de parkeergarage in 2010. Dit heeft mede een rol gespeeld om in 2011 de onderbouw en bovenbouw afzonderlijk aan te besteden door resp. de gemeente en Dolphin Project III B.V. . Ondanks het feit dat Dolphin Project III B.V. in principe wel openstond voor de ontwikkelopgave van de boven en onderbouw is geconcludeerd dat vanwege tijdsdruk het verstandiger is dat de gemeente het voortouw neemt en afzonderlijk aanbesteedt. Dolphin Project III B.V. is namelijk gedurende de looptijd van de intentieovereenkomst incl. verlengingen er niet in geslaagd binnen de door de gemeente gestelde kaders te komen tot een haalbare ontwikkeling. Reden waren het publieke karakter van de parkeergarage, de Europese regelgeving en de mogelijkheden van de gemeente om afspraken te maken met Lefier. Gevolg was vervolgens een situatie met twee opdrachtgevers en twee aannemers waarbij de opleverdatum van de onderbouw 1 februari 2013 niet gerealiseerd werd en dus gedurende langere tijd dan voorzien twee aannemers werken op één bouw.
- b. Eind 2010 werd de gemeentelijke projectgroep parkeergarage Westerstraat zich ervan bewust dat de initieel gekozen Engineer & Build opzet relatief veel tijd zou vergen in vergelijking met een traditioneel bestek. Dit mede in relatie tot het feit dat het bestemmingsplan nog niet af was. Gevolg was dat uiteindelijk gekozen is om op basis van bestek te gaan aanbesteden. Gevolg daarvan was dat de ontwerp verantwoordelijkheid en het vergunninghouderschap bij de gemeente kwam te liggen. Dit heeft geleid tot meer ruimte voor discussie over het ontwerp en een ongemakkelijke dubbelrol van de gemeente en haar bestuur. Daarbij is door Strukton Civiel Projecten B.V. (SCP) de bestuursrechtelijke toezichtsrol i.r.t. de vergunning en de rol van opdrachtgever/vergunninghouder vermengd, met als gevolg de daarmee samenhangende discussie en tijdsverlies.
- c. Er is besloten tot een niet-openbare aanbesteding op basis van laagste prijs omdat de kwaliteitscriteria al in het bestek vastgelegd waren en omwille van de tijd. Een aanbesteding op basis van EMVI (economisch meest voordelige inschrijving), met verschillende gunningcriteria, had kunnen leiden tot een andere aannemer.
- d. Het streven naar de opleverdatum heeft de gemeente in een tijds-klem gezet. De eerste mijlpaal van 1 november (later 29 november) moest gerealiseerd worden t.b.v. de start van de bovenbouw en

uiteindelijk het in gebruik nemen van de garage door het winkelend publiek in Emmen Centrum Noord (w.o. de Mediamarkt). Gedurende het gehele bouwproces is stilleggen door SCP als dwangmiddel gebruikt om meerwerk door de gemeente te laten accorderen en zijn verdragings- en versnellingskosten op tafel gekomen waar verschil van mening over is ontstaan. Meerwerk is soms geaccordeerd door de directievoerder om door te laten bouwen en de discussie later te voeren.

- e. Schenning & Regtering is geselecteerd als tekenaar voor het bestek. Zij waren de enige van de vier gevraagden die binnen het gevraagde tijdsbestek de opdracht konden realiseren. Ook dit had te maken met tijdsdruk.

Constructie als aangrijpingspunt voor discussie

Als gevolg van de keuze voor aanbesteden op basis van bestek is de verantwoordelijkheid voor het technische ontwerp bij de gemeente komen te liggen, waaronder die van de constructie. De door de gemeente ingeschakelde constructeur (IGE) is verantwoordelijk voor dat deel van het bestek. Al vanaf de start van de realisatie in december 2011 heeft de gemeente echter geen constructief adviseur aan tafel gehad bij de bouwvergaderingen. Daarmee miste de gemeente ook de schakel in de aanlevering van aanvullende stukken t.b.v. de vergunningverlening.

- a. De gemeente kon vanaf eind 2011 tot april 2012 de standpunten niet goed weerleggen van ABT, de constructeur van SCP. Dit vacuüm leidde tot instemming door de gemeente met een door SCP voorgestelde andere hoofdconstructie (wat in eerste instantie minderwerk met zich meebracht) die in combinatie met de tijdsdruk leidde tot het gelijktijdig engineeren en bouwen. Dat laatste betekende vervolgens veel wijzigingen en daarmee voeding voor onduidelijkheid en dus discussie. De discussie rond het wel of niet verhogen van de veiligheidsfactor vindt zijn oorsprong in de constructiewijziging. ABT stelde voor om deze te verhogen omdat ze niet konden garanderen dat de oorspronkelijk veiligheidsfactor voldoende zou zijn. De bouwdirectie heeft na advies van de TU Delft (op basis van advies Kleissen & Partners) hiermee ingestemd om geen veiligheidsrisico's te nemen. Uiteindelijk hebben beide zaken geleid tot meerkosten en discussie over verdragingskosten.
- b. Er is (te) lang gewacht met het vervangen van de constructeur in de startfase van het project. Een fase waarin de constructeur een cruciale rol speelt.
- c. De schets onder a. leidde tot inschakeling van Goudstikker - de Vries als constructief adviseur van de gemeente, ondermeer om de kwaliteit van het constructieve deel van bestek te bekijken. Deze second opinion van het bestek door Goudstikker - de Vries van 1 mei 2012 laat zien dat het bestek niet perfect is maar laat ook geen grote tekortkomingen zien. De constructie m.b.t. de doorbraak de Lindenhof is echt als onvoldoende betiteld, wat de gemeente vervolgens ook heeft erkend.

Aangetroffen sfeerbeeld

De onderzoekers hebben op basis van de interviews en het lezen van mails en brieven een beeld kunnen krijgen van de sfeer in het project. Hier gaat het niet over waar of niet waar maar over beleving.

- a. De sfeer tussen de Strukton en de gemeente was er een van een juridisch gevecht in de bouwkeet met juridisch getinte bouwverslagen en gerelateerde mails en brieven. In veel brieven is sprake van een toezegging op een eerdere brief van de gemeente waarbij gelijktijdig weer nieuwe discussiepunten worden aandragen.
- b. Er is sprake van buitengewoon veel mails en briefwisselingen. Geïnterviewden spreken over bijna 14.000 mails (1 ontvangen mail per uur) en een piek van 5 brieven in een half uur. Mails kwamen verder via allerlei geadresseerden binnen. Bijv. een planning die naar de wethouder werd gestuurd of mails die direct gericht waren aan de burgemeester.
- c. De parkeer garage Westerstraat wordt door de geïnterviewden niet gezien als een technisch complex en moeilijk project. Desondanks is er veel discussie over de constructie. Dit verbaast de mensen. In hun perceptie kunnen de vele discussies vooral verklaard worden door de benaderingswijze van SCP.

Benadering van de situatie door de ambtelijke organisatie en het bestuur

Vanaf de start in december 2011 wordt de gemeente geconfronteerd met discussies over vertraging, versnelling en meerwerk met SCP. Geconstateerd kan worden dat vanaf maart 2012 ambtelijk en bestuurlijk is gereageerd en gehandeld om regie te voeren op de ontstane situatie. In eerste instantie reactief, maar vrij snel ook proactief.

- a. Er is in maart 2012 gesignaleerd dat het niet goed liep op de bouw. Zowel van de kant van VTH als van de kant van de projectleiding is de betreffende portefeuillehouder ingelicht en is het e.e.a. gedeeld met de collega wethouder in rol van opdrachtgever van de parkeergarage en is het benoemd in het college van 22 maart 2012. De programma directeur CVE is vanaf dat moment regie gaan voeren op de problematiek en heeft daarbij de benodigde expertise ingeschakeld.
- b. De afdeling VTH heeft zich in de periode februari-mei telkens weer dienstverlenend opgesteld om te zorgen dat de stukken zo snel mogelijk getoetst konden worden waarbij de veiligheid voorop is blijven staan. Ondanks te late aanlevering van onvolledige stukken is telkens gezorgd dat de stukken zo spoedig mogelijk getoetst werden (wat menigmaal 's avonds nog gebeurde).
- c. De bewoners van de Lindenhof zijn naar tevredenheid geholpen met het ontstane parkeerprobleem als gevolg van de onverwachte problemen met de doorbraak van de parkeergarage naar de garage van de Lindenhof.
- d. In april 2012 is er versterking gekomen voor de projectleiding. Draaijer & Partners is ingeschakeld en is zich na een oordeel over de organisatie op de bouw vooral gaan richten op de onderhandelingen met Strukton en heeft zich niet hoeven bemoeien met de projectleiding.
In mei is vervolgens Holland van Gijzen ingeschakeld t.b.v. juridische ondersteuning omdat al snel duidelijk werd dat de correspondentie van SCP was opgesteld met een juridische bril op. De interne juristen zijn toen dan ook gestart met de opbouw van een juridisch dossier.
- e. Er zijn door Draaijer & Partner en Holland van Gijzen in maart 2013 scenario's geschetst en besproken met het college en de programma directeur CVE en gedeeld met de interne juristen, projectleiding en de adviseur van Kleissen & partners (adviseur projectleiding). De keuzes waren overeenstemming, arbitrage en afkoop. Omdat steeds voor ogen is gehouden dat de parkeergarage tijdig gereed moest zijn in het belang van Emmen Centrum Noord, is tot 8 juni 2013 is steeds uitgegaan van het scenario van overeenstemming.
Er is ook nog een kortgeding overwogen maar de complexiteit van de discussiepunten zou echter voor een kortgeding rechter aanleiding zijn geweest door te verwijzen naar de raad van arbitrage en dus niet het gewenste effect hebben.
- f. Het bestuur is steeds geïnformeerd over de situatie. Op basis van de eerder genoemde scenario's en handelingsstrategieën is meerdere keren op bestuurlijk niveau gesproken met de SCP om te komen tot een oplossing:
 - o Het eerste contact was een telefoongesprek in maart 2012 met wethouder Kuper en programma directeur CVE.
 - o De bestuurlijke gesprekken in juni en juli 2012 zijn moeilijk gestart maar hebben geresulteerd in afspraken over een stappenplan. De gemeente proefde een positieve ontwikkeling. De strategie was doorbouwen en onderhandeling over zaken waar men op de bouw niet meer uit kwam.
 - o Na de zomer van 2012 is de situatie veranderd. SCP houdt zich volgens de gemeente niet aan de afgesproken stappen. Hierdoor begint in september weer een mail/briefwisseling.
 - o In de periode september-november 2012 was de focus gericht op het kunnen starten van bovenbouw op 1 november (later 29 november). De vertraging van 17 weken is uiteindelijk teruggebracht naar 4 weken, mede door inzet van de SCP. De keuze was gemaakt om verder niet op bestuurlijk niveau te praten maar vooral in te zetten op voortgang. Om het proces positief te beïnvloeden besluit het college medio november 2012 in te stemmen met het verzoek van SCP om een aantal meerwerkfacturen te betalen.
 - o Eind januari 2012 stuurt de advocaat van de SCP een brief met daarbij een memorie van eis ter voorbereiding van een arbitrage. Tevens wordt aangegeven dat de mogelijkheid van een gesprek graag wordt benut. Dit geeft aanleiding om weer op bestuurlijk niveau in gesprek te gaan. Ondermeer een gesprek in aanwezigheid van burgermeester op 25 februari. Inzet was

een duidelijke opleverdatum naast onderhandeling over de kosten. Afgesproken is dat partijen op korte termijn zouden overleggen of men tot een oplossing kon komen of dat gekozen wordt voor arbitrage. De memorie van eis is uiteindelijk aangehouden. Ondertussen is door de gemeente wel een juridisch dossier opgebouwd om de mogelijkheid tot ontbinden open te houden.

- Op 26 april 2013 en 23 mei 2013 wordt weer gesproken met wethouder Wilms waarbij het scenario van afkoop/schikking wordt besproken onder voorwaarde van een opleverdatum van 19 augustus 2013. Uitkomst van 23 mei was dat partijen zich zouden beraden over de bereikte situatie.
- Nadat Vlinderstad 8 juli 2013 tijdens een bezoek aan de parkeergarage verneemt dat de oplevering van de garage nog wel een halfjaar kon duren, sommeert het college op 10 juli 2013 per brief Strukton om zo spoedig mogelijk op te leveren en indien dat niet gebeurt vrijwillig afstand te doen van het werk. Anders zal de gemeente overgaan tot ontbinding van het contract met Strukton.
- Het college blijft vervolgens aansturen op een opleverdatum met planning en werkt het ontbindingsscenario verder uit om achter de hand te hebben. Uiteindelijk wordt op nadrukkelijk verzoek van de gemeente op 18 juli 2013 toch door de Strukton een opleverdatum genoemd.
- Wethouder Wilms en wethouder Sleeking hebben op 2 augustus 2013 en 20 augustus 2013 van het college een bandbreedte mee gekregen voor de onderhandeling waarna op 22 augustus 2013 tot een vaststellingsovereenkomst is gekomen die op 29 augustus 2013 is getekend.

Opzet van het project

Het projectmatig werken in het project parkeergarage had op onderdelen beter gekund. Waarschijnlijk zonder dat dat grote invloed zou hebben gehad op de ontstane situatie.

- a. In het projectplan dat Kleissen & Partners heeft opgesteld is een opsomming van risico's herkenbaar. Een expliciete risicoanalyse met concrete maatregelen en handelingsperspectieven is niet aangetroffen. M.n. een analyse gericht op de betrokken partijen(m.n. de aannemer) en hun belangen heeft in deze situatie ontbroken.
- b. SCP heeft de onduidelijkheid in rolverdeling van projectleider, directievoerder en onderhandelaar aangegrepen en benoemd in een brief met de vraag hoe het nu zit. De projectleider van de gemeente was namelijk formeel ook de directievoerder UAV. Die directievoering werd echter in de praktijk uitgeoefend door Kleissen & Partners. Daarnaast is Draaijer & Partners inschakeld ter ondersteuning van de projectleider in de onderhandelingen met SCP.
- c. De overwegingen voor keuzes in het project hadden explicieter kunnen worden voorgelegd aan het bestuur (in de aanloop naar de bestuivorming). Bijvoorbeeld als het gaat om de keuze voor de contractvorm en de aanbestedingsvorm.
- d. In juli 2012 is een eenduidig beeld van de financiële situatie van de parkeergarage verkregen door het afstemmen van de financiële administratie van de gemeentelijke projectcontroller en de bouwadministratie die Kleissen & Partners bij hield. Op dat moment kreeg de projectcontroller inzicht in de 'zachte' verplichtingen (die overigens wel op bestuurlijk niveau bekend waren) en Kleissen & Partners in de plankosten van de gemeente ad. € 300.000 (o.a. urenadministratie). Hierdoor was € 300.000 minder onvoorzien beschikbaar dan in eerste instantie gedacht bij de directievoerders. Verschillen in inzicht zijn ontstaan doordat niet tijdig is afgestemd tussen de projectleider en de projectcontroller. Vanaf juli 2012 zijn beide administraties wel periodiek afgestemd.
- e. Een harde coördinatieovereenkomst gericht op de samenwerking tussen beide aannemers ontbrak feitelijk. Dit had wellicht een aantal coördinatieproblemen kunnen voorkomen. Wel was er een coördinatieplicht opgenomen in het bestek t.b.v. de coördinatie van het werk op de bouwplaats.

Beantwoording onderzoeksvragen

Vanuit het feiten relaas, de analyse en de interviews zijn de drie onderzoeksvragen uit de vraagstelling als volgt te beantwoorden:

1. *Is gewerkt conform de afspraken in het plan van aanpak / projectplan en de externe/interne regelgeving?*

In 2010 is door Kleissen & Partners een projectplan opgesteld voor een Engineer & Build contract. Het plan is opgesteld ten tijde van het schetsontwerp. Eind 2010 is overgestapt van Engineer & Build naar bestek. Naar aanleiding daarvan is het projectplan verder niet bijgesteld. Wel is de planning aangepast. Het project is niet op alle vlakken georganiseerd conform de opzet zoals opgenomen in het plan.

Bij de opbouw van het feiten relaas is gebleken dat de aanbesteding van Kleissen & Partners ad. € 135.000, als adviseur voor de projectleiding, enkelvoudig is aanbesteed. Dit had meervoudig onderhands aanbesteed moeten worden omdat het bedrag boven de grens van € 50.000 uit kwam. De mogelijkheid om die via collegebesluit te herstellen is niet benut.

2. *Is gezien de feiten vast te stellen waardoor de conflictueuze situatie en daarmee de overschrijding van het krediet is ontstaan? Zoja, waardoor?*

Op basis van het feiten relaas is niet eenduidig vast te stellen waardoor de conflictueuze situatie is ontstaan. Er is niet één afzonderlijk punt aan te wijzen. Wel is vastgesteld dat de tijdsdruk, om de bovenbouw tijdig te laten starten en de parkeergarage gereed te hebben bij de opening van de Mediamarkt, erg van invloed is geweest op de samenwerking met SCP. Dit heeft meerdere keuzes beïnvloed waardoor alles bij elkaar opgeteld een andere situatie had kunnen ontstaan waarin het samenspel tussen betrokken partijen wellicht anders was geweest met een andere uitkomst.

Het feit dat gedurende december 2011 - maart 2012 geen constructeur in het gemeentelijk bouwteam zat, heeft de drempel verlaagd voor SCP om vat te krijgen op het bouwproces en daarmee meerwerk. Discussies konden ontstaan over de constructie en de aanlevering van stukken aan de afdeling VTH.

Verder komt uit de interviews naar voren dat de perceptie van de belangrijkste betrokkenen vanuit de gemeente is, dat de vertraging vooral komt door de onwelwillendheid van SCP. Het is een intensief en tijdrovend proces geweest.

3. *Zijn er lessen te trekken voor komende projecten van dit karakter en omvang? Zoja welke?*
 - a. Leg de keuze en de overwegingen m.b.t. de contractvorm (in dit geval Engineer & Build of traditioneel bestek) op bestuurlijk niveau zodat de impact tijdig op het juiste niveau bekend is.
 - b. Zorg voor een continue aangepaste risicoanalyse gedurende de verschillende fases van een project, die ook gericht is op het belangenspel/krachtenveld.
 - c. Zorg voor een uitgewerktere projectopzet in meer (technisch en procesmatig) complexe projecten; met een stuurgroep met bestuurlijke vertegenwoordiging en een formele en expliciete scheiding van projectleider en directievoeder.
 - d. Zorg tijdiger voor de vervanging van kritische adviesrollen in een ontwerp/bouwteam.
 - e. Zorg voor een financiële projectadministratie waarin alle relevante informatie is opgenomen om te kunnen sturen op verwachte uitputting van kredieten. Tijdige afstemming van de bouwdirectie/projectleider met projectcontroller is hierbij van essentieel belang.
 - f. Zorg voor een coördinatieregeling met strakkere verplichtingen als er sprake is van meerdere aannemers op vergelijkbare werken met een onderbouw/bovenbouw situatie.

4. Analyse Externe onderzoeker

Analyse externe onderzoekers ABC Management Groep - Assen

Inleiding

In dit deel van het onderzoek worden de bevindingen van ABC Management Groep verwoord. ABC heeft gedurende het onderzoek alle interviews bijgewoond en in nauwe samenwerking met de interne onderzoekers van de gemeente het feitenrelaas opgesteld en de analyse gedeeld. ABC heeft toegang en/of inzage gekregen tot alle gevraagde documenten welke ABC nodig heeft geacht ten behoeve van de onderbouwing van haar bevindingen. ABC heeft de interne analyse van de gemeentelijke onderzoekers beoordeeld. Daarnaast heeft ABC op basis van haar eigen specifieke deskundigheid en uitgebreide ervaring met bouwprojectmanagement haar visie op het proces en project beschreven aan de hand van de bekende GOTIK beheersfactoren.

Opdracht externe onderzoekers

Aan ABC Management Groep is de opdracht gegeven om als onafhankelijke externe deskundige de opstelling van het feitenrelaas kritisch te volgen, de analyse te beoordelen en waar dit naar het eigen oordeel wenselijk wordt geacht, met een eigen analyse aan te vullen.

Specifieke Afbakening externe analyse:

Dit onderzoek richt zich uitdrukkelijk niet op de vraag wie gelijk heeft inzake het conflict waarvoor de vaststellingsovereenkomst is gesloten. Ook worden de onderhandelingsresultaten en de inhoud van de vaststellingsovereenkomst, niet beoordeeld. Het sluiten van de vaststellingsovereenkomst is een bestuurlijke keuze, genomen in het maatschappelijk belang. In deze analyse is uitdrukkelijk niet gezocht naar “een schuldige”, maar naar het verloop van het interne proces bij de gemeente Emmen. In deze analyse wordt geen (moreel) oordeel gegeven over de handelswijze van de aannemer.

Het bestek en tekeningen zijn inhoudelijk niet door ABC Management Groep beoordeeld. Voor de analyse en het feitenrelaas is hiervoor gebruik gemaakt van de reeds uitgevoerde beoordelingen door derden.

Beheersfactoren

In de analyse van ABC is gekozen voor een beoordeling op basis van beheersfactoren. In het projectmanagement is het gebruikelijk om een proces en project te beheersen op basis van beheersfactoren. Deze beheersfactoren zijn:

- **Geld:** budget, aanbesteding, budgetbeheersing, meerwerk;
- **Organisatie:** projectorganisatie, bouworganisatievorm, keuzes en besluiten;
- **Tijd:** planning, vertraging en versnelling, tijdsdruk;
- **Informatie:** informatiestromen en communicatielijnen;
- **Kwaliteit:** kwaliteit, bestek, constructie, coördinatie;
- **Risico's:** Risico inventarisatie, risicoanalyse en risicobeheersing.

Naast deze beheersfactoren voegen wij daar nog de risicobeheersing aan toe. Risicobeheersing betreft het inventariseren en analyseren van risico's en aan de hand daarvan handelen.

Per beheersfactor worden een aantal relevante feiten uitgelicht en voorzien van een conclusie. Op basis daarvan worden aanbevelingen gedaan voor de toekomst.

Geld

Analysepunten:

- Budget oorspronkelijk geraamd op ca. € 35.000 pp voor 400 pp, totaal budget 13,7 mio;
- Budget in 2^e instantie geraamd op ca. € 30.000 pp voor 450 pp, totaal budget blijft 13,7 mio;
- Aanneemsom laagste inschrijver: € 10.440.000,-. Bouwkostenraming was € 10.470.000,-;
- Post onvoorzien bij aanvang uitvoering € 1.259.288,-;
- Financieel management / projectbeheersing eerst “in de lijn”, later onder programma CVE;
- Verschillende financiële systemen, geen directe aansluiting tussen bouwkosten en krediet;
- Het systeem van de gemeente richt zich vooral op “harde” betalingsverplichtingen en in mindere mate op “zachte” verwachtingen / mogelijke overschrijdingen;
- Dreigende overschrijdingen kunnen hierdoor relatief lang op projectniveau tussen PL en PC blijven;
- Meerwerkbesluiten: voortgang op de bouw had prioriteit in de overwegingen / besluitvorming.

Conclusies:

De oorspronkelijke investeringskosten voor de parkeergarage zijn medio 2010 geraamd op € 13,7 miljoen, o.b.v. 400 parkeerplaatsen ad ca. € 35.000,-. In januari 2011 is de locatie Westertoren toegevoegd aan het project Noorderplein. Hierdoor werd de parkeergarage vergroot naar 450 parkeerplaatsen. Het investeringsbudget ad € 13,7 miljoen bleef echter gelijk. Dit betekende in feite dat het budget per parkeerplaats daalde van € 35.000,- naar ca. € 30.000,-. Naar onze mening was hier sprake van een financieel risico.

De bouwkosten zijn geraamd op € 10.470.000,-. De aanbesteding van de laagste inschrijver (SCP) sloot op € 10.440.000,- hetgeen nagenoeg op het geraamde budget sluit. Uit het proces verbaal van aanbesteding blijkt dat de tweede inschrijver slechts € 4.000,- duurder was. De laagste drie inschrijvers zaten binnen een spreiding van 5%. Dit kan als een goed aanbestedingsresultaat worden betiteld en gaf op dat moment geen aanleiding voor tijfels over het geraamde budget. Binnen het krediet van € 13,7 miljoen was nog een post onvoorzien van ca. € 1.260.000,- beschikbaar, zijnde ca. 9% van de investeringskosten. Dit kan als een ruim voldoende post onvoorzien worden gekwalificeerd.

Het financieel management van het project is in eerste instantie vanuit de lijn aangestuurd en valt vanaf maart 2011 onder verantwoording van het programma CVE. Er was geen sprake van een integraal projectbeheersingssysteem binnen het project parkeergarage. Er werden twee verschillende budgetbewakingssystemen naast elkaar gebruikt door de externe bouwkostenbewaking en de interne kredietbewaking. Er was geen volledige aansluiting tussen het bouwbudget en het krediet. Hierdoor was het soms lastig om de financiële verwachtingen te managen en om tijdig en adequaat te kunnen reageren en bijsturen. Dreigende financiële overschrijdingen kunnen hierdoor relatief lang op het niveau van projectleiding en projectcontroll blijven, alvorens wordt opgeschaald. Vanaf het eerste kwartaal 2012 is de financiële projectbeheersing meegenomen in de kwartaalrapportages van CVE en is de aansluiting tussen de budgetten een aandachtspunt.

Besluiten over meer-/minderwerk werden door de bouwdirectie genomen en vastgelegd in de bouwverslagen. Dit is een gebruikelijke gang van zaken, waarbij de directievoerder als “gevolmachtigde” van de opdrachtgever optreedt. Geconstateerd kan worden dat bij besluiten over meerwerk de voortgang op de bouw vaak van doorslaggevend belang werd geacht.

Aanbevelingen:

- Breng financiële risico's vroegtijdig in beeld en maak voorstellen voor beheersmaatregelen;
- Laat een (externe) bouwkostensdeskundige een controle uitvoeren op de budgetraming;
- Maak een gedegen analyse van het aanbestedingsresultaat en vergelijk deze met de eigen budgetraming en directiebegroting;
- Zorg voor een integraal projectbeheersingssysteem waarin ook de financiële verwachtingen beheerst kunnen worden.

Organisatie

Analysepunten

- Het project is gestart als een project in “de lijn” onder ROI (GREX Centrum Noord);
- Ontwikkeelfase onder leiding van Projectmanager (initiatieffase, definitiefase en schets ontwerp);
- Daarna overdracht aan realisatie onder leiding van Projectleider (ontwerp, aanbesteding en uitvoering);
- De overdracht van ontwikkeling naar realisatie is niet expliciet geformaliseerd met een overdrachtsdocument, er was sprake van een “warme” overdracht;
- Project eerst in de lijn aangestuurd, daarna onder verantwoording programmabureau CVE;
- Er is geen eenduidige eigen projectorganisatie Parkeergarage waarin taken-verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het project zijn vastgelegd;
- Projectplan K&P d.d. 7 juli 2010 is niet expliciet vastgesteld en er wordt niet conform gewerkt;
- De bouworganisatievorm is lopende het proces gewijzigd van “Engineer & Build” (verder: E&B) naar een traditioneel proces waarin de gemeente het ontwerp uitwerkt in een bestek en de ontwerpverantwoordelijkheid draagt;
- April 2012 wordt door de directie CVE opgeschaald naar bestuurlijk niveau en externe deskundigen, zij functioneerden “los” van de reguliere projectorganisatie op de bouwplaats, waardoor het project op twee parallelle niveaus werd aangestuurd;

Conclusies:

Het project is in eerste instantie vanuit de lijn aangestuurd. Dit is gebruikelijk voor projecten met een beperkte bestuurlijke impact. Ook de communicatiestructuur hangt hiermee samen. Bij belangrijke keuzemomenten en/of conflicten wordt opgeschakeld binnen de lijn. De projectbeheersing wordt daarmee (deels) afhankelijk van de kwaliteit van de betrokken mensen. Er heeft veel interne afstemming plaatsgevonden, maar er is geen formele projectstructuur. Gelet op het belang van het project zou een “eigen” projectorganisatie op zijn plaats geweest zijn. Een projectorganisatie met een eigen stuurgroep dwingt om besluiten expliciet te maken en is er een plaats voor overwegingen in de aanloop naar een formeel besluit. In het projectplan van Kleissen en Partners d.d. 1 juli 2010 is wel een projectorganisatie voorgesteld, maar uit interviews is gebleken dat er niet expliciet conform dat projectplan is gewerkt. In maart 2011 is het project parkeergarage toegevoegd aan het programma CVE.

De keuze voor een bouworganisatievorm is maatwerk en is afhankelijk van het soort project, omvang en complexiteit, waarbij tevens rekening wordt gehouden met de capaciteiten van de eigen organisatie. Bij de start van het ontwerpproces is uitgegaan van een Engineering & Build organisatievorm. Dit is een organisatievorm waarbij de gemeente het ontwerpproces tot en met het DO (Definitief Ontwerp) onder eigen verantwoordelijkheid uitwerkt. Vervolgens wordt aanbesteed en de gekozen marktpartij detailleert het ontwerp verder uit in een TO (Technisch Ontwerp) en vraagt de omgevingsvergunning aan. Deze bouworganisatievorm is vastgelegd in het projectplan. In de projectgroepvergadering (nr. 5) van 7 december 2010 wordt ervoor gekozen om de bouworganisatievorm te wijzigen in een traditioneel proces, waarbij de gemeente zelf het ontwerp detailleert tot een TO en de omgevingsvergunning aanvraagt. De integrale ontwerpverantwoordelijkheid blijft hierdoor bij de gemeente. De keuze voor het wijzigen van de bouworganisatievorm wordt pas vastgesteld door het collegebesluit inzake aanbestedingsstrategie d.d. 31 mei 2011. De projectgroep bepaalde de bouworganisatievorm. Dit is een strategische keuze die naar onze mening onvoldoende expliciet en te laag in de organisatie is gemaakt.

In het voorjaar van 2012 dienden de eerste signalen van vertraging en kostenoverschrijding zich aan. In april 2012 is er opgeschaald naar bestuurlijk niveau en zijn een aantal externe adviseurs aan de organisatie toegevoegd, waaronder een jurist en een onderhandelaar. Deze groep onderhandelde op bestuurlijk niveau met de directie van de aannemer en functioneerde “los” van de reguliere organisatie op de bouwplaats en de bouwvergaderingen. Dit was een bewuste keuze om de problemen naar een hoger niveau te tillen en daarmee de projectleiding en de bouwvergaderingen niet te belasten. Dit is op zichzelf een logische keuze, maar hierdoor ontstond wel een situatie waarbij niet geheel duidelijk was wie namens de gemeente de regie

voerde en wie bevoegd was welke besluiten te nemen. De aannemer heeft gebruik gemaakt van deze situatie door veel met verschillende personen te communiceren hetgeen tot verwarring leidde.

Aanbevelingen:

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

Tijd

Analysepunten:

- (bestuurlijke) wens om de Mediamarkt als publiekstrekker binnen te halen was groot, de komst van de Mediamarkt moest veiliggesteld worden;
- Openingsdatum Mediamarkt was “drukmiddel” en werd als hefboom gebruikt door de aannemer;
- Keuze wijziging contractvorm van Engineering & Build naar traditioneel bestek door tijdsdruk;
- Keuze aanbestedingsvorm met als gunningscriterium laagste prijs door tijdsdruk;
- Oplevering onderbouw is geen harde datum in samenwerkingsovereenkomst (SOK) met ontwikkelaar bovenbouw;
- Verwachte vertraging van 17 weken tot eerste mijlpaal op 1 november 2012 (oplevering parkeerdek);
- Vertraging na versnellingsmaatregelen van 17 weken teruggebracht naar ca. 4 weken voor eerste mijlpaal. Aannemer bovenbouw toegelaten op 29 november 2012;
- Oplevering parkeergarage vertraagd van 1 februari 2013 naar 15 maart 2013, vervolgens naar 19 augustus 2013 en uiteindelijk naar 16 november 2013 conform de vaststellingsovereenkomst (VOK);
- Bij oplevering op 16 november 2013 bedraagt de totale vertraging t.o.v. het contract 40 weken;
- Rode draad bij alle overwegingen en besluiten was; “als het werk maar doorgaat”.

Conclusies:

In de SOK (Samenwerkingsovereenkomst) met de ontwikkelaar van de bovenbouw d.d. 24 juni 2011, wordt geen “keiharde” opleverdatum van de parkeergarage genoemd. Wel is er een planning d.d. 1 juni 2011 als bijlage toegevoegd waaruit blijkt dat uiterste ingebruikname van de parkeergarage was voorzien in maart 2013 en opening van de Mediamarkt in april 2013. In het bestek, dat als contractstuk met de aannemer dient, is de oplevering van de parkeergarage gepland op 1 februari 2013. De eerste belangrijke mijlpaal was de oplevering van het dek van de parkeergarage voor de bovenbouw aannemer op 1 november 2012.

Door alle betrokken partijen werd continu de tijdsdruk van de opening van de Mediamarkt gevoeld, met name door de gemeente en haar adviseurs. De aannemer heeft maximaal gebruik gemaakt van dit gevoel van urgentie en tijdsdruk. Geconstateerd kan worden dat een aantal keuzes en besluiten zijn beïnvloed door deze tijdsdruk. De keuze om de bouworganisatievorm te wijzigen en de keuze voor de aanbestedingsstrategie zijn hier voorbeelden van. Ook tijdens de realisatiefase zijn besluiten m.b.t. de voortgang op de bouwplaats beïnvloed door het gevoel van tijdsdruk.

Voorbeelden hiervan zijn de besluiten rondom de vertraging en versnellingskosten en meerwerk wat is goedgekeurd “om de vaart er maar in te houden”. Het gevoel bij betrokken was dat besluiten “met de rug tegen de muur” genomen moesten worden.

Ook de rol van de gemeente als bestuursrechterlijk toezichthouder werd door de tijdsdruk beïnvloed. In dit proces was het lastig dat de gemeente zowel vergunninghouder als vergunningverlener is. VTH heeft de controle en beoordeling van de stukken steeds op zeer korte termijn uitgevoerd, meestal binnen enkele werkdagen, ondanks dat er een formele controletermijn van drie weken voor stond. Van de constructeurs en toezichthouders van VTH werd soms door de projectleiding verwacht dat zij inhoudelijk dieper in de materie doken dan strikt noodzakelijk was op basis van hun toezichthoudende rol.

Aanbevelingen:

- Maak harde en duidelijke afspraken over de planning en oplevering en handhaaf hierop;
- Houd in een vroeg stadium bij de risico inventarisatie rekening met het gegeven van politieke en publieke tijdsdruk en plan tijdig beheersmaatregelen;
- Zorg voor een strikte scheiding van de private gemeente als opdrachtgever en de rol van de gemeente als bestuursrechterlijk toezichthouder.

Informatie

Analysepunten:

- Informatiestromen en communicatielijnen zijn niet altijd helder en duidelijk in de projectstructuur;
- Informatie en communicatie op veel verschillende niveaus; bouwdirectie, projectleiding, projectmanagement, bestuurlijk;
- Informatiestromen inhoudelijk (bouwplaats) en juridisch (bestuurlijk) liepen door elkaar;
- Gemeente zowel bestuursrechtelijk toezichthouder als private opdrachtgever;
- Informatiebeheerschema uit projectplan d.d. 7 juli 2010 is niet gevolgd;

Conclusies:

In het projectplan d.d. 7 juli 2010 is een informatie beheerschema d.d. 1 juli 2010 opgenomen. Dit schema betreft de ontwerpfase / bouwvoorbereidingsfase tot aan start bouw. Dit is een helder en duidelijk schema. Geconstateerd kan worden dat er niet altijd conform dit schema gewerkt is. Voor de realisatiefase is geen informatie beheerschema opgesteld. Tijdens de realisatiefase was er sprake van een zeer grote informatiestroom. Vanaf start bouw tot heden zijn er tussen aannemer en bouwdirectie / projectleiding ca. 5.000 e-mailberichten uitgewisseld, waarvan ca. 2.800 van aannemer naar de bouwdirectie / projectleiding. Dat is elke werkdag elk uur 1 e-mail waarop gereageerd moet worden. Voor het gehele project zijn inmiddels een kleine 14.000 e-mails verstuurd. Deze aantallen kunnen als extreem veel gekenmerkt worden. Een ander voorbeeld is dat de gemeente op een dag in een half uur tijd een vijftal brieven van de aannemer heeft ontvangen waarop gereageerd diende te worden.

Tijdens de uitvoeringsfase vertroebelt de projectstructuur en communicatielijnen. Er is sprake van een zeer goede en nauwe band tussen de projectleider en de adviseur met betrekking tot de directievoering. Deze samenwerking is een goede basis voor het project. Van de communicatie buiten de projectstructuur naar de interne organisatie in de lijn is geen specifieke structuur vastgelegd. Verschillende mensen van verschillende niveaus voeren overleggen met elkaar en de aannemer, waarbij niet helder is of telkens een volledige terugkoppeling naar de projectleiding plaatsvindt.

Op bestuurlijk niveau is in april 2012 besloten om de onderhandelingen rondom de vertraging en versnellingsmaatregelen als afzonderlijk, parallel traject te laten verlopen. Deze opschaling heeft tijdig plaatsgevonden en is een juiste keuze. Na het toevoegen van het onderhandelingsteam aan het project, vertroebeld de communicatiestructuur echter wel verder. De juridische (bestuurlijke) onderhandelingen liepen parallel aan de reguliere contacten op de bouwplaats, hetgeen de positie van de directievoering / projectleiding niet heeft verstrekt. Door de voortdurende onderhandelingen bood deze structuur echter wel een kans voor de aannemer om de onderhandelingen op te rekken door in de bouwvergadering steeds nieuwe punten voor vertraging aan de orde te stellen. Het voortduren van de onderhandelingen is de gemeente in onze beleving overigens niet te verwijten. Men heeft meerdere malen geprobeerd er met de aannemer uit te komen. De informatievoorziening richting de verantwoordelijk wethouders is niet altijd volgens een uitgezette, vaste structuur georganiseerd. Bij VTH kwam dit in het protefeuillehoudersoverleg

aan de orde. Bij de wethouder als opdrachtgever was dit tot september 2012 niet het geval. Gebleken is dat via (interne) werkoverleggen informatie de verantwoordelijk wethouder op de essentiële momenten wel tijdig heeft bereikt, maar dit werd niet vastgelegd in verlslagen. Na september 2012 is dit wel gebeurd. Gebleken is dat de aannemer meerdere malen het bestuur rechtstreeks heeft benadert buiten de projectleiding om. Een voorbeeld hiervan is het versturen van een planning rechtstreeks naar de wethouder.

Aanbevelingen:

- Zorg voor een informatiestructuur met duidelijke communicatielijnen en leg dit vast in een informatiebeheerschema en actualiseer dit specifiek voor de realisatiefase van het project;
- Het project is duidelijk zichtbaar in Emmen. Houdt er op voorhand rekening mee dat (eventuele) problemen een grote politieke en publieke impact hebben.

Kwaliteit

Analysepunten:

- Als projectdefinitie is alleen een vrij summier Algemeen Programma van Eisen (versie 07-2010) aangetroffen, geen functioneel, ruimtelijk en technisch PvE;
- De constructeur van de gemeente is bij start bouw gestopt, waardoor ruimte ontstond voor discussies over de gekozen constructie zoals vastgelegd in het bestek;
- Dit “vacuüm” in het ontwerpteam gaf de aannemer de gelegenheid om de juistheid en de maakbaarheid van het van het bestek ter discussie te stellen en te vertragen;
- In april 2012 is Goudstikker De Vries om second opinion op het bestek gevraagd en heeft later als constructieadviseur voor de gemeente opgetreden;
- Doorbraak Lindehof was een ontwerpfout in bestek;
- Besluit tot het verhogen van de veiligheidsfactor diepwanden van 1,3 naar 1,5 was een zelfstandig besluit van de projectleiding;
- Coördinatieplicht aannemer tussen onderbouw en bovenbouw onvoldoende “hard” geregeld;
- Er is geen ondertekende coördinatieovereenkomst m.b.t. de engineering tussen onderbouw en bovenbouw;
- Er is wel een coördinatieovereenkomst die zich vooral richt op de bereikbaarheid en toegankelijkheid van Centrum Noord;

Conclusies:

Het stoppen van de constructeur van de gemeente bij start bouw in december 2011 heeft niet onmiddellijk tot correctief handelen in het projectteam geleid. Mogelijk gevolg van het ontbreken van de constructeur tijdens de start van het uitvoeringsproces is dat alternatieve voorstellen en planwijzigingen door de aannemer aanleiding konden geven voor discussies over de maakbaarheid van het bestek en de ontwerpverantwoordelijkheid. Het is niet te voorzien of uit te sluiten dat een adviseur / constructeur tijdens het project zijn werkzaamheden beëindigt. Wel is te constateren dat de geselecteerde constructeur slechts beperkte ervaring heeft met ondergrondse parkeergarages en specifieke constructies zoals diepwanden. Bij de selectie van de constructeur werd bij voorkeur een lokale partij geselecteerd op basis van het gemeentelijk aanbestedingsbeleid. Voor een dergelijk (constructief) complex werk als een parkeergarage naast bestaande bebouwing, was afwijken van de voorkeur voor een lokale partij, gerechtvaardigd geweest. In april 2012 heeft het projectteam Goudstikker De Vries gevraagd om een second opinion op (de maakbaarheid van) het bestek. Zij concluderen dat; “ten aanzien van de hoofddragconstructies van de parkeergarage zijn de aannames van de ontwerputgangspunten juist. Uit, door de aannemer te vervaardigen, detailberekeningen zijn constructieve consequenties te bepalen zonder aan het ontwerp te hoeven komen”.

De constructeur (ABT) van de aannemer heeft in gesprekken en documenten aangegeven dat de veiligheidsfactor van de diepwanden (in relatie tot de Lindehof) risico's oplevert voor zetting (verzakking). Op basis van verschillende overleggen met experts op dit gebied (verbonden aan ABT) is door de bouwdirectie / projectleiding “voor alle zekerheid” gekozen de veiligheidsfactor te verhogen van 1,3 naar 1,5.

In een project waarbij er sprake is van een splitsing in het project met verschillende opdrachtgevers en verschillende aannemers tussen de bovenbouw en de onderbouw is van essentieel belang dat de coördinatie goed geregeld is. In dit project is de coördinatie tussen onderbouw en bovenbouw onvoldoende hard geregeld. Er is wel een getekende coördinatieovereenkomst, maar deze richt zich vooral op de bereikbaarheid van het centrum. Gezien het belang en de verwevenheid van het plan in het centrum van Emmen vinden wij dit overigens een verstandige en logische keuze.

De coördinatie van het project parkeergarage op zich blijkt uit verschillende artikelen in het bestek. Deze artikelen zijn opzichzelf zijn helder en geven een goede hoofdlijn weer. Een getekende coördinatieovereenkomst met de bovenbouw, waarvoor wel een standaardmodel aan het bestek is toegevoegd, ontbreekt echter. Een meer gedetailleerde en op maat gemaakte coördinatieovereenkomst tussen onderbouw en bovenbouw had veel (onnodige) discussies en aanknopingspunten voor vertraging kunnen voorkomen. Overigens heeft de aannemer de coördinatie plicht wel aanvaard.

Aanbevelingen:

- Zorg voor een gedegen (externe) controle van het bestek en de aanbestedingsstukken voor de aanbesteding;
- Zorg voor continuïteit in het ontwerpteam / projectteam en leg dit in een vroeg stadium contractueel vast;
- 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.

Risico's

Analysepunten:

- Er is niet op voorhand een integrale risico-inventarisatie en risicoanalyse voor dit project opgesteld;
- In het projectplan d.d. 7 juli 2010 is wel een algemene risicoparagraaf opgenomen, maar hier is vervolgens niet (pro)actief op gemonitord en/of gestuurd;
- In de aanbestedingsstrategie is geen risicoanalyse van de actuele marktsituatie opgenomen.

Conclusies:

Het Projectplan d.d. 7 juli 2010 welke bij de start van de ontwerpfase is opgesteld, gaat in op een aantal algemene risico's voor het project. Voor zover bekend heeft er geen actualisatie van deze abstracte risico-inventarisatie plaatsgevonden en is er geen pro-actieve sturing op de risico's geweest. Op verschillende momenten is er wel sprake geweest van reactief handelen op risico's (zodra de risico's zichtbaar werden). Deze wijze van handelen is voor een project met deze belangen en omvang niet gebruikelijk.

De aanbesteding vond plaats in de tweede helft van 2011. Op dat moment was de situatie op de vastgoed- en bouwmarkt slecht. Er was grote "werkhonger" bij de aannemers, hetgeen bij aanbesteding soms leidde tot (zeer) lage inschrijvingen. In die marktomstandigheden was een risicoanalyse met betrekking tot het gunningscriterium "laagste prijs" op zijn plaats geweest.

Opgemerkt moet worden dat een uitgebreide risico-inventarisatie en -analyse veel van de opgetreden meerwerken en vertraging hoogstwaarschijnlijk niet had kunnen voorkomen. De juridische strijd met de aannemer is niet alleen middels risicobeheersing te voorkomen. Het is de perceptie van betrokkenen dat dit een gevolg is van de gekozen werkwijze en handelswijze van de aannemer. Al vanaf de eerste bouwvergadering is duidelijk dat de aannemer "stroef" in het project zit en dat er waarschijnlijk een "vechttraject" aankomt. Dit is een lastig gegeven voor de gemeente gelet op het (maatschappelijk) belang van de voortgang van het project en het belang van de gemeente om er op een redelijke manier uit te komen. De aannemer heeft dit gegeven gebruikt in haar positiebepaling.

Aanbevelingen:

- Maak in een vroeg stadium, in de initiatiefase en de definitiefase een uitgebreide risico inventarisatie en –analyse met beheersmaatregelen;
- Actualiseer de risicoanalyse in elke vervolgfase en legt dit vast in een fasedocument;
- Zorg tijdens de realisatiefase voor proactief risicomanagement en leg dit vast in maandrapportages aan de directie en kwartaalrapportages aan het bestuur.

Algemeen beeld

Uit verschillende interviews is gebleken dat de relatie met de aannemer moeizaam verliep. Zowel op bestuurlijk niveau, hetgeen in verband met onderhandelingen niet verwonderlijk is, als op de bouwplaats. De aannemer heeft de opdrachtgever als het ware bestookt met e-mails, tot op heden ca 2.800 inkomende mails, dat staat ongeveer gelijk aan 1 mail op elk uur van elke werkdag (in totaal zijn er ca 14.000 mails over het project over en weer gezonden), waarop telkens actie/reactie moet worden ondernomen. Dit geeft een grote extra werkdruk en belasting op de betrokkenen en legt beslag op de capaciteit van de organisatie. De inhoud van deze mails is geen onderdeel van dit onderzoek, maar uit de interviews blijkt dat van vriendelijke toonzetting al tijden geen sprake meer is. De juridische correspondentie tussen partijen geeft geen eenduidig beeld van het conflict.

De algehele sfeer die uit de interviews naar voren komt is dat de handelswijze van de aannemer niet gericht is op samenwerking met de opdrachtgever en dat telkens op een harde wijze de confrontatie wordt gezocht. Bij een aantal discussies wordt de bouwdirectie / projectleiding door de aannemer onder druk gezet om goedkeuring te geven aan meerwerken in het belang van de voortgang.

Inzet medewerkers gemeente:

Op basis van de interviews wordt geconstateerd dat er bij de betrokkenen op het project sprake is van een bovenmatige inzet om het project voor de opdrachtgever tot een goed eindresultaat te brengen.

Eindconclusie

Oordeel over het intern onderzoek gemeente:

ABC Management Groep heeft kennis genomen van het feitenrelaas en de interne analyse van de gemeente. Naar de mening van ABC geeft het feitenrelaas een volledig en betrouwbaar beeld van het project en het proces. Keuzes en besluiten, zowel ambtelijk als bestuurlijk zijn chronologisch gedocumenteerd en voorzien van bewijsstukken. Het algemene beeld is open en transparant.

ABC heeft de interne analyse van de gemeente beoordeeld. De analyse op hoofdlijnen en de verdiepingsslag naar de thema's; tijdsdruk, constructiediscussie, sfeerbeeld, handelen gemeente en projectopzet geven een duidelijk beeld van het proces en de keuzes en besluiten die daarin genomen zijn. De constatering in de interne analyse van de gemeente zijn feitelijk juist en inhoudelijk correct.

Extern oordeel van ABC Management Groep:

Wat opvalt in het feitenrelaas en de analyse van de gemeente is het allesoverheersende gevoel van tijdsdruk gedurende het gehele proces bij alle betrokkenen. Een bekend spreekwoord zegt; "onder druk wordt alles vloeibaar". Geconstateerd kan worden dat dit ook in dit proces tijdsdrukte oorzaak was dat op een aantal momenten keuzes zijn gemaakt en besluiten zijn genomen die afweken van het oorspronkelijke plan. Voorbeelden hiervan zijn; het wijzigen van de bouworganisatievorm, de aanbestedingsstrategie en meerwerkbesluiten. Het gevolg van deze keuzes was dat de gemeente de integrale ontwerpverantwoordelijkheid over het bestek hield en zelf de vergunninghouder werd. Hierdoor ontstond ruimte voor discussies over de maakbaarheid van het bestek en kwam de gemeente in een ongemakkelijke dubbelrol waarin zij zowel als vergunninghouder en vergunningverlener moest acteren.

Een tweede opvallend punt is de handelswijze van de aannemer. Dit punt is door vrijwel alle betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie naar voren gebracht als een kritische factor in het proces. Het project is aanbesteed op basis van het gunningscriterium "laagste prijs". In de huidige aanbestedingsmarkt kan dit leiden tot een lage inschrijfsom. Vervolgens kan de aannemer, na gunning, proberen "meerwerk" te genereren om zijn omzet en rendement te vergroten. In dit project trof de gemeente een "vechtaannemer" tegenover zich. Dat is lastig manoeuvreren voor de gemeente gelet op het grote maatschappelijk belang van de voortgang in het project. De aannemer gebruikt dit gegeven om haar positie te bepalen in het proces en stelt zich onwrikbaar op. De aannemer gebruikt de tijdsdruk als hefboom om besluiten van de opdrachtgever te forceren. Het is op zich niet vreemd dat marktpartijen gebruik maken van de omstandigheden om hun eigen positie te versterken.

De combinatie van deze twee factoren, tijdsdruk en de opstelling van de aannemer, heeft ervoor gezorgd dat dit proces moeilijk te beheersen was voor de gemeente. De extreme informatiestroom en steeds juridischer toon van de communicatie zijn hier voorbeelden van.

Ook het gegeven dat er sprake was een onderbouwproject en een bovenbouwproject met twee verschillende opdrachtgevers, twee verschillende ontwerpteamen en twee verschillende aannemers heeft het proces complexer gemaakt dan gebruikelijk. Dit gegeven vraagt extra aandacht en inspanning van de betrokken met betrekking tot de coördinatie van werkzaamheden, niet alleen op de bouwplaats, maar zeker ook in de ontwerp- en engineeringfase. Hierbij dient wel te worden aangetekend dat, indien de contractplanning was aangehouden en de opleverdata waren gehaald, de aannemers grotendeels volgtijdelijk op de bouwplaats hadden gewerkt. Doordat de contractplanning niet is gehaald zijn de aannemers van de onderbouw en de bovenbouw gedurende een veel langere periode gelijktijdig aan het werk op dezelfde bouwplaats. Dit zorgt voor extra spanningen en druk in het proces.

Ondanks alle goede intenties en grote inzet van de medewerkers van de gemeente is het niet gelukt het project binnen de vooraf gestelde kaders met betrekking tot planning en budget af te ronden. Op rationele gronden is het niet gelukt om tot overeenstemming met de aannemer te komen. Uiteindelijk heeft het bestuur ervoor gekozen om een vaststellingsovereenkomst (VOK) te sluiten met de aannemer. Dit besluit is genomen in het maatschappelijk belang van de gemeente Emmen.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het negatieve resultaat van dit project te wijten is aan een opeenstapeling van omstandigheden; (te) grote tijdsdruk, een onwillige aannemer, constructieve problemen en coördinatie problemen. Zaken die ieder afzonderlijk niet ongebruikelijk zijn in bouwprocessen. De combinatie van deze factoren heeft er in dit project voor gezorgd dat de oorspronkelijke doelstelling met betrekking tot planning en budget niet gehaald zijn.

De gemeente kan bogen op een betrokken en ervaren team dat er alles aan heeft gedaan om de schade van het conflict zoveel mogelijk te beperken.

Leerpunten voor de toekomst

In bovenstaande analyse van ABC Management Groep is op basis van de GOTIK beheersfactoren een analyse gemaakt van het proces. Daaruit zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

De grote vraag is; als het project parkeergarage Westerstraat volgens deze aanbevelingen was georganiseerd, was het eindresultaat dan anders geweest? Wij zijn van mening dat de twee externe factoren in dit specifieke project; tijdsdruk en de positie van de aannemer van dermate grote invloed zijn geweest op het proces, dat de uitkomst op zichzelf niet veel anders zou zijn geweest.

Voor nieuwe projecten waar de gemeente Emmen nog voor staat, adviseren wij om de bovengenoemde aanbevelingen in te voeren in het beleid en werkmethoden. Met name het opstellen van een duidelijke projectdefinitie inclusief risicoinventarisatie en een heldere projectorganisatie draagt bij aan een betere sturing van het proces en projectbeheersing. Formaliseer overwegingen en keuzes door fase-documenten en

overdrachtsdocumenten vast te stellen. Neem expliciete besluiten op bestuurlijk niveau waardoor de keuzes van de projectorganisatie geborgd worden. Hierdoor kan de gemeente beter en sneller inspelen op (markt)omstandigheden en externe factoren waardoor negatieve projectresultaten beperkt of voorkomen kunnen worden.

Bijlagen

Bijlage 1: Onderzoeksopzet

‘Feiten relaas en analyse parkeergarage Westerstraat’

Aanleiding

De vaststellingsovereenkomst met SCP Civiel Projecten leidt tot een overschrijding van € 2,6 miljoen op het krediet van de parkeergarage aan de Westerstraat.

Het college heeft 29 augustus 2013 besloten om intern een feitenrelaas op te laten stellen en het proces te analyseren dat heeft geleid tot de kredietoverschrijding. Het college wil dit door een extern bureau mede laten beoordelen. De uitkomsten van het onderzoek dienen voor de raadsvergadering van 26 september 2013 en de daaraan voorafgaande commissievergadering beschikbaar te zijn. Het college zal hierover dan ook uiterlijk op 17 september een besluit nemen.

Opdrachtgever:

De opdracht voor het onderzoek is gegeven door het College.

De gemeentesecretaris is ambtelijk opdrachtgever en A. Dekker (directeur) gedelegeerd opdrachtgever.

Interne onderzoekers:

L. Schomaker-Siekman (adviseur financiële programmabeheersing, programma CVE)

H.J. van Duyn (controller, concerncontrol)

Externe mede beoordelaar/onderzoekers:

E.T. Zweers (directeur ABC Management Groep)

I. Vonk (projectmanager ABC Management Groep)

Onderzoeksdoel:

Het bestuur inzicht geven in hoe de conflictueuze situatie met SCP heeft kunnen ontstaan, die heeft geleid tot een kredietoverschrijding van het project parkeergarage Westerstraat. Inzicht in de gang van zaken is nodig bij de besluitvorming van de Raad om extra krediet te verlenen en als les naar de toekomst om daarmee vergelijkbare situaties te voorkomen.

Vraagstelling

De interne onderzoekers zullen het feitenrelaas opstellen en een analyse daarvan, gericht op de samenwerking intern en extern, de informatievoorziening en de besluitvorming.

De externe onderzoekers beoordelen/toetsen het feitenrelaas en de analyse op basis van hun kennis en ervaring met de aanpak van dergelijke vastgoedprojecten.

Onderzoeksvraag interne onderzoekers:

1. Hoe zien de feiten er uit in het verloop van het project parkeergarage Westerstraat:
 - Interne afstemming (programma-lijn, lijn-lijn)
 - Externe benadering (gemeente-externe adviseurs, gemeente-SCP)
 - Interne informatievoorziening en escalatie (m.b.t. geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd)
 - Besluitvorming (vervolgstappen en m.b.t. afwijkingen van het plan van aanpak / projectplan)
2. Is gewerkt conform de afspraken in het plan van aanpak / projectplan en de externe/interne regelgeving?
3. Is gezien de feiten vast te stellen waardoor de conflictuele situatie en daarmee de overschrijding van het krediet is ontstaan? Zoja, waardoor?
4. Zijn er lessen te trekken voor komende projecten van dit karakter en omvang? Zoja welke?

Onderzoeksvraag externe onderzoekers

1. Kennisnemende van het feitenrelaas en de analyse, wat valt dan op, op basis van de kennis en ervaring met dergelijke vastgoedprojecten?
2. Wat is het oordeel qua relevantie, compleetheid en stevigheid van het feitenrelaas en de analyse? Draagt het voldoende bij aan het beoogde doel van het onderzoek?

Normenkader in het onderzoek:

Het normkader bestaat uit het plan van aanpak / projectplan en het bestek (algemeen deel):

- Geld (budgettair kader, beheer en bewaking)
- Organisatie (projectmatig werken, rollen en samenspel programma en lijn, interne samenwerking projectmanagement-vergunningen/toezicht, bestuurlijk-ambtelijk samenspel, samenspel met de omgeving en externe partners)
- Kwaliteit (bevoegdheden)
- Informatie (beslissingsondersteuning, communicatie, informatie, bestuurlijke informatie)
- Tijd (planning, bijsturing en mijlpalen)

Daarnaast vormt de kennis en ervaring van ABC Management Groep de toetssteen voor het opgeleverde feiten relaas en de analyse daarvan.

Het normkader bestaat verder uit de aan de bovenstaande ten grondslag liggende externe en interne regelgeving m.b.t.:

- Inkoop- en aanbestedingsbeleid
- Mandateringsregels en budgethouderschap
- Afspraken m.b.t. projectmatig werken
- Interne besluitvormingsproces
- Emmense gedragscode
- Omgevingsvergunning

Er is in organisaties ook altijd sprake van ongeschreven regels, een niet expliciet normenkader, maar wel van invloed op het handelen van mensen. In het onderzoek zal gezocht worden naar deze normen, voor zover mogelijk.

Afbakening:

De periode 2009-2013 wordt onderzocht. Startend met het plan van aanpak voorbereidingsfase 2 Project Noorderplein/Mediamarkt, t/m het collegebesluit over de kredietaanvraag van 2,6 miljoen o.b.v. de vaststellingsovereenkomst met SCP.

Gesproken wordt met mensen aan de kant van de gemeentelijke organisatie en het bestuur die een belangrijke rol hebben gehad in het project/proces parkeergarage Westerstraat (incl. door de gemeente ingehuurde adviseurs).

Wat **niet** wordt onderzocht is:

- Of de overschrijding klopt,
- Wie er uiteindelijk gelijk heeft, gemeente of SCP.

Uitvoering:

Het onderzoek wordt uitgevoerd van 2 september 2013 t/m 12 september 2013 en bestaat uit de volgende stappen:

- startbijeenkomst met alle betrokkenen
- definitief maken onderzoeksopzet (onderzoekers samen met externe beoordelaar)
- interviews met betrokkenen project (onderzoekers (in sommige gevallen met externe beoordelaar) ondersteund door een notulist)
- documentenanalyse (onderzoekers)
- tussentijdse reflectie (onderzoekers samen met externe beoordelaar)
- uitwerken en schrijven feitenrelaas (onderzoekers en daarna externe beoordelaar)
- tussentijds versturen feitenrelaas naar het college
- analyse van feitenrelaas (onderzoekers en daarna met externe beoordelaar)

- afstemming/bespreken van feitenrelaas en analyse (onderzoekers, externe beoordelaar en ambtelijk opdrachtgever)
- opstellen rapportage en collegevoorstel

Rapportage

Er zullen twee rapportages opgeleverd worden, zowel van de interne onderzoekers met het feitenrelaas en de analyse daarvan als van de externe onderzoekers van ABC Management Groep met het oordeel over het onderzoek van de interne onderzoekers. Beide rapportages zullen verbonden worden door middel van het collegevoorstel.

De rapportages worden behandeld in het college van 17 september, commissievergadering van 23 september 2013 en de raad van 26 september 2013.

Van belang is rekening te houden met de bescherming van de mensen die zijn geïnterviewd; de rapportage is anoniem, er zullen geen namen in genoemd worden.

Bijlage 2: Lijst geïnterviewden

1	Bouke Durk Wilms	Wethouder
2	Ton Sleeking	Wethouder
3	Jan Kuper	Voormalig Wethouder
4	Gemeente Emmen	Programma directeur CVE
5	Gemeente Emmen	Hoofd Realisatie CVE
6	Gemeente Emmen	Projectmanager Centrum Noord
7	Gemeente Emmen	Projectleider parkeergarage Westerstraat
8	Gemeente Emmen	Projectcontroller
9	Gemeente Emmen	Inkoopmanager
10	Gemeente Emmen	Teamleider Toezicht
11	Gemeente Emmen	Adviseur juridische zaken (juridisch control)
12	Gemeente Emmen	Senior medewerker team juridische zaken & inkoop
13	Kleissen & Partners	Directievoerder
14	Draaijer & Partners	Adviseur / onderhandelaar
15	Holland van Gijzen	Advocaat

Bijlage 3: Overzicht gebruikte feiten

- Brief van Stable International BV, d.d. 1 augustus 2001
- BW 08.1401 Ontwikkeling Emmen Centrum-Noord, Mediamarkt, d.d. 25 november 2008
- Intentieovereenkomst, getekend d.d. 18 juni 2009
- BW 09.1120 Afspraken voortgang intentieovereenkomst ontwikkeling Noorderplein/Mediamarkt d.d. 13 oktober 2009
- Brief aan Dolphin Project III B.V. Afspraken intentie overeenkomst Ontwikkeling Noorderplein/Mediamarkt, d.d. 14 oktober 2009
- BW10.0222 'Ontwikkeling Noorderplein' d.d. 16 februari 2010
- BW 10.0260 'Ontwikkeling Noorderplein' d.d. 9 maart 2010
- Brief aan de raad, kenmerk 10.014043 d.d. 12 maart 2010
- Opdrachtverlening aan Kleissen en partners, kenmerk 10.047262, d.d. 23 juni 2010
- RA10.0064 'Ontwikkeling Noorderplein' d.d. 24 juni 2010
- Projectplan Parkeergarage Emmen Centrum Noord, d.d. 7 juli 2010
- Bijlage 5 bij Projectplan: Algemene programma van eisen opgesteld door de gemeente Emmen, juli 2010
- BW 10.1123 Opdrachtverstrekking parkeerkelder Noorderplein, beschikbaar stellen uitvoeringskredieten, d.d. 28 september 2010
- BW 10.1123 Opdrachtverstrekking parkeerkelder Noorderplein, beschikbaar stellen uitvoeringskredieten, d.d. 28 september 2010
- Opdrachtverlening Ingenieursgroep Emmen B.v., Parkeergarage Westerstraat te Emmen, Overeenkomst Opdrachtgever – Constructeur, kenmerk 10.120537, d.d. 26 november 2010
- Advies Offerteaanvragen van Kleissen & Partners, kenmerk Weem 0120100723 rapportage offerten adviseurs, d.d. 23 juli 2010
- Opdrachtverlening begeleiden van de nieuwbouw parkeergarage Emmen-Centrum Noord, kenmerk 10.11111, d.d. 15 november 2010
- Opdrachtbevestiging van Kleissen en partners, kenmerk Weem 01-20101013-sa-offerte parkeergarage projectmanagement, d.d. 13 oktober 2010
- RA10.0136, Noorderplein, uitbreiding plangebied met Westertoren, d.d. 27 januari 2011
- Notulen commissievergadering Wonen en Ruimte, d.d. 10 januari 2011
- Notulen Raadsvergadering, d.d. 27 januari 2011
- Verslag van de projectvergadering Noorderplein –parkeergarage d.d. 7 december 2010
- Brief aan IGE, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – constructeur, kenmerk 11.127334, d.d. 15 maart 2011
- Brief aan DGMR Bouw Bv, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – BBA adviseur, kenmerk 11.130626, d.d. 24 maart 2011
- Brief aan Mul BV, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – installatieadviseur, kenmerk 11.127043, d.d. 15 maart 2011
- Brief aan Kleissen en Partners, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – Projectmanager, kenmerk 11.129820, d.d. 24 maart 2011
- Brief aan Kleissen en Partners, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – Projectmanager, kenmerk 11.129829, d.d. 24 maart 2011
- BW 11.0349 uitwerking heroriëntatie projectstructuur Atalanta d.d. 29 maart 2011
- Overeenkomst Gemeente Emmen- Schenning en Regtering bouwadvies, d.d. 3 juni 2011
- Opdrachtverlening Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst uitwerking DO naar TO, kenmerk 11.138459, d.d. 29 juli 2011.
- Verslag Noorderplein projectgroep parkeergarage d.d. 18 januari 2011
- Opgave meerwerk De Nijl d.d. 9 november 2011
- BW11.0649 ' Aanbestedingsstrategie nieuwbouw parkeergarage Westerstraat' , d.d. 31 mei 2011
- Stabu bestek deel 1 voor Bouw parkeergarage Westerstraat Emmen, d.d. 18 juli 2011
- Bestek en voorwaarden ten behoeve van de E en W installaties, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, d.d. 18 juli 2011
- BW11.0962 ' uitvoering bouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 20 september 2011.
- BW11.0777 Overeenkomst Dolphin III Noorderplein – Westerstraat, d.d. 5 juli 2011.
- Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Emmen/Dolphin project III BV inzake de herontwikkeling van

Emmen Centrum-Noord, getekend d.d. 1 november 2011

- Planning opgesteld door Kleissen en Partners als bijlage bij de samenwerkingsovereenkomst, kenmerk weem01-20110601-coy-an-overall planning, versie 4.1, d.d. 1 juni 2011.
- BW 11.1229 Gunningsbesluit EU aanbesteding nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 1 november 2011
- Offerte van IGE 'constructief advies directie t.b.v. uitvoering parkeergarage Westerstraat te Emmen', d.d. 3 november 2011
- Opdrachtverlening aan IGE 'constructief advies directie t.b.v. uitvoering parkeergarage Westerstraat te Emmen', d.d. 29 november 2011.
- Getekende overeenkomst met SCP d.d. 8 december 2011
- Brief aan IGE, Parkeergarage Westerstraat te Emmen, overeenkomst Opdrachtgever – constructeur, kenmerk 11.127334, d.d. 15 maart 2011
- Verslag 01 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 6 december 2011
- Verslag 02 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 7 januari 2012
- Verslag 03 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 14 februari 2012
- Werkoverleg wethouder Sleeking met VTH, verslag van 16 januari 2012
- Brief van Kleissen & Partners aan IGE, d.d. 6 februari 2012
- Verslag 03 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 14 februari 2012 (incl. handmatige aantekeningen SCP)
- Brief van IGE aan de gemeente Emmen, d.d. 21 februari 2012
- Brief van SCP 'Bouwtijdverlenging Emmen', kenmerk PE-CU-BRI-5057, d.d. 12 maart 2012
- Verslag 04 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 13 maart 2012
- Notulen (VTH) overleg parkeergarage Westerstraat, d.d. 23 april 2012
- Verslag 22 maart 2012 bijeenkomst gemeente (VTH, ROI), Kleissen en Partners, SCP en ABT
- Verslag 05 bouwvergadering Nieuwbouw parkeergarage Westerstraat, d.d. 10 april 2012
- Brief van IGE aan de gemeente Emmen "Aanvullende aanbieding realisatiefase parkeergarage Emmen Centrum Noord", d.d. 16 april
- Kwantificering versnellingsmaatregelen Parkeergarage Emmen, AWE 19 april 2012 en achterliggende documenten.
- Mail van projectmanager SCP aan de projectleider van de gemeente Emmen "Bespreken versnellingsmogelijkheden", d.d. 19 april 2012
- Brief IGE aan gemeente, Aanmaning d.d. 26 april 2012
- Verslag overleg bouwcommissie de Lindenhof, 8 mei 2013
- Verslag overleg Parkeergarage Westerstraat, maandag 26 april 2012, bijeenkomst gemeente (VTH en ROI), Kleissen & Partners, SCP en ABT.
- Opdrachtverlening draaijer en partners, 'Aanbieding ondersteuning parkeergarage Westerstraat', d.d. 10 mei 2012
- Offerte van Draaijer en Partners, 'Aanbieding ondersteuning parkeergarage Westerstraat', d.d. 27 april 2012
- Second opinion Goudstikker en de Vries, met kenmerk 20121444, d.d. 1 mei 2012
- Opdrachtverlening aan Goudstikker en de Vries met kenmerk 12.339048, d.d. 15 mei 2012
- Brief aan IGE Toerekenbaar tekortschieten advieswerkzaamheden constructie t.b.v. parkeergarage Westerstraat Emmen, d.d. 3 mei 2012
- Brief IGE aan gemeente, reactie toerekenbaar tekortschieten d.d. 14 mei 2012
- BW 12.0535 Parkeergarage Noord. Voortgangsnotitie, d.d. 15 mei 2012
- Voortgangsnotitie van Draaijer en Partners, kenmerk 12/EAN/so/ovl/1.0-3-120172 d.d. 7 mei 2012
- Brief aan SCP, Verdragingsproblematiek en voorstel versnellingsmaatregelen kenmerk 2.333166, d.d. 4 mei 2012.
- Opdrachtverlening Holland van Gijzen, opdracht m.b.t. Parkeergarage Westerstraat/SCP, kenmerk 12.338524, d.d. 22 mei 2012
- Brief IGE aan gemeente, Aanmaning 2, d.d. 14 juni 2012
- Verslag Draaijer & Partners van de bestuurlijke gesprekken 14 juni 2012
- Verslag Draaijer & Partners van de bestuurlijke gesprekken 29 juni 2012
- Verslag Draaijer & Partners van de bestuurlijke gesprekken 6 juli 2012
- BW 12.0721, programmaplan centrumvernieuwing Emmen 2012-2020 en Kwartaalrapportage 2012 -01 d.d. 10 juli 2012
- Brief Gemeente aan IGE, reactie op Brief 14 mei 2012, Kenmerk 12.373434, d.d. 17 juli 2012

- Brief IGE aan gemeente, Aanmaning 3, d.d. 19 juli 2012
- Brief van SCP , Nadere afspraken inzake parkeergarage Westerstraat in Emmen, kenmerk 12.376669, d.d. 5 september 2012
- Brief aan SCP, Parkeergarage Westerstraat, kenmerk 12.419550, d.d. 15 oktober 2012
- Brief IGE aan gemeente, d.d. 22 oktober 2012
- Brief advocaat SCP aan Advocaat gemeente Emmen, inzake SCP/Parkeergarage met kenmerk 032782/12-00125817/AK/BS d.d. 1 november 2012
- Notulen Raadsvergadering 5 november 2012
- Brief gemeente aan IGE met kenmerk 12.430958 d.d. 7 november 2012
- BW. 12.1165 Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-3, d.d. 20 november 2012
- Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-03, d.d. 20 november 2012
- Brief aan de Raad Kwartaalrapportage CVE 2012-03 en gewijzigd programmaplan CVE 2012-2020, kenmerk 12.428275, d.d. 20 november 2012
- Brief advocaat SCP aan Advocaat gemeente Emmen, inzake SCP/Parkeergarage met kenmerk 032782/12-00127316/AK/BS d.d. 28 november 2012
- Brief aan SCP “Coördinatie parkeergarage westerstraat” met kenmerk 12. 440782, d.d. 30 november 2012
- Brief gemeente met kenmerk 12.430783 d.d. 21 december 2012
- Brief van SCP met kenmerk 12.442266, d.d. 4 december 2012
- Brief van SCP met kenmerk UT112-PE-6584-0129-AWE, d.d. 5 december 2012
- Brief aan SCP met kenmerk 13.011941 d.d. 25 januari 2013
- Brief van SCP, “Termijnverlenging” met kenmerk UÏT12-PE-6584-0144-AEL, d.d. 17 januari 2013
- Brief aan SCP, “Termijnverlenging” met kenmerk 13.011941, d.d. 25 januari 2013
- Brief van advocaat van SCP met kenmerk 032782/13-00129961/AK/AS, d.d. 31 januari 2013
- BW 13.0132 Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-4, d.d. 12 februari 2013
- Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen Q4-2012, d.d. 12 februari 2013
- Brief aan de Raad Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2012-4, kenmerk 13.018422, d.d. 12 februari 2013
- Brief van SCP met kenmerk UIT12-PE-6584-0151-AWE, d.d. 13 februari 2013
- Conceptverslag van SCP met opmerkingen gemeente, “procesbespreking conflictafhandeling”, d.d. 25 februari 2013
- Verslag overleg gemeente Emmen en SCP, d.d. 4 april 2013
- Mail van Draaijer en Partners aan programmadirecteur CvE met daarin verslaglegging van het gesprek d.d. 18 april 2013
- Brief IGE, reactie nav bespreking 1 februari, d.d. 22 april 2013
- Verslag bestuurlijk gesprek 26 april 2013
- BW 13.0464 Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen 2013-1, d.d.14 mei 2013
- Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing Emmen Q1-2013, d.d. 14 mei 2013
- Brief aan de Raad Kwartaalrapportage Centrumvernieuwing emmen Q1-2013, kenmerk 13.406714, d.d. 22 mei 2013
- Concept verslag met aantekeningen gemeente bestuurlijk gesprek 23 mei 2013
- Brief gemeente met kenmerk 13.425970, d.d. 11 juni 2013
- Brief van SCP, Memo SCP Civiel, kenmerk 13-10/0339/6584/BVE/vwi, d.d. 13 juni 2013
- Brief IGE aan gemeente, d.d. 28 juni 2013
- Brief aan SCP met kenmerk 13.439900, d.d. 10 juli 2013
- BW 13.0752, Sommeren SCP, d.d. 9 juli 2013
- BW 13.0776 Brief parkeergarage d.d. 16 juli 2013
- Brief van SCP, kenmerk 13-41/0361/6585/BVE/sga, d.d. 18 juli 2013
- BW 13.0797 Collegevoorstel Parkeergarage Westerstraat te Emmen d.d. 2 augustus 2013
- Verslag bestuurlijk gesprek 22 augustus 2013
- BW 13.0855 Vaststellingsovereenkomst Parkeergarage Westerstraat, d.d. 29 augustus 2013
- Raadsvoorstel RA 13.0074 Extra krediet parkeergarage Westerstraat
- Vaststellingsovereenkomst, getekend door de directie van SCP en door burgemeester Bijl, d.d. 29 augustus 2013

