

Plan van Aanpak

op basis van

Commissie Hertogh

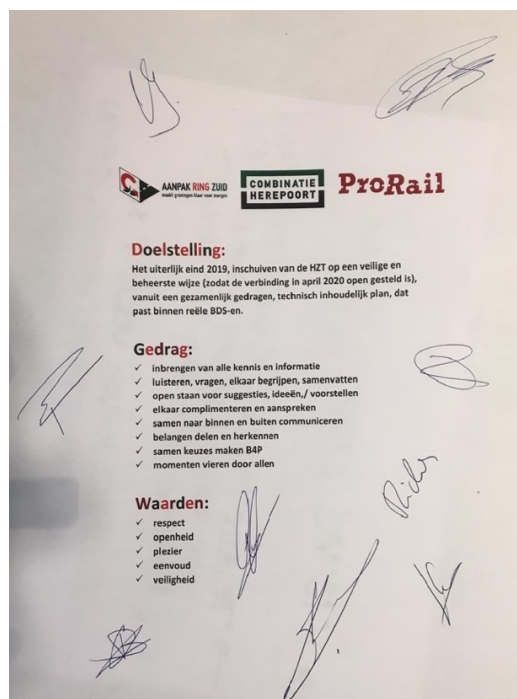


Waar een wil is, komt een weg

20 maart 2019

Inhoudsopgave

Samenvatting en reflectie	3
1. Proces van 1 oktober tot 1 april 2019	6
1.1 Opdracht van de Commissie Hertogh en Besluitvorming hierover	6
1.2 Vervolgtraject na besluitvorming over rapportage Commissie Hertogh	7
1.3 Helperzoomtunnel en 'Zomers VDL'	8
1.4 Proces de afgelopen drie maanden.....	8
2. Uitwerking van de zeven aanbevelingen	9
2.1 Aanbeveling 1 Slagvaardige organisatie en overlegstructuur	9
2.2 Houding & Gedrag: 'Mijn succes, is jouw succes'	10
2.3 Herstart inhoudelijke werkzaamheden: 'Goed is goed genoeg'	11
2.4 Alliantie voortzetten.....	13
2.5 Planning.....	13
2.6 Financiën	15
2.7 Plan van Aanpak en vastleggen resultaten	17
3. Vervolg Plan van Aanpak	19



De opgestelde Charter bij de eerste bijeenkomst van de Helperzoomtunnel, 13 december 2018.

Samenvatting en reflectie

De aanleg van grote infrastructurele projecten is vaak complex. We zien dat projecten vaak veel uitdagingen en knelpunten tegenkomen in de omgeving of op bijvoorbeeld technisch, financieel, juridisch of organisatorisch vlak. Bijvoorbeeld de aanleg van de A2 door Maastricht en de aanleg van de Gaasperdammertunnel in Amsterdam. Dat is voor de ombouw van de Zuidelijke Ringweg in Groningen niet anders. Het project is qua impact op de omgeving bovendien één van de buitencategorie. Midden in de stad Groningen, op steenworp van de Martinitoren, liggen de bouwplaatsen straks direct naast woonwijken, vlakbij monumentaal groen en hebben vele automobilisten en fietsers dagelijks hinder van de bouwwerkzaamheden. Het verlies aan draagvlak bij de bewoners, politici en andere belanghebbenden ligt op de loer. We zien bij andere grote infraprojecten die uiteindelijk succesvol zijn afgerond dat in de uitvoering, de eerste fase na gunning de meest lastige is; de fase waarin het project wordt opgestart. Maar we zien ook hoe projecten erbovenop kunnen komen. De aanbevelingen van de commissie zijn dan ook geworteld in een besef van de specifieke complexiteit van de Zuidelijke Ringweg en de ervaringen bij andere projecten.

Aanpak Ring Zuid (ARZ) en Combinatie Herepoort (CHP) hebben in september 2018 samen een commissie ingesteld met als doel een dreigende verdere escalatie van het project te voorkomen. Met de commissie, heb ik in de afgelopen periode gekeken hoe ARZ en CHP het beste om kunnen gaan met problemen waar zij tegenaan lopen. Het gaat dan bijvoorbeeld om problemen met de planning van het project, het onder controle krijgen van ontwerp en uitvoering en de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

In december jl. heb ik namens de Commissie Hertogh mijn bevindingen gerapporteerd. ARZ en CHP hebben aangegeven dat ze er gezamenlijk uit willen komen. Zij willen gezamenlijk het project realiseren. Zij zien de rapportage als een bevestiging om op de ingezette lijn verder te gaan. Samen willen zij verder inzetten op het oplossen van de problemen. ARZ en CHP nemen de aanbevelingen over uit de rapportage van de commissie. Dit zijn aanbevelingen op hoofdlijnen. Afsproken is dat de aanbevelingen voor 1 april worden uitgewerkt, waarbij een aantal concrete aanbevelingen al direct kon worden ingevoerd.

Het Directieoverleg, dat bestaat uit directieleden van ARZ en CHP, heeft in januari besloten om voor de zeven aanbevelingen van de Commissie Hertogh teams op te starten die de aanbevelingen uitwerken. Elke aanbeveling heeft een lid van het Directieoverleg als 'kartrekker'. De teams van ARZ en CHP hebben samen een huzarenstukje geleverd door in korte tijd de aanbevelingen uit te werken en hierover te rapporteren en dit naast het reguliere werk. De open en resultaatgerichte wijze waarop dat ging, gaf iedereen energie en geeft het vertrouwen een boost.

De zeven aanbevelingen luiden als volgt:

1. Slagvaardige organisatie en overlegstructuur

Deze aanbeveling had de commissie al vrij ver uitgewerkt. Het team heeft deze punten verder gebracht en dit zal ingevoerd voor 1 april 2019.

2. Houding & Gedrag: 'Jouw succes, is mijn succes'

Een belangrijke en centrale aanbeveling zijn de te houden Project Start Up's en Project Follow Up's in april dit jaar. Het team heeft gekozen om op het volgende aspect te willen excelleren: 'Draagvlak en begrip van stakeholders'.

3. Herstart inhoudelijke werkzaamheden: 'Goed is goed genoeg'

Op het Projectmanagementsysteem (PMS) van CHP zal een vervolg-audit worden uitgevoerd in april 2019. Het auditeren van Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) van ARZ zal gebeuren door twee ervaringsdeskundigen van buiten het project. Voor het proces van deelontwerpen en raakvlakbeheersing is een scala aan verbetermaatregelen voorgesteld, die de processen zeker zullen bespoedigen.

4. Alliantie voortzetten

Focus ligt op het verbeteren van risicobeheersing binnen het project via o.a. gezamenlijke risicosessies, 'risico-challenges' genoemd. Tevens komt er een aanscherping van de organisatie- en besluitvormingsstructuur. Vanaf heden zullen risico's, kansen en beheersmaatregelen actief in relatie tot de alliantie worden bekeken. De verwachting is dat hiermee de alliantie ook daadwerkelijk gaat werken.

5. Planning

Het team heeft een nieuwe planning aangeleverd. Deze is opgenomen in paragraaf 2.5.

6. Financiën

Hiervoor zijn procesafspraken gemaakt voor zowel de korte als de lange termijn. In het algemeen betreft dit een weerbarstig dossier, dat extra aandacht nodig heeft.

7. Plan van Aanpak en vastleggen resultaten

De zeven aanbevelingen zijn door de teams uitgewerkt. De Helperzoomtunnel is in december opgestart als 'special'. Dit is een traject waar partijen nauw samenwerken, buiten de reguliere processen om, met behoud van elkaars verantwoordelijkheden. Het traject van de Helperzoomtunnel is tot nu toe succesvol verlopen. Ook is onlangs 'Zomers VDL' als volgende 'special' opgestart. Tenslotte is er met een tabel een Plan van Aanpak gemaakt voor de komende periode. Daarin zijn de acties opgenomen.

Kortom, de aanbevelingen hebben tot resultaten geleid waarover het Directieoverleg in maart positief over de opvolging heeft beslist.

Herstart

Tijdens het proces gedurende de afgelopen drie maanden, is het project in gezamenlijkheid herstart. Partijen willen er weer samen voor gaan en maken concrete afspraken hoe dit te doen. We zien dat belangrijke waarden zoals 'openheid' en 'respect' en het besef 'alleen samen komen we eruit' steeds meer door CHP en ARZ worden gedragen.

De aanbevelingen zijn toegepast op het project 'Helperzoomtunnel'. Dat heeft hiervoor als katalysator gewerkt. Ook was het proces van de 'pressure cooker' met de zeven aanbevelingen positief voor de samenwerking tussen ARZ en CHP. Binnen een maand moest er geleverd worden en dat kan alleen als je samen snel, concrete stappen onderneemt. Er is veel positieve energie gegenereerd! Prettig hierbij was dat er een gedragen startpunt was, namelijk de aanbevelingen van de commissie.

Positieve omslag in denken en handelen

We zien echt een belangrijke, positieve omslag in denken en handelen. Dat geeft vertrouwen. Complimenten aan collega's hiervoor!

De in lange tijd opgebouwde frustraties raakt men niet zomaar kwijt en soms popt er weer iets op. Ook moeten collega's in korte tijd een omslag maken vanuit de, in het verleden ingenomen, defensieve positie naar een actieve samenwerking waarvoor geldt: 'jouw succes is mijn succes'. De een lukt dat wat sneller dan de ander. Collega's van het Directieoverleg en de Projectdirectie zijn er om hier te ondersteunen en te faciliteren. Ook een aantal collega's van de commissie vervullen deze rol regelmatig. Het is nodig dat er ook de komende periode hiervoor aandacht blijft.

De collega's van ARZ en CHP van het Directieoverleg en de Projectdirectie hebben het besef dat het cruciaal is dat zij intern en extern dezelfde boodschap uitzenden. Hier mag geen licht tussen zitten. Dit bespreken en monitoren we actief in het Directieoverleg.

Kortom we maken heel mooie stappen en de eerste successen zijn behaald, maar het proces heeft nog wel even blijvende aandacht nodig. De wil blijkt er te zijn bij ARZ en CHP en daardoor komt ook zeker de weg!

Prof.dr.ir. Marcel Hertogh
Groningen, 20 maart 2019

1. Proces van 1 oktober tot 1 april 2019

1.1 Opdracht van de Commissie Hertogh en Besluitvorming hierover

De Commissie Hertogh is op 1 oktober 2018 gestart met haar opdracht. De opdracht van het projectteam Aanpak Ring Zuid (ARZ) en Combinatie Herepoort (CHP) aan de commissie was om advies uit te brengen om:

- een dreigende verdere escalatie van het project te voorkomen
- belemmeringen en impasses vanuit het verleden op te lossen door middel van procesvoorstellen
- de voortgang van het project te bevorderen.

In de commissie hadden vijf leden zitting: twee leden aangedragen door ARZ, twee leden aangedragen door CHP en een onafhankelijk voorzitter prof.dr.ir. Marcel Hertogh. Tevens is er secretariële ondersteuning voor de commissie.

Op 13 november jl. heeft de commissie haar concept rapportage gestuurd aan de Top ARZ/CHP (ook wel Top6 genoemd). Dit overleg bestaat uit drie vertegenwoordigers van ARZ (provincie, RWS) en drie van CHP. Tijdens het overleg van de Top ARZ/CHP op 20 november en het vervolgoverleg van 13 december jl. is de rapportage toegelicht en is erover gediscussieerd.

De uitkomst van beide overleggen van Top ARZ/CHP is de volgende:

- Partijen spreken uit er gezamenlijk uit te willen komen en gezamenlijk het werk te realiseren. Zij zien de rapportage van de commissie als een bevestiging om op de ingezette lijn verder te gaan. Zij willen samen verder met het oplossen van de problemen.
- Partijen nemen de aanbevelingen over uit de rapportage van de Commissie Hertogh. Dit zijn afspraken op hoofdlijnen. Zij hebben afgesproken deze aanbevelingen uit te werken in het eerste kwartaal 2019, dus voor 1 april.
- Een aantal concrete aanbevelingen kon al direct worden ingevoerd, zoals het voorgestelde organogram. Verder wordt, conform aanbevelingen, het Directieoverleg het hoogste, formele orgaan binnen het project. In het overleg is besloten over de bemensing van dit Directieoverleg.
- Het overleg Top ARZ/CHP heeft geen formele status. Besloten is wel dit overleg te continueren tot in ieder geval 1 april, om het proces ook vanuit deze leden (je zou kunnen zeggen, de shareholders van het project) te monitoren en daar waar nodig te kunnen faciliteren.
- De Helperzoomtunnel wordt volgens de aanbevelingen van de commissie als pilotproject voorbereid om mede via dit project gezamenlijk het vertrouwen in elkaar terug te winnen. Hiervoor is op 12 december 2018 al een eerste plenaire dag gehouden met ARZ, CHP en ProRail.
- Het Directieoverleg ARZ-CHP is verantwoordelijk voor de uitwerking en implementatie van de aanbevelingen.
- Voorzitter Marcel Hertogh wordt gevraagd het Directieoverleg voor te zitten en de komende maanden het proces van uitwerking en implementatie te begeleiden.

Parallel heeft CHP een aantal maatregelen genomen om de kwaliteit te verbeteren.

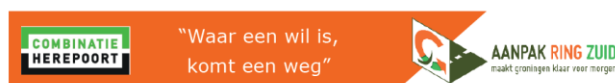
De rapportage van de commissie is gedateerd op 17 december 2018.

1.2 Vervoltraject na besluitvorming over rapportage Commissie Hertogh

Het Directieoverleg in nieuwe setting is opgestart. In januari en februari zijn de zeven aanbevelingen van de Commissie Hertogh door gezamenlijke teams van ARZ en CHP uitgewerkt.

Hiervoor heeft het Directieoverleg tot de volgende opzet besloten:

- Elke aanbeveling heeft een lid van het Directieoverleg als 'kartrekker'.
- Voor elke aanbeveling zijn één of twee teams geformeerd met afhankelijk van de aanbevelingen 3 tot 7 leden per team. In totaal zijn er 11 teams.
- In elk team werken ARZ en CHP nauw samen.
- Er is een opdracht met planning opgesteld, zie de figuur hieronder links.
- Op 7 februari is een kick-off gehouden met de deelnemers van de teams.
- Tijdens de kick-off is een 'charter' ingevuld met doel van het traject tot 28 februari, gewenst gedrag en waarden. Deze is ondertekend door alle aanwezigen, zie de figuur rechts hieronder.
- Alle teams hebben op 28 februari hun conceptrapportage opgeleverd. Uiterlijk 20 maart zijn de definitieve rapportages opgeleverd.
- Marcel Hertogh heeft een samenvatting van alle aanbevelingen gemaakt in dit 'Plan van Aanpak'.



Opdracht:

Zowel ARZ als CHP staan achter de zeven aanbevelingen, die op hoofdlijnen zijn beschreven

De teams dienen gezamenlijk de uitwerking ter hand te nemen en overeen te komen onder begeleiding van Commissie Hertogh



Links: Planningsschema Uitwerking aanbevelingen.

Rechts: Opgestelde en ondertekende charter,

Baarn, 7 februari 2019.



De teams hebben samen en enthousiast gewerkt aan de aanbevelingen; dit is een succes te noemen. De aanbevelingen zijn nu niet meer een stuk papier, collega's zijn begonnen ze te internaliseren en verder te brengen.

Het Plan van Aanpak is besproken in de hoogste organen binnen het project: de Stuurgroep van ARZ en Combiraad van CHP, waarna het door het Directieoverleg definitief is gemaakt.

Het doel is de rapportage van de Commissie Hertogh en het Plan van Aanpak met het vervolgproces en de uitwerking van de aanbevelingen vóór 1 april openbaar te maken.

1.3 Helperzoomtunnel en 'Zomers VDL'

Zoals gezegd is de Helperzoomtunnel in december opgestart als 'special'. Dit staat voor een traject waar partijen nauw samenwerken met als doel te komen tot een oplossing, met behoud van elkaars verantwoordelijkheden. Bij de Helperzoomtunnel zijn dit naast ARZ en CHP, ook ProRail. Er zijn op 13 december en 21 januari plenaire bijeenkomsten gehouden; een derde is op 2 april a.s. Belangrijk resultaat is de buitendienststelling van 31 juli t/m 8 augustus, wanneer de Helperzoomtunnel wordt ingeschoven.

Tevens is begin maart de Zomerstremming/Verdiepte ligging als volgende 'special' opgestart. De naam is omgedoopt tot 'Zomers VDL', vanwege de positieve insteek om te komen tot een andere uitkomst dan het uitstel van 2018.

Bij de behandeling van aanbeveling 7 wordt op beide verder ingegaan (zie paragraaf 2.7).

1.4 Proces de afgelopen drie maanden

Tijdens het proces in de afgelopen drie maanden, zoals hiervoor beschreven, hebben we geconstateerd dat het project een herstart beleeft. De Helperzoomtunnel als eerste speciale casus heeft zeer goed gewerkt. Zowel de samenwerking in beide bijeenkomsten, als het proces daarnaast met de inhoudelijke werkzaamheden. ARZ, CHP en ProRail hebben in alle openheid zaken besproken. Het is fantastisch dat er inmiddels overeenstemming is over een buitendienststelling van 31 juli t/m 8 augustus. Velen dachten bij aanvang dat dat in 2019 niet meer zou lukken. Dit soort successen kan het project goed gebruiken.

Waardoor is de Helperzoomtunnel met deze aanpak goed gegaan?

We komen op de volgende hoofdredenen:

1. Gedeeld doel met groot belang voor partijen: noodzaak het nu wél goed te doen (urgentie).
2. 'Vertical alignment': steun van Top ARZ-CHP, Directieoverleg, Projectdirectie, Teams.
3. Discussie over geld geparkeerd.
4. Sessies met aandacht voor voorbereiding in combinatie met procesbegeleiding. Bij eerste sessie was aandacht voor het procesverloop vorig jaar, waarbij frustraties konden worden geuit.
5. Iedereen deed mee! Daardoor krachtenbundeling en konden we direct afspraken maken.

Het proces met de zeven aanbevelingen is samen met collega's van ARZ en CHP zeer voortvarend opgepakt. Dit heeft naast de reguliere werkzaamheden veel tijd en inzet van betrokkenen gevergd. Het is een succes dat de teams binnen een maand konden opleveren.

De aanbevelingen van de commissie zijn bij deze aanpak als uitgangspunt gehanteerd. De aanbevelingen zijn geen stuk papier meer, maar partijen zijn ermee aan de slag gegaan en deze verder gebracht. Ze zijn 'geïnternaliseerd'.

Positieve omslag in denken en handelen

We zien echt een belangrijke, positieve omslag in denken en handelen. Dat is heel mooi om te merken en geeft veel vertrouwen. Zie de reflectie op pagina 3.

2. Uitwerking van de zeven aanbevelingen

Dit hoofdstuk behandelt de uitwerking door de teams van de zeven aanbevelingen van de Commissie Hertogh:

1. Slagvaardige organisatie en overlegstructuur
2. Houding & Gedrag: 'Jouw succes, is mijn succes'
3. Herstart inhoudelijke werkzaamheden: 'Goed is goed genoeg'
4. Alliantie voortzetten
5. Planning
6. Financiën
7. Plan van Aanpak en vastleggen resultaten

2.1 Aanbeveling 1 Slagvaardige organisatie en overlegstructuur

Uit de rapportage van de commissie Hertogh:

De overlegstructuren zijn thans onvoldoende op elkaar afgestemd, te onduidelijk en te veel personen praten mee. Ook zijn besluitvorming, aansturing en escalatieniveaus niet altijd even helder. Het advies is een eenduidige, slagvaardige organisatie-, overleg- en besluitvormingsstructuur te bouwen.

Aanbeveling 1 van de commissie was vrij ver uitgewerkt. Het team heeft deze punten verder gedetailleerd. Belangrijke punten van het team:

- Het Projectoverleg CHP-ARZ is het kloppende hart van de samenwerking waar 1^e lijns-besluitvorming plaatsvindt en van waaruit sturing van beide projectorganisaties plaatsvindt. Als het Projectoverleg CHP-ARZ er niet uit komt, wordt geëscaleerd naar het Projectdirectieoverleg CHP-ARZ. Escalatie is uitzonderlijk, bijvoorbeeld 10% van Projectoverleg CHP-ARZ gaat door naar het Projectdirectieoverleg CHP-ARZ. Daar waar de projectdirecties niet tot een besluit komen, moet worden geëscaleerd naar het Directieoverleg. Dit moet beperkt blijven tot uitzonderingen, bijvoorbeeld 2%. Escalatie gebeurt altijd gezamenlijk van onderaf, nooit eenzijdig.
- De projectdirecteuren zijn hoeders van de samenwerking, coaches van hun eigen teams en zijn eindverantwoordelijk voor het project naar hun eigen achterbannen. Het 1^e escalatieniveau komt zo nodig op afroep van het Projectoverleg bij elkaar, het 2^e escalatieniveau alleen op verzoek van beide projectdirecteuren. Beslisdocumenten worden vooraf ingebracht en besluiten worden schriftelijk vastgelegd. Indien een hoger niveau regelmatig beslissingen herziet, worden competenties beter afgestemd op de vereisten van het (op lager niveau gepositioneerde) overleg.
- Het Directieoverleg is er voor (1) escalatie, (2) terugkerende onderwerpen die specifiek als taak voor het Directieoverleg zijn benoemd, zoals drie keer per jaar de werking van de alliantie toetsen en (3) tijdelijk expliciet benoemde onderwerpen, zoals thans coördinatie aanbevelingen commissie Hertogh en de uitvoering van het Plan van Aanpak.
- De Top ARZ-CHP, die primair moet focussen op houding en gedrag en de onderlinge relatie en niet of minder op "going concern". De Top6 kan eventueel een Top4 worden. De samenstelling is dan als volgt: de gedeputeerde, één vertegenwoordiger van RWS (regionale HID of GPO) en twee vertegenwoordigers van CHP (zijnde een Duitse en een regionale partner). Voorstel voor overleg t/m de uitwerking van de Hertogh adviezen: 1x per maand (voorzien t/m april); na de uitwerking van de Hertogh adviezen: 1x/2mnd (voorzien nog 3x); daarna ad hoc.
- Er is een uitgewerkt overlegschemata met bemensing.

2.2 Houding & Gedrag: 'Mijn succes, is jouw succes'

Team 2 Houding & Gedrag neemt alle aanbevelingen over van de Commissie Hertogh en werkt deze verder uit.

Het team is vlot en eensgezind in staat om het gewenste gedrag te formuleren en tot gezamenlijke keuzes te komen. Dit geldt ook voor het maken van de analyses van de situaties en de patronen waarom het gewenste gedrag niet kon worden behouden. Het team blijkt goed in staat te beschouwen waar het fout gaat en wat er dus anders moet om daarmee te komen tot hernieuwd vertrouwen.

Een belangrijke en centrale aanbeveling zijn de nog te plannen Project Start Ups's (PSU's) en Project Follow Ups's (PFU's) (aanbeveling 2b). In de PSU's wordt een nieuwe start gemaakt vanuit het besef dat het zo echt niet verder kan. Dit wordt door het team onderschreven.

Ter voorbereiding van de PSU's zijn de volgende exemplarische situaties beschreven waarin het lastig was het gewenste gedrag vast te houden:

- A. Onenigheid over technische oplossingen
- B. Volgens opdrachtnemer (ON) ontbreekt bij opdrachtgever (OG) de urgentie ten aanzien van tijd
- C. Afhandeling van een bepaalde termijnstaat
- D. Zomerstremming 2018
- E. We krijgen allemaal minder dan we verwachtten/hoopten

Deze situaties zijn uitgewerkt op basis van de volgende elementen:

- wat was de trigger?
- wat was het onderliggend patroon?
- wat willen we anders?

Deze elementen worden ingebracht in de PSU's met de volgende opdracht: verzin manieren en mechanismen die voorkomen dat deze situaties zich herhalen en leg deze duidelijk vast. Zo weet iedereen in beide organisaties hoe te handelen. De PSU's vinden plaats in april 2019. De uitkomsten van deze PSU's maken geen onderdeel uit van deze rapportage.

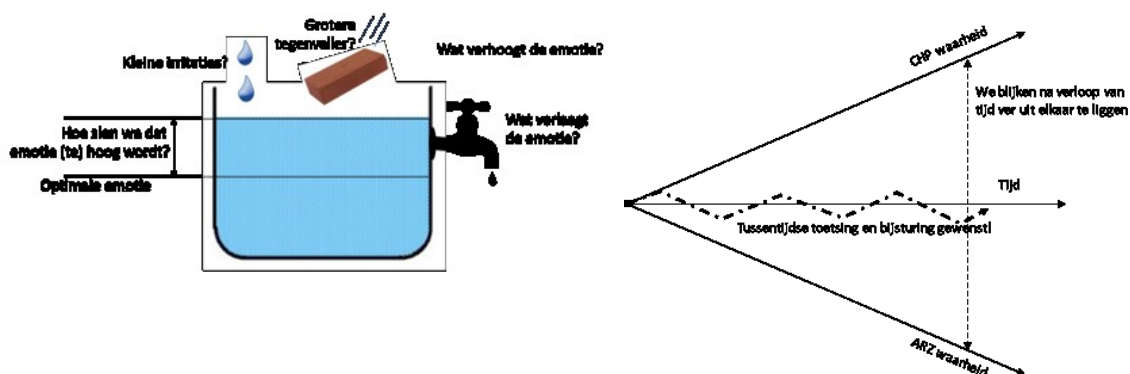
Om Houding & Gedrag succesvol te borgen, ligt er een nauwe relatie met aanbeveling 1: Slagvaardige organisatie en overlegstructuur. Vooral de heldere besluitvorming en geëigende escalatieniveaus heeft bij het voorkomen van ongewenst gedrag een grote invloed.

Het team heeft gekozen op het volgende aspect te willen excelleren:

'Draagvlak en begrip van stakeholders'.

Het doel hiervan is herstel van vertrouwen van de publieke opinie. Het team wil dit bereiken door open en transparant te communiceren, ook over problemen en risico's. Het publiceren van dit plan van aanpak is hier onderdeel van.

Twee figuren zijn treffend. De eerste geeft aan: wacht niet tot de laatste druppel, maar handel eerder. De tweede geeft aan: zo blijven we bij elkaar!



2.3 Herstart inhoudelijke werkzaamheden: 'Goed is goed genoeg'

Deze aanbeveling wordt besproken in drie delen.

3a. Auditeer Projectmanagementsysteem (PMS) van CHP

Op 17 en 18 december 2018 is door het externe bureau Lloyd's een onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van het PMS van CHP. Het definitieve eindrapport is opgeleverd op 4 februari 2019. Omdat er nog verbeterpunten zijn gesignaleerd, is gezamenlijk afgesproken dat in april een vervolgoets plaats zal vinden. Deze is gepland op 17 en 18 april 2019.

3b. Auditeer Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) van ARZ

In onderling overleg is vastgesteld dat er geen twijfel is over de opzet en het functioneren van de SCB, maar dat de zorg zich richt op de wijze waarop de documenten worden getoetst. Specifiek gaat het om het detailniveau van de beoordeling van documenten die door CHP ter acceptatie of ter toetsing aan ARZ worden aangeboden en het beoordelen van deze documenten aan de geobjectiveerde criteria.

De aanbeveling van de commissie zal ingevuld worden door twee ervaringsdeskundigen van buiten het project, waarvan één aan te wijzen door CHP en één door ARZ. Zij nemen een steekproef van de reviewformulieren die door ARZ zijn opgesteld van de recentelijke documentbeoordelingen. Deze worden specifiek beoordeeld op het detailniveau en gehanteerde beoordelingscriteria. Het doel hiervan is de aankomende documenttoetsingen voldoende efficiënt uit te kunnen voeren. De ervaringsdeskundigen worden gevraagd om hier een oordeel over te geven, aanbevelingen ter verbetering te doen en de eventuele implementatie hiervan te begeleiden.

3c. t/m 3f. Fasering en toetsing ontwerpen

Inzicht in elkaars werkwijze en de intentie van de aanbevelingen hebben geleid tot afspraken die het mogelijk moeten maken het definitief ontwerp voor het project gefaseerd in definitieve deelontwerpen (DDO's) in behandeling te nemen. Deze afspraken zijn gemaakt om raakvlakken te beheersen met als uiteindelijk doel om optredende risico's en faalkosten in de uitvoering te verminderen.

Deze afspraken bestaan uit twee delen. Ten eerste een afspraak over welke deelontwerpen gezamenlijk op één moment worden ingediend. De deelontwerpen van de wegen worden per geografisch gebied gezamenlijk op één moment ingediend. Er zijn 9 geografische gebieden afgesproken (zie figuur 1). De overall planning versie 13 bepaalt de volgorde van indiening van de DDO's. De snelheid van indienen van DDO's van met name civiele constructies wordt nog afgestemd op de capaciteit van ARZ, uitgangspunt hierbij is de overallplanning versie 13 van CHP.

Ten tweede is vastgelegd op welke wijze de raakvlakken tussen deelontwerpen die gefaseerd worden ingediend geborgd en aangetoond worden. Deze raakvlakbeheersing maakt het mogelijk om civiele constructies als apart pakket te hanteren.

Een werkend PMS is geen voorwaarde meer voor het in behandeling nemen van pakketten DDO's wanneer:

1. Een voldoende beheersbare gefaseerde (GGDO) opzet komt. Dat is met de gemaakte afspraken het geval.
2. De uitkomst van de toetsing van een, op één moment ingediend, pakket deelontwerpen op integraliteit, volledigheid en verificatie positief is. Dit is, met inbegrip van de bijbehorende verbetermaatregelen, het geval gebleken.
3. Een procesbeschrijving hoe CHP borgt dat de reeds geproduceerde, maar op de plank liggende DO's, gaan voldoen aan de algemene opmerkingen van destijds: Integraliteit, Volledigheid en Juistheid (verificatie). Dit is inmiddels ook expliciet gemaakt.

Om DDO's goed in te dienen en te behandelen zijn er tussen ARZ en CHP werkaafspraken gemaakt. Hierdoor kan het proces soepel starten en komt er een einde aan maatwerkafspraken. Deze afspraken worden door partijen bekrachtigd en indien nodig verwerkt in het contract.



Figuur 1: Indeling van project in geografische gebieden

2.4 Alliantie voortzetten

Tijdens drie bijeenkomsten van team 4, is de huidige werking van het alliantiefonds besproken. Daarbij is de vraag gesteld waarom het alliantiefonds niet werkt zoals beoogd. Nadrukkelijk kwam hierbij naar voren dat het risicomanagement onvoldoende is ontwikkeld. Een goede discussie over mogelijke risico's en te nemen beheersmaatregelen wordt vertroebeld door een discussie over de allocatie van de kosten. In lijn met de aanbevelingen van de commissie Hertogh 'de alliantie-overeenkomst blijft onveranderd' en 'eenduidige invulling', wordt voorgesteld om de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het risicomanagement sterk te verbeteren. Dit wordt gedaan door onder andere het invoeren van een gemeenschappelijke risico-challenge van de TOP-risico's ON en TOP risico's OG.

Daarnaast is het bespreken van de risico's, het vinden van kansen en het benoemen van de nemen beheersmaatregelen losgekoppeld van de discussie over de allocatie van de kosten. Voor alle risico's geldt dat zij hetzelfde proces doorlopen. Expliciet wordt aangegeven dat hieronder ook mogelijke kansen vallen.

Om de besluitvaardigheid van de (Alliantie)risico's te verbeteren, wordt de risicoallocatie door het Alliantiemanagementteam (AMT) gedaan. Het AMT kan een risico alloceren bij de OG, de alliantie of bij de ON. Het Alliantie Managementteam (AMT) is samengesteld uit beide projectdirecteuren ARZ en CHP aangevuld met de contractmanager van ARZ en de realisatiemanager van CHP.

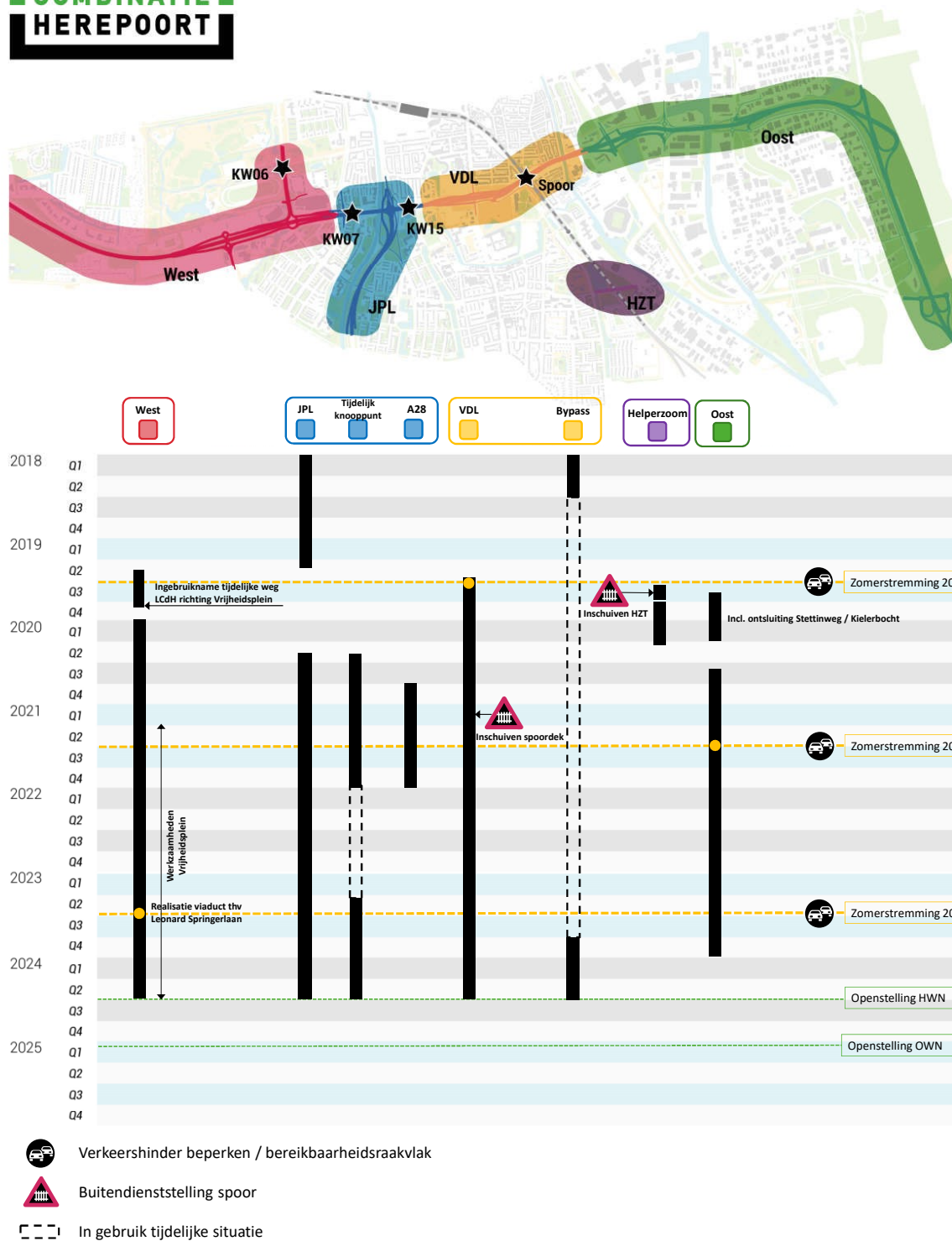
Komt het AMT niet tot overeenstemming dan zal naar het Directieoverleg ter besluitneming worden geëscaleerd. Het Directieoverleg fungeert als Alliantiedirectie conform de Alliantieovereenkomst. Het Directieoverleg zal de werking van de Alliantieovereenkomst en de status van de Alliantierisico's periodiek (3x per jaar) grondig toetsen.

In deze structuur zal vanaf heden volgen of er onderdelen van het project in de alliantie worden gebracht.

2.5 Planning

In samenwerking tussen ARZ en CHP is gewerkt aan een stabiele planning voor 2019 en een doorkijk van de geplande werkzaamheden voor de volgende projectjaren, zie de volgende pagina.

Voordat de planning verder kon worden uitgewerkt was het noodzakelijk om eerst de afspraken met betrekking tot de ontwerppakketten af te ronden. Deze afspraken zijn ondertussen gemaakt, zie paragraaf 2.3. Voor 2019 is in de planning opgenomen dat de Helperzoomtunnel in week 32 wordt ingeschoven. De benodigde toestemming van ProRail voor de buitendienststelling is ondertussen verkregen. Verder is in de planning een zomerstremming in 2019 opgenomen voor het aanbrengen van de damwand van de bouwkuip VDL, vooruitlopend op de definitieve besluitvorming.



Figuur: Overall planning versie 13, datum 1 april 2019

2.6 Financiën

Voor aanbeveling 6. 'Financiën' van de Commissie Hertogh zijn de afgelopen periode een aantal activiteiten en initiatieven ondernomen. Door ARZ en CHP zijn voor de korte termijn afspraken gemaakt over de liquiditeit en voor de lange termijn is een proces geformuleerd.

a) Financiële situatie lange termijn

De aanbevelingen die de Commissie Hertogh heeft gedaan met betrekking tot de financiële situatie lange termijn zijn in bovenstaande sessies besproken. Deze zijn nog niet in detail uitgewerkt. Wel is hiervoor een procesafspraken gemaakt, rekening houdend met de contractuele rolverdeling en de contractuele verhoudingen.

Om tot een definitieve oplossing te komen, zal de input van de teams 1 t/m 5 worden benut. De onderstaande procesafspraken moeten leiden tot een totaaloplossing voor de lange termijn. De procesafspraken zijn uitgewerkt in de planning die is opgenomen op de volgende pagina.

Partijen onderkennen dat deze planning ambitieus is, zo moet hij ook gezien worden. Gezien de importantie, dient de 'financiële angel' echter zo spoedig mogelijk weggenomen te worden. Partijen zullen zich inspannen deze ambitie waar te maken.

b) Beperken voorfinanciering (liquiditeit)

Liquiditeit heeft urgentie op korte termijn. CHP heeft ARZ geïnformeerd via het Top6 overleg inzake de huidige liquiditeitsproblemen/behoefte. CHP zal voor geheel 2019 een nader overzicht verstrekken in de opbouw, waarbij onderscheid gemaakt zal worden tussen de voorfinanciering van:

1. Bouwkosten
2. Verzoeken tot Wijziging (VtW's) en Verzoeken tot Kostenvergoeding (VtK's)
3. Tijdsclaim
4. Verlies/resultaat

De volgende mogelijkheden zijn door commissie Hertogh bekeken om de liquiditeitsproblemen van CHP te verminderen:

Sneller afhandelen van VtW's en VtK's

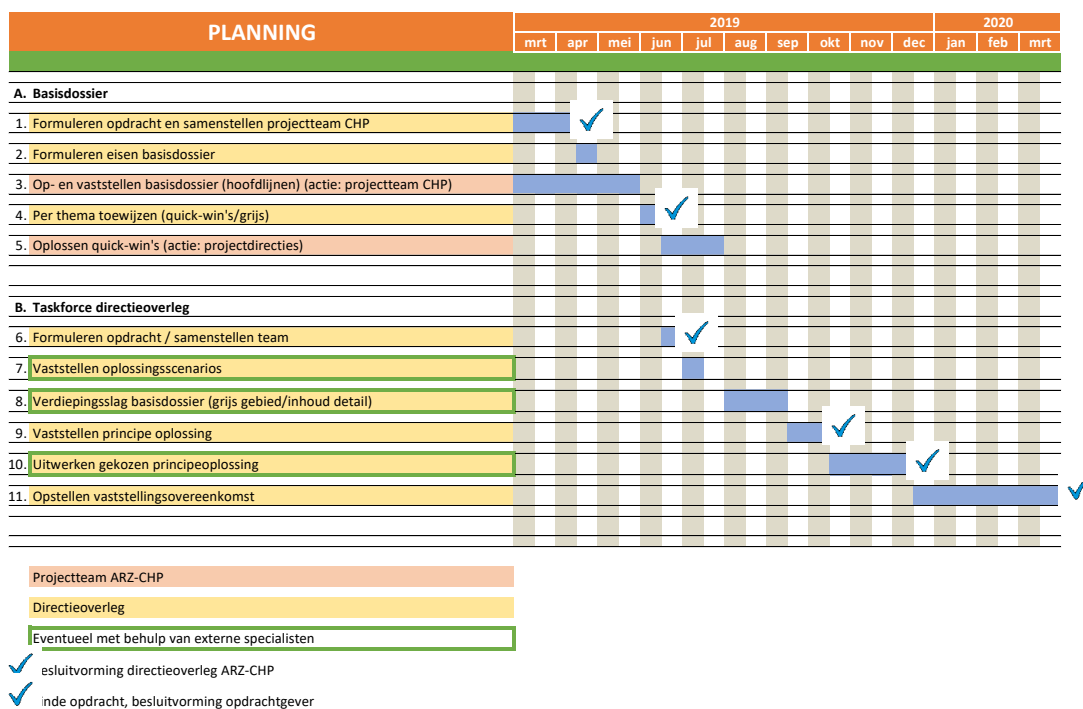
- *Sneller afhandelen van VtW's en VtK's inclusief het eerder in behandeling nemen van VtW's en VtK's. Belangrijk is dat dit prioriteit krijgt en het verleden geen zware wissel legt op de toekomst.*
- *Op basis van aanpassingen in de organisatie en escalatielijnen conform aanbeveling 1 dient de afhandeling van VtW's en VtK's eerder opgestart, beter onderbouwd, sneller afgehandeld en zo nodig eerder geëscaleerd te worden.*

Voorbeelden voor aanpassing van de betalingsregeling:

- *Introduceren van extra mijlpalen met sturingsmogelijkheden en sancties vergelijkbaar met bijvoorbeeld het eerdere herijkingsmoment, waarbij een afscheidsregeling was ingebouwd.*
- *Betaling van de verschillende bouwcomponenten op voortgang in plaats van betaling op planning, nu het plannen moeilijk is gebleken. In feite is dit geen wijziging, omdat bij goede planning op korte termijn planning en voortgang niet al te ver uit elkaar liggen.*
- *Betaling van de vaste kosten niet op een worst-case scenario, maar op een haalbaar scenario.*

OPDRACHT:

Aan de hand van de output van team 1 t/m 5 en de inhoud van het basisdossier gezamenlijk een oplossing vaststellen en overeenkomen welke leidt tot het wegnemen van de financiële angel uit het project voor het einde van 2019 om zo de invloed op de samenwerking tussen ARZ-CHP zo spoedig mogelijk weg te nemen



Figuur: Planning procesaanpak ARZ en CHP financiën lange termijn

Bovenstaande aanbevelingen van de Commissie Hertogh zijn nader besproken en zullen nader worden uitgewerkt vanaf het moment dat de planning versie 13 gereed is (oplevermoment 1 april 2019). Een voorbeeld hiervan is:

- *De reeds aangeschafte stalen damwanden ten behoeve van de bouwkuip VDL worden zo spoedig mogelijk betaald (conform separate overeenkomst) en verrekend met de betaalposten VDL. De werkzaamheden zullen starten tijdens de zomerstemming 2019.*

De periode na 1 april 2019 zal door team 6 worden gebruikt om de bovenstaande voorstellen nader uit te werken, zodat ze eventueel meegenomen kunnen worden in het nieuwe betaalschema naar aanleiding van planning versie 13.

Het nieuwe betaalschema met inbegrip van de liquiditeitsmaatregelen zullen binnen team 6 voor 1 mei 2019 worden vastgesteld. Tot dat moment zal er betaald worden conform de huidige geldende planning versie 11a, daar uit de planning versie 13 blijkt dat de mijlpalen niet naar achteren schuiven.

2.7 Plan van Aanpak en vastleggen resultaten

De aanbeveling bestaat uit twee hoofdonderdelen.

a) Opstellen en uitvoeren stappenplan voor korte termijn

Medio januari hebben ARZ als CHP aangegeven achter de zeven aanbevelingen te staan, die op hoofdlijnen zijn.

Daarna zijn de zeven aanbevelingen voortvarend opgepakt, voor elke aanbeveling via een apart team. Na een kick-off op 7 februari met de meeste leden van de teams waaronder het directie-overleg, leveren de zeven teams op 28 februari op.

Voor nadere informatie over dit proces, zie paragraaf 1.2.

b) Helperzoomtunnel als voorbeeldcasus

De Helperzoomtunnel is voortvarend opgepakt als voorbeeld voor de nieuwe werkwijze. 12 december en 21 januari jl. zijn twee bijeenkomsten geweest met kernspelers van ARZ, CHP en ProRail; 2 april a.s. is de derde gepland. Het huidige gevoel is dat via de plenaire bijeenkomsten, de positieve flow in het deelproject HZT is gebracht. Een resultaat is dat door deze overleggen – en natuurlijk vooral het werk daartussenin – er nu een Buitendienststelling in de zomerperiode is.

Aan einde van de tweede bijeenkomst is besproken: Is pilot Helperzoomtunnel op dit moment geslaagd? De conclusie van de groep was dat de pilot 100% geslaagd is. 'Houding en Gedrag' wordt hierbij heel belangrijk gevonden. Er is daarna nagedacht waarom de Helperzoomtunnel zo voorspoedig verloopt. Hiervoor komen we op vijf hoofdredenen, die reeds genoemd zijn in paragraaf 1.4).

Verder is afgevraagd: Is de werkwijze die is toegepast bij de Helperzoomtunnel ook toepasbaar op andere onderdelen? De conclusie is dat voor 10-20% van de 'specials' dit zeker toepasbaar is. Voor 80-90% zijn zaken als 'Houding & Gedrag' ook toepasbaar, maar niet met de intensiteit van Helperzoomtunnel.

Bij beide bijeenkomsten van de Helperzoomtunnel hebben leden van de Commissie Hertogh gereflecteerd op het proces, zie de tabel hieronder.

Reflectie, 12 december 2018: • <u>Omdenken</u>: onbewust wordt gehandeld uit het bestaande denken over een ander. Wees je hiervan bewust en handel dan eens bewust andersom (positieve spiraal). • Neem <u>leerpunten</u> mee! • Als er toch nog wat irritatie zit, wat niet goed is uitgesproken, probeer dit dan toch te benoemen. Irritatie neemt geheugenruimte in. Probeer <u>onderzoekende vragen</u> te stellen bij de ander, niet de ander te overtuigen dat jouw waarheid de waarheid is. • Onderzoek of je elkaar <u>echt begrijpt</u>; dat gaat helpen. Stel je open op. • Goede voorbereiding is het halve werk. Besteed aandacht aan je werk zoals ook deze dag is voorbereid en neem echt de tijd om dingen goed te doen. • Door jezelf kwetsbaar op te stellen kom je veel verder. • Blijf <u>goed luisteren</u> naar de ander en verdiep je erin. Han Berends zei: "Plan is robuust, maar ProRail kan het nog niet verkopen" Dit is een voorbeeld waar in weinig woorden heel veel info zit. • We moeten elkaar <u>niet het gevoel van strategisch gedrag</u> geven. • Mooi voorbeeld was goede samenwerking met maken van charter. In kleine teams, in relatief korte tijd, goede woorden/zinnen gegeven. Per onderwerp de juiste scope. Collectief gedragen. M.a.w. er staat "goed" en daarmee is "<u>goed is goed genoeg</u>" gedefinieerd.	Reflectie 21 januari 2019: • Je voelt de <u>openheid</u>. De kruisbestuiving tussen ARZ en CHP is heel goed. • Het <u>lerend vermogen</u> is heel goed. Samen zaken oppakken wint tijd. • Suggesties bij toetsingstermijnen: heel positief. • <u>Afspraak is afspraak</u>, heeft echt goed gewerkt. Aangegeven dat vrijdagmiddag laat aanleveren niet zou moeten, dan ook goede reactie dat dit niet weer zal gebeuren. • De mind map is super. Een compliment om de complexiteit terug te brengen naar een goede, eenvoudige uitleg. • De <u>zorgvuldigheid</u> is ook opvallend. • De gevoeligheid in het project, dat het niet mag mislukken. • Het <u>respect</u> hebben voor elkaar. • Met elkaar <u>meedenken</u>. • De hulpvraag hoe men kan helpen: heel positief! • Alle zaken zijn heel erg <u>geconcretiseerd</u>. • Het blijkt ook dat een <u>goede voorbereiding</u> het halve werk is.
---	--

'Zomers VDL'

De Zomerstremming/ Verdiepte ligging (Zomers VDL genoemd) is als tweede special opgepakt. Op 19 februari was de kick-off, waarbij kernspelers aanwezig waren van CHP, ARZ en Groningen Bereikbaar. Na een positief verloop in het begin, bleken er in het tweede deel dat er nog 'oud zeer' aanwezig was. Dit heeft aandacht van projectdirectie, waarbij de commissie is aangehaakt.

De wil is er hier ook duidelijk om er een succes van te maken. De tweede plenaire sessie is op 26 maart 2019.

3. Vervolg Plan van Aanpak

Het Plan van Aanpak voor komende maanden:

Plan van Aanpak		Wie	Wanneer
1.	Slagvaardige organisatie en overlegstructuur		
	a) Invoeren nieuwe organisatiestructuur volgens rapportage team 1	P.D.	03-19
	b) Bekijken of er wijzigingen in eerder gemaakte afspraken nodig zijn vanuit a)	P.D.	03-19
	c) Besluitvorming over frequentie en opzet Top ARZ-CHP	Top ARZ-CHP	03-19
2.	Houding & gedrag		
	a) Organiseren PSU1 (incl. voorbereiding situaties) en PSU2	P.D.	Vanaf 04-19
	b) Waardeer en wees kritisch op collega's; bezie bemensing	D.O. en P.D.	Lopend
	c) Plan van aanpak voor gezamenlijk aspect waarop men wil excelleren: 'Draagvlak en begrip van stakeholders'	P.D.	04-19
3.	Herstart inhoudelijke werkzaamheden: 'Goed is goed genoeg'		
	a) Auditeer PMS van CHP	P.D.	04-19
	b) Auditeer SCB door ARZ	P.D.	05-19
	c) Werkafspraken team 3 bekrachtigen; invoeren	D.O.; P.D.	04-19
	d) Concreetheid raakvlakbeheersing afstemmen, vaststellen	P.D.	03-19
	e) Bepalen welke civiele constructies toevoegen aan geografisch georiënteerde pakketten met HWN en OWN	P.D.	03-19
4.	Alliantie voortzetten		
	a) Besluitvorming en invoeren nieuwe structuur AMT en AD	D.O.; P.D.	03-19
	b) Besluitvorming en invoeren gezamenlijke 'risico-challenge'	D.O.; P.D.	04-19
5.	Planning		
	a) Opstellen en overeenkomen stabiele planning; besluitvorming; invoeren	D.O.; P.D.	03-19
6.	Financiën		
	a) Lange termijn: opstarten procesafspraken, waaronder aanstelling team	D.O.	03-19
	b) Korte termijn: uitwerken voorstellen; besluitvorming	D.O.	03-19; 04-19
7.	Plan en vastleggen resultaten		
	a) Monitoren Plan van Aanpak	D.O.	Lopend
	b) Helperzoomtunnel als pilot en eerste special	P.D.	Lopend
	c) Zomers VDL als tweede special	P.D.	Lopend
	d) Faciliteren en coachen van proces	D.O. en P.D.	Lopend

Het Directieoverleg zal dit Plan van Aanpak actief monitoren.