

## **Tussentijdsadvies Expertteam Stadsdijken inzake effectiviteit van de samenwerking**

**Aan: Dijkmanagementteam Stadsdijken Zwolle**

**Van: Koene Talsma, Jos van de Vijver en Patrick Buck**

**Datum: 24 februari 2022**

### **INLEIDING**

Het Expertteam HWBP-project Stadsdijken Zwolle (het Expertteam) heeft – onder meer - tot taak om een advies uit te brengen aan het Waterschap Drents Overijsselse Delta (WDOD) ter zake van de ‘Effectiviteit van de Samenwerking’ (hierna: **EvS**) binnen het Dijkteam Zwolle en een advies uit te brengen over de opgestelde begrotingen en ramingen (zie artikel 8.6 van Planuitwerkingsovereenkomst Dijkteam Zwolle). Mede op basis van dit advies ter zake van de EvS c.a., besluit het dagelijks bestuur van WDOD tot een ‘go of no go’ besluit inzake de voortgang van de samenwerking (zie artikel 8.7 van de Planuitwerkingsovereenkomst Dijkteam Zwolle). Uiteindelijk geldt derhalve dat het advies van het Expertteam inzake de EvS mede van invloed kan zijn op de beslissing van WDOD tot het aangaan van een Uitvoeringsovereenkomst met DAZ.

Het Expertteam heeft het Dijkteam verzocht instrumenten te ontwikkelen die het Expertteam in staat stelt de effectiviteit van de samenwerking vast te stellen. Dit mede, omdat het Expertteam op relatief grote afstand staat van de dagelijkse samenwerking binnen het Dijkteam. In dat kader hebben het Dijkteam en het Expertteam in 2020 en 2021 een aantal overleggen gehad en heeft het Dijkteam instrumenten aangereikt (o.a. notitie ‘Aanpak prestatiemeting’ d.d. 21 juli 2020 en notitie ‘Effectiviteit van de samenwerking’ d.d. 8 maart 2021, notitie Dashboard ‘Effectiviteit van de samenwerking’ d.d. oktober 2021).

Het Dijkteam-bestuur heeft het Expertteam verzocht om bij wijze van een Tussenadvies reeds een (voorlopige) uitspraak te doen over de EvS op basis van de stand van zaken op dit moment met inachtneming van de beoordeling van de Kostentafel van de begroting van de **VO+ raming** en de daarna geschetste scenario’s in verband met een aantal onzekerheden (PFAS, stijgende materiaalkosten, planningsonzekerheden). Inmiddels is ook het (concept) Definitief Ontwerp gereed en is het Dijkteam bezig de laatste hand te leggen aan de daarbij behorende kostenraming. Het Expertteam zal zijn definitieve oordeel over de EvS vaststellen zodra het oordeel van de Kostentafel over de DO-raming gereed is.

Op 22-02-2022 hebben het Dijkteam en het Expertteam overleg gevoerd en met name het tijdschema voor de naaste toekomst verkend. Op 28 juni dient het definitieve DO (inclusief beoordeling door de Kostentafel in het bestuur van WDOD ter besluitvorming over het vervolg te worden besproken. De stukken moeten daarom rond 1 juni worden ingediend (inclusief het definitieve advies van het Expertteam van medio mei 2022). Ook zal rond 1 juni de subsidieaanvraag

bij het HWBP worden gedaan (doorlooptijd 6 weken). Zodoende kan in de eerste helft van augustus het uitvoeringscontract worden getekend, zodat met de uitvoering van deelgebied 1 in september kan worden gestart. Uiteraard is dit afhankelijk van de benodigde positieve besluiten.

Parallel aan dit traject wordt in maart aan het bestuur van WDOD gevraagd een overbruggingskrediet te verstrekken om vanwege de lange levertijden alvast een bestelling te doen om de start in september mogelijk te maken. Deze bestelling loopt vooruit op de subsidieverstrekking en is dus niet risicoloos.

## **BEOORDELING**

### *Effectiviteit van de samenwerking*

Het Expertteam heeft, op basis van het Dashboard 'Effectiviteit van de samenwerking', zich door het Dijkteam laten informeren omtrent de voortgang van de werkzaamheden in het kader van de Planuitwerkingsfase. Belangrijk is dat het Expertteam het Dijkteam heeft voorgehouden dat het Dashboard vooral voor het Dijkteam *zelf* een instrument zou moeten zijn om de voortgang en wijze van samenwerken te monitoren en zo nodig bij te sturen.

Uit de toelichting op het Dashboard is het Expertteam gebleken dat het Dijkteam goed zicht heeft op het (tijdig) bereiken van projectdoelstellingen en daarop tracht te sturen. Het Dijkteam heeft gewezen op een aantal belangrijke voordelen die de samenwerking in het kader van de tweefasenbenadering heeft opgeleverd. Zeker in het licht van de COVID-beperkingen is naar het oordeel van het Expertteam sprake van een zeer goede prestatie van het Dijkteam in het geheel.

Punt van zorg van het Expertteam was wel dat het verloop van de projectkosten onvoldoende scherp voor het Expertteam inzichtelijk kon worden gemaakt. In dat kader zijn nadere afspraken gemaakt om een en ander beter in zicht te krijgen en te houden, waarover hierna meer.

In het kader van de beoordeling van de samenwerking heeft het Expertteam tevens een aantal interviews gehouden met medewerkers en bestuur van het Dijkteam, alsmede de voorzitter van de Kostentafel. Het beeld dat uit deze interviews naar voren komt, bevestigt het oordeel van het Expertteam dat sprake is van een goede samenwerking tussen de medewerkers van WDOD en DAZ. Een aantal observaties in dat kader:

- de medewerkers benadrukken dat in de samenwerking geen 'bloedgroepen' worden ervaren; er wordt gewerkt vanuit een één-team benadering; dit is voor het project van belang;
- de medewerkers spreken met zeer veel waardering over elkaar: men heeft respect voor de aanwezige kennis en ervaring en de wijze waarop iedereen zich collegiaal naar elkaar opstelt;
- voor complexe projecten als het onderhavige wordt deze 'tweefasen'-benadering door alle geïnterviewden onderschreven als een zeer geëigende contractvorm;
- de gezamenlijke projectorganisatie kent het principe van de 'de beste persoon op de juiste plaats' en het vermijden van 'dubbel-functies; de brede terugkoppeling is dat men hierin is geslaagd;

- op deze wijze werkend wordt ook voorkomen dat (onnodige) zijwegen door partijen worden uitgewerkt;
- een punt van zorg is dat soms te lang wordt 'doorgesproken' en dat soms meer sturing vanuit het Dijkteam-bestuur zou mogen worden verwacht om zo eerder knopen door te hakken;
- de aansluiting tussen het Dijkteam en de Kostentafel is een continu punt van aandacht; genoteerd is dat hier extra aandacht aan is en wordt gegeven.

#### *Beoordeling VO+ kostenraming, DO-kostenraming en Scenario's*

In het najaar van 2021 heeft het Dijkteam de relevante diverse kostenramingen voor het project Stadsdijken Zwolle in één overzicht (i.c. tijdlijn) geplaatst. Het Expertteam heeft hier herhaaldelijk op aangedrongen en is verheugd dat dit overzicht nu aanwezig is. De laatste kostenraming in deze rij is de VO+ kostenraming waarbij daarna ook diverse scenario's zijn opgenomen. Dit overzicht laat opvallende fluctuaties zien die echter alle een duidelijke verklaring kennen. Opvallend is, dat de eerste raming in 2016 door een deskundige van de WDOD al een achteraf juist beeld schetste van de mogelijke omvang van dit project.

Het Expertteam stelt vast dat het project nu een aanzienlijke stijging van de raming van vooral de bouwkosten laat zien. Het Expertteam noteert, vooral op basis van het advies van de Kostentafel op de VO+ raming van 7 oktober 2021, maar ook door de toelichtingen vanuit het Dijkteam, dat er tot nu toe door het team goede onderbouwingen zijn aangereikt over welke oorzaken onvermijdelijk ten grondslag liggen aan deze stijging.

Dit laatste is de kern van eerdere adviezen van het Expertteam op dit onderwerp: kostenstijgingen en kostendalingen in opeenvolgende ramingen zijn aanvaardbaar en terecht, wanneer er een duidelijke onderbouwing voor wordt gegeven. Daarom is het opgestelde overzicht ook zo belangrijk en is de oefening met de zeven scenario's in november 2021 ook zo nuttig.

#### **ADVIES**

Het Expertteam is van oordeel dat het definitieve oordeel over de EvS pas kan worden gegeven, wanneer kan worden vastgesteld dat sprake is van een definitief DO op basis waarvan een HWBP-subsidie wordt verkregen.

Dat betekent dat het Expertteam haar definitieve oordeel gaat baseren op het moment dat in de komende weken ook de definitieve DO-kostenraming grondig door de Kostentafel is beoordeeld.

Wel kan het Expertteam nu als zijn voorlopig oordeel uitspreken dat naar de stand van dit moment sprake is van een effectieve samenwerking tussen DAZ en het WDOD, die het verantwoord maakt om op het ingeslagen pad voort te gaan.

#### *Aandachtspunten:*

Het Expertteam acht van belang in het kader van dit Tussenadvies aandacht te vragen voor nog een aantal aandachtspunten:

- Uit de interviews kwam naar voren dat zorg bestaat hoe partijen tot elkaar zullen staan en zich zullen gedragen na de overgang van de PU-fase naar de Uitvoeringsfase. Onderkend

wordt dat dan sprake zal zijn van veranderde rollen en verantwoordelijkheden; hoe een en ander in de praktijk zal uitwerken is de vraag. Het Expertteam adviseert hieraan tijdig aandacht te besteden en bijvoorbeeld door middel van scenario's te onderzoeken hoe als dan verantwoordelijkheden komen te liggen en wat partijen dan over en weer van elkaar wensen en verwachten;

- In het verlengde van het vorige aandachtspunt geldt dat in verband met de beoogde start van de uitvoering met deelgebied 1 in september 2022, sprake zal zijn van een niet volledige afgeronde PU-fase en één concreet en uniek startpunt van de Uitvoeringsfase. Het Expertteam waarschuwt voor mogelijke onduidelijkheid in verantwoordelijkheden en rollen en wat dat voor de samenwerking zal betekenen.
- Een helder planningsoverzicht met alle kritische keuzemomenten en een *schriftelijke* toelichting wat die momenten betekenen en inhouden, is nodig om een gevoel te krijgen of het verantwoord is om dóór te gaan of dat het verstandiger is om pas op de plaats te maken. Wanneer eenmaal is besloten om 'buiten' met de uitvoering te beginnen, moet er een redelijke mate van zekerheid zijn dat het project ook zonder grote oponthouden kan worden voltooid.
- Hetzelfde geldt voor de relatie met de HWBP-programmadirectie: zodra de `Kostentafel haar oordeel heeft gegeven over de DO-kostenraming, verdient het aanbeveling om bij de HWBP steun te krijgen voordat verdere onomkeerbare beslissingen worden genomen.