



Flevoland



Evaluatie verbouwing Veluwezoom

Maart 2024

Tamara Bosse, kwaliteitsadviseur

Inhoud



1. Inleiding
2. Doelstelling project
3. Kwaliteit van het werk
4. Planning en communicatie
5. Projectorganisatie
6. Bevindingen
7. Conclusie en aanbevelingen

1. Inleiding



GGD Flevoland heeft in september 2020 een pand aangekocht aan de Veluwezoom in Almere, primair ten behoeve van de RAV omdat de huidige standplaats te klein was geworden en niet meer voldeed aan de eisen. Er is op basis van bereikbaarheid toegangswegen en verplichte aanrijtijden gekeken naar passende locaties. Hierbij is het bedrijventerrein aan de Veluwezoom naar voren gekomen als uitzonderlijk geschikte locatie. Grond werd niet apart verkocht, aankoopbedrag was door marktomstandigheden erg gunstig waardoor de keuze is gemaakt om het gehele pand en bijbehorende grond aan te schaffen.

De opzet was dat naast de RAV ook andere delen van GGD Flevoland in het nieuwe kantoorgebouw zouden worden gehuisvest. Daarnaast waren er mogelijkheden voor ketenpartners en derden om ruimtes te huren. Om het pand te kunnen betrekken is een behoorlijke verbouwing nodig geweest. Grotendeels t.b.v. de RAV, deels voor algemeen gebruik (m.n. installaties).

Aanleiding evaluatie:

- Bestuurlijke vragen over bestuurlijk proces en bestuurlijke betrokkenheid bij de verbouwing
- Wens tot lering uit dit proces vanuit de directie

De financiën en inhoud van de genomen beslissingen met betrekking tot de aanschaf en de verbouwing vallen buiten de scope van deze evaluatie.

2. Doelstelling project



Na aanschaf van het pand heeft er een QuickScan plaatsgevonden waarin drie scenario's zijn bekeken;

1. Verbouw (ca. € 2,0 mln.)
2. Sloop en nieuwbouw voor de RAV (ca. € 4,2 mln, plus € 1,1 mln. afschrijving pand)
3. Bouw standplaats RAV op braakliggende percelen (ca. € 3,8 - 4,1 mln, plus 1,1 mln. afschrijving pand).

GGD Flevoland heeft gekozen voor het scenario van verbouw omdat werd aangenomen dat het pand in goede staat verkeerde en goed geschikt te maken zou zijn voor de RAV. Daarnaast was verbouw financieel gezien het meest gunstige scenario. Dat voordeel ten opzichte van de andere scenario's zou verder oplopen wanneer de resterende ruimte in het pand (ca. 2000 m² BVO) zou worden benut ten behoeve van huisvesting van andere medewerkers van GGD Flevoland, ketenpartners of derden. Voor wat betreft de resterende ruimte in het pand heeft GGD Flevoland een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid om ook andere GGD-functionarissen te huisvesten in het pand aan de Veluwezoom.

3. Kwaliteit van het werk



- › De aannemer is geselecteerd conform aanbestedingsregels. Door marktomstandigheden was de keuze beperkt. De geselecteerde aannemer kon geen begroting afgeven vanwege de snel stijgende kosten, grote onzekerheden in beschikbaarheid van mensen & middelen en overige onzekerheden in de markt door de oorlog in Oekraïne. Deze ontwikkeling is breder terug te zien bij (ver)bouwprojecten in deze periode.
- › Het pand is verbouwd met oog op de toekomst. Er zijn duurzame keuzes gemaakt in de verbouwing en inrichting welke zich op termijn (deels) moeten uitbetalen in kostenbesparing, zoals bijvoorbeeld in energiekosten en vervangingstermijnen.
- › Het bouwkundig onderzoek naar de staat van het pand is na aankoop en alleen op hoofdlijnen uitgevoerd. Na de start verbouwing zijn er meerdere gebreken ontdekt die hebben geleid tot onvoorziene uitgaven en vertraging in oplevering.
- › De keuze voor benaderde huurders is gemaakt met oog op zorgcontinuïteit, versterken multidisciplinaire samenwerking en efficiëntere inrichting processen. Ook de locatie van het pand, tegenover de brandweer, draagt hieraan bij. Dit maakt dat het gebouw een verzamelpunt is van diverse ketenpartners van GGD Flevoland waar professionals elkaar actief opzoeken.

4. Planning en communicatie

- › De communicatie naar het bestuur verliep grotendeels via reguliere P&C cyclus (jaarrekeningen/begroting/bestuursrapportages) incl. (verwachte) tegenvallers.
- › In juni 2023 is er een (besloten) overleg inzake huisvesting en bouwprojecten ingelast incl. financieel overzicht. Dit overleg heeft geen compleet beeld bij het bestuur opgeleverd inzake de status van de verbouwing.
- › De huurders oefenden druk uit op de planning, bij verder uitstel ontstond er een risico op het mislopen verhuurinkomsten vanwege het verbreken van contracten (afbreukrisico).
- › De zorgverzekeraar is vanuit RAV elk kwartaal meegenomen in proces. Het project is voor Zilveren Kruis binnen verwachte kaders gelopen qua tijd en budget, geen aanvullende vragen of opmerkingen. Project komt overeen met vergelijkbare huisvestings- en verbouwingsprojecten in het land.
- › Gemeenten zijn tussentijds niet op eenzelfde detailniveau als de zorgverzekeraar meegenomen in het proces (zie bijlage Toelichting proces verbouwing Veluwezoom Almere_concept notulen _AB09112023PRINT.pdf).

5. Projectorganisatie (1)



Bij de start van de verbouwing werd de organisatie geconfronteerd met veranderende marktomstandigheden mede vanwege de uitbraak van de oorlog in Oekraïne en de aanhoudende pandemie (gebrek aan mensen en middelen). Er is gekozen voor een bouwteam overlegstructuur (pragmatische aanpak) en een voorbereidingsgroep (waarin de projectleider linking pin was). Er is geen programma van eisen gesteld en er zijn geen doelstellingen en budget bepaald anders dan de reguliere financiële afspraken en aangevraagde bancaire financieringen. Tot aan de start van de verbouwing kwam er een voorbereidingsgroep bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomsten is de voortgang besproken en knelpunten opgelost. Er was een informele structuur en geen formele voorzitter.

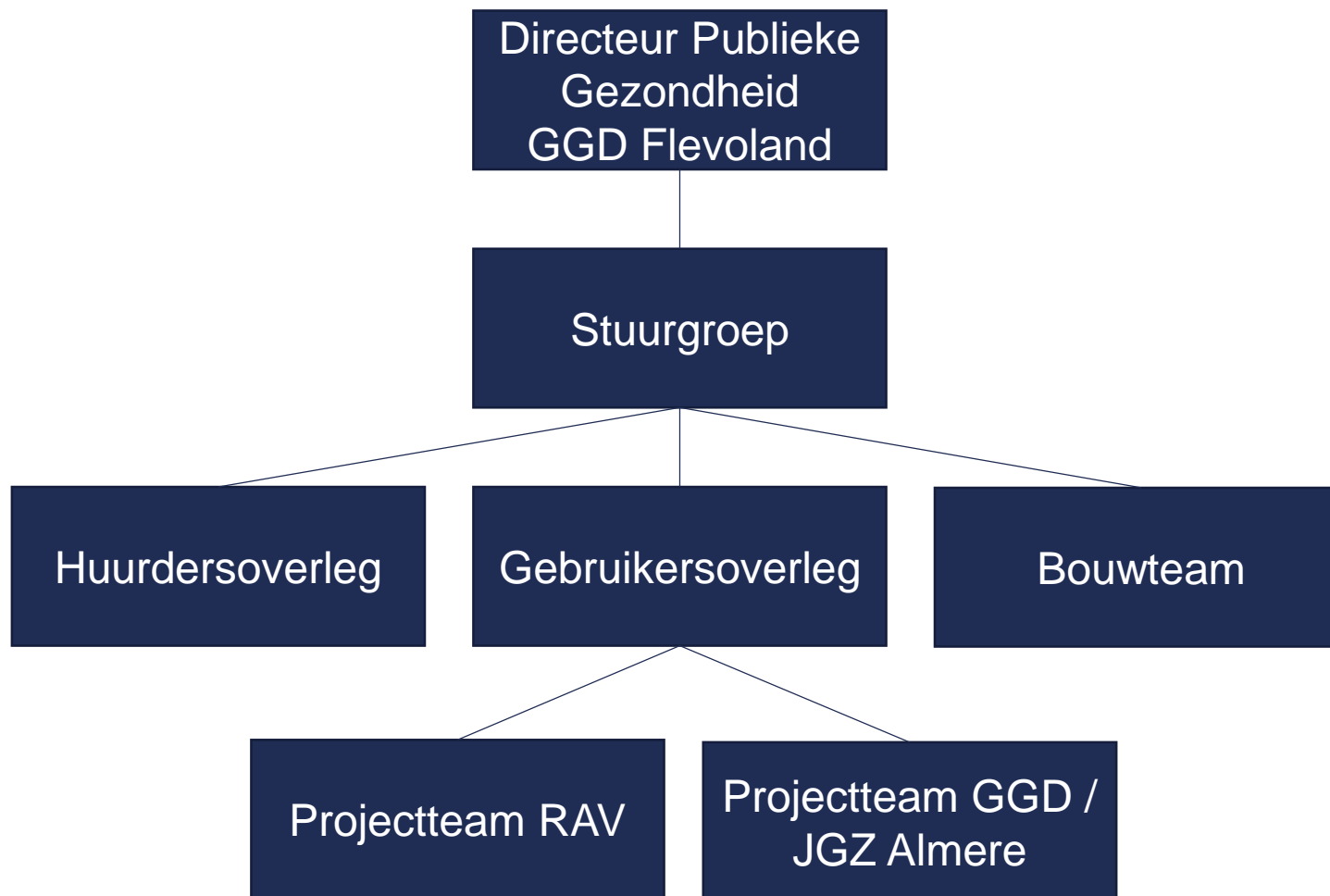
Samenstelling voorbereidingsgroep:

- › Directeur RAV (lid)
- › Directeur Financiën & Bedrijfsvoering (lid)
- › Externe projectleider (lid, verantwoordelijk voor (voorbereiding) verbouwing en ingebruikname van het gehele pand)

Bij aantreden van adjunct-directeur GGD GHOR eind 2022 is er een formelere structuur ingesteld. Er is toen alsnog gekozen voor een vaste projectorganisatie met secretariële ondersteuning en vastlegging van de bijeenkomsten. De vergaderingen van de stuurgroep vinden vanaf dat moment in een vaste frequentie plaats, hadden primair een vaste agenda en werden genotuleerd (+ actie-/besluitenlijst). Besluiten werden voorbereid in het gebruikersoverleg, besproken in de stuurgroep en zo nodig genomen in de directie (afhankelijkheid van mandaat).

5. Projectorganisatie (2)

Projectrollen en samenstelling per november 2022



5. Projectorganisatie (3)

Projectrollen en samenstelling per november 2022



Directie

- › Directie (DPG): Opdrachtgever.
- › *Verantwoordelijkheid*: Stelt kaders en neemt besluiten. Stemt waar nodig af met het bestuur.

Stuurgroep

- › *Verantwoordelijkheid*: Richting bepalen, organiseren randvoorwaarden, bewaking financiën, verantwoording naar / afstemming met opdrachtgever.
- › *Samenstelling*:
 - › Peter Visser, adjunct-directeur GGD GHOR (voorzitter)
 - › Gijs Roest, directeur RAV (lid)
 - › Guido van Gulick, directeur Financiën & Bedrijfsvoering (lid)
 - › René Ton, projectleider (lid, verantwoordelijk voor (voorbereiding) verbouwing en ingebruikname van het gehele pand)

5. Projectorganisatie (4)

Projectrollen en samenstelling per november 2022



Projectteams

- › *Verantwoordelijkheid:* Bepalen programma van eisen, in afstemming met achterban. Vervolgens betrokken bij realisatie.
- › *Samenstelling:*
 - › Vertegenwoordiging gebruikers op managementniveau
 - › Manager facilitair (incl. ICT-infrastructuur)
 - › Financial controller (neemt ook deel aan het bouwteam)
- › Stuurgroep communiceert periodiek over voortgang project naar relevante organisatieonderdelen
- › Projectleider is voorzitter van gebruikersoverleg, huurdersoverleg en bouwoverleg

6. Bevindingen

Projectorganisatie

- › Aanvankelijk geen duidelijke projectstructuur.
- › Rolonduidelijkheid, geen duidelijk eigenaarschap.
- › Doelstellingen niet vertaald in programma van eisen en business case m.b.t invulling overige ruimte.
- › Aanvankelijk geen duidelijke plan-/ besluitvorming m.b.t. invulling overige ruimte.
- › Contract aannemer had een open eind constructie (geen vastgesteld budget).
- › Informatievoorziening en vastlegging besluiten/notulen/actielijsten etc. op verschillende locaties waardoor onoverzichtelijk.

Bestuurlijk proces

- › Bestuur GGD is onvoldoende geïnformeerd, geconsulteerd en op grote beslismomenten gevraagd om besluitvorming t.a.v. de verbouwing, in het bijzonder op het moment dat overschrijdingen van het budget onvermijdelijk werden.
- › Bestuur GGD is niet op hetzelfde niveau (voortgang en frequentie) meegenomen als de zorgverzekeraars.

7. Conclusies en aanbevelingen

Projectorganisatie

- › Frequente communicatie en afstemming over voortgang naar portefeuillehouder bestuur.
- › Vooraf programma van eisen vaststellen.
- › Duidelijk benoemen en hanteren van rollen.
- › Complete vastlegging op overzichtelijke en transparante wijze, ook in initiatiefase.

Bestuurlijk proces

- › Bestuur als volwaardige sparings- en gesprekspartner. Open en transparante communicatie. Niet alleen via jaarrekening en begroting maar risico's en (verwachte) tegenvallers actief benoemen en bespreken alsmede successen samen vieren (beeldvorming).
- › Bij soortgelijke grote projecten vooraf bespreken mandaat (managen van verwachtingen), tot waar reikt het mandaat.
- › Ambtelijke betrokkenheid op verschillende onderwerpen en niveaus gelijktrekken. In beleid wordt dit actiever beleefd dan op financiën, van elkaar leren hoe dit te verbeteren.



Flevoland