



RWS BEDRIJFSVERTROUWELIJK

**Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud**

Griffioenlaan 2
3526 LA Utrecht
Postbus 2232
3500 GE Utrecht
T 088-797 2111
F
www.rijkswaterstaat.nl

Contactpersoon

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted] 1532

[Redacted]@rws.nl

memo

Stand van zaken issue Hydraulische Randvoorwaarden
Afsluitdijk

Beste [Redacted]

Met dit memo informeer ik je over de actuele stand van zaken met betrekking tot de hydraulische randvoorwaarden bij het project Afsluitdijk. Dit memo is gezamenlijk memo van GPO en MN en is afgestemd met BS. Wij adviseren je [Redacted] ook te informeren. In het kader van de voorbereiding van het AO MIRT is op verzoek van [Redacted] een passage opgenomen hierover aan de MIRT-brief aan de Tweede Kamer, dit naar aanleiding van de suggestie hiervoor in de eerdere nota [Redacted]. Een concept nota hiervoor voegen we bij dit memo.

Aanleiding

Bij project Afsluitdijk is een issue ontstaan omdat RWS hydraulische randvoorwaarden heeft verstrekt waarop een aanvulling noodzakelijk is gebleken, omdat in de uitvraag niet de juiste randvoorwaarden aan de opdrachtnemer waren meegegeven. De gevolgen hiervan moeten in een Wijzigingsovereenkomst Opdrachtgever worden vastgelegd. Dit issue heeft een potentieel grote impact op het project, zowel in tijd als geld. Het grootste probleem betreft het Nieuwe Spuimiddel (NSM) maar ook op andere onderdelen heeft het een nader te bepalen impact.

Oplossingsrichtingen vervolg

In overleggen eind april is tussen RWS en Levvel (zowel op projectmanagementniveau als directieniveau) is een drietal scenario's besproken:
Scenario 1: doorgaan op basis van oude HR, accepteren dat het niet voldoet;
Scenario 2: incrementele besluitvorming en kijken of issue 'best for project' op te pakken is en consequenties in tijd en geld te beperken is;
Scenario 3: pas op de plaats, substantieel vertragen voor nieuw ontwerp.

Eind april is in overleg met jou besloten scenario 1 af te laten vallen en is gekozen voor scenario 2. Scenario 3 is als fallback scenario benoemd.

Doel was om NSM aan de eisen te kunnen laten voldoen en vertraging te minimaliseren met o.a. aanpassing van bestaand ontwerp NSM (zwaardere schuiven, grotere cilinders), aanpassing planning (bv. eerst zwaardere cilinders BSM Den Oever bestellen) en extra inzet capaciteit vanuit andere projectonderdelen Levvel die bezig waren met andere onderdelen van het project.

Datum

29 mei 2019

Bijlage(n)

-

Stand van zaken per eind mei

Afgelopen periode is door Levvel en RWS samen heel hard gewerkt aan het ontwerp van NSM om te kijken of dit zodanig robuust te ontwerpen was met de aangepaste randvoorwaarden. Duidelijk is geworden dat een ontwerp van NSM met de aangevulde hydraulische randvoorwaarden (HR 7.0) binnen de huidige configuratie niet mogelijk is. Dit wordt met name veroorzaakt door de eisen inzake vermoeiing van de schuiven. Schuiven die voldoen aan de eisen moeten zo zwaar uitgevoerd worden dat dit niet past in de contouren van het huidige ontwerp.

**Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud**

Datum
29 mei 2019

Door inzet van ontwerpcapaciteit bij Levvel op dit issue is ook vertraging opgelopen bij andere projectonderdelen waardoor het bestellen van schuiven en deuren voor andere projectonderdelen uitgesteld.

Levvel en RWS hebben gezamenlijk geconstateerd dat door gaan op de gekozen richting niet verstandig is. Een 'makkelijke' oplossing voor NSM lijkt niet voorhanden en alle aandacht blijven vestigen op dit issue leidt tot vertraging en kans op fouten bij andere projectonderdelen en een onverantwoord grote werkdruk.

Op basis van de scenario's van eind april is gekeken naar een aantal opties om met de ontstane situatie om te gaan waarbij zowel gekeken is naar going concern als het issue. Ook is gekeken of naast inhoudelijke scenario's ook met aanpassing van de governance de gevolgen van het issue gemitigeerd kunnen worden. Deze opties zijn hieronder beschreven.

Uitgangspunt bij beoordelen van de opties is primair de tijdconsequenties te beperken en te streven naar handhaven Beschikbaarheidsdatum 31 december 2022 (=mijlpaal MIRT) en secundair de kostenconsequenties te beperken.

Buiten scope

Optie 1 (o.b.v. scenario 2)

Basis van dit scenario is nog een laatste poging te doen om het ontwerp aan te passen en binnen de eisen te krijgen.

Afgelopen maanden is gefocust op een oplossing voor NSM met zwaardere schuiven, grotere cilinders en een grotere bouwkuip. Meer ingrijpende aanpassingen aan het ontwerp, maar die nog wel binnen de contouren van het huidige ontwerp passen, zijn niet beschouwd omdat hier geen tijd voor was. Er kan alsnog naar deze oplossingen gekeken worden. Gedacht kan worden aan het verplaatsen van de locatie van de luchtkokers, schuiven dikker maken, vorm kokers aanpassen, toepassen dammen etc. Hoe lang de huidige situatie met een inzet van capaciteit op NSM moet blijven duren, is ongewis. Stel dat we nog een maand zoeken naar oplossingen, dan zal dit leiden tot extra inzet op NSM en BSM, voortdurend zware belasting op de medewerkers en langer capaciteit uit andere projectonderdelen weghalen en daarmee ook tot extra vertraging op die onderdelen leiden. De uitkomst is onzeker en de kans is groot dat over 1 tot 1,5 maand de situatie ongewijzigd is met nog minder grip op het gehele project en substantiële vertraging voor NSM en enkele andere projectonderdelen.

Optie 2 (o.b.v. scenario 2)

Basis van dit scenario is NSM isoleren en herplannen met als doel om de kans dat BD gehaald wordt zo groot mogelijk te maken.

Op basis van de vigerende planning is er een relatie tussen de renovatie van BSM DOV en de nieuwbouw van NSM, onder meer door Industriële Automatisering (IA) / installaties, minimaal vereiste waterafvoercapaciteit (EMVI-BPKV-beloofte) en eisen aan de wegfasering. Vertraging van het één betekent automatisch vertraging van andere projectonderdelen.

Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud

Datum
29 mei 2019

Optie 2 behelst het ontvlechten van deze relatie (technisch en qua planning), vertragen van NSM (spuikokers) om nieuw ontwerp te maken en middels draaien aan knoppen (eisen contract, EMVI-BPKV-beloofte, planning aanpassen, inzetten buffers) bekijken of Beschikbaarheidsdatum gehaald kan worden. Concreet betekent dit tenminste het uitvoeren van de volgende activiteiten:

- Quick scan uitvoeren op de impact van ontvlechten NSM / BSM (met specifieke aandacht voor de transformatoren en de capaciteit van de netaansluiting);
- Opnieuw opstellen integrale ontwerpplanning zodanig dat de resources die nu werken aan NSM herverdeeld worden en de impact / vertraging op de andere projectonderdelen beperkt wordt;
- Impact HR op ontwerp overige projectonderdelen bepalen;
- Uitwerken nieuw plan van aanpak en nieuwe basis Projectplanning op nieuwe ontwerpplanning en impact WOG HR op overige projectonderdelen (zonder mitigerende maatregelen c.q. versoepeling van eisen en uitwerken versnellingsmaatregelen);
- Uitwerken mitigerende maatregelen o.b.v. door RWS en Levvel gezamenlijk vast te stellen 'prioriteitenlijst';
- Vaststellen nieuwe projectplanning en overeenkomen resterende consequenties,
- Per object dat door HR 7.0 wordt geraakt een WOG voor ontwerp en voor realisatie afsluiten.

Optie 3 (= scenario 3)

Basis van dit scenario is de oorspronkelijke planningsrelaties te handhaven en de vertraging van NSM en de doorwerking daarvan te accepteren.

Een derde optie is alsnog kiezen voor het vertragen van het project. Een initiële globale analyse op de planning laat zien dat een vertraging van een aantal maanden en vasthouden aan oorspronkelijke afhankelijkheden planning, EMVI-BPKV-beloofte, effect storm- en broedseizoen en contracteisen al leidt tot vertraging van ca. minimaal 43 weken.

Voordeel van deze optie is dat je een 'pas op de plaats' creëert.

Buiten scope

Voorkeursvariant

Vanuit de gezamenlijk projectmanagementteams zijn de drie opties naast elkaar gezet en beschouwd met de volgende aspecten:

- Werkdruk RWS en Levvel medewerkers: kans op uitval en fouten
- In control krijgen/ houden overige projectonderdelen
- Vertraging, kans op halen Beschikbaarheidsdatum (+MIRT-mijlpaal)
- Secundair t.o.v. tijd: kosten

Op basis van deze aspecten gaat de voorkeur uit naar optie 2. Hiermee wordt het issue rondom NSM geïsoleerd en daarmee de kans dat het andere projectonderdelen verder beïnvloed, voorkomen.

Voor optie 2 zal de komende 2 maanden een analyse plaatsvinden op welke wijze dit kan worden aangepakt en of de verwachting dat dit een planning oplevert dat zonder of met beperkte vertraging van Beschikbaarheidsdatum uitgevoerd kan worden. Hiervoor is eind juli een volgend belangrijk beslismoment voorzien die aan jou worden voorgelegd om ook akkoord van de DGWB te vragen. DGWB is op de hoogte net als FMC (via de interne stuurgroep Afsluitdijk).

Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud

Datum
29 mei 2019

Komend half jaar zal ook voor andere kunstwerken zoals bijvoorbeeld bestaand spuimiddel bij Kornwerderzand duidelijk worden of en zo ja welke impact de nieuwe HR heeft op het ontwerp. De verwachting van zowel RWS als Levvel is dat deze een stuk kleiner is dan bij NSM maar dit kan pas bij Definitief Ontwerp (DO) definitief worden vastgesteld.

De aanpassing van HR leidt – ook zonder de kosten voor een mogelijke vertraging- tot substantiële kosten die momenteel nog lastig in te schatten zijn maar naar verwachting op kunnen lopen tot [REDACTED]

Buiten scope

Aangepaste governance

Om te zorgen dat de managementaandacht niet alleen naar het issue HR gaat en ervoor te zorgen dat de samenwerking blijft geborgd, is een tweetal maatregelen doorgevoerd.

Om de managementaandacht van Levvel en RWS meer op “going concern” te richten wordt er zowel bij Levvel als bij RWS een klein team ingericht die met elkaar de impact van de WOG bepalen. Hiervoor worden bij zowel Levvel als RWS mensen van binnen en buiten het project vrij gemaakt met expertise van o.a. contract, planning en ramingen. Zowel vanuit Levvel als RWS zal hier een zware projectdirecteur cq contractmanager (part-time) worden vrij gemaakt. Hiermee wordt het IPM-team ontlast en komt meer tijd voor “going concern”.

Daarnaast is [REDACTED] gevraagd of hij, los van zijn functie als lid van de Projectraad SPC, voor ca. 1 tot 1½ dag per week de rol van procesbegeleider voor het issue HR 7.0 wil invullen. Zijn rol zal zijn de samenwerking en afgesproken werkwijze met betrekking tot de aanpak voor het issue HR te bewaken en waar nodig bij te sturen. [REDACTED] is hiervoor gevraagd omdat hij de EPC en de SPC verbindt en zich inleeft in belangen OG en invloed heeft op de samenwerking binnen het consortium. Hij geniet ook het vertrouwen van RWS.

De maatregelen zorgen er ook voor dat er minder kans op ‘besmettingsgevaar’ is tussen het issue en regulier werk, zowel in samenwerking als werkdruk.

Ten slotte

De gekozen aanpak is voor zowel Levvel als RWS spannend. Er is geen integraal besluit waarbij alle impact helder is. Gedurende het proces ontstaat stapje voor stapje meer zekerheid. Dit vraagt een nauwe samenwerking tussen RWS en Levvel die geheel in lijn is met de marktvisie. Wij hebben op verschillende niveaus de waardering uitgesproken voor de pro-actieve houding van Levvel ten aanzien van dit issue. Een proces als dit vraagt elkaar goed vast te houden en te vertrouwen. Wij willen daarom op korte termijn een afspraak inplannen met [REDACTED] en jou om dit commitment voor deze aanpak ook op het hoogste niveau te beklinken.

Komende maanden zal je vanuit GPO middels de 2-wekelijkse early warning rapportage op de hoogte worden gehouden van stand van zaken. Indien daar aanleiding voor is zal je los van deze rapportage ook op de hoogte worden gehouden van dit issue.

Mede namens 



**Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud**

Datum
29 mei 2019