

Bijlage 1

Concernbrede rode draden uit de aanbevelingen

De volgende projecten zijn meegenomen in de beschouwing en hebben geleid tot de rode draden die hierna zijn beschreven:

Projectnaam	Fase
Delftlanden I	Uitvoering
GRP 2012 afvoerbuis Oranjekanaal	Initiatief
Ongelijkvloerse kruising Rondweg/Statenweg	Uitvoering
Stroomdal	Uitvoering
Aanleg ontbrekende schakel Runde	Ontwerp
Herinrichting Wilhelminastraat	Opgeleverd
MFC EmmerCompascuum	Uitvoering
GRP 2011 Prinsenlaan	Opgeleverd
Winkelcentrum fasen 2a, 3a en 3c	Afronding
Emmen Oranjepoort	Ontwerp
EmmerCompascuum, Abeln e.o.	Initiatief
Nieuw Weerdinge, Herstructurering oude bouw	Ontwerp
Hondsrugwegtunnel	Uitvoering
Boulevards	Ontwerp
Centrumplein	Contract
Boermarkeweg	Opgeleverd
Wereld van de Ontmoeting / Theater	
Locatie Hoofdstraat	Initiatief
Centrum Noord	Uitvoering
Willinkplein Zuid	Initiatief
Locatie Vreding	Ontwerp
Westwand Weiert	Initiatief
Plan Zuid-Esch (Holdert Domesta)	Contract
Markt	Contract

1. Rode draden waarop actie dient te worden ondernomen

Projectbeheersing

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

Actie(s)

*Eind 2012 is een Plan van Aanpak opgesteld om tot een Projectbeheersingssysteem te komen. Dit Plan van Aanpak heeft begin 2012 geleid tot een Programma van Eisen, dat nu wordt uitgewerkt tot een functioneel systeem. **Het inrichtingsdocument is in januari goedgekeurd, waardoor met de bouw van een testomgeving kan worden gestart. Het projectbeheersingssysteem zal uiterlijk zomer 2014 in gebruik zijn.***

Fasedocumentering

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

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

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

Actie(s)

*Hier wordt op korte termijn invulling aan gegeven. Met name omdat deze fasedocumenten een belangrijke rol spelen bij het goed functioneren van het nieuwe Projectbeheersingssysteem. In een Plan van Aanpak wordt vastgelegd hoeveel uur er in de betreffende fase benodigd is van elk relevant team en vormt daarmee het budget waarop gestuurd moet gaan worden. **Juni 2014 wordt aan ons een actieplan ter beoordeling voorgelegd. Vanaf het 4^e kwartaal 2014 zullen de organisatieonderdelen die het aangaat volledig via fasedocumentering werken.***

Opdrachtgeverschap

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

Actie(s)

*Als eerste is gestart met een inventarisatie van de lopende projecten in combinatie met de op dat moment bekende opdrachtgever. Dit dient als leidraad om te komen tot een duidelijke invulling van een opdrachtgever per project. Dit om te komen tot een heldere procedure die zorgdraagt voor een gedegen afweging en beslismoment over de te koppelen opdrachtgever aan nieuw op te starten projecten. Tevens zal hierbij worden gekeken naar de rol van de opdrachtgever. Wat mogen wij exact van hem/haar verwachten. **Aan elk lopend project is inmiddels een opdrachtgever gekoppeld. Het traject omtrent opdrachtgeverschap dient uiterlijk juni 2014 volledig afgerond te zijn.***

Uniformiteit in Risicobeheersing (Aanbeveling 1, 9, 16 en 17)

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

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

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

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

Actie(s)

*Er moet meer uniformiteit komen in de wijze waarop risico's in beeld worden gebracht en worden beheerst. Enige maanden geleden is t.b.v. de CVE-projecten het risicomanagementsysteem NARIS geïmplementeerd. Het is een logische stap om te onderzoeken of dit systeem ook breder te gebruiken is. **Mei 2014 wordt er een werkgroep ingesteld die de impact en consequenties van het breder invoeren van NARIS gaat onderzoeken. De uitkomsten hiervan moeten uiterlijk 2^e kwartaal 2014 beschikbaar zijn.***

Actie(s)

In 2013 is risicomangement bij CVE geactualiseerd en NARIS als risicobeheerssysteem geïmplementeerd en in gebruik genomen. In 2014 zal hiermee verder ervaring worden opgedaan en het gebruik ervan uitgebouwd.

Informatiestructuur

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

Actie(s)

Einde tweede kwartaal 2014 zal de informatiestructuur van betreffende projecten op orde zijn.

2. Rode draden welke bij specifieke projecten van waarde kunnen zijn

Opstellen van een informatiestructuur (Aanbeveling 11)

Het voordeel van een informatiestructuur waarin duidelijke communicatielijnen worden vastgelegd in het geval van grotere complexe projecten wordt gezien. Aangaande de getoetste projecten komt alleen het project Delftlanden hiervoor in aanmerking, dit is ook als zodanig uitgevoerd.

Gedegen externe controle van het bestek en de aanbestedingsstukken (Aanbeveling 13)

Uitgebreide controle van het bestek en de aanbestedingsstukken voorafgaande aan de aanbesteding is gemeengoed. Dit wordt vrijwel altijd gedaan door eigen medewerkers. Daar waar het aanbestedingstraject dermate specifiek is dat kennis ook van buiten de organisatie benodigd is (zoals 'Ongelijkvloerse kruising Statenweg/Rondweg'), wordt externe expertise aangetrokken.

Continuïteit in het ontwerpteam/projectteam inclusief contractuele vastlegging (Aanbeveling 14)

Bij veel projecten is geen sprake van ontwerp/projectteams waar externe partijen zitting hebben. Contractuele vastlegging is derhalve niet aan de orde. Als er wel sprake is van een ontwerp-/projectteam, dan wordt dit contractueel vastgelegd (zoals bij 'Aanleg ontbrekende schakel Runde'). Wel moet hierbij een kanttekening worden geplaatst. Ondanks contractuele vastlegging is er nooit een 100% zekerheid dat betreffende personen de gehele projectperiode beschikbaar zijn. Er zijn voorbeelden waarbij ziekte, danwel aanvaarding van een andere baan er voor zorgen dat wisseling van de wacht plaatsvindt. Vanzelfsprekend zorgt een goede overdracht dan voor de noodzakelijke borging.

Sluitende coördinatieplicht in verband met coördinatie bovenbouw en onderbouw (Aanbeveling 15)

Een evidente aanbeveling. Omdat bij het grootste deel van de projecten nooit sprake is van onder- en bovenbouw, dient deze aanbeveling met name voor specifieke projecten. Deze aanbeveling heeft derhalve alle aandacht als het gaat om toekomstige projecten waar dit wel kan gaan spelen.

3. Aanbevelingen welke niet in een rode draad zijn verwerkt

Een aantal aanbevelingen maakt geen - of slechts zijdelings - onderdeel uit van de eerder genoemde rode draden. Het betreft:

- Aanbeveling 2 - Laat een (externe) bouwkostendeskundige een controle uitvoeren op de budgetraming
- Aanbeveling 3 - Maak een gedegen analyse van het aanbestedingsresultaat en vergelijk deze met de eigen budgetraming en directiebegroting
- Aanbeveling 8 - Maak harde en duidelijke afspraken over de planning en oplevering en handhaaf hierop
- Aanbeveling 10- Zorg voor een strikte scheiding van de private gemeente als opdrachtgever en de rol van de gemeente als bestuursrechterlijk toezichthouder
- Aanbeveling 12- Het project is duidelijk zichtbaar in Emmen. Houd er op voorhand rekening mee dat (eventuele) problemen een grote politieke en publieke impact hebben

Deze aanbevelingen zijn uitgebreid besproken met de betrokken medewerkers. Uit de gesprekken is gebleken dat deze aanbevelingen al op een goede manier verankerd zijn binnen de organisatie.