Waar een wil is, komt een weg



Rapportage Commissie Hertogh
Ring Zuid

Groningen, 17 december 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting 3
Aanbevelingen 5
1. Inleiding 6
1.1 Situatieschets 6
1.2 Opdracht Commissie 7
1.3 Werkwijze Commissie 7
1.4 Leeswijzer rapportage 8
2. Situatieschets 9
2.1 Beschrijving belemmeringen 9
2.2 Welke dossiers gingen goed? 11
3. Analyse 12
3.1 Denkmodel 12
3.2 Complexiteit van een groot project en bij Ringweg Zuid 13
3.3 De hoofdredenen 14
3.4 Juridisch steekspel versus samenwerking 15
3.5 Basis op orde 18
4. Scenario's 20
4.1 Stoppen met het project 20
4.2 Doorgaan op dezelfde werkwijze als afgelopen periode 21
4.3 Doorgaan met het project op een andere (werk)wijze 21
5. Aanbevelingen 22
Bijlage 30
1. Opdrachtformulering aan Commissie ARZ/CHP 31

Samenvatting

Op 1 oktober is de taskforce Ring Zuid, verder de commissie genoemd, met een onderzoek gestart om een dreigende verdere escalatie te voorkomen, belemmeringen en impasses vanuit het verleden op te lossen door middel van procesvoorstellen en de voortgang van het project Ring Zuid te bevorderen. Opdrachtgever is de Management Board meeting ARZ-CHP van opdrachtgever en opdrachtnemer, Top ARZ-CHP genoemd. Uitgangspunten voor het werk van de commissie zijn: het tussen partijen overeengekomen contract, de gegeven adviezen zijn procesmatig en niet inhoudelijk van aard en alleen oplossingsrichtingen waar alle leden unaniem achter staan, worden gerapporteerd.

Ondanks dat gesprekspartners aangeven dat de complexiteit van het project in de omgeving (bouwen in de stad) zit, blijken de meeste problemen in de techniek en projectorganisatie te zitten. De commissie onderscheidt 5 hoofdredenen voor de ontstane problemen:

- CHP krijgt het project m.b.t. ontwerp en uitvoering moeilijk onder controle.
- ARZ is proces-gedreven en CHP is inhoud-gedreven.
- Financiële spanning kosten-budget, liquiditeit en hoogte financiële risico's.
- Publieke partners (die ook vertegenwoordigd zijn in ARZ) geven soms diffuse signalen richting CHP.
- Het is lastig voor beide partijen om voldoende gekwalificeerd personeel op het project in te zetten.

Het gevolg is dat, hoewel partijen nog wel samenwerken, het onderlinge vertrouwen is weggeëbd. Dit leidt tot risicomijdend gedrag: partijen zijn bang om elkaar te helpen als dit gelijk wordt uitgelegd als verantwoordelijkheden van de andere partij overnemen. Ook is het vertrouwen geschaad in situaties waarin wel de helpende hand is geboden. Gevolg hiervan is dat bij overleggen steeds meer mensen aanschuiven en er parallelle overleggen worden opgestart om impasses en 'issues' te bespreken. Deze op een specifiek onderdeel gerichte acties kunnen 'an sich' goed zijn, maar gezamenlijk niet leiden tot het gewenste resultaat. Er is een parallel sturingsspoor naast de normale lijn ontstaan. Dit komt de slagkracht en rolvastheid volstrekt niet ten goede. De gevolgen hiervan zijn dat ontwerpen niet meer door ARZ in behandeling worden genomen, discussies over 'verzoeken tot wijzigingen' ontstaan en stagnatie in de uitvoering optreedt.

Hoe uit deze impasse te komen? De commissie adviseert ten eerste te saneren in de projectoverlegstructuur: terug naar de basis. Welke overleggen zijn echt nodig en met welke compacte bemensing? Hierin dienen partijen rolvast te worden. Dit laatste betekent niet dat je niet samen kunt optrekken – zeker wel! – maar dat je niet elkaars verantwoordelijkheid overneemt. Dit vereist openheid, transparantie, professionaliteit en zakelijkheid in de relatie.

De tweede aanbeveling betreft houding en gedrag. De commissie adviseert voor de zes tot acht sleutelfiguren van het project een hernieuwde Project Start Up en verwacht van hen voorbeeldgedrag richting collega's. Het thans hoogste gezamenlijke overleg, de Top6, zal hiervoor nog even moeten worden gecontinueerd, gericht op het monitoren en faciliteren van de benodigde veranderingen. Intentie moet zijn dat dit de aanbevelingen rond 1 april 2019 zijn geëffectueerd. Daarnaast is het wenselijk dat beide partijen kritisch kijken naar de eigen bemensing van de verschillende rollen en waar nodig een kwaliteitsimpuls doen qua competenties en bemensing. Op deze manier kan er vanuit een hernieuwd elan weer aan wederzijds vertrouwen worden gebouwd.

Als het project ergens behoefte aan heeft, is het voortgang. Voortgang buiten in het werk voedt het onderlinge vertrouwen en is, niet onbelangrijk, goed voor de eigenwaarde van beide partijen en acceptatie van het project door de omgeving. 'Ieder laat zien waar die goed in is.' Om het accepteren

van ontwerpen te versnellen heeft de commissie zes aanbevelingen geformuleerd. Zoals door het niet alleen te focussen op de complexe onderdelen, zoals de verdiepte ligging, maar juist ook de andere, minder lastige delen op te pakken, kunnen ‘quick wins’ worden gerealiseerd waardoor men weer trots gaat worden op het werk en het project ook qua communicatie richting de omgeving uit het negatieve dal komt. Verder zijn er enkele, nader uit te werken inhoudelijke aanbevelingen geformuleerd over planning en financiën en tenslotte een aanbeveling over deze rapportage.

Wellicht zegt u, waar zijn de grote ingrepen? Gaan we het hiermee redden? Ja, de commissie gelooft dit wel degelijk. De geselecteerde marktcombinatie en samenwerkende overheden (RWS, provincie en gemeente) moeten op basis van het afgesloten contract en de onderliggende stukken het werk in principe kunnen realiseren. Er zijn wel drie belangrijke voorwaarden. Ten eerste dat partijen eigen verantwoordelijkheid nemen voor het handelen en, ondanks dat het vertrouwen laag is, het besef er is: alleen samen komen we eruit. Het tweede punt, wat buiten de opdracht van de commissie lag, is dat de financiële angel uit het project moet. Hierover dient een open overleg gestart te worden, met wederom als adagium: begrip voor elkaar, kijken waar we elkaar kunnen helpen zonder verantwoordelijkheden over te nemen. Vooruitlopend hierop heeft de commissie wel enkele aanbevelingen gedaan rond het beperken van de voorfinanciering door CHP mede met het oog op de huidige liquiditeitspositie van CHP. Als derde voorwaarde: de aanbevelingen vormen een samenhangend pakket: 'cherry-picking' is niet de bedoeling. Alle aanbevelingen hebben we samengevat op de volgende bladzijde met een strakke tijdsplanning. Dat betekent dat partijen een flinke inspanning moeten leveren. En wel gezamenlijk en zonder excuses!

De leden van de commissie hebben de afgelopen zes weken naar elkaar toe moeten groeien, begrip voor elkaar moeten krijgen. Dat ging af en toe met flinke discussies gepaard, op het scherpst van de snede en niet altijd zonder emotie. Soms reden we aan het einde van de dag somber naar huis, maar gelukkig wel met steeds meer vertrouwen op een werkbare uitkomst. Uiteindelijk zijn we gekomen tot een rapportage waar we allen – unaniem – achter staan. Deze unanimiteit is verkregen op alle onderdelen waarvan wij vonden dat die in de rapportage moest worden opgenomen. Wij hopen dat wij met het opgestelde advies het project een belangrijke zet in de goede richting geven.

Waar een wil is, komt een weg!

Namens de commissie,

Prof.dr.ir. Marcel Hertogh (voorzitter)
Groningen, 17 december 2018

Aanbevelingen

De commissie beveelt aan om de hieronder genoemde aanbevelingen als totaalpakket uit te voeren. De commissie heeft hierbij een voorstel voor de deadlines opgenomen.

De commissie adviseert dat de TOP ARZ-CHP erop toeziet dat de aanbevelingen in de gestelde termijnen opgevolgd worden en dat hierover aan de TOP ARZ-CHP gerapporteerd wordt.

Aanbevelingen			Wie	Wanneer
1.	Slagvaardige organisatie en overlegstructuur			
	a)	Eenduidige, slanke organisatie en besluitvormingsstructuur	D.O.	01-19
	b)	Het terugdringen en afschaffen van parallelstructuren	D.O.	01-19
2.	Houding & gedrag			
	a)	Houding & Gedrag	Allen	Vanaf heden
	b)	Een nieuwe PSU en PFU's	P.D.	01-19
	c)	Waardeer en wees kritisch op collega's; bezie bemensing	P.D.	02-19
	d)	Actief meedenken richting stakeholders	P.D.	Vanaf heden
	e)	Overweeg gezamenlijk aspect waarop men wil excelleren	P.D.	01-19
3.	Herstart inhoudelijke werkzaamheden: 'Goed is goed genoeg'			
	a)	Auditeer PMS van CHP	P.D.	12-18
	b)	Auditeer SCB door ARZ	P.D.	01-19
	c)	Prioritering van DDO's in een planning	P.D.	12-18
	d)	Neem DDO's in behandeling vooruitlopend op besluit PMS	P.D.	11-18
	e)	Handhaaf het systeem van GGDO's, maar heroverweeg hierbij aantal te behandelen DDO's	P.D.	01-19
	f)	Vergemakkelijk het toetsen voor ARZ	P.D.	01-19
4.	Alliantie voortzetten			
	a)	Alliantieovereenkomst blijft onveranderd	D.O.	12-18
	b)	Eenduidige interpretatie van werking	P.D.	02-19
5.	Planning			
	a)	Het gezamenlijk vaststellen van een actuele planning	P.D.	02-19
6.	Financiën			
	a)	Deeloplevering	D.O.	04-19
	b)	Open begroting	D.O.	02-19
	c)	Beperken voorfinanciering (liquiditeit)	D.O.	12-18
7.	Plan en vastleggen resultaten		D.O.	04-19
	a)	Opstellen en uitvoeren stappenplan korte termijn	D.O.	01-19
	b)	Helperzoomtunnel als voorbeeldcasus	D.O.	12-18

D.O. = Directie-overleg (Provincie, RWS, CHP)
P.D. = Projectdirecteuren CHP en ARZ

1. Inleiding

1.1 Situatieschets

De zuidelijke ringweg in de gemeente Groningen is een essentieel onderdeel van het wegennet in de stad en in de regio, voor zowel het verkeer in en naar de stad, als voor het doorgaande verkeer. De afgelopen jaren zijn plannen ontwikkeld om het functioneren van de zuidelijke ringweg te verbeteren en de ruimtelijke kwaliteit te vergroten. Deze plannen zijn door de projectorganisatie Aanpak Ring Zuid (ARZ) opgesteld. In deze projectorganisatie werken de betrokken overheden: de provincie Groningen, de gemeente Groningen en Rijkswaterstaat (zowel de regio RWS-Noord, als landelijk RWS Grote Projecten en Onderhoud (GPO)) samen. In de projectorganisatie ARZ is de provincie de risicodragende partij voor overschrijding van het uitvoeringsbudget en RWS voor het V&T-budget (Voorbereiding en Toezicht).

Het project heeft grote invloed op de gemeente Groningen, zowel in de eindsituatie als thans tijdens de uitvoering. De gemeente heeft een bijzondere positie in het project, naast de provincie als financier en RWS als gedelegeerd opdrachtgever. De rol van de gemeente is vergunningverlener en deels wegbeheerder. Voor de gemeente is het omgevingsmanagement van groot belang, klachten komen veelal bij de gemeente binnen. Tevens heeft de gemeente een belangrijke rol in ‘Groningen Bereikbaar’.

Na vaststelling van de plannen is een aanbestedingsprocedure gehouden, waaruit de Combinatie Herepoort (CHP) is geselecteerd. CHP bestaat uit 6 combinanten: de 2 Nederlandse vestigingen van de grote Duitse aannemers: Züblin Nederland en Max Bögl Nederland, alsmede 4 regionale aannemers: Oosterhof Holman Infra BV (Grijpskerk), Koninklijke Sjouke Dijkstra BV (Leek), Roelofs Wegenbouw BV (Den Ham) en Jansma Drachten BV (Drachten).

Het gesloten contract betreft Design & Construct (D&C). Gunningscriteria waren Inschrijvingsprijs, Risicobeheersplan, Voertuigverliesuren, CO_2 ambitieniveau en MKI-waarde, waarbij kwaliteit voor 30% werd meegenomen. Versterking van de regionale economie was een van de acht risico’s uit het risicobeheersplan. In het contract is een samenwerkingsvisie opgenomen, die past bij de Marktvisie. Het contract voorzag in een Herijkingsmoment 12 maanden na gunning. Partijen hebben na het sluiten van het contract op basis van een gezamenlijke risicoanalyse een alliantieovereenkomst gesloten over de aanpak van een aantal risico’s en kansen.

Vanaf medio 2016 werken ARZ (als gedelegeerde opdrachtgever voor CHP) en CHP (als opdrachtnemer voor de bouwkundige uitvoering) samen aan de realisatie van het project. In de uitvoering van de werkzaamheden zijn partijen het afgelopen jaar (vanaf medio 2017) een aantal niet geplande en/of niet voorziene omstandigheden tegen gekomen, waardoor de voortgang beduidend trager is dan gepland, waaronder de problemen bij de Helperzoomtunnel en het afgelasten van de Zomerstremming. Dit heeft geleid tot diverse acties vanuit beide partijen (ARZ en CHP) op verschillende niveaus.

De Management Board ARZ-CHP, ook Top ARZ-CHP (of Top-6 genoemd) heeft op 29 augustus 2018 besloten om voor een beperkte duur een gemeenschappelijke commissie in te stellen met als doel om een dreigende verdere escalatie van het project te voorkomen, belemmeringen en impasses vanuit het verleden op te lossen door middel van procesvoorstellen en de voortgang van het project te bevorderen. De Top ARZ-CHP is opdrachtgever voor de commissie.

De commissie onder leiding van prof.dr.ir. Marcel Hertogh bestaat uit twee leden, aangedragen door ARZ en twee leden, aangedragen door CHP.

De commissie is met haar opdracht (die hieronder wordt toegelicht) gestart op 1 oktober 2018.
Op 13 november 2018 heeft de commissie haar conceptrapportage uitgebracht aan de Top ARZ-CHP. Deze zal 20 november worden besproken.

1.2 Opdracht Commissie

De letterlijke opdracht aan de commissie bestaat uit 3 onderdelen:

1. Het inventariseren van de aangedragen belemmeringen door CHP en ARZ. Het vervolgens groeperen en prioriteren zodat overleg Top ARZ-CHP weet waarover besluiten genomen dienen te worden, welke belemmeringen weggenomen moeten worden, welke belemmeringen eerst geparkeerd kunnen worden en welke belemmeringen bij teams gelaten kunnen worden. Voor de groeperingen kan onderstaande indeling worden aangehouden:
   - Samenwerking
   - Financiën en contract
   - Technisch inhoudelijk
   - Kwaliteit processen en besluitvorming
   - Planning
2. Verkennen van route vanuit het verleden vooruit, mogelijke scenario's voor oplossingen met als eerste uitkomst een advies voor een oplossingsrichting aan overleg Top ARZ-CHP.
3. Besluiten voorbereiden voor het overleg van Top ARZ-CHP middels adviezen, voorstellen van oplossingen, maatregelen en ingrepen naar de toekomst.

Bij de opdrachtformulering (zie bijlage) zijn randvoorwaarden aangegeven waarbinnen de commissie haar werk kan uitvoeren. Onder andere is aangegeven dat de commissie enkel oplossingsrichtingen zal voorstellen waar alle leden unaniem achter staan, dat de gegeven adviezen procesmatig van aard zijn en niet inhoudelijk, als basis voor de oplossingsrichtingen geldt het tussen partijen overeengekomen contract, en dat leden op persoonlijke titel in de commissie zitting hebben.

1.3 Werkwijze Commissie

De commissie is gestart op 1 oktober jl. in een eerste gezamenlijk overleg waarbij vanuit de Top ARZ-CHP de opdracht nader mondeling is toegelicht.

De commissie is gedurende zes weken ongeveer 3 tot 4 dagdelen per week gezamenlijk bijeen-gekomen om de verkregen informatie te bespreken en te bepalen welke aanvullende informatie gewenst is voor de uitvoering van de opdracht. Deze aanvullende informatie is verkregen door het houden van een aantal gesprekken met betrokkenen bij het project (van zowel projectorganisaties als moederorganisaties). Daarnaast zijn documenten bestudeerd. Dit laat onverlet dat er nog andere documenten in het project kunnen zijn, die relevant zouden kunnen zijn voor een nadere beoordeling.

1.4 Leeswijzer rapportage

In hoofdstuk 2 wordt een situatieschets van het project gegeven zoals de commissie deze heeft ervaren. Daarna wordt in hoofdstuk 3 de analyse van de situatie gepresenteerd.
De scenario's die de commissie heeft onderscheiden worden toegelicht in hoofdstuk 4.
De rapportage wordt afgesloten met aanbevelingen in hoofdstuk 5.

2. Situatieschets

In de commissie zijn met vertegenwoordigers van ARZ en CHP, belemmeringen besproken bij aanvang van haar werk. De commissie heeft de belemmeringen geanalyseerd en op thema's geclusterd, zie 2.1. Tevens heeft de commissie in gesprekken naar goede ervaringen gevraagd, zie 2.2.

2.1 Beschrijving belemmeringen

De commissie onderscheidt een aantal thema's, waarbij per thema de zienswijze van CHP en die van ARZ is aangegeven:

- Samenwerking tussen ARZ en CHP
  - CHP geeft aan dat van samenwerking geen sprake is, partijen praten niet met elkaar en er is sprake van 2 waarheden. Over en weer is er geen vertrouwen meer, er is een verschillende invulling/beleving van condities en redelijkheid en billijkheid. In geval van tegenstrijdigheden prevaleert de mening van de opdrachtgever. CHP geeft aan dat zij bij Best for Project meer medewerking van ARZ verwacht, er wordt niet gewerkt om onnodige kosten/schade te beperken en gesprekken over de inhoud worden onvoldoende gevoerd.
  - ARZ geeft aan dat continue strijd over interpretatie van eisen en allocatie van kosten niet leidt tot Best for Project oplossingen. ARZ mist (h)erkenning van het probleem en ziet eindeloze discussies om het eigen gelijk te halen. ARZ ziet weinig creativiteit, anticiperend vermogen en scenariodenken, reactief gedrag en er worden geen hulpvragen gesteld. De risico's worden afgeschoven wanneer ze optreden.

- Relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
  - CHP geeft aan dat zij zelf niet altijd afspraken nakomt. ARZ beperkt CHP in het nemen van haar eigen verantwoordelijkheid door zich te mengen in technische discussies en het ontbreekt ARZ aan een totaaloverzicht over ontwerp en techniek. Het ontbreekt aan een 'communicatie- of gedragspolitie' om gemaakte afspraken te handhaven.
  - ARZ ziet veel strijd.

- Sturing van het project
  - Volgens CHP zijn de afspraken niet eenduidig en blijven beheerders en andere stakeholders ingrijpen in het project. Gemaakte afspraken worden niet nagekomen en verschillen van inzicht worden niet besproken. Daarnaast wordt door ARZ niet altijd gereageerd op verzoeken tot overleg.
  - ARZ geeft aan dat het ontwerp- en uitvoeringsproces onvoldoende integraal is en onvoldoende wordt beheerst. Het PMS werkt nog onvoldoende. Het beeld bestaat bij ARZ dat dit komt door gebrek aan kennis en kunde, gefragmenteerde aansturing en te weinig aandacht om processen zorgvuldig te doorlopen. Tevens constateert men afwijkingen in de uitvoering ten opzichte van het ontwerp.

- Besluitvorming door de opdrachtgever
  - CHP geeft aan dat vaak geen besluiten genomen worden, waardoor er een patstelling ontstaat in het project. De planning vertraagt omdat er geen besluiten worden genomen. Het is onduidelijk voor CHP wie de 'kapitein op het schip is'. Het ontbreekt volgens CHP aan lef, durf en doen!
  - ARZ heeft deze belemmeringen niet opgemerkt.

- Techniek
  - Volgens CHP wordt op techniek overeenstemming bereikt en gaat het mank op proces en contract. Na akkoord op techniek volgt vaak een niet akkoord vanuit contract en stagneert het project. Verder is het onderwerp Industriële Automatisering (IA) nog niet opgelost.

- Contractkader
  - Volgens CHP zijn er bijzondere verzwaringen op de UAV-GC en wordt er niet altijd gehandeld conform de overeenkomst. Daarnaast zijn er volgens CHP buitencontractuele randvoorwaarden (het houdt maar niet op en de definitieve omschrijvingen blijven uit).
  - ARZ geeft aan dat binnen het D&C-contract de ontwerp- en uitvoeringsverantwoordelijkheid bij CHP ligt en dat CHP verantwoordelijk is voor het aantonen dat aan de eisen van het contract is voldaan, ook al wijkt dat mogelijk af van de eigen aannames die CHP heeft gehanteerd bij het doen van de aanbieding.

- Contractinvulling
  - CHP geeft aan dat er spanning zit tussen de letter en de geest van de overeenkomst en de afspraken en dat zij geen invulling zien van het dienend opdrachtgeverschap en dat de opdrachtgever zich niet gedraagt conform de marktvisie. Daarnaast is er geen invulling gegeven aan de afspraak om te kijken als iets niet past in het contract of het passend gemaakt kan worden. De opdrachtgever benut volgens CHP de alliantie oneigenlijk.
  - ARZ geeft aan dat CHP werkt met het leveren van producten in plaats van het integreren van processen en producten.

- Planning en financiën
  - CHP geeft aan dat de planning niet wordt gehaald en dat financiële discussies worden vermeden (bijvoorbeeld geen reactie op de prognose eindstand) na totale radiostilte na het indienen van het herijkingsdossier. Het oplossen van 'oud dossier (problemen tot dusver)' hangt als een zwaard van Damocles boven CHP. CHP heeft problemen met het niet oplossen van haar vertragingskosten, met het mechanisme van de betaalposten en met haar liquiditeit. De alliantie werkt momenteel feitelijk niet (meer). Er is geen punt bereikt dat aan de voorkant risico's beheerst worden.
  - ARZ geeft aan dat CHP de tijd niet de baas is en de indruk is dat CHP het werk niet in volledigheid overziet. Naar verwachting is er 3 jaar vertraging op 5 jaar uitvoeringsduur, zonder dat er nog een robuuste planning is. Problemen worden niet opgelost, maar voor zich uitgeschoven richting de deadlines. In de ogen van ARZ maakt CHP 'penny wise - pound foolish' keuzes door sterke sturing op geld. Om kosten te besparen worden ontwerpafwegingen gemaakt en risico's gelopen die onvoldoende beheerst worden met mogelijk hoge faalkosten tot gevolg.

- Capaciteit
  - CHP geeft aan dat zij extra capaciteit moet inzetten door inefficiënties in het proces tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarnaast merkt CHP dat er spanning is op de arbeidsmarkt waardoor het moeilijker en duurder is om voldoende, goede mensen te krijgen voor het werk.
  - ARZ heeft deze belemmeringen niet opgemerkt.

- Organisatie opdrachtgever
    - CHP geeft aan dat er discrepantie is in de mandaten van de gespiegelde functionarissen in het IPM-model – in concreto CHP heeft het idee dat het mandaat van haar directeur verder reikt dan de directeur van ARZ.
    - ARZ heeft deze belemmeringen niet opgemerkt.

2.2 Welke dossiers gingen goed?

De commissie heeft vertegenwoordigers van ARZ en CHP gevraagd naar de 'tops', zaken die goed gingen en die voor herhaling vatbaar zijn. Hieronder volgt het overzicht:

Tops:
- Voorbereiding zomerstremming.
- Samenwerking teams omgevingsmanagement - communicatie met omgeving.
- Tip CHP aan ARZ m.b.t. indienen zienswijze RVO vleermuizen.
- Team bereikbaarheid en fasering, mede in afstemming met Groningen Bereikbaar.
- In geest van alliantie is probleem met kademuur bij de Helperzoomtunnel opgelost.
- Het overgaan van DO naar GGDO.
- Ontwerp van Zuiderplantsoen.
- Het sluiten van de alliantieovereenkomst (niet de werking van de alliantie).
- Vaststellingsovereenkomst 1e helft 2017.
- Inzet SROI en Ringweg Academie.

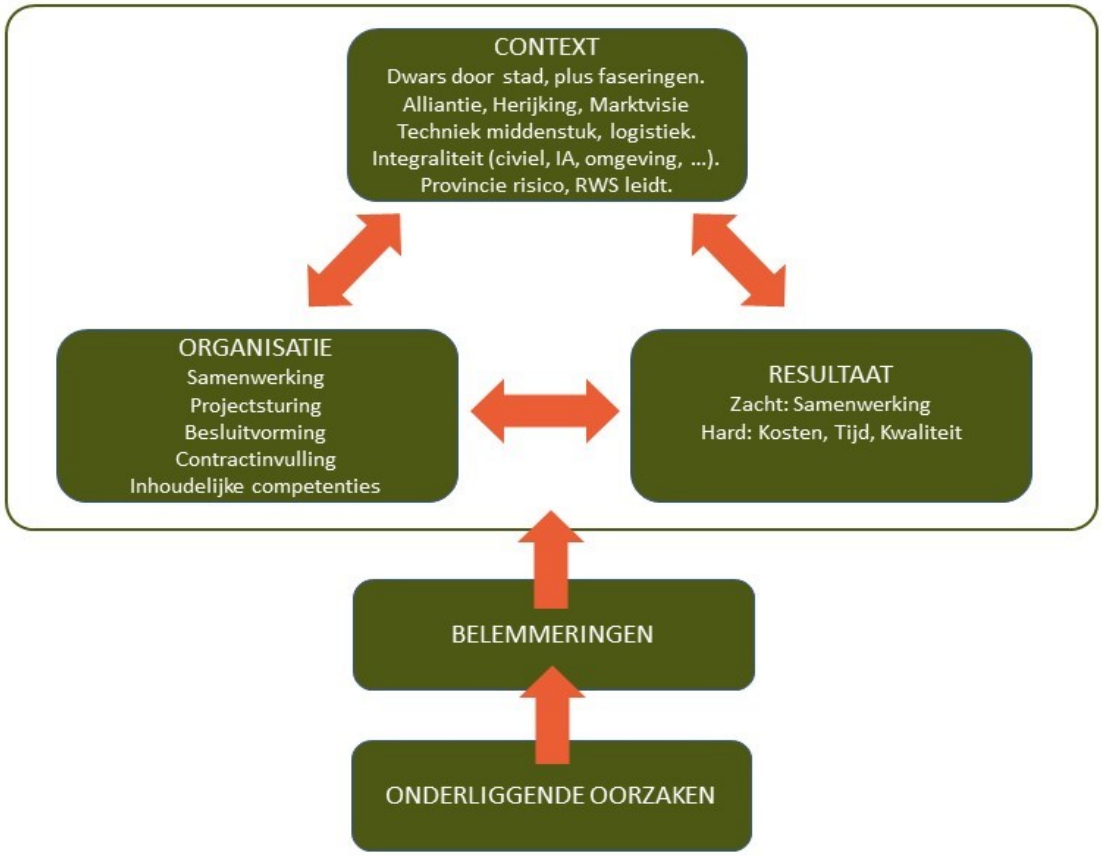
De commissie heeft aan betrokkenen gevraagd wat de redenen zijn dat de dossiers waar men – wederzijds – tevreden over is, zo zijn gelopen. Hiervoor worden de volgende redenen aangegeven:
- RWS, provincie, gemeente, ARZ en CHP trekken samen op.
- In gezamenlijke teams, waar gezamenlijk doel is geformuleerd.
- Er is een gedeeld belang, hier meestal richting omgeving t.a.v. veiligheid en overlast.
- Er is gevoel bij partijen van financiële consequenties voor de ander, ook wel aangegeven als: 'schadelast beperkend bezig zijn'.

Deze ervaringen heeft de commissie meegenomen bij het opstellen van de aanbevelingen.

3. Analyse

De commissie heeft eerst een denkmodel opgesteld om het gestelde uit het vorige hoofdstuk te plaatsen, zie 3.1. Daarna is de complexiteit op hoofdlijnen van het project geanalyseerd, zie 3.2. Vanuit de belemmeringen van 2.1 en de wel bevallen dossiers van 2.2, heeft de commissie zich de vraag gesteld: Wat zijn onderliggende of hoofdredenen voor deze punten? Deze worden in 3.3 behandeld. Omdat samenwerking mede in relatie tot het contract hierbij een prominent issue is, heeft de commissie hier nader naar gekeken, zie 3.4. Gezien het voorgaande, komt de commissie tot de conclusie dat de basis op orde moet zijn en het onderlinge vertrouwen moet worden hersteld, zie 3.5. Tenslotte gaat de commissie in op de alliantie als specifiek element in de samenwerking tussen partijen 3.6.

3.1 Denkmodel



Waardoor is de impasse ontstaan? Waardoor komen de belemmeringen?
Om deze vragen te beantwoorden, heeft de commissie eerst gekeken naar de complexiteit van Ring Zuid vanuit het hierboven aangegeven denkmodel.

Ring Zuid heeft een bepaalde context, waarbinnen partijen zich organiseren (succesfactoren) om resultaten te behalen (succescriteria). Deze drie aspecten hebben invloed op de belemmeringen, zoals werken in stedelijke omgeving (context), de wijze waarop partijen samenwerken (organisatie)

en resultaten die thans zijn behaald. De ervaren belemmeringen zelf zijn een uiting van onderliggende oorzaken.

In dit hoofdstuk gaat de commissie in de volgende paragraaf in op de complexiteit van het project die door alle drie de aspecten van het denkmodel wordt beïnvloed, waarna de commissie vervolgens ingaat op onderliggende oorzaken.

3.2 Complexiteit van een groot project en bij Ringweg Zuid

In het algemeen is de 'track record' van grote projecten niet erg positief. Kostenoverschrijdingen, uitloop en ontevredenheid gedurende het proces lijken eerder regel dan uitzonderling. Kennelijk is de onzekerheid groter dan verwacht. Complexe infrastructurele projecten zijn lastig te beheersen, zeker in stedelijke omgeving, vanwege de omvang, belang en dynamiek. Uit onderzoek komt naar voren dat de complexiteit vooral zit in omgang met de omgeving: de sociale complexiteit. Er zijn veel stakeholders met elk eigen belangen die van begin af aan mee praten en invloed hebben. Bij de Betuweroute was dat vooral voorafgaand aan gunning, bij de Noord/Zuidlijn was de impact zeker ook groot na gunning. Ook tijdens realisatie is de impact van dergelijke projecten groot. Denk aan de grootschalige werkzaamheden, soms pal voor iemands deur, aan geluidsoverlast, aan tijdelijke verkeers- en veiligheidsmaatregelen etc. Daarnaast is bij grote projecten de organisatorische complexiteit hoog, dit betreft de wijze van organiseren binnen de projectorganisatie met publieke en private partijen. Naast deze twee factoren, spelen er nog vier: de technische, financiële, wet- & regelgeving en tijdscomplexiteit (zie o.a. Hertogh, Westerveld, 2010).

Als de commissie in de gesprekken voor de Ringweg Zuid vraagt waar de complexiteit vooral zit, wijzen partijen direct naar de sociale dimensie: een omvangrijk project in een stedelijke omgeving. Veel meer dan de organisatie of de techniek. Dit herkent de commissie van andere projecten.

Opvallend is dat als de commissie aan partijen vraagt waar men trots op is en waar zaken goed gaan, er eveneens gewezen wordt op de omgang met de omgeving (zie 2.2 onder 'tops'). Kennelijk wordt de omgang met de omgeving onderkend als lastig en belangrijk, maar hebben partijen een weg gevonden om hiermee om te gaan, zie ook 2.2.

Als de commissie partijen naar belemmeringen vraagt (zie 2.1), dan worden juist zowel organisatorische als technisch-inhoudelijke aspecten genoemd. Kennelijk zit de complexiteit toch vooral daar. Vanuit techniek zijn vooral complex bij de Ringweg Zuid: de verdiepte ligging (ontwerp en logistiek) als technisch-inhoudelijk meest lastige gedeelte van het tracé, de industriële automatisering (IA), het integrale ontwerp (er zijn thans al 140 verschillende definitieve ontwerpen in verschuilende stadia van ontwikkeling) en het feit dat er geen tot nauwelijks werkruimte rondom de wegen is door de stedelijke bebouwing. Aan de andere kant worden bewezen technieken gebruikt en heeft de combinatie meer dan voldoende ervaring met dergelijke technisch-inhoudelijke uitdagingen in projecten.

3.3 De hoofdredenen

De commissie onderscheidt de volgende hoofdredenen voor de impasse:
1. CHP krijgt het project m.b.t. ontwerp en uitvoering moeilijk onder controle.
2. ARZ is proces-gedreven en CHP is inhoud-gedreven.
3. Financiële spanning kosten-budget, liquiditeit en hoogte financiële risico's.
4. Publieke partners (die ook vertegenwoordigd zijn in ARZ) geven soms diffuse signalen richting CHP.
5. Het is lastig voor beide partijen om voldoende gekwalificeerd personeel op het project in te zetten.

Ad 1: CHP krijgt het project m.b.t. ontwerp en uitvoering moeilijk onder controle

Het blijkt dat CHP het project over de gehele linie lastig technisch-inhoudelijk onder de knie krijgt. Een voorbeeld is dat de bij de Herijking (12 maanden na start werk, later verruimd naar 16 maanden) aan te leveren documenten twee maanden voor het einde van de uitgestelde termijn werden ingediend, terwijl de mogelijkheid bestond om de documenten gefaseerd aan te leveren.
De herijkingstermijn was inderdaad krap. Het blijkt in het algemeen lastig binnen een jaar het vereiste niveau van ontwerpen te halen. Een ander voorbeeld betreft het afblazen van de zomerstremming waarvan ARZ de kwaliteit van de ontwerpen onvoldoende vond. Het gevolg is vertraging. Een belangrijk punt is verder dat er thans een stuwmeer van ontwerpen ligt voor behandeling. Dit komt doordat het 'projectmanagementsysteem' (PMS) van CHP in opzet wel voldoet, maar dat het systeem in de praktijk nog onvoldoende functioneert. Een adequaat PMS is een strikte eis van ARZ voor het in behandeling nemen van ontwerpen.

Andere inhoudelijke issues die spelen: Helperzoomtunnel, uitvoeringsontwerp bouwkuip verdiepte ligging, bouwmethode kunstwerk 6, kunstwerken 13, 14 en 22, industriële automatisering bij verdiepte ligging. Tenslotte is het tempo van de afwikkeling van de verdiepte ligging een zorgpunt, vooral t.a.v. het inbrengen van het dek voor ProRail, de planningsrelatie met buitendienststelling(en) en het inbrengen van damwanden.

Zoals ARZ het zelf aangeeft, is 'kwaliteit' voor ARZ de grootste ergernis. ARZ geeft aan: "Als de inhoud goed is, dan komt de rest vanzelf". CHP geeft toe dat het hier steken heeft laten vallen, maar dat er de afgelopen periode acties zijn ingezet waardoor dit is verbeterd, maar dat ARZ hier nog onvoldoende oog voor heeft.

Ad 2: ARZ is proces-gedreven en CHP is inhoud-gedreven

ARZ is proces-gedreven, risicomijdend en stuurt op kwaliteit. CHP is inhoud-gedreven en opportunistisch en stuurt op techniek, uitvoering, tijd en kosten. Zie onderstaande tabel.
Voor CHP is de grootste ergernis in het project, het ontbreken van begrip voor de werkwijze van CHP.

ARZ	CHP
Het ontwerp dient te voldoen aan eisen in het contract.	Het ontwerp dient Best for Project te zijn.
CHP krijgt het werk maar niet op orde; de besluitvorming is volgens realisatieovereenkomst.	ARZ heeft een zeer trage besluitvorming, die bovendien onduidelijk is.
Ontwerpen komen te laat.	Laat ons nu maar uitvoeren, dan komt het goed.
Vooraf willen we dat alles OK is.	Het is nooit goed genoeg.
CHP dient te werken volgens een werkend PMS.	ARZ heeft weinig bereidheid tot samenwerking.

Dit komt vooral tot uiting ten aanzien van het contract, waarover ARZ en CHP een verschillend beeld hebben. ARZ benadrukt dat het contract de basis is en dat CHP – op basis van haar PMS – moet aantonen dat haar ontwerpen voldoen aan de eisen uit het contract. CHP benadrukt dat er veel grijs gebied is in het contract en dat zij aan veel eisen niet kunnen voldoen, bijvoorbeeld omdat eisen tegenstrijdig zijn. CHP wil dan met ARZ om tafel om afwijkingen te kunnen bespreken. ARZ geeft aan dat dit wel kan met een beperkt aantal onderwerpen (10 tot 20%), maar dat zij verwachten dat het overgrote deel van de ontwerpen voldoen aan de eisen in het contract en dat dit aangetoond wordt door CHP aan de hand van haar PMS en de daarin opgenomen validatie-, verificatie- en afwijkingenprocessen (80-90%). CHP geeft verder aan dat inhoudelijke specialisten van ARZ en CHP soms onderling tot overeenstemming komen over ontwerpen vanuit eisen, maar dat daarna door ARZ zaken vanuit contractueel perspectief toch worden afgekeurd.

Ad 3: Financiële spanning kosten-budget, liquiditeit en hoogte financiële risico's

De reden om tot maatregelen te komen, is het gebrek aan feitelijke voortgang van het project, terwijl er wel kosten zijn of gemaakt zullen gaan worden. CHP heeft naar verluid te maken met zowel substantiële verliezen, als problemen met de liquiditeit.

Voor de provincie speelt de omvang van het project een rol. Risico's bij infrastructurele projecten in een stedelijke omgeving van deze omvang zijn dermate hoog dat kostenoverschrijdingen voor de provincie een belangrijke invloed kunnen hebben op de begroting en daardoor nieuw beleid frustreren, zodat deze overschrijdingen te allen tijde moeten worden voorkomen. Dit zorgt ervoor dat de provincie risicomijdend in het project zit. Omdat ARZ/RWS feitelijk de portemonnee van de provincie hanteert, zit deze ook risicomijdend in het project. De combinatie van een opdrachtnemer, die in de optiek van ARZ/RWS het project onvoldoende beheerst en die financiële spanning kent, maakt ARZ/RWS nog voorzichtiger.

Ad 4: Publieke partners (die ook vertegenwoordigd zijn in ARZ) geven soms diffuse signalen richting CHP

De drie publieke partijen lijken elk vanuit hun eigen belang verschillende prioriteiten te hebben. Bij een bepaald dossier kan het bijvoorbeeld zijn dat de provincie inzet op natuurbescherming (zoals vleermuizen), RWS als beheerder op zo min mogelijk verkeersstremming en de gemeente op zo min mogelijk overlast voor omwonenden. Ook de dubbele rol van RWS als projectdirectie (RWS GPO) en beheerder (RWS Noord) wekt soms verwarring.

Ad 5: Het is lastig voor beide partijen om voldoende gekwalificeerd personeel op het project in te zetten.

ARZ en CHP zijn het met elkaar eens dat goede mensen essentieel zijn om een dergelijk project tot een succes te kunnen maken en dat aan beide zijden ze moeite hebben voldoende topspelers in het veld te brengen. De huidige krapte op de arbeidsmarkt (context) speelt hierbij een rol.

3.4 Juridisch steekspel versus samenwerking

Bij projecten die goed gaan, komt het contract niet op tafel; zaken worden in onderling overleg opgelost. Bij projecten die niet goed gaan, wordt het contract belangrijk en hoor je uitspraken zoals: "Ze moeten het contract eens lezen." Door de verslechterde verhoudingen en toenemend wantrouwen over en weer, wordt de relatie meer juridisch. De provincie c.q. ARZ/RWS handelend met oog voor de positie van de financier wil zeker weten dat er geen onnodig extra kosten worden gemaakt bij het toestaan van contractafwijkingen. Aan de CHP-kant worden brieven geschreven om

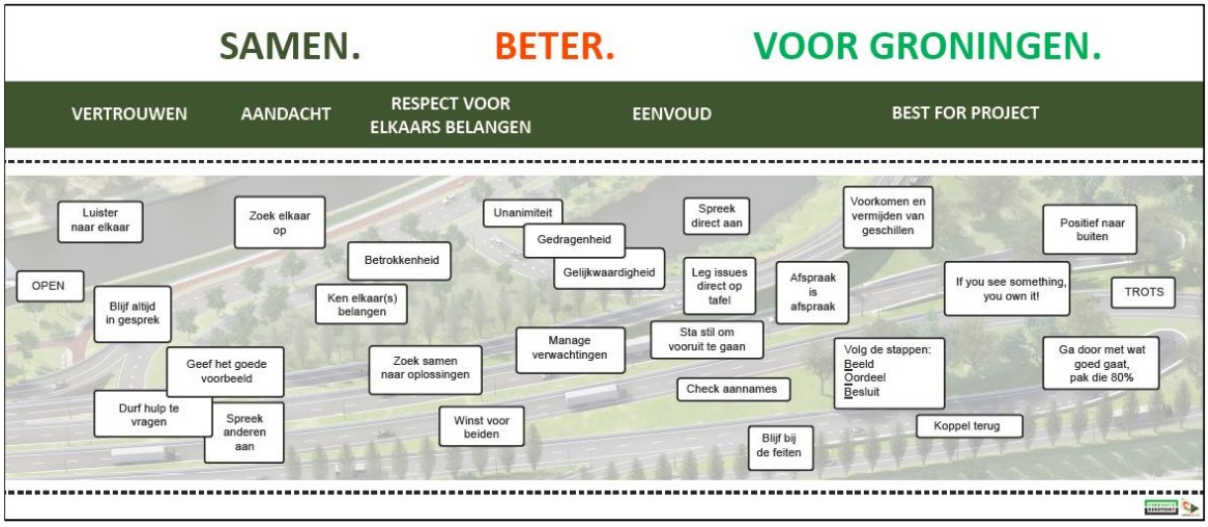
hun financiële positie op voorhand veilig te stellen, die achteraf beter niet geschreven hadden kunnen worden. Hierdoor verschuift het speelveld bij het eerst stellen van een hulpvraag, naar vaker het stellen van de schuldvraag.

Beide benaderingswijzen worden treffend beschreven in twee verwante, met elkaar contrasterende theorieën: de agentschap theorie ('agency') en de rentmeesterschap theorie ('stewardship'). Beide theorieën beschrijven de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De agentschap theorie komt voort uit economische theorieën. De rentmeesterschap theorie is ontwikkeld als tegenhanger van de agentschap theorie en heeft zijn basis in de psychologie en sociologie. Het verschil tussen de agentschap en rentmeesterschap theorie zijn de aannames van het menselijk gedrag en het verschil in governance (sturing) dat daaruit volgt.

	Agentschap	Rentmeesterschap
Uitgangspunten	Divergentie van doelen, vanuit denken in eigenbelang. Vertrekpunt is wantrouwen.	Doelsynchronisatie, vanuit denken in gedeeld belang. Vetrekpunt is vertrouwen.
Mensbeeld	Individueel Rationeel, economisch Korte termijn	Collectief Relationeel, humanistisch Lange termijn
Sturing	Directief, monitorend Financiële stimulansen en boetes	Faciliterend, stimulerend Verantwoordelijkheid nemend

In de gesprekken ziet de commissie veel gedrag dat past bij Agentschap, waarbij gesprekspartners van ARZ en CHP in afzonderlijke gesprekken aangeven dat ze meer geloven in elementen die hier onder Rentmeesterschap zijn opgenomen. Concreet geeft men aan wel te geloven in samenwerking op basis van gedeeld belang en vertrouwen, maar dat er dan eerst een grondslag moet zijn voor dit vertrouwen, mede omdat de financiële belangen groot zijn. Er is geen sprake van 'verdiend vertrouwen'. Als dat er al bij de aanvang was, dan is dit weg geërodeerd. Wel geven partijen aan dat als dat vertrouwen er is c.q. het vertrouwen er weer zou komen, verbeteringen ineens snel kunnen gaan.

De insteek van samenwerken volgens de rechterkolom was er bij het begin, zoals is af te leiden uit de verslagen van beide Project Start Ups (PSU) van 31 mei/ 1 juni en 14 oktober 2016, alsmede de Project Follow Up (PFU) van 4, 5 juli 2017. Hierin staat de volgende figuur die gemaakt is door ARZ en CHP.



De commissie vat dit als volgt samen: Er moet een voldoende basis voor vertrouwen zijn, voordat via samenwerking het verschil kan worden gemaakt. Concreet dient de slag te worden gemaakt van agentschap naar rentmeesterschap.

Thans ziet de commissie gedrag, dat doet denken aan de 'drama-driehoek' (ook wel Karpman driehoek genoemd), waarin partijen een herhalend interactiepatroon laten zien van drie rollen: aanklager ("Je doet het helemaal fout"), slachtoffer ("Ik heb altijd pech") en redder ("Ik wil alleen maar helpen").

- De Redder biedt veel en vooral ongevraagd hulp: "Kom maar, laat mij het maar even doen". Hij neemt de verantwoordelijkheid over en maakt anderen zo afhankelijk en zichzelf onmisbaar.
- Het Slachtoffer gedraagt zich hulpeloos, reageert het liefst vanuit onmacht: "Ze moeten altijd mij hebben".
- De Aanklager wijst om zijn eigen zwakte te verbergen, anderen op hun zwakke plekken: "Jij snapt er echt niets van hè".

De rollen zijn uitwisselbaar. Het slachtoffer kan aanklager worden, etc.

De oplossing om hieruit te komen is de 'winnaarsdriehoek' met als hoekstenen, de hieronder genoemde punten, die in lijn liggen met rentmeesterschap:

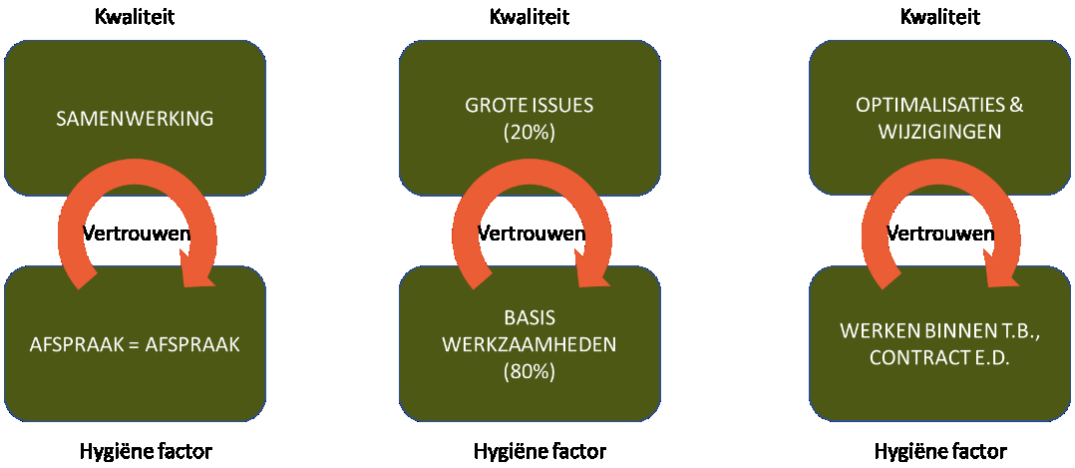
- Kwetsbaar opstellen, accepteer jezelf.
- Assertief zijn, aandacht voor jouw eigen en de ander zijn/haar belangen.
- Behulpzaam zijn en doe niets meer dan afgesproken.

Er is al veel ondernomen om het dreigende vastlopen van het project te voorkomen. Het betreft escalatie-overleggen door beide projectdirecteuren en binnen de directie-overleggen tussen ARZ en CHP. Daarnaast zijn er twee extra overleggen ingesteld: “het Mammoetoverleg” en het Top ARZ-CHP (zie voor de laatste 1.1.).

In november 2017 is “het Mammoetoverleg” geïntroduceerd op directieniveau met als doel een paar prangende belemmeringen op te lossen en wel voor een beperkte tijdsduur tot eind 2017. In de praktijk werd er een zodanige invulling aan gegeven dat het te behandelen aantal issues toenam en formele overleggen zoals directie-overleggen werden afgelast. Betrokkenen geven aan dat niet mogelijk bleek in het gremium voldoende snel tot besluiten te komen vanwege beïnvloeding van buiten het overleg over de besluiten. Ondertussen dijde de agenda uit, terwijl er weinig tot geen afronding kwam. Uiteindelijk zijn er tot medio 2018, 14 overleggen gehouden over 83 verschillende onderwerpen. Het overleg had geen formele status en bleek een parallelstructuur die tot meer verwarring dan sturing leidde.

3.5 Basis op orde

Vanuit belemmeringen en gesprekken, komt de commissie tot conclusie dat de basis niet op orde is.



Om vertrouwen te herwinnen, dient de basis op orde te zijn. Vanuit deze basis (hygiëne-factor), kan verder uitgebouwd worden naar de zaken waar echt het verschil op wordt gemaakt (in de theorie van Herzberg heet dit motivatie; hier kwaliteit genoemd). In de figuur staat concreet aangegeven:

- Vanuit een zakelijke en professionele houding, ‘afspraak is afspraak’. Dit betreft ook 'smart' afspraken maken en het leveren van kwaliteit, richting echte 'samen-werking' waarbij geldt: 'Goed is goed genoeg' en 'Best for Project'.
- De basis op orde bij de 'grote bulk van het werk', zonder continue escalatiedruk (hygiëne-factor) en met aparte concentratie op de grote issues (kwaliteit).
- Vanuit respect en werken binnen de kaders van het Tracébesluit, contract met EMVI-afspraken, alliantie-afspraken e.d. (hygiëne-factor), het verschil maken bij optimalisaties en wijzigingen (kwaliteit).

3.6 Alliantie

In het alliantiefonds is een gelimiteerd aantal risico’s ingebracht vanuit ARZ en CHP. In de overeenkomst is een lijst opgenomen op welke risico’s de alliantie betrekking heeft. In totaal is M€42,5 in het fonds gestort: door ARZ M€30 en door CHP M€12,5. Het Alliantiefonds kan worden aangevuld met financiële besparingen, die partijen weten te behalen en die samenhangen met doorgevoerde kansen. Hiertoe spannen beide partijen zich maximaal in om voor minimaal M€10 aan besparingen te realiseren.

De verdeling van het saldo van het Alliantiefonds vindt als volgt plaats (bedragen excl. BTW):

a) Bij een saldo tot en met M€12,5 komt het saldo volledig ten gunste van CHP.
b) Bij een saldo tussen M€12,5 en M€25 komt 75% van het meerdere boven M€12,5 ten gunste aan CHP en 25% ten gunste van ARZ.
c) Bij een saldo hoger dan M€25 komt 50% van meerdere boven M€25 ten gunste aan CHP en 50% ten gunste van ARZ.

ARZ en CHP ervaren het afsluiten van de alliantieovereenkomst als een succes, maar beide partijen geven ook aan dat de alliantie in de praktijk niet gebruikt wordt. Het beeld dat vanuit de gesprekken ontstaat, is dat de opdrachtgever veel risico's in de alliantie wil stoppen, terwijl de opdrachtnemer er

gebaat bij is dit niet te doen, omdat dat ten koste gaat van het uiteindelijke saldo. In de praktijk blijkt het bovendien niet goed te werken doordat dezelfde personen in het Alliantiemanagementteam (AMT) en Alliantiedirectieteam (ADT) zitting hebben, die ook met de afhandeling van de dagelijkse contractzaken zijn belast.

Er zijn drie opties mogelijk voor de alliantie:

a) Stoppen met de Alliantie.
   Dit betekent het opheffen van de alliantie en het restantbedrag van het alliantiefonds gebruiken voor vaststelling van aanvullende overeenkomst van het contract. Overigens kent de alliantie geen ontbindingsclausule.
b) Alliantie blijft onveranderd.
   De hoogte van het fonds, het streven naar besparingen en de genoemde risico's blijven onveranderd. Hierbij is het nodig gezamenlijk tot een eenduidige interpretatie te komen van de werking. De commissie wil dan ook het gewenst gedrag terugzien, van niet extra risico's inbrengen door ARZ en daadwerkelijk wel specifiek genoemde risico's inbrengen door CHP.
   Op zich zitten in de alliantie gedefinieerde risico's; deze kunnen worden gemonitord naast het huidige stramien van risicobeheersing en behoeft niet via een apart vehikel van een AMT of ADT te gebeuren.
c) Alliantie vergroten.
   Dit kan op twee manieren. Ten eerste het openstellen van de alliantie voor nieuwe risico's, zoals bij een aantal andere allianties het geval is. Dit wordt thans niet aangeraden, omdat de huidige werking eerst zich moet bewijzen voordat het wordt uitgebreid en tevens dit de kans op alliantiebonus verkleint. Ten tweede het ophogen van de bedragen. Dit is financieel thans geen haalbare kaart en bovendien niet nodig gezien de huidige beperkte uitputting.

Conclusie, gezien de huidige situatie: Laat de alliantieovereenkomst onveranderd. Vereenvoudig de organisatie door geen onderscheid te maken in de risico-aanpak van het contract en de alliantie, administreer wel de kosten van de risicobeheersmaatregelen van de benoemde risico's, zodat een mogelijke Alliantiebonus blijft bestaan.

4. Scenario's

De commissie heeft drie scenario's bekeken:

1. Stoppen met het project
2. Doorgaan op dezelfde (werk)wijze als de afgelopen periode
3. Doorgaan met het project op een andere (werk)wijze
   a. zonder wijzigingen van het contract;
   b. met wijzigingen van het contract, uitgaande van UAV-GC;
   c. met een andere samenwerkingsvorm/-contract.

In de volgende drie paragrafen worden deze scenario's behandeld.

4.1 Stoppen met het project

Stoppen door ontbinding van het contact, kan op verzoek van CHP en op verzoek van ARZ.

In het contract zijn twee specifieke clausules opgenomen om te komen tot ontbinding vanuit ARZ (Basisovereenkomst artikel 19 en 16), die beide naar oordeel van de commissie thans niet reëel zijn, maar voor de volledigheid hier worden genoemd:

a. Opzegging is mogelijk bij het Herijkingsmoment.
   Dit punt is feitelijk gepasseerd na het besluit om over te gaan tot het gefaseerde goedkeuren van definitieve ontwerpen (DO's). De commissie heeft overigens niet vernomen dat dit expliciet door ARZ is medegedeeld, maar op zich maakt dit niet uit.
b. Ontbinding is mogelijk als het boetebedrag 32 M€ overschrijdt.
   Dit betekent ontbinding op basis van het niet halen van de contracttermijn, mogelijkerwijs op basis van BW als 'wanprestatie', maar vrijwel niet op basis van het contract. Dit kan alleen als de vertraging langer wordt dan de maximale boete op overschrijding d.w.z. 32000 K€ met 17,5 K€ boete per dag, geeft 1829 dagen, of 5 jaar. Op basis van het contract kan dit wel bij een combinatie van vertraging en bijvoorbeeld EMVI-boete. Vertraging van 3 jaar leidt tot een boetebedrag van ca. 19 M€. EMVI-boetes kunnen in theorie flink oplopen tot hogere bedragen, vooral door boetebedragen bij wegstremmingen (VVU's) en overschrijdingen van buitendienststellingen.

Zowel ARZ, als CHP geven niet aan te willen stoppen. Door beide is expliciet aangegeven te willen doorgaan. Derhalve is via Top ARZ-CHP aan de commissie opdracht gegeven om met adviezen te komen.

De commissie zelf ziet hier (tot stoppen) thans ook geen aanleiding toe, omdat er voldoende aanknopingspunten zijn voor verbetering. In de volgende hoofdstukken geeft de commissie hiervoor aanbevelingen.

Conclusie: Stoppen is geen aan te bevelen scenario.

4.2 Doorgaan op dezelfde werkwijze als afgelopen periode

De commissie heeft dit scenario 'doorploeteren' genoemd. Hoewel resultaten uit het verleden geen garantie zijn voor de toekomst, biedt dit scenario gezien de belemmeringen en de gebeurtenissen van het afgelopen jaar, geen enkel perspectief om voortgang in het project te krijgen en de financiën op orde te krijgen. Partijen geven meerdere malen aan dat de motivatie van mensen merkbaar lijdt onder de huidige situatie. Het is al lastig om voldoende gekwalificeerd personeel te krijgen en als er mensen elders werk gaan zoeken, wordt de situatie nog nijpender.

Conclusie: ‘Doorploeteren’ is geen aan te bevelen scenario.

4.3 Doorgaan met het project op een andere (werk)wijze

a) Zonder wijzigingen van het contract

Dit is het uitgangspunt voor de commissie. Voor de volledigheid worden de andere twee sub-scenario's ook behandeld, omdat hier wellicht elementen in zitten die dermate raken aan het werk van de commissie dat deze toch in een aparte paragraaf overwogen kunnen worden.

Conclusie: Het doorgaan met het project zonder wijzigingen van het contract is uitgangspunt voor adviezen van de commissie.

b) Met wijzigingen van het contract, uitgaande van UAV-GC

Aanpassing van kwaliteitseisen en aanpassing van de scope vallen buiten de opdracht aan de Commissie. Blijven over:
1) aanpassing van boetebedingen;
2) opleveringstermijn;
3) geschillenregeling;
4) betalingsregeling/indexering.

Voor de eerste drie mogelijke wijzigingen en voor aanpassing van de indexering, ziet de commissie geen aanleiding. Blijft over het aanpassen van de betalingsregeling.

Conclusie: Alleen de betalingsregeling geeft aanleiding tot nadere studie, zie het volgende hoofdstuk.

c) Met een andere samenwerkingsvorm en contract

Gezien de huidige situatie is er geen reden (complexiteit, bijzondere omstandigheden) om af te wijken van het contract of de oorspronkelijke opzet, richting bijvoorbeeld bouwteam. De commissie acht het niet realistisch dat de problemen via een dergelijke majeure contractuele aanpassing zijn op te lossen. Bovendien zal een andere contractvorm veel onzekerheid en extra vertraging met zich meebrengen en daar is nu juist geen behoefte aan. Ook zal de aanbestedende dienst moeten oppassen dat de huidige combinatie niet bevoordeeld wordt t.a.v. andere combinaties die niet zijn geselecteerd. Overigens valt dit type scenario niet binnen de opdracht aan de commissie om oplossingen te vinden met het overeengekomen contract als basis.

Conclusie: Dit scenario is niet reëel.

5. Aanbevelingen

Vanuit de situatieschets en analyse, komt de commissie tot de volgende aanbevelingen. Deze zijn in een tabel samengevat bij de samenvatting aan het begin van de rapportage met drie kolommen: de inhoudelijke aanbeveling, wie (verantwoordelijke) en wanneer.

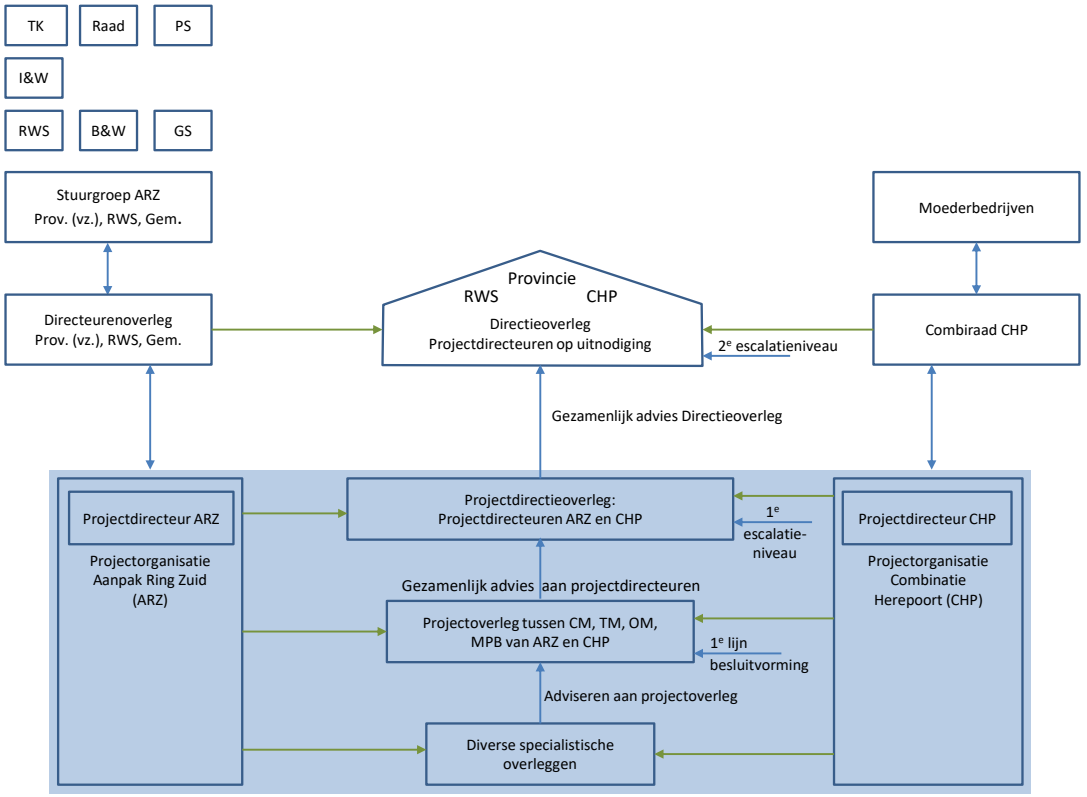
Aanbeveling 1: Slagvaardige organisatie en overlegstructuur

a) Eenduidige, slanke organisatie en besluitvormingsstructuur

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.

Uitgangspunten hierbij:

- In reguliere overleggen zijn de benodigde deskundigheden en mandaten aanwezig, die inhoudelijk op elkaar zijn afgestemd, zodat er 'kort op de klus' kan worden gewerkt en men niet afhankelijk is van andere, lees hogere echelons.
- Er is een cultuur, houding en gedrag bij allen van 'bespreken, afspreken en aanspreken', weten wie waarover gaat, weten of je ergens over adviseert of over beslist.
- Elke beslissing wordt op het laagste niveau genomen dat alle aspecten kan overzien, zonder continu toezicht of substantieel benodigde correctie van een hoger niveau. Escalatie is uitzonderlijk, bijvoorbeeld 10% van Projectoverleg naar Projectdirectieoverleg en bijvoorbeeld 2% naar Directieoverleg. Indien regelmatig een hoger niveau beslissingen herziet, worden competenties beter afgestemd op de vereisten van het (op lager niveau gepositioneerde) overleg.



- Compacte bemensing van overleggen met voldoende expertise. Meer mensen is niet altijd de oplossing.
- Continuïteit in overleggen, aandachtspunt vooral voor specialistische overleggen, zodat een gedeeld beeld ontstaat van interpretaties en samenwerking.

Het schema vraagt een nadere uitwerking van de exacte taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse overleggen en personen in de overleggen. Hieronder worden voor de verschillende niveaus aanbevelingen gegeven.

Niveau 1 Projectorganisatie

- Uitgangspunt is dat het Projectoverleg 80% tot 90% afhandelt. Specialistische overleggen zijn primair bedoeld om te toetsen of ontwerpen/bouw veilig is en of er sprake is van een verificatie aan het contract; adviezen vanuit specialistische overleggen zijn gebaseerd op een motivatie gerelateerd aan de contractverificatie en worden bij uitzondering 'overruled'.
- Het Projectoverleg adviseert en rapporteert gezamenlijk aan beide projectdirecteuren, die dus dezelfde informatie krijgen.
- Projectdirecteuren ARZ en CHP handelen als eindverantwoordelijke binnen hun teams; binnen een IPM-team is er maar één de baas.
- Er is één projectdirecteur ARZ en één projectdirecteur CHP.
- Bij het Projectdirectieoverleg zijn beide projectdirecteuren aanwezig, op uitnodiging vergezeld van één collega. Bij ARZ kan dit de CM zijn en bij CHP de plaatsvervangend projectdirecteur.

Niveau 2: Directieoverleg

- Het Directieoverleg is het hoogste, structurele niveau binnen het project waar ARZ en CHP overleggen.
  Het Directieoverleg bestaat uit:
  a) 2 leden: waarbij 1 van ARZ en 1 van CHP
  b) 3 leden: waarbij 1 van ARZ en 1 van CHP en 1 van RWS
  c) 4 leden: waarbij 2 van ARZ en 2 van CHP
- Het Directieoverleg heeft een helder kader. Op de agenda staan alleen onderwerpen die leiden tot extra kosten > x M€, vertragingen en versnellingen > y maanden, belangrijke issues met de omgeving en belangrijke ontwikkelingen (waaronder klachten) over houding en gedrag.
  Het Projectdirecteurenoverleg ARZ-CHP wikkelt alle overige onderwerpen af.
- Er is geen verdere escalatie van het Directieoverleg binnen het project, anders dan richting arbiter of rechter.
- Beide projectdirecteuren adviseren en rapporteren gezamenlijk het Directieoverleg en zijn hierbij op uitnodiging aanwezig.
- Eén vertegenwoordiger van het Directeurenoverleg en één vertegenwoordiger van de Combiraad is aanspeekpunt van de betreffende projectdirecteur.
- Er is geen parallelsturing vanuit partijen richting elk van beide projectorganisaties, zoals van een directeur richting zijn/haar medewerkers in de Projectorganisatie.

Niveau 3: Stuurgroep en Moederbedrijven CHP

- Dit is voor ARZ en CHP het hoogste niveau van sturing.
- RWS Noord en RWS GPO zorgen voor gelijkluidende boodschap en sturing.
- RWS en provincie zorgen voor eenduidige boodschap aan ARZ.
- Informeel contact tussen Stuurgroep en Moederbedrijven CHP kan behulpzaam zijn bij de implementatie van de aanbevelingen en het succesvolle verloop van het project.

De mandaatregeling hoeft niet te worden aangepast. Als er vertrouwen is, wederzijds begrip en bereidheid tot snel handelen, dan vormt dit in de praktijk geen probleem.

b) Het terugdringen en afschaffen van parallelstructuren

Parallelstructuren zorgen voor verwarring en niet noodzakelijkerwijs tot slagkracht. Het advies is het opheffen van het Mammoetoverleg per direct en verder af te zien van het gebruik van ad-hoc constructies die feitelijk alleen lijken te worden gebruikt om het onvermogen om tot besluiten te komen via de daarvoor aangewezen gremia te maskeren.

Bekijk ook voor de Top ARZ-CHP de benodigde/gewenste instandhoudingstijd. Deze Top6, die eerder zou moeten focussen op houding en gedrag en de onderlinge relatie dan op “going concern” kan ook een Top3/Top4 worden met gedeputeerde, één vertegenwoordiger van RWS (regionale HID of GPO) en een of twee vertegenwoordigers van CHP.

Aanbeveling 2: Houding & Gedrag: ‘Jouw succes is mijn succes’

a) Houding & Gedrag

Elke medewerker denkt vanuit gedeeld belang en stelt zich proactief en faciliterend op. Dit wordt alleen bereikt met een flexibele, proactieve, transparante en coöperatieve houding, met respect voor ieders belangen, verantwoordelijkheden en doelstellingen. In de eerste PSU is hier een mooie prent van gemaakt die in grote lijnen nog steeds werkt.

Het handelen binnen het project wordt voor een groot deel bepaald door de sturing door het dagelijkse management (zoals voorbeeldgedrag), collectieve en eigen ervaringen binnen het project van medewerkers en de cultuur die de moederorganisaties inbrengen. Deze invloeden impliceren dat het eventueel vervangen van mensen alleen kan werken als deze invloeden worden meegenomen. Het betekent dus dat hier voor alle niveaus in de organisatie een belangrijke taak ligt.

Beide projectdirecteuren zijn verantwoordelijk dat in beide organisaties geen verschil is in aansturing qua doelen en missie. Beleid met dezelfde boodschap uitdragen. Zij houden toezicht op houding en gedrag en rapporteren hierover aan directieoverleg. Dit wordt alleen bereikt wanneer een flexibele, proactieve, transparante en coöperatieve houding van Partijen, met respect voor ieders belangen en doelstellingen wordt gehanteerd.

Geadviseerd wordt om een 'charter' op te stellen waarin gezamenlijk de gewenste houding en gedrag worden vastgelegd.

b) Een nieuwe PSU en PFU’s

Het betreft het markeren en invullen van een nieuwe start. Hierbij denkt de commissie in eerste instantie aan een Project Start Up (PSU) met de zes tot acht personen die tezamen het Directieoverleg en het Projectdirectieoverleg vormen. Dit zijn de kernspelers die het project overzien en in hun sturing en voorbeeldgedrag belangrijke invloed hebben. Geadviseerd wordt dat een extern bureau (zoals Multividuals) dit begeleidt.

Startpunt is een gedeeld besef én urgentie dat de manier waar men thans opereert niet leidt tot succes en het echt anders moet. Onderwerpen PSU:

- een gezamenlijke visie op houding & gedrag en samenwerken, met spelregels (do’s, don’t’s).
- hoe dit in de organisatie werkt, zoals sturing escalatie.
- relatie met de Marktvisie.

Belangrijk is dit ‘smart’ maken aan de hand van feitelijke voorbeelden, omdat op een abstract niveau men het al snel eens is, maar de crux in de uitwerking/confrontatie zit met vervolgens het komen tot afspraken waar eenieder op aanspreekbaar is.

Opvolging door middel van het organiseren van Project Follow Ups (PFU).

Per kwartaal rapporteren beide projectdirecteuren tezamen aan het Directieoverleg over Houding & Gedrag. Zij evalueren de voortgang: Benoemen positieve punten – ‘Waar zijn we samen slimmer geweest’ – en verbeterpunten – ‘Waar kunnen we samen slimmer in worden’. De rapportage over Houding & Gedrag is input bij Directeurenoverleg en Combiraad. De projectdirecteuren zijn primair ‘de hoeders van de samenwerking’. Als Houding & Gedrag bepalend is voor het projectsucces dan zou het bespreken van Houding & Gedrag ook relevanter moeten zijn dan b.v. een planningsoptie of een rekening. Naast de eerdergenoemde zes tot acht sleutelfiguren is het essentieel dat ook andere medewerkers van de projectorganisaties van CHP en ARZ meegenomen worden en meedoen met de nieuwe wijzen op het gebied van houding en gedrag.

Onvoorwaardelijke steun van de top is essentieel: Top ARZ-CHP, Stuurgroep, Directeurenoverleg en Combiraad.

c) Waardeer en wees kritisch op collega’s; bezie bemensing

Essentieel is dat collega's het gewenste gedrag vertonen. Hierbij krijgen collega's waardering als deze werken volgens de nieuwe wijze van samenwerken. Aan de andere kant spreken collega’s elkaar direct aan die in een ongewenst stramien blijven hangen. Leidinggevenden vervullen hierbij een voorbeeldfunctie. Bekijk of collega’s na drie of vier maanden passen, anders in extremo vervangen. Een gevaar bij vervanging is het verlies van historische kennis, maar uiteindelijk prevaleert 'houding & gedrag' en hierbij passen geen concessies.

Bekijk ook of de huidige bemensing bij zowel ARZ als CHP op voldoende niveau is en met de juiste competenties.

Duidelijk is dat CHP moeite heeft met de door ARZ/RWS gehanteerde werkwijze bij geïntegreerde contracten. De commissie heeft met waardering kennisgenomen dat CHP dit heeft onderkend en zich heeft versterkt op niveau projectenoverleg/projectdirectie met een collega, die ervaring heeft met het type contract en de werkwijze van RWS.

Verder beveelt de commissie aan:
- Geef nieuwe collega’s van ARZ en CHP expliciet introductiedagen met collega’s en een basispakket documentatie, inclusief aandacht voor Houding & Gedrag.
- Belangrijk is het besef dat ‘de P van Plezier’ terug in het werk komt, dit geeft een goede sfeer en maakt het werken bij het project aantrekkelijker.

ARZ en CHP interpreteren ‘Best for Project‘ en ‘Beter voor Groningen’ vaak op verschillende wijze. Maak een gedeeld kader vanuit:
- Besef van elkaars belangen, zoals bij ARZ dat voor CHP voortgang essentieel is en bij CHP dat een soepele politieke besluitvorming voor ARZ essentieel is.
- Goed is goed genoeg.
- De schadelast beperken zonder schuldvragen op te roepen.
- Omgaan ‘grijze gebieden’.

Werk hierbij samen zonder elkaars verantwoordelijkheden over te nemen.

d) Actief meedenken richting stakeholders

In gesprekken geeft ARZ aan actief mee te willen denken richting stakeholders, zoals beheerders (waaronder ProRail). Dit is belangrijk voor CHP, omdat de provincie, RWS en ook de gemeente vanuit de opgebouwde relatie en contacten op andere dossiers dan de Ringweg Zuid vaak goede ingangen hebben. In voorkomende gevallen kan tezamen worden opgetrokken met CHP, zonder verantwoordelijkheid over te nemen.

e) Overweeg een gezamenlijk aspect waarop men wil excelleren

Projecten die een bepaald aspect eruit pikken en hier het verschil mee willen maken, zoals de Sluiskiltunnel met veiligheid, Rotterdamsebaan met duurzaamheid en Gaasperdammertunnel met leren, hebben de ervaring dat dit een bindend element is voor opdrachtgever en opdrachtnemer. Het geeft samen optrekken en trots. Zo blijkt dat bij de Gaasperdammertunnel voor het leren openheid en kwetsbaar opstellen naar elkaar nodig is, hetgeen de samenwerking ten goede komt en zelfs hiertoe wordt ingezet als 'management-tool'.

Het aspect dient door het project te worden gekozen. De commissie denkt zelf aan een aspect dat te maken heeft met het project en zijn omgeving, juist daar waar thans al goede ervaringen zijn, zie 2.2. De commissie kan zich voorstellen dat de reactie is: "nu even geen polonaise", maar onderschat niet de potentiële kracht ervan. Het komen tot een aspect kan opdracht zijn voor de deelnemers aan de PSU.

Aanbeveling 3: Herstart inhoudelijke werkzaamheden, 'Goed is goed genoeg'

a) Auditeer PMS van CHP

Wanneer is het PMS een werkend PMS? De commissie adviseert om een extern bureau (zoals eerder DNV) de feitelijke werking van het PMS van CHP te her-auditeren. DNV heeft eerder geauditeerd met het kwaliteitsmanagementsysteem van Bögl als referentie, maar bezie of een PMS met een meer projectgerelateerd, objectiveerbaar kader ('goed is goed genoeg') ook mogelijk is.

De commissie acht het haalbaar om voor Kerst 2018 tot een geaccepteerd PMS te komen. De commissie komt tot deze visie, omdat bij de eerdere DNV-audit de conclusie niet zo zeer was dat er sprake was van een ondeugdelijk systeem, maar dat er niet werd gewerkt conform het systeem. Dit vergt eerder iets meer discipline dan een ontwikkeltraject.

b) Auditeer SCB door ARZ

Naast auditeren van het PMS van CHP, adviseert de commissie ook dat een onafhankelijk bureau de systeemgerichte contractbeheersing (SCB) door ARZ auditeert op opzet en functioneren. Elementen die hierbij aan de orde komen zijn (niet limitatief): op welk abstractieniveau toetsing nodig is en hoe het vereiste niveau van een DDO zich verhoudt tot het niveau van een uitvoeringsontwerp (UO).

De indruk van de commissie is dat thans ARZ gedetailleerder toetst dan nodig is. Hoewel dit mogelijk begrijpelijk is door ervaringen, luidt het advies van de commissie: toets op die zaken die er werkelijk toe doen.

c) Prioritering van DDO's in een planning

De commissie adviseert partijen om samen de behandeling van de DDO's te prioriteren. De commissie ziet twee aandachtspunten voor prioritering:

- DDO's die liggen op het kritieke pad.
- DDO's die snel leiden tot uitvoering en zo 'quick win' zijn.

'Quick wins' zijn belangrijk om vertrouwen te krijgen in de samenwerking en zichtbare voortgang te boeken. Maak hiertoe dossiers af tot aan uitvoeringsgereed.

d) Neem DDO's (Deel DO's) in behandeling vooruitlopend op besluit PMS

Wikkel hoog-prioritaire DDO's af als maatwerk vooruitlopend op het geaccepteerde PMS. Bovendien betreffen niet alle DDO's risicovolle werkzaamheden. De commissie adviseert partijen samen te bezien, welke DDO's, ARZ vooruitlopend op de acceptatie van het PMS door ARZ, nu in behandeling kan nemen. Bij de behandeling van de ingediende DDO's dient alle relevante informatie meegenomen te worden.

Deze 'hulpconstructie' verdwijnt nadat PMS is goedgekeurd.

e) Handhaaf het systeem van GGDO's, maar heroverweeg hierbij aantal te behandelen DDO's

De commissie adviseert om (vooruitlopend op de vermoedelijke uitkomst van actie b) het aantal DDO's dat ARZ in behandeling neemt vanuit een risicoanalyse structureel te heroverwegen. Zeker als het PMS op orde is, hebben DDO's met een laag risicoprofiel geen 'acceptatie' van ARZ nodig. Bij een audit toont CHP aan hoe verificatie en validatie van deze DDO's geschiedt en kan de auditee steekproefsgewijs een toets uitvoeren.

f) Vergemakkelijk het toetsen voor ARZ

De commissie adviseert de volgende werkwijze: CHP levert DDO's met een oplegger aan, aan ARZ, met:

- Resultaten van toetsen op verificatie en validatie; naam toetser.
- Eventuele afwijkingen van het contract en een voorstel hoe hiermee om te gaan (bijvoorbeeld via een verzoek tot wijziging, zodat het weer past binnen het contract).

Aanbeveling 4: Alliantie voortzetten

a) Alliantieovereenkomst blijft onveranderd

Zoals in 3.6 aangegeven, is de aanbeveling de hoogte van het fonds, het streven naar besparingen en de genoemde risico's onveranderd te laten. Op zich zitten in de alliantie gedefinieerde risico's; deze kunnen worden gemonitord naast het huidige stramien van risicobeheersing en behoeft niet via een apart vehikel van een AMT of ADT te gebeuren.

Het behandelen van het risicobeheersplan is een integraal en continu proces.

b) Eenduidige invulling

De invulling is niet: ‘het mooist is, als er niets uit het alliantiefonds wordt gehaald’ en ook niet ‘zoveel mogelijk risico’s laten lopen via alliantiefonds’. ARZ en CHP bepalen nader de invulling, maar wel binnen het eerder afgesproken kader.

Aanbeveling 5: Planning

Het gezamenlijk vaststellen van een actuele planning

Start met het creëren van een urgentiebesef voor tijd: tijd is niet alleen geld/boetes die de private partner raken, maar tijd is ook langer overlast/imagoverlies etc. wat alle partijen raakt.

ARZ en CHP zijn beide gebaat bij het beperken van de tijd.

ARZ en CHP stellen samen de planning op vanuit een lijst met randvoorwaarden en uitgangspunten. Dus niet: CHP stelt op en ARZ toetst. Hierbij bekijkt ARZ waar het behulpzaam kan zijn in het weghalen van een aantal belemmeringen, Best for Project, zonder dat ARZ verantwoordelijkheden overneemt van CHP. Deze planning is de basis voor de werkzaamheden, waaronder de gesprekken met stakeholders, zoals beheerders.

Deze planning moeten de partijen gezamenlijk ontwikkelen van een niet bindend concept naar een actuele planning. Belangrijk is dat beide gezamenlijk werken conform deze planning en dat beide het behalen van deze planning als topprioriteit hanteren.

De planning dient nu twee doelen: de voortgang van het werk en het is een basis voor de betalings-regeling (zie aanbeveling 6). De commissie stelt voor, de relatie tussen beide losser te maken. De (publieke) planning voor werkzaamheden kan een andere zijn dan de basis voor de betalingsregeling (zie 6c).

Thans is één mijlpaal: einde werk. Bezie of er deelopleveringen (meer mijlpalen) mogelijk zijn.

Aanbeveling 6. Financiën

a) Deeloplevering

Thans is één mijlpaal: einde werk. De commissie adviseert te bezien of er deelopleveringen mogelijk zijn met tussenmijlpalen. Deze tussenmijlpalen kunnen – indien tijdig opgeleverd – doorwerken in het beperken van de boete voor het niet halen van de opleveringstermijn. Via de tussenmijlpalen wordt projectsturing vergemakkelijkt.

Concreet betekent dit na het gezamenlijk vaststellen van de nieuwe planning:
- afspraken over boetes actualiseren;
- afspraken over bonusregeling voor vroeger behalen van mijlpalen.

Een team van ARZ en CHP doet hiertoe voorstellen aan het Directieoverleg.

b) Open begroting

Zoals bij de hoofdreden 3 van 3.3 is aangegeven, is er een financiële spanning in het project.

De commissie is niet gevraagd hier inhoudelijke adviezen over uit te brengen. De commissie adviseert om via een 'open begroting' transparant met elkaar in overleg te gaan en bepalen welke acties beide partijen kunnen ondernemen.

c) Beperken voorfinanciering (liquiditeit)

Liquiditeit heeft urgentie op korte termijn. De commissie adviseert CHP inzage te geven in haar liquiditeitsprobleem en daarbij een onderscheid te maken in liquiditeitsproblemen als gevolg van voorfinanciering van bouwkosten en liquiditeit als gevolg van leer- of faalkosten.

De commissie ziet de volgende mogelijkheden om de liquiditeitsproblemen van CHP te verminderen:

- Sneller afhandelen van Verzoeken tot Wijziging (VtW's) en Verzoeken tot Kostenvergoeding (VtK's) inclusief het eerder in behandeling nemen VtW's en VtK's. Belangrijk is dat dit prioriteit krijgt en het verleden geen zware wissel legt op de toekomst.

- Herdefiniëren van betaalposten:
  - Betaling van posten, zodra de kosten zijn gemaakt. Dit betekent een verschuiving van betaling op voortgang in plaats van op planning.

- Als voorbeelden voor aanpassing van de betalingsregeling, denkt de commissie aan:
  - 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.

Aanbeveling 7. Plan en vastleggen resultaten

Bezie welke aanpassingen vanuit de rapportage van de commissie in een aanvullende overeenkomst/ intentieverklaring geformaliseerd dienen te worden. De commissie adviseert om per direct aanbevelingen op te pakken en af te handelen en als deadline 1 april 2019 te hanteren om druk op de aanbevelingen te houden. Dit rapport is de basis voor een nieuwe start.

a) Opstellen en uitvoeren stappenplan voor korte termijn

De commissie adviseert om op korte termijn (december-januari) een plan van aanpak op te stellen ende uitvoering ter hand te nemen van de urgente vraagstukken op technisch inhoudelijk, plannings- en financieel vlak.

b) Helperzoomtunnel als voorbeeldcasus

De commissie adviseert de Helperzoomtunnel voor het gehele traject als voorbeeld te nemen voor het invoeren van de nieuwe werkwijze en hier in december 2018 een eerste bijeenkomst voor te organiseren met ARZ, CHP en ProRail. Het Directieoverleg monitort actief gedurende de gehele periode van voortgang, met rapportage naar beide projectdirecteuren aan TOP ARZ-CHP.

Bijlage

1. Opdrachtformulering aan Commissie ARZ/CHP

Opdrachtgever

In de Management Board meeting ARZ-CHP (Top ARZ-CHP) van 29 augustus 2018 heeft CHP voorgesteld om voor een beperkte duur een gemeenschappelijke commissie in te stellen voor het project Ring Zuid. De commissie wordt tijdelijk ingesteld met als doel om een dreigende verdere escalatie van het project te voorkomen, belemmeringen en impasses vanuit het verleden op te lossen door middel van procesvoorstellen en de voortgang van het project te bevorderen.
De opdracht aan de tijdelijke commissie is door ARZ en CHP samen geformuleerd.
Het opdrachtgeverschap aan de commissie en de besluitvorming van de door de commissie aangedragen oplossingsrichtingen zijn in het overleg Top ARZ-CHP belegd. Partijen regelen hiertoe afdoende mandaat.

Opdracht aan de commissie

1. Het inventariseren van de aangedragen belemmeringen door CHP en ARZ.
   Het vervolgens groeperen en prioriteren zodat overleg Top ARZ-CHP weet waarover besluiten genomen dienen te worden, welke belemmeringen weggenomen moeten worden, welke belemmeringen eerst geparkeerd kunnen worden en welke belemmeringen bij teams gelaten kunnen worden. Voor de groeperingen kan onderstaande indeling worden aangehouden:
   - Samenwerking
   - Financiën en contract
   - Technisch inhoudelijk
   - Kwaliteit processen en besluitvorming
   - Planning

2. Verkennen van route vanuit het verleden vooruit, mogelijke scenario´s voor oplossingen met als eerste uitkomst een advies voor een oplossingsrichting aan overleg Top ARZ-CHP.

3. Besluiten voorbereiden voor het overleg van Top ARZ-CHP middels adviezen, voorstellen van oplossingen, maatregelen en ingrepen naar de toekomst.

Samenstelling van de commissie

De commissie is samengesteld uit 5 leden, 1 voorzitter-secretaris, 2 leden benoemd door ARZ en 2 leden benoemd door CHP. De voorgestelde leden dienen op afstand te staan tot het project.

Randvoorwaarden

Communicatie tussen de Commissie en ARZ en/of CHP en tussen ARZ en CHP onderling in het kader van het Commissie traject is open en vertrouwelijk van aard. Uitingen en standpunten (mondeling of schriftelijk) van ARZ, CHP en/of de Tasforce in het kader van het Commissie traject worden aangemerkt als persoonlijke opvattingen waar partijen geen rechten aan kunnen ontlenen. Evenmin zullen dergelijke uitingen en standpunten in eventuele juridische procedures worden ingebracht.
Als basis voor de oplossingsrichtingen geldt het tussen partijen overeengekomen contract.
De door de Commissie gegeven adviezen zijn procesmatig van aard en niet inhoudelijk.
De Commissie zal enkel oplossingsrichtingen voorstellen waar alle leden unaniem achter staan.
Op voorgestelde oplossingsrichtingen zal in eventuele juridische procedures geen beroep worden gedaan.

Gedurende de periode van 6 weken dat de commissie operationeel is zullen partijen terughoudend zijn in het sturen van juridische brieven zonder dat rechten en plichten verloren gaan.
De leden van de Commissie leggen verantwoording af aan de Top ARZ-CHP zonder last en ruggespraak van eigen organisatie.