



Registratienummer: 23.063769

Aan Verenigde vergadering

Van Het college van dijkgraaf en hoogheemraden

Portefeuille Bas Knapp

Onderwerp Kwaliteitsborging en externe review project Haarlem Waarderpolder

Datum 17 oktober 2023

Waarom krijgt u deze memo

Op 5 juli 2023 heeft de VV ingestemd met het voorkeursalternatief Haarlem Waarderpolder. Bij de behandeling van de stukken heeft dhr. Knapp een toezegging (nr. 566) gedaan aan dhr. Van Dunné (fractie PvdA) om de externe review op het voorkeursalternatief Haarlem Waarderpolder ter kennisname te delen met de VV. De externe review (geheime bijlage 1) en de opgestelde managementreactie (bijlage 2) vanuit de Rijnlandse organisatie zijn toegevoegd in de bijlagen.

In dit memo wordt een toelichting gegeven op:

- De kwaliteitsborging van het project Haarlem Waarderpolder in het algemeen;
- De externe review met bijhorende achtergrond wat betreft de timing en insteek van de review.

Kwaliteitsborging Haarlem Waarderpolder in het algemeen

Voor het project Haarlem Waarderpolder (HWP) sluiten we aan bij de aanpak voor grote projecten; dat betekent o.a. voor kwaliteitsborging dat we streven naar kwalitatief hoogwaardige beheersing van processen en totstandkoming van (deel)producten zodat de kans op tegenvallers wordt verkleind. Hierbij is een goede governance van groot belang. Er wordt veel energie besteed aan de samenwerking en afstemming binnen het projectteam, binnen de Rijnlandse organisatie en met de ingenieursbureaus. Hiervoor zijn diverse overleggen ingericht waarbij de verschillende afdelingen (assetmanagement, beleid, onderhoud, zuiveren) en de verschillende niveaus (management, directie en bestuur) zijn betrokken. Zo wordt structureel gewerkt aan kwaliteitsborging en informatiemanagement. Er wordt gewerkt volgens de Rijnlandse kwaliteitsvoorschriften, op onderdelen aangescherpt vanwege de omvang en complexiteit van het project. De kwaliteitsborging wordt structureel geborgd in een Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA). Daarnaast wordt veel energie besteed aan kennisuitwisseling met andere waterschappen en vergelijkbare projecten. De externe review van het Voorkeursalternatief is onderdeel van de kwaliteitsborging en was gericht op de stukken die de basis vormden voor de bestuurlijke besluitvorming in de VV van 5 juli jl. De komende jaren zullen we op cruciale momenten opnieuw externe reviews laten doen.

Externe review voorkeursalternatief HWP

Deze externe review is uitgevoerd door een onafhankelijk adviesbureau, Horvat & Partners, en opgeleverd op 26 mei 2023. De review is uitgevoerd op basis van de concept stukken die tot eind april 2023 zijn opgesteld. Het bureau Horvat & Partners heeft veel ervaring met reviews op grote projecten, bijvoorbeeld bij Rijkswaterstaat en ProRail. Zij hebben getoetst of het project op basis van het projectkwaliteitsplan is uitgevoerd en zij hebben de concept stukken, die ten grondslag lagen aan het voorkeursalternatief HWP, inhoudelijk beoordeeld op zes thema's:

- i. Scope;
- ii. Organisatie;
- iii. Risicomanagement, planning en kwaliteitsborging;
- iv. Financiën;
- v. Markt en inkoop;

vi. Techniek, conditionering en stakeholders.

De doelstelling van de externe review op het voorkeursalternatief was het geven van een advies of het project in voldoende mate wordt beheerst om over te kunnen gaan op het voorliggende bestuurlijk besluit of welke onderdelen nog verdere uitwerking behoeven. De externe review is uitgevoerd in opdracht van de directie; er zijn interviews uitgevoerd met betrokkenen uit de projectorganisatie, de ambtelijk opdrachtgever, de resultaatmanager en de assetregisseur, en de documenten zijn geanalyseerd. De externe review is medio mei afgerond en gepresenteerd aan de directie. Dit gaf gelegenheid om de belangrijkste conclusies en aanbevelingen (voor zover op dit moment relevant) mee te nemen in de definitieve versie van het voorkeursalternatief HWP, zoals die voorlag in de VV van 5 juli 2023.

De externe review en de managementreactie moet gelezen worden als een momentopname in de voorbereiding van de stukken voor de VV van 5 juli en in het kader van de ambtelijke kwaliteitsborging. De externe review bevat marktgevoelige informatie met betrekking tot de raming, de planning en de inkoopstrategie en is daarom geheim. De hoofdconclusie van de review is dat de projectorganisatie op sterkte is en dat de lijnorganisatie van Rijnland goed betrokken is bij de uitwerking van het Voorkeursalternatief. Tevens zijn een aantal aanbevelingen gedaan om de beheersing van het project verder te versterken.

De review concludeert dat de projectorganisatie op sterkte is en de lijnorganisatie (o.a. inkoop en beheer) is betrokken bij het project. Er wordt ook een aantal aandachtspunten benoemd; die zijn voor de projectorganisatie herkenbaar en stonden deels ook al bij het team op de radar. Reviews als deze zijn belangrijk voor de scherpte in de projectaanpak. De review benadrukt dat een groot en complex project zoals HWP een professionele aanpak vergt, bijvoorbeeld op het gebied van projectbeheersing. Het projectteam heeft de aanbevelingen gestructureerd opgepakt zodat dit ook door het management gemonitord kan worden.

Ten tijde van de externe review werd binnen Rijnland overwogen om op 5 juli 2023 niet alleen een aanvullend voorbereidingskrediet maar ook het volledige uitvoeringskrediet voor project HWP aan te vragen op basis van het voorkeursalternatief. Mede naar aanleiding van deze review is ervoor gekozen om nog geen uitvoeringskrediet aan te vragen, maar alleen een aanvullend voorbereidingskrediet. Het uitvoeringskrediet zal worden aangevraagd op basis van het voorlopig ontwerp, zoals in lijn met de aanbevelingen vanuit de externe review. Als in de review “krediet” wordt genoemd – zoals in bijlage 1 op pagina’s 4 en 6 in de hoofdconclusie – dan wordt hier het uitvoeringskrediet mee bedoeld.

Vanwege bovenstaand uitgangspunt is ook geconcludeerd dat een aantal producten in het project minder ver zijn uitgewerkt dan men zou verwachten bij de aanvraag van een uitvoeringskrediet. Dit gaat bijvoorbeeld om de uitwerking van de inkoopstrategie en het risicodossier. Dit punt wordt herkend. Het projectteam werkt momenteel aan de afronding van de inkoopstrategie en gaat de komende periode aan de slag met een verdere kwantificering van het risicodossier. Na uitwerking van het voorlopig ontwerp zullen de planning en raming opnieuw worden geactualiseerd en worden gebruikt als basis voor de aanvraag van het uitvoeringskrediet.

De conclusie van de externe review is ook aanleiding geweest om de bandbreedte van de probabilistische raming opnieuw te beschouwen. Met de kostendeskundigen is nogmaals gekeken naar de juistheid van het model en naar de gehanteerde spreidingen op hoeveelheden en bouwkosten. Uit de analyse blijkt dat het ontwerp op onderdelen al verder is uitgewerkt dan gebruikelijk in de definitiefase, wat kan leiden tot een relatief beperktere bandbreedte van de raming ten opzichte van andere grote projecten. De aangepaste bandbreedte wordt daarom wel als reëel geacht voor de huidige fase van het project. Deze aangepaste bandbreedte was onderdeel van het voorkeursalternatief waarover de VV in juli '23 heeft besloten.

Bijlagen

1. Externe review VKA Haarlem Waarderpolder (geheim);
2. Managementreactie op externe review VKA Haarlem Waarderpolder.