



VV - verenigde vergadering

Aard Voorstel	VV-Beeldnota	
Vergaderdatum	01-02-2017	Agendapuntnummer 4.03.
Onderwerp	Taskforce awzi Velsen	
Collegevergadering	10-01-2017	
VV-commissie	Cie V&GW: 18-01-2017	
Portefeuillehouder	J.C.H. Haan	
Corsanummer	17.000870	
BABS id	5557	
Bijlagen		

(concept) De verenigde vergadering

Neemt kennis van de aanpak van de specifieke aanbevelingen van adviesbureau PwC over project awzi Velsen



De verenigde vergadering

Neemt kennis van de aanpak van de specifieke aanbevelingen van adviesbureau PwC over project awzi Velsen

Context

Renovatieproject awzi Velsen is een ambitieus project dat naar verwachting één van de meest innovatieve, schone zuiveringsinstallaties oplevert. Rijnland zet zich hiermee op de kaart op het gebied van innovatie, duurzaamheid en veiligheid. Er is gekozen voor de innovatieve technieken Demon en Essde voor stikstofverwijdering vanwege het lage energieverbruik, terwijl awzi Velsen een hoge stikstofvracht ontvangt. Verder is op Velsen de slibgistingsinstallatie gasveilig (Atex) gemaakt, wat na de explosie op awzi Raalte plotseling met stip bovenaan de renovatieplanning kwam.

Awzi Velsen heeft al het nodige van Rijnland gevergd: er heeft een flinke kosten- en tijdoverschrijding plaatsgevonden. Bij de aanvraag van aanvullend krediet zijn hiervoor oorzaken benoemd: de startsituatie was matig in beeld, de wens tot innovatieve technieken zorgde voor diversiteit aan leveranciers en contracten, en deze diversiteit zorgde op zijn beurt voor een domino-effect bij vertragingen en meerwerken. Renovatie van awzi Velsen is daarmee een uitzonderlijk project geworden. Temeer omdat de locatie klein en vol is, en de zuivering vrijwel volledig moet blijven draaien tijdens de renovatie. De complexiteit en de kostenoverschrijding geven aanleiding om er 'bovenop te zitten'.

Om dit project op korte termijn succesvol te kunnen afronden en hiervan te leren voor andere projecten heeft D&H besloten tot een externe audit, op voordracht van de portefeuillehouder. De directie heeft voor deze separate audit opdracht gegeven aan PwC.

PwC geeft aan dat hun algemene aanbevelingen voor projectbeheersing ook voor succesvol afronden van Velsen gelden: er dient eerder opgeschaald te worden, de benadering van derden kan zakelijker, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten duidelijker worden belegd. Hoe Rijnland met de algemene PwC-aanbevelingen omtrent projectbeheersing om wil gaan, staat in de notitie 'Projectbeheersing binnen Rijnland' (Cie BOD, 18 januari).

Aanpak

Voor de korte termijn beveelt PwC ook specifieke acties voor Velsen aan. In bijlage 1 hiervan het volledige overzicht (11 punten). Een aantal maatregelen is in december 2016 al voortvarend ter hand genomen door het projectteam Velsen.

Om het bestuur van Rijnland over de voortgang te informeren, stellen directie en portefeuillehouder een taskforce Velsen in, bestaande uit de portefeuillehouder Waterketen, de programmadirecteur, de opdrachtgever en de projectmanager. Deze taskforce zal aansturing geven aan het uitvoeren van de korte termijn acties Velsen en komt maandelijks bijeen. Ook houdt de taskforce zicht op de algemene voortgang van het project en eventueel nog te maken keuzen. Afronding van het renovatieproject wordt in 2017 verwacht.

Aan D&H en aan de VV(-Commissie VGW) zal hierover gerapporteerd worden bij de Buraps, tot de uitvoering van de renovatie Velsen is afgerond. De eerste rapportage over de 11 punten van PwC voor de korte termijn vindt u in bijlage 2.

Bijlage 1

Korte termijn acties awzi Velsen (cursief de projectbeheersingsaspecten waarop Velsen volgens PwC onvoldoende scoort):

1. Stakeholderanalyse bespreken (met stakeholders) en vaststellen zodat de analyse kan worden doorvertaald naar projectacties.
2. *A. Bevestig de scope van het lopende project (in samenspraak met de stakeholders): stel het programma van eisen op voor laatste deel (procesautomatisering, Demon EssDE en renovatie waterlijn) en zorg dat het programma van eisen wordt vastgesteld.*
B. Bij het vaststellen van de scope is het belangrijk dat de scope op resultaatuitkomst wordt vastgesteld (business benefits) (kwaliteit waterzuivering, innovatie, kosten- en energiebeheersing).
C. Beperk scopewijzigingen in de resultaatuitkomst gedurende de afronding: het is belangrijk om af te maken waaraan Rijnland is begonnen.
3. Definieer goede risico-beperkende maatregelen bij de gesignaleerde risico's en effectueer deze maatregelen.
4. *A. Stel een realistische detailplanning met betrokkenen (met name de leveranciers) voor het totale project op waarin alle afhankelijkheden en mijlpalen zichtbaar zijn.*
B. Het IPM team accordeert de planning (de verschillende rollen in het IPM team leveren input). Het integraal projectmanagement wordt zodoende zichtbaar in de planning.
5. *A. Benoem de te realiseren voordelen van het project naar alle betrokkenen: waarom wordt dit project op deze manier uitgevoerd?*
B. Maak de realisatie van de voordelen zichtbaar in de planning, bijvoorbeeld de innovatie van de Demon EssDE.
6. Maak een klein hecht team van het IPM team.
Houd de (externe) medewerkers vast gedurende de uitvoering van het project.
7. Wijzig de scope niet meer en stel de planning vast. Houd het team bijeen omdat dit leidt tot meer zekerheid in kostenbeheersing.
8. *Neem de planning door met de leveranciers en benoem de afhankelijkheden (leveranciersbeheersing).*
9. Laat de manager projectbeheersing zorg dragen voor de minimale kwaliteit aan procesbeheersing (management projectkwaliteit).
10. "Zet de machines stil" en kijk naar de huidige lijst aan meerwerk lijst en breng de gevolgen voor planning en kosten in beeld.
Breng in kaart welke wijzigingen er nog te verwachten zijn op de bestaande bestekken.
11. *Het verdient aanbeveling om de directie vast te laten aansluiten bij het overleg tussen portefeuillehouder en opdrachtgever en gesprekspartner over projecten te laten zijn voor het bestuur.*

Bijlage 2 Eerste voortgangsrapportage

		Stand van zaken 9 jan. 2017	
1	Stakeholderanalyse bespreken, vaststellen en doorvertalen	Analyse is er, bespreking met meer stakeholders volgt	
2	A. Bevestig scope en stel programma van eisen vast. B. Stel scope op resultaatuitkomst vast. C. Beperk verdere scopewijzigingen.	A. Begin dec. '16 geconsolideerd. B. Gestart dec. '16 C. Begin dec. '16 geconsolideerd. Continue aandacht	
3	Definieer goede risico-beperkende maatregelen en voer deze uit.	Update is geweest in dec. '16	
4	A. Stel een realistische detailplanning met betrokkenen voor het totale project op waarin alle afhankelijkheden en mijlpalen zichtbaar zijn. B. Het IPM team accordeert de planning	A. Gereed 9 jan. '17 B. Gereed 9 jan. '17	
5	A. Benoem de te realiseren voordelen van het project naar alle betrokkenen: waarom wordt dit project op deze manier uitgevoerd? B. Maak de realisatie van de voordelen zichtbaar in de planning, bijvoorbeeld de innovatie van de Demon EssDE.	A. Loopt B. Is meegenomen	
6	A. Maak een klein hecht team van het IPM team. B. Houd de (externe) medewerkers vast gedurende de uitvoering van het project.	A. Gestart nov. '16 B. Continue aandacht	
7	Kostenbeheersing: wijzig de scope niet meer, stel de planning vast, houd het team bijeen	Zie maatregel 2, 4 en 6	
8	Neem de planning door met de leveranciers en benoem de afhankelijkheden (leveranciersbeheersing).	Zie 4; als extra voert het team een veel zakelijker benadering van de leveranciers door	
9	Laat de manager projectbeheersing zorg dragen voor de minimale kwaliteit aan procesbeheersing (management projectkwaliteit).	In opbouw	
10	A. "Zet de machines stil" en kijk naar de huidige meerwerklijst en breng de gevolgen voor planning en kosten in beeld. B. Breng in kaart welke wijzigingen er nog te verwachten zijn op de bestaande bestekken.	A. 'stilzetten' te duur; er is nieuw meerwerk met €350.000,- kosten en een maand vertraging. B. Gestart, bestekken worden gecontroleerd.	
11	Laat de directie vast aansluiten bij het overleg tussen portefeuillehouder en opdrachtgever.	In 2015 al ingevoerd. Daarnaast instelling taskforce Velsen 1-1-2017.	



VV-besluit

De verenigde vergadering van het Hoogheemraadschap van Rijnland,
gelezen het voorstel van dijkgraaf en hoogheemraden van 10-01-2017, kenmerk
17.000870,
en gelet op artikel 84 van de Waterschapswet,

Neemt kennis van de aanpak van de specifieke aanbevelingen van adviesbureau PwC
over project awzi Velsen

Leiden, 01-02-2017.

De verenigde vergadering,

G.J. Doornbos
dijkgraaf

C.M. van de Wiel
secretaris

