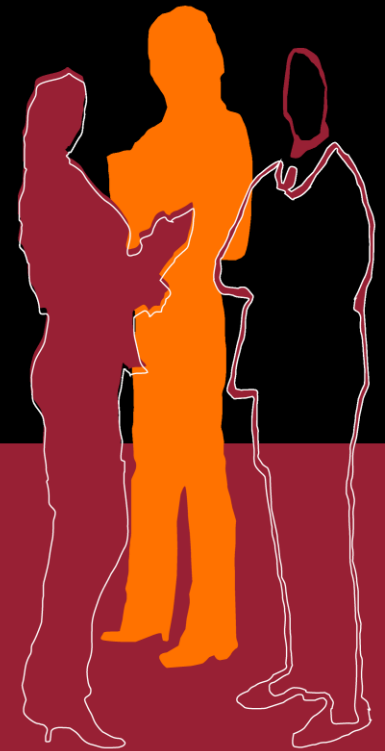


Evaluatie Huisvesting

Onderzoek naar verkoop oude provinciehuis en
verbouwing/verhuizing

Jeroen Tazelaar
Gregor Heemskerk
Dick Smorenberg
Amersfoort
10 juni 2013



1. Onderzoeksaanpak
2. Reconstructie verbouwing / verhuizing
3. Reconstructie verkoop
4. Analyse good governance
5. Analyse risicomanagement
6. Onderzoeksvraag en lessen

Aanleiding

- Na keuze voor het nieuwe provinciehuis, wordt in december 2010 het oude provinciehuis verkocht
- 16 april 2012 betreft provincie nieuwe provinciehuis
- 18 maart 2013 debat m.b.t. finale kwijting: motie aangenomen waarin GS de opdracht heeft het huisvestingsproject te evalueren

Vraagstelling

“waren alle risico’s van het huisvestingsproject in beeld en in welke mate zijn de risico’s beheerst?”

- Traject verkoop van het oude provinciehuis
- Traject verbouwing van en verhuizing naar nieuwe provinciehuis
- Onderzoek naar traject aankoop provinciehuis vervalt
- De evaluatie is beschikbaar bij behandeling v.d. jaarrekening (juni 2013)

Aanpak is conform presentatie in commissie BEM 8-4-2013:

- Evaluatie is gericht op leren
 - Betekenisvolle momenten
 - Referentiekader van Good Governance en Risicomanagement
-
- **Onderzoeksstappen**
 - Start en definitief maken aanpak, met o.a. gesprek Randstedelijke Rekenkamer over aanpak
 - Presentatie aanpak in BEM 8 april
 - Bureaustudie en startgesprekken
 - Feitenverzameling en contextanalyse (interviews en documenten)
 - Analyse
 - Rapportage (ambtelijk wederhoor, reactie Randstedelijke Rekenkamer)

Reconstructie verbouwing / verhuizing: **Betekenisvolle momenten**

1. PS stellen middelen beschikbaar + start en opbouw projectorganisatie Sept. 09 – nov. 09

- GS voldoen aan voorwaarden van PS
- PS stellen middelen beschikbaar
- Vastleggen van structuur voor sturing & verantwoording

2. Aanpassen van de projectorganisatie Medio 2011

- Aanpassen projectstructuur
- Directe sturing portefeuillehouder
- Integrale sturing programma verbouw/verhuizing, ICT & Organisatieontwikkeling

3. Bijstellen van de scope en het moment van ingebruikname Eind 2011 – begin 2012

- Aanpassen van de scope en moment van ingebruikname om risico's te mitigeren

4. Daadwerkelijke ingebruikname van het Provinciehuis 16 april 2012

- Moment van ingebruikname

1. **Opstellen van de DataRoom/Verkoopdossier** Febr. 2010 – nov. 2010

- Het opstellen van de DataRoom/Verkoopdossier
- De schriftelijke verkoopinformatie vermeldt de aanwezigheid van asbest in sterdeel Ff
- Er wordt geen aanvullend onderzoek gedaan. Later blijkt dat de provincie beschikt over meer informatie inzake asbest dan aan de koper wordt vermeld
- Wij hebben geen aanleiding om te stellen dat informatie bewust is achtergehouden
- De aanwezigheid van asbest**besmettingen** wordt niet vermeld

2. **Definitieve koopovereenkomst** Dec. 2010 – maart 2012

- De koopovereenkomst wordt gesloten
- Het project wordt intern overgedragen
- Later zal blijken dat, o.b.v. asbestonderzoeken door de koper, asbestbesmettingen worden aangetroffen
- Koper krijgt een bouwtekening in handen waarop grootschalige toepassing van asbest wordt vermeld
- Koper stelt dat de provincie haar informatieplicht heeft geschonden door informatie achter te houden

Reconstructie verkoop: **Betekenisvolle momenten**

3. **Vaststellingsovereenkomst** Maart 2012 – mei 2012

- Pels Rijcken stelt, o.b.v. onderzoek BME, dat het gebouw non-conform is: Het mag niet als kantoor gebruikt worden en had niet als kantoor verkocht mogen worden
- De provincie besluit zelf te gaan saneren
- Vastlegging in vaststellingsovereenkomst

4. **Aanbesteding sanering** 8 mei 2012 – 29 mei 2012

- Aanbesteding sanering
- O.b.v. ambtelijke informatie besluiten GS niet te gunnen aan laagste inschrijver
- GS dienen een klacht in bij de NMA

5. **Nadere afspraken** 17 juli 2012

- De provincie maakt nadere afspraken met de koper over de sanering, de herstelwerkzaamheden en de oplevering
- Het gehele stelsel van afspraken, bestaande uit de vaststellingsovereenkomst en de nadere afspraken, worden in deze periode, blijktens de gerechtelijke uitspraken, onjuist geïnterpreteerd

6. Dagvaarding en uitspraken van de rechtbank 21 nov. 2012 – 29 jan. 2013

- De provincie gaat op basis van de dagvaarding en het advies van Pels Rijcken de procedures bij de rechtbank, en later bij het gerechtshof, in
- Het gehele stelsel van afspraken wordt, blijkens de gerechtelijke uitspraken, niet goed geïnterpreteerd door Pels Rijcken
- De koper wordt in beide zaken op een groot deel van de punten in het gelijk gesteld

7. Finale kwijting Maart 2013

- Finale kwijting met de koper

Krachten:

- In het geval van een vooraf gedefinieerde projectorganisatie worden sturen en beheersen goed ingevuld waardoor een sterke sturing op doelrealisatie mogelijk is. Wanneer nodig wordt ingegrepen op zowel de structuur als op de personele invulling.
- Het tijdig inschakelen van externe expertise wanneer deze in de eigen organisatie ontbreekt.

Kwetsbaarheden:

- Bij het ontbreken van een duidelijke structuur is de kans groter dat signalen niet tijdig het juiste managementniveau bereiken waardoor sturen en beheersen wordt bemoeilijkt.
- Het interne opdrachtgeverschap, met bijbehorende checks & balances, waaronder risicoanalyses en -management, wordt minder ingevuld in een lijnstructuur, dan wanneer sprake is van een duidelijke projectstructuur.
- Bij handelen onder tijdsdruk en in een crisissituatie wordt onvoldoende invulling gegeven aan checks & balances.

Krachten:

- Toezicht houden en verantwoord wordt op een gedegen manier ingevuld.

Kwetsbaarheden:

- In tijde van crisis heeft verantwoord de neiging om ad hoc (specifiek voor een situatie) plaats te vinden.

Kracht:

- De afdeling Concerncontrol onderkent het belang van risicomanagement en is een pleitdrager binnen de organisatie hiervoor.
- De provincie heeft heldere kaders vastgelegd (op provinciebreed niveau).

Kwetsbaarheid:

- Risicomanagement wordt nog teveel gezien als “speeltje van control”.
- Concrete projectspecifieke kaders rondom risicomanagement zijn niet altijd aanwezig.

Kracht:

- Als sprake is van een eenduidige risicofocus door de hele organisatie heen is het eenvoudiger risico's te inventariseren en hier ook op te blijven sturen.
- Als risicomanagement wordt opgepakt als (project)team-activiteit wordt de inventarisatie beter.

Kwetsbaarheid:

- Focus op één aspect kan “blind” maken. Zeker bij een wijzigende focus (zoals in verkooptraject van opbrengst-maximalisatie naar veiligheid medewerkers naar leveringsrisico) dient alertheid en scherpte op nieuwe risico's, voortvloeiend uit gemaakte keuzes, beter belicht te worden.

Kracht:

- Als risico's bekend zijn, wordt direct ingezet op beheersing van deze risico's.

Kwetsbaarheid:

- Bij afwezigheid van risicoanalyses wordt er niet meer vooraf en proactief beheerst maar reactief. Gevaar schuilt in het niet overzien van de gevolgen en risico's van de te treffen beheersmaatregelen.

- *Waren alle risico's in beeld en zijn deze beheerst?*
- Het belang van risicomanagement wordt binnen de organisatie onderkend. De verantwoordelijkheid wordt voornamelijk door Concerncontrol gevoeld. Er zijn kaders opgesteld. Echter, deze worden niet in de hele organisatie toegepast. We constateren verder een verschil in risicobewustzijn binnen de organisatie tussen het traject verkoop en het traject verbouwing/verhuizing.

Traject verkoop

- Toezicht houden en verantwoordelijk zijn over het algemeen goed verlopen
- Verbeteringen zijn mogelijk op sturen en beheersen, want er is geen sprake van structureel en integraal risicomanagement
- Risico's zijn onderschat en beheersmaatregelen overschat (bijv. verkopen in huidige staat 'as is')
- Na verkoop is risicomanagement reactief
- Onvoldoende stilgestaan bij risico's van voorgestelde beheersmaatregelen (bijv. zelf saneren)
- Focus verschuift van goed kunnen verkopen naar gezondheids- en veiligheidsprobleem, naar een leveringsprobleem.

Verbouwing

- Continu sprake van een duidelijke risicobeheersing
- Onderdelen sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden zijn in hoofdzaak goed verlopen
- Eenduidige risicofocus (“soberheid, geen overheidspaleis”)
- Goede risicoanalyses
- Onder tijdsdruk geen risicoanalyses voor het integrale programma verbouwing en verhuizing
- Hiervoor zijn rapportages opgesteld (rapportages Ernst & Young). Deze dienden een ander doel en zijn niet te typeren als risicoanalyses voor het programma.
- Voor het integrale programma waren niet alle risico's in beeld, wel zijn de risico's die zich voor dreigden te doen, tijdig en adequaat beheerst

1. Als er sprake is van een project of een programma, richt het dan als zodanig in, en zorg dat meerdere disciplines expliciet vertegenwoordigd zijn
2. Risicoanalyse en risicomanagement zijn van de gehele organisatie. Zorg ervoor dat het daadwerkelijk wordt toegepast als onderdeel van integraal lijn- en projectmanagement
3. Bepaal voor (grote) projecten vooraf expliciet de risicofocus
4. Het uitvoeren van risicoanalyses is teamwerk
5. Sta (ook in crisissituaties) expliciet stil bij de consequenties en risico's van de besluiten

6. Borg checks & balances en kritische houding
7. Zorg bij transitie en personele wisselingen voor een borging van afspraken en archivering
8. Zorg voor een zorgvuldige vastlegging van informatie, ook als er sprake is van vertrouwelijke overleggen
9. Overweeg, nog meer dan in traject verkoop is gedaan, om Provinciale Staten in crisissituaties specifieker te informeren door inzicht te geven in belangrijke documenten, desnoods onder geheimhouding en alleen ter inzage bij de griffie.

Tot slot

- Vragen

Jeroen Tazelaar

jtz@tg.nl

Gregor Heemskerk

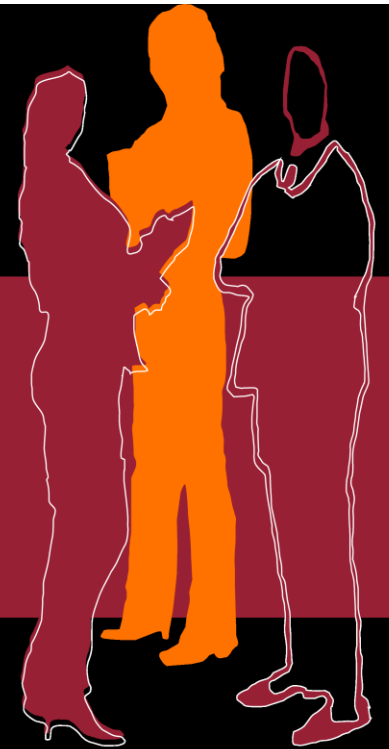
ghm@tg.nl

Dick Smorenberg

dse@tg.nl

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Twynstra Gudde.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Twynstra Gudde.



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*