

Quicksan governance Bleizo

Eindconcept verzonden

Horvat & Partners is een onafhankelijk adviesbureau dat zich heeft gespecialiseerd in technische en operationele auditing, het geven van second opinions en het adviseren over niet routinematige projecten, processen en problemen binnen een (civiel)technische omgeving.

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de gemeente Zoetermeer.

Quickscan governance Bleizo

Eindconcept

ir. Maarten van de Voort
ir. Freerk Wilbers

Voor akkoord: prof. drs. ir. J.K. Vrijling

Rapportnummer: 14030-R-002

Rotterdam, 2 december 2014

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Doelstelling, beoordelingskader en scope	1
1.3	Aanpak.....	2
1.4	Uitgevoerde werkzaamheden	2
2	Huidige governance structuur	4
2.1	Opdrachtgevers	5
2.2	Opdrachtnemer	6
2.3	Uitvoerende partijen	7
2.4	Beheerorganisatie.....	7
2.5	Stuurlijnen.....	7
3	Uitwerking scenario's.....	9
3.1	Beschouwde scenario's	9
3.2	Analyse van scenario's	10
4	Conclusies en aanbevelingen	15
4.1	Algemene conclusie.....	15
4.2	Aanbevelingen.....	15
	Bijlage A: Lijst met ontvangen documenten	a
	Bijlage B: Financieel overzicht Bleizo (bijlage 1 bij Realisatieovereenkomst [003])	b

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeenten Zoetermeer en Lansingerland beogen gezamenlijk het project Bleizo te realiseren. Het project Bleizo bestaat uit de ontwikkeling van een regionale en multimodale vervoersknoop en de ontwikkeling van het gebied Bleizo op de grens van Bleiswijk en Zoetermeer. Voor de realisatie van de Vervoersknoop zijn aanvullende afspraken met het stadsgebied Haaglanden en de Stadsregio Rotterdam gemaakt, die zijn vastgelegd in de realisatieovereenkomst Vervoersknoop Bleizo.

Binnen het project wordt de RandstadRail verlengd tot het nieuwe vervoersknooppunt waar aangesloten wordt op een nieuw te bouwen NS station op de lijn Den Haag - Utrecht. Binnen de scope van Vervoersknoop Bleizo valt de realisatie van de Vervoersknoop conform het VO aangevuld met de seinoptimalisatie zoals bestuurlijk overeengekomen en vastgelegd in de Bedieningsovereenkomst. De vervoersknoop bestaat uit:

- a) NS station Bleizo;
- b) RandstadRail halte Bleizo, inclusief toeleidende railinfra vanaf het huidige eindpunt van de Verlengde Oosterheemlijn;
- c) voorpleinen aan de noord- en zuidzijde van het station;
- d) P+R voorzieningen;
- e) fietsvoorzieningen;
- f) combibrug voor fietsers en voetgangers over de A12 en het hoofdspoor;
- g) bushalte aan de noord- en zuidzijde.

Naar verwachting wordt station Bleizo eind 2018 geopend. De aanleg van het vervoersknooppunt gaat naar verwachting circa € 75 mln. euro kosten.

De gemeente Zoetermeer wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Om het grote aantal samenwerkende overheden adequaat inspraak in (de aansturing van) het project te geven, is een governance structuur vastgesteld. Deze structuur kent een stuurgroep waaraan het project verantwoording aflegt. De stuurgroep wordt ondersteund door een opdrachtgeversoverleg. Beide organen bevatten vertegenwoordigers van Haaglanden en de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Bleizo (waarin de gemeente Zoetermeer en Lansingerland vertegenwoordigd zijn), en van ProRail. Haaglanden en de Gemeenschappelijke Regeling Bleizo zijn tevens belangrijke bekostigers van het project en dragen in een afgesproken verhouding de risico's rond het project. Het ministerie van IenM en de stadsregio Rotterdam leveren een vaste bijdrage. NS heeft geen zitting in deze structuur, maar vormt wel belangrijke partij waar een samenwerkingsovereenkomst mee gesloten wordt. Ook met ProRail wordt een dergelijke overeenkomst gesloten.

Bovenstaande illustreert dat een groot aantal belanghebbenden betrokken zijn bij de Vervoersknoop Bleizo. Daarnaast neemt Zoetermeer deel als verantwoordelijke voor de uitvoering en als participant in Haaglanden en de GR Bleizo. Als gevolg hiervan vervult een aantal partijen en personen binnen deze partijen meerdere rollen tegelijkertijd. Om deze redenen heeft de gemeente Zoetermeer aan Horvat & Partners gevraagd een quickscan uit te voeren op de governance structuur van het project Vervoersknoop Bleizo. Dit rapport beschrijft de bevindingen van deze quickscan.

1.2 Doelstelling, beoordelingskader en scope

De quickscan heeft als doelstelling:

het beoordelen of de voor het project Vervoersknoop Bleizo gekozen governance structuur voldoende robuust is om het project adequaat aan te sturen. Specifiek wordt getoetst of, gegeven dat partijen en personen soms meerdere rollen tegelijkertijd vervullen, het voorkomen van beoordelingsfouten en belangenverstrengeling voldoende is geborgd.

Het beoordelingskader voor deze quickscan wordt gevormd door eerdere ervaringen van Horvat & Partners bij civiele projecten. De quickscan vindt plaats op basis van expert opinion.

De scope van de quickscan betreft de governance structuur zoals die is vastgesteld ter aansturing van het project Vervoersknoop Bleizo zoals die is beschreven in diverse documenten die de projectorganisatie ter beschikking heeft gesteld (zie Bijlage A) en mondeling heeft toegelicht. De quickscan gaat niet in op de projectbeheersing van het project Vervoersknoop Bleizo.

1.3 Aanpak

De aanpak bestaat uit twee delen. Ten eerste is door het auditteam de exacte invulling van de governance structuur vastgesteld:

- Welke gremia zijn ingericht ter aansturing van Bleizo?
- Wat zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van deze gremia en zijn deze eenduidig vastgelegd?
- Welke partijen zijn in deze gremia vertegenwoordigd?
- Welke personen nemen namens deze partijen zitting in de gremia, en welke mogelijke conflicterende belangen hebben zij?
- Welke relevante samenwerkingsovereenkomsten zijn er gesloten en wat zijn hiervan de consequenties?

Dit is uitgevoerd via interviews met vertegenwoordigers van de gemeente Zoetermeer en documentenstudie.

Vervolgens is de werking van de governance structuur onderzocht op basis van een werksessie met betrokkenen waarin een aantal scenario's is doorgelopen. In deze werksessie is per scenario nagegaan wat er binnen het scenario zou gebeuren, en wat de consequenties hiervan zijn voor het project en voor andere belangen van de gemeente Zoetermeer.

1.4 Uitgevoerde werkzaamheden

De volgende werkzaamheden zijn uitgevoerd:

- Oriënterende bijeenkomst met:
 - Sander Duymaer van Twist, hoofd stedelijke ontwikkeling gemeente Zoetermeer, verantwoordelijk opdrachtnemer binnen de gemeente;
 - Mark van Lier, teammanager team advies gemeente Zoetermeer;
 - Raoul Gilliot, beleidsadviseur grondzaken gemeente Zoetermeer.
- Kick off op 11 november 2014 met:
 - Sander Duymaer van Twist, hoofd stedelijke ontwikkeling gemeente Zoetermeer, verantwoordelijk opdrachtnemer binnen de gemeente;
 - Martijn Noordam, projectmanager gemeente Zoetermeer, ondersteunt de Zoetermeerse wethouders in de GR Bleizo;
 - Rutger Meijer, werkzaam bij de gemeente Zoetermeer, secretaris van de GR Bleizo;

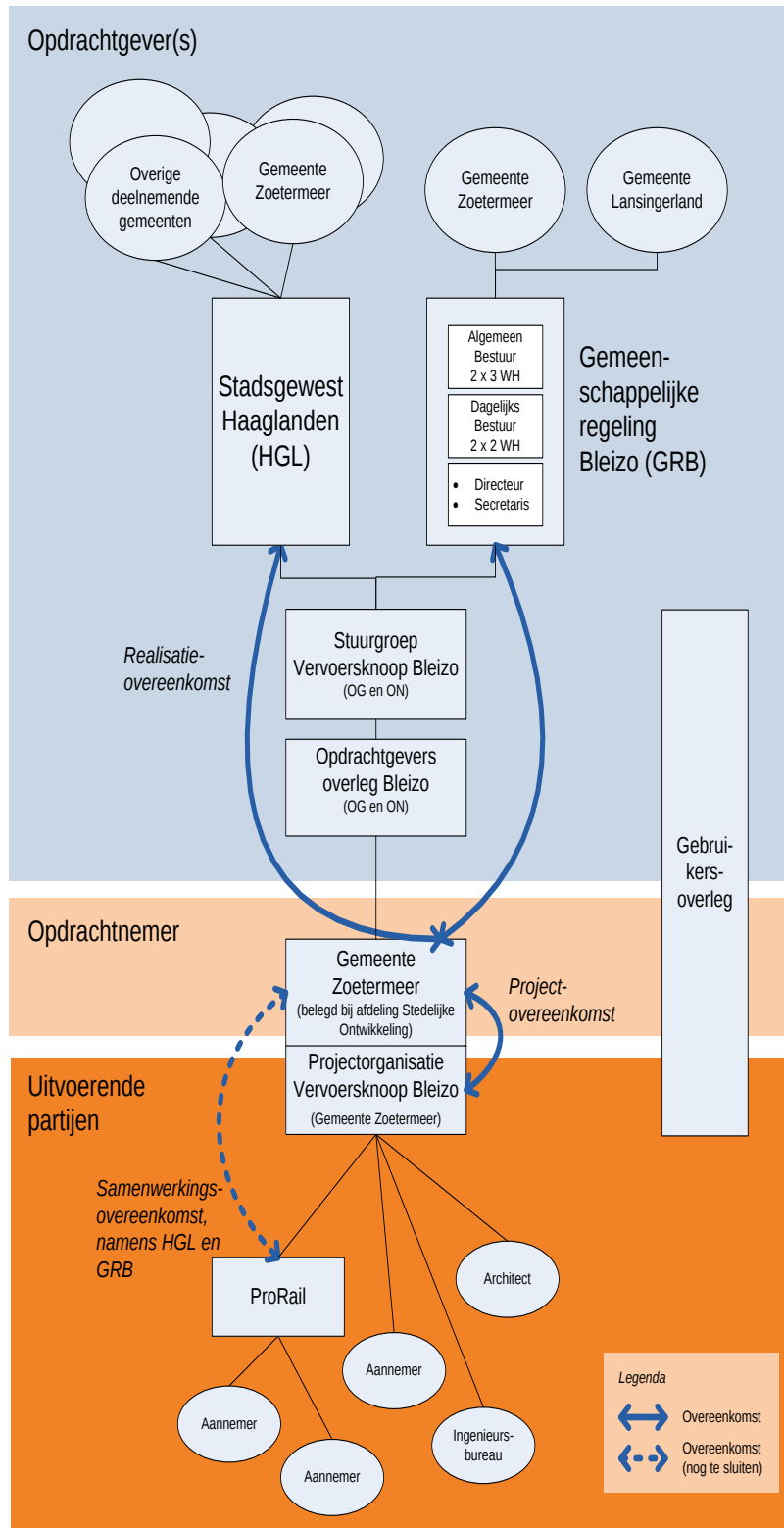
- Joost Braun, adviseur finance & control gemeente Zoetermeer, adviseur in de projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo (projectbeheersing en contractmanagement);
 - Dennis Dierikx, projectmanager project Vervoersknoop Bleizo (ingehuurd door de gemeente Zoetermeer).
- Bestuderen van onder andere de volgende documenten:
 - Realisatieovereenkomst met bijlagen;
 - Concept collegevoorstel;
 - Bestuurlijke overeenkomsten (waaronder Bestuursovereenkomst GR Bleizo);
 - Samenwerkingsovereenkomst(en) ProRail, NS;
 - (eventuele) procedure voor scopewijzigingen (op verzoek van ON, vertegenwoordigden in governance structuur of derden);
 - Mandateringsregelingen van de verschillende gremia.
- Werksessie op 20 november 2014 met:
 - Sander Duymaer van Twist, hoofd stedelijke ontwikkeling gemeente Zoetermeer, verantwoordelijk opdrachtnemer binnen de gemeente;
 - Mark van Lier, teammanager team advies gemeente Zoetermeer;
 - Raoul Gilliot, beleidsadviseur grondzaken gemeente Zoetermeer;
 - Martijn Noordam, projectmanager gemeente Zoetermeer, ondersteunt de Zoetermeerse wethouders in de GR Bleizo;
 - Joost Braun, adviseur finance & control gemeente Zoetermeer, adviseur in de projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo (projectbeheersing en contractmanagement);
 - Dennis Dierikx, projectmanager project Vervoersknoop Bleizo (ingehuurd door de gemeente Zoetermeer).
- Opstellen conceptrapport dat ter commentaar is verstuurd aan Sander Duymaer van Twist en Dennis Dierikx.

Nog uit te voeren werkzaamheden:

- ontvangen en verwerken commentaar op conceptrapportage;
- versturen definitieve rapportage.

2 Huidige governance structuur

Onderstaande figuur geeft de governance structuur voor het project Bleizo grafisch weer. De volgende paragrafen beschrijven vervolgens de gremia / partijen binnen deze structuur, hun bezetting en hun onderlinge relaties.



2.1 Opdrachtgevers

Het project Bleizo kent twee opdrachtgevers: Stadsgewest Haaglanden en de Gemeenschappelijke regeling Bleizo (GR Bleizo). Beide opdrachtgevers treden in overleg met de opdrachtnemer in een stuurgroep en een opdrachtgeversoverleg. Risico's die optreden binnen de scope van Bleizo worden na bestuurlijk overleg in principe in de verhouding 87% en 13% gedeeld door Haaglanden en GR Bleizo.

2.1.1 Stadsgewest Haaglanden

Stadsgewest Haaglanden is een regionaal samenwerkingsverband in de vorm van een openbaar lichaam dat op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) functioneert. De negen deelnemende gemeenten zijn: Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer.

2.1.2 GR Bleizo

De GR Bleizo is een openbaar lichaam op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). De GR Bleizo is of wordt eigenaar van de gronden die benodigd zijn voor de realisatie van het project Bleizo. Deze gronden zijn verworven van de gemeente Zoetermeer, de gemeente Lansingerland, de provincie Zuid Holland en TenneT. [001]. De GR Bleizo is ingericht op basis van een bestuursovereenkomst [001] tussen de gemeente Zoetermeer en de gemeente Lansingerland. In de gemeenschappelijke regeling [002] is onder meer vastgelegd:

- De GR Bleizo heeft als doel het ontwikkelen en realiseren van de overeengekomen gebiedsontwikkeling en het station Bleizo.
- De GR wordt bestuurd door een:
 - Algemeen Bestuur, met daarin de wethouders:
 - Abee (Lansingerland) – voorzitter;
 - Rosier (Zoetermeer) – plaatsvervangend voorzitter;
 - Heuvelink (Lansingerland);
 - Van Leeuwen (Zoetermeer);
 - Fortuyn (Lansingerland);
 - Vugs-Vink (Zoetermeer).
 - Dagelijks bestuur, met daarin de wethouders:
 - Abee (Lansingerland) – voorzitter;
 - Rosier (Zoetermeer) – plaatsvervangend voorzitter;
 - Heuvelink (Lansingerland);
 - Van Leeuwen (Zoetermeer).
 - Directeur
 - Nanne Zwiep
 - Secretaris
 - Rutger Meijer
- De leden van het Algemeen Bestuur/Dagelijks Bestuur van Bleizo hebben enkelvoudig stemrecht. Besluiten worden genomen met gewone meerderheid van stemmen.
- Dagelijks Bestuur, secretaris en directeur worden bijgestaan door een ambtelijk Afstemmingsoverleg met deelnemers uit beide gemeenten.
- Indien er sprake is van aanvullende baten en lasten als gevolg van Bleizo dan worden deze 50/50 tussen Zoetermeer en Lansingerland verdeeld.

2.1.3 Stuurgroep

Aan de Stuurgroep nemen de volgende partijen deel: Haaglanden, GR Bleizo, ProRail en gemeente Zoetermeer. Namens deze partijen hebben de volgende personen zitting in de Stuurgroep:

- Willem Benschop, permanente vervanger portefeuillehouder Haaglanden;
- Albert Abee, voorzitter GR Bleizo, wethouder Lansingerland;
- Janneke Boutkamp, regiodirecteur ProRail Randstad Zuid;
- Marc Rosier, wethouder Zoetermeer, pl. Voorzitter GR Bleizo.

Besluiten in de Stuurgroep worden genomen op basis van unanimiteit, waarbij een groter gewicht wordt toegekend aan voorstellen van de partijen naar rato van financiële bijdragen.

2.1.4 Opdrachtgeversoverleg

Aan het Opdrachtgeversoverleg nemen dezelfde partijen deel als aan de Stuurgroep. De volgende personen vertegenwoordigen in het opdrachtgeversoverleg deze partijen:

- Ewald Borkens, beleidsmedewerker verkeer & vervoer Haaglanden;
- Nanne Zwiep, directeur GR Bleizo;
- Richard Folkers, projectmanager ProRail voor de bouw van het station;
- Sander Duymaer van Twist, hoofd stedelijke ontwikkeling gemeente Zoetermeer (verantwoordelijke opdrachtnemer van de gemeente Zoetermeer).

Besluiten in het Opdrachtgeversoverleg worden genomen op basis van unanimiteit, waarbij een groter gewicht wordt toegekend aan voorstellen van de partijen naar rato van financiële bijdragen.

2.1.5 Gebruikersoverleg

Aan het Gebruikersoverleg nemen dezelfde partijen deel als aan het opdrachtgeversoverleg aangevuld met de vervoerders en toekomstig beheerders. Het gebruikersoverleg kan voorstellen doen aan het opdrachtgeversoverleg en de stuurgroep. In het gebruikersoverleg worden geen besluiten genomen.

2.2 Opdrachtnemer

Opdrachtnemer van het project Vervoersknoop Bleizo is de gemeente Zoetermeer. Deze opdracht is verstrekt door de genoemde opdrachtgevers op basis van de realisatieovereenkomst [003] tussen de drie partijen.

Gemeente Zoetermeer treedt in opdracht van partijen op als penvoerder en draagt zorg voor de inrichting van de Projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo en coördinatie en afstemming met betrokken partijen.

Gemeente Zoetermeer zal in ieder geval realiseren:

- a) De voorbereiding van de aanleg van de infrastructuur van de Vervoersknoop Bleizo, waaronder de planologische voorbereiding en overleg om te komen tot afspraken met kabels en leidingeigenaren en het Hoogheemraadschap;
- b) de aanbesteding en verlening van opdrachten aan adviseurs en aannemers;
- c) de afstemming van de voorbereiding en de aanleg van de infrastructuur met en tussen SGH, SRR, GRB, ProRail, Nederlandse Spoorwegen, HTM Beheer, Provincie Zuid-Holland, gemeente Lansingerland en GMZ.

2.3 Uitvoerende partijen

2.3.1 Projectorganisatie

De projectorganisatie is ingericht om het project Vervoersknoop Bleizo uit te voeren. De projectorganisatie valt onder de verantwoordelijkheid van de Afdeling Stedelijke Ontwikkeling van de gemeente Zoetermeer, daarmee liggen de organisatorische risico's ook bij de gemeente Zoetermeer. Functionele risico's als gevolg van onvoorziene tegenvallers zullen door de opdrachtgevers gedragen dienen te worden. [004]

De projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo bestaat uit:

- Projectmanager Vervoersknoop Bleizo Dennis Dierikx;
- Manager projectbeheersing Joost Braun;
- Technisch Manager René Weerheim (Kabels en Leidingen, RandstadRail en brug);
- Technisch Manager Remco de Bruijn (Noord- en Zuidzijde);
- Omgevingsmanager Bastiaan ter Horst;
- Rail Systems Engineer ProRail (nog te benoemen, station);
- Projectleider Ron van Rijswijk.

De projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo rapporteert aan de gemeente Zoetermeer (afdeling stedelijke ontwikkeling) die verantwoording af legt aan het opdrachtgeversoverleg en de stuurgroep [004]. De projectorganisatie voert ambtelijk overleg met de gemeente Zoetermeer (met hoofd Stedelijke Ontwikkeling en met de verantwoordelijk wethouder).

2.3.2 ProRail

In de realisatieovereenkomst [003] is ProRail aangemerkt als opdrachtnemer. ProRail is echter geen partij in de realisatieovereenkomst.

Met ProRail moet nog een samenwerkingsovereenkomst gesloten worden. In de realisatieovereenkomst is opgenomen dat deze overeenkomst zal worden afgesloten door de gemeente Zoetermeer namens de opdrachtgevende partijen. Daarmee is ProRail aan te merken als opdrachtnemer van de gemeente Zoetermeer.

2.4 Beheerorganisatie

Haaglanden blijft verantwoordelijk voor beheer, onderhoud, exploitatie en integrale veiligheid van RandstadRail. Gemeente Zoetermeer zal de nieuw aan te leggen infrastructuur ten behoeve van RandstadRail aan Haaglanden opleveren. De openbare infrastructuur zal worden opgeleverd aan de grondeigenaar (grotendeels GR Bleizo en voor een klein deel gemeente Zoetermeer). De infrastructuur van het hoofdrailnet zal in beheer genomen worden door ProRail AM.

2.5 Stuurlijnen

- Gemeente Zoetermeer sluit mede namens en met voorafgaande instemming van Partijen een "Samenwerkingsovereenkomst station Bleizo" af met ProRail over de organisatie en taakverdeling ten behoeve van de voorbereiding en realisatie van het deelproject Station Bleizo.

- Indien er door nieuwe inzichten of actuele ontwikkelingen wijzigingen van de scope noodzakelijk zijn, dan worden deze conform (bijlage 2 van) het Plan van Aanpak besproken in het Gebruikersoverleg en vindt hierover besluitvorming plaats in de stuurgroep, tenzij het besluit binnen de door de stuurgroep vastgestelde volmacht van het opdrachtgeversoverleg valt. In dat geval besluit het Opdrachtgeversoverleg.
- Als de projectkosten hoger dan begroot dreigen te worden, zal de Projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo dit direct aan het opdrachtgeversoverleg melden en voorstellen doen ter versoering van de scope, waarbij Partijen de oorspronkelijke uitgangspunten van deze overeenkomst en de bijlagen zoveel mogelijk handhaven;
- Indien versoering van de scope niet (meer) mogelijk is, dan wel Partijen daar niet voor kiezen, en er daadwerkelijk hogere kosten zijn dan vindt besluitvorming in de Stuurgroep plaats over de verdeling van de meerkosten;
- Als in de Stuurgroep geen overeenstemming bereikt kan worden over de verdeling van de meerkosten, dan zullen Haaglanden en GR Bleizo besluiten over aanvullende financiering. Uitgangspunt is een verdeling van meerkosten 'naar rato van de bijdrage' van de beide opdrachtgevers.

3 Uitwerking scenario's

3.1 Beschouwde scenario's

De opdrachtgever heeft vier categorieën scenario's opgesteld waartegen de governance structuur op haar robuustheid beoordeeld wordt. In overleg met de opdrachtgever heeft het auditteam deze scenariocategorieën vertaald in concrete scenario's die in de werksessie behandeld zijn. De scenario's zijn fictief en berusten niet op een werkelijk optredende situatie. De vier scenariocategorieën met de daarbij geformuleerde concrete scenario's zijn als volgt:

- A. De gemeente Zoetermeer beheerst de uitvoering van Bleizo onvoldoende (inclusief eventuele wijzingen in scope op initiatief van de opdrachtnemer / aannemer).

Scenario 1. **Onvoorzien ProRail**

ProRail blijkt risico's vanuit onvoorzien-onvoorzien (OO) betaald te hebben en halverwege de uitvoering van het project heel de post OO gebruikt te hebben. Voor het restant van het project schat ProRail in additioneel € 10 mln. aan OO nodig te hebben. De stuurgroep is niet eerder over dit (dreigende) tekort geïnformeerd.

- B. De scope van Bleizo wordt uitgebreid wat leidt tot meerkosten (op verzoek van een van de deelnemers in de governance structuur of externe partij zoals ProRail).

Scenario 2. **Gebiedsontwikkeling**

De GR Bleizo wenst vanwege een betere aansluiting bij het omliggende gebied een voor de gebiedsontwikkeling gunstiger verlegging van het tracé van de K&L. Deze variant is voor het project duurder; meerkosten € 2 mln. Voor deze scope-uitbreiding moet kostendekking gevonden worden.

- C. De scope van Bleizo wordt uitgebreid, maar dit leidt tot noodzakelijke versoberingen elders binnen Bleizo.

Scenario 3. **RWS**

Rijkswaterstaat stelt aanvullende voorwaarden aan het viaduct als gevolg van aangescherpte richtlijnen binnen RWS. Hierdoor wordt het project € 2 mln. duurder. Doordat dit al in een vroeg stadium duidelijk is, kan de scope nog teruggebracht worden. Er is geen prioriteringslijst met scope reducties.

- D. Bleizo lijkt binnen budget te worden opgeleverd; partijen die een bijdrage hebben geleverd, komen met aanvullende wensen of verzoek tot restitutie.

Scenario 4. **Geld over**

De gunning van Bleizo vindt plaats tegen 70% van het geraamde bedrag wat tot een 20 mln. lagere prognose eindstand voor Bleizo leidt. Tegelijkertijd valt de ontwikkelingsopgave van Bleizo € 20 mln. tegen. Lansingerland wil de € 20 mln. (na aanbesteden Bleizo) aanwenden om het tekort op de ontwikkelingsopgave te dekken.

In deze werksessie is per scenario nagegaan:

- Wat is er aan de hand; wat gebeurt er in dit scenario?
- Wat kan er in dat geval gebeuren; hoe kunnen partijen of individuen daarbinnen in de governance structuur zich opstellen naar aanleiding van dit scenario?
- Wat valt hieraan te doen; welke maatregelen kunnen preventief of corrigerend genomen worden om eventuele risico's die samenhangen met de governance structuur te borgen?

3.2 Analyse van scenario's

3.2.1 Scenario 1: Onvoorzien ProRail

Wat is er aan de hand?

ProRail blijkt risico's vanuit onvoorzien-onvoorzien (OO) betaald te hebben en halverwege de uitvoering van het project heel de post OO gebruikt te hebben. Voor het restant van het project schat ProRail in additioneel € 10 mln. aan OO nodig te hebben. De stuurgroep is nooit eerder over dit (dreigende) tekort geïnformeerd.

Het werk dat ProRail uitvoert wordt gefinancierd vanuit: 1) een bijdrage van IenM voor de scope basisstation ter hoogte van circa € 5 mln. en 2) meerkosten om deze scope tot het kwaliteitsniveau te brengen dat de stuurgroep voor ogen heeft worden bijgedragen vanuit de stuurgroep uit het budget voor de vervoersknoop en via Zoetermeer als verantwoordelijk opdrachtnemer. De PO heeft (namens Zoetermeer) in een eerdere fase met ProRail afgesproken dat ProRail rapporteert op uren per functie basis en is van plan dat opnieuw af te spreken voor de realisatie.

Dit scenario kan op het moment dat het voorligt aan de stuurgroep op twee manieren worden uitgelegd:

1. Er is sprake van een optredend risico in de uitvoering van het project. Als gevolg hiervan treden de afspraken uit de SOK in werking die stellen hoe in dit geval gepoogd dient te worden de scope te versoberen (zie scenario 3) of aanvullende dekking te zoeken (zie scenario 2).
2. Er is sprake van wanprestatie van de gemeente Zoetermeer omdat deze als opdrachtnemer de stuurgroep onvoldoende geïnformeerd heeft dan wel het project onvoldoende beheerst. De stuurgroep heeft hierdoor niet tijdig kunnen ingrijpen en stelt de gemeente Zoetermeer in haar rol als opdrachtnemer in gebreke.

Dit scenario richt zich op de tweede uitleg.

Wat kan er in dat geval gebeuren?

De PO en de OG hebben in dit geval geen adequaat zicht gehad op de totale uitputting van het budget, terwijl het budgetrisico bij de OG ligt. Dit geldt enerzijds voor de depletie van het budget zoals dat door IenM ter beschikking wordt gesteld en anderzijds voor het via de gemeente Zoetermeer verleende budget indien ProRail niet voldoende frequent en in gedetailleerd rapporteert over het aanwenden van de post OO.

Een dergelijk scenario zou bij de opdrachtgevers (waaronder de gemeenteraad) tot ophef kunnen leiden over het moeten betalen van 'iets van ProRail'. Daarnaast kunnen Haaglanden en Lansingerland van mening zijn dat de PO/gemeente Zoetermeer heeft 'zitten slapen' en Zoetermeer in gebreke willen stellen. Een dergelijke stellingname kan door Zoetermeer zowel in de stuurgroep als in de GR Bleizo voorkomen worden doordat daar op basis van unanimiteit besluiten worden genomen en Zoetermeer via (onder andere) Rosier zitting heeft in deze gremia. Een dergelijke situatie zou de samenwerking frustreren. Daarnaast zouden Haaglanden en Lansingerland buiten de stuurgroep om tot ingebrekestelling over kunnen gaan.

Wat valt hieraan te doen?

1. Ten aanzien van het inzicht in de depletie van door IenM beschikbaar budget, dient te worden nagegaan of het mogelijk is deze bijdrage (voor het basisstation) via Zoetermeer te laten lopen. Indien dit niet mogelijk is, dient ten minste in de SOK vastgelegd te worden dat ProRail rapporteert over de depletie van het volledige budget

inclusief de bijdrage van IenM. Deze nadere uitwerking wordt (onder andere) vastgelegd in het Plan van Aanpak; hierin lijkt op dit moment weergegeven te zijn dat IenM budgetverantwoordelijkheid draagt.

2. In de relatie met ProRail dienen de volgende afspraken (in de SOK) gemaakt te worden. Deze afspraken zijn bedoeld om een onvoorziene uitputting zoals bedoeld in het scenario voor zover mogelijk te voorkomen, oftewel het risico op 'zitten slapen' te beheersen.
 - ProRail is geen 'partner', maar onderaannemer van de gemeente Zoetermeer, met de rechten en plichten die daarbij horen. De invulling van het opdrachtgeverschap is gedelegeerd aan de projectorganisatie.
 - over totaal budget rapporteren inclusief bijdrage IenM;
 - rapporteren per kwartaal en indien wenselijk geacht door PO frequenter;
 - rapporteren op urenuitputting per functie;
 - budgetten zijn exclusief een post onvoorziën (bij overschrijding moet ProRail dus 'terug' naar haar opdrachtgever; de gemeente Zoetermeer);
 - VTW's op de vastgestelde ProRail scope moeten ten minste door de PO (en waar nodig vanwege mandaat PO eventueel door de stuurgroep) worden goedgekeurd;
 - bestekken/gunningen dienen te worden goedgekeurd in de PO;
 - de PO heeft het recht toetsen/audits uit te voeren bij ProRail en/of bij aannemers die ProRail contracteert;
 - de PO ontvangt de output van het kwaliteitsmanagementsysteem van de ProRail projectorganisatie (waarmee ProRail een beeld geeft over hoe goed hun eigen kwaliteitsmanagementsysteem functioneert);
 - duidelijke fase-overgangen afspreken bij wijze van go/no go (van VO naar DO, DO naar bestek) waarop de actuele prognose eindstand inclusief risico's op ProRail scope wordt gerapporteerd.
 - eventueel kan de PO ProRail een jaarlijkse accountantsverklaring vragen;
3. In de relatie met de opdrachtgevers dienen de volgende activiteiten te worden ondernomen. Deze activiteiten liggen met name op het vlak van communicatie en informatieverstrekking, en dienen om bestuurders vooraf goed en transparant te informeren over het resterende risico, zodat men achteraf niet kan zeggen verrast te zijn geweest.
 - op voorhand (bij voorleggen realisatieovereenkomst) goed de gemeenteraden informeren over de mogelijke consequenties/de resterende risico's bij overschrijdingen op spoorse / ProRail werkzaamheden die volgen uit het sluiten van de overeenkomst;
 - op voorhand de gemeenteraad goed informeren over het verschil tussen aansprakelijkheden van Zoetermeer als opdrachtgever en als opdrachtnemer. Voor overschrijdingen die volgen uit optredende risico's binnen het project, kan de gemeente Zoetermeer als opdrachtgever worden aangesproken voor een deel van bijdrage die de GR Bleizo in dat geval zou moeten leveren. Dit komt neer op 50% van de 13% die de GR Bleizo in dat geval bijdraagt; oftewel 6,5% van de overschrijding. In het geval de gemeente Zoetermeer wordt aangesproken op haar verantwoordelijkheid als opdrachtnemer (bijvoorbeeld in het geval de gemeente Zoetermeer het project onvoldoende beheerst) kan ze worden aangesproken voor 100% van de overschrijding.
 - uitzoeken welke bevoegdheden GR en Haaglanden hebben GR en Haaglanden om Zoetermeer in gebreke te kunnen stellen, en of daar ongewenste blokkade mogelijkheid is;
 - eventueel twee keer per jaar in de vorm van Tussenberichten aan de gemeenteraden te rapporteren over risico's. (NB: omdat de bijdrage aan Bleizo onderdeel vormt van de begroting van de gemeente Zoetermeer is het logisch om in dit kader de gemeenteraad te informeren over risico's ten aanzien van deze bijdrage.)

Deze afspraken zijn in overeenstemming met het opgestelde Plan van Aanpak en in algemene zin daarin opgenomen. We adviseren om in een herziening van het PvA de genoemde punten expliciet te herhalen, in het kader van transparantie en helderheid richting alle stakeholders. Dit mede om de verschillende 'rollen' van ProRail (als deelnemer in de opdrachtgevende stuurgroep en als onderaannemer van de gemeente) goed te scheiden.

3.2.2 Scenario 2: Gebiedsontwikkeling

Wat is er aan de hand?

De GR Bleizo wenst vanwege een betere aansluiting bij het omliggende gebied een voor de gebiedsontwikkeling gunstiger verlegging van het tracé van de K&L. Deze variant is voor het project duurder; meerkosten € 2 mln. Voor deze scope-uitbreiding moet kostendekking gevonden worden.

De scope omvat de verlegging van een CO2 leiding. Voor deze verlegging zijn twee mogelijkheden: 1) op conventionele diepte, en 2) met gebruikmaking van diep boren. De tweede mogelijkheid is circa 2 mln. duurder dan de eerste en biedt Zoetermeer en Lansingerland extra comfort omdat deze beter scoort op het onderwerp externe veiligheid en omdat deze minder beperkend werkt voor (potentiële) gebiedsontwikkeling.

De scope schrijft de keuze voor de uitvoering niet voor. De raming is gebaseerd op sobere scope zonder verdiepte ligging. Indien Zoetermeer of Lansingerland een dergelijke verdiepte ligging zouden wensen, zouden ze dit via als VTW kunnen voorleggen aan de stuurgroep, waarbij indien de stuurgroep akkoord gaat met de VTW de aanvrager van de scopewijziging de kosten (inclusief risico's) van deze wijziging zou moeten dragen. Indien een verdiepte ligging wenselijk is voor de (veilige) realiseerbaarheid van het project, zou het een optredend risico zijn en zouden de kosten in eerste instantie vanuit de post onvoorzien worden gefinancierd. Indien (mede als gevolg van dit optredend risico) de uiteindelijke kosten van het project boven het budget uitkomen, zou deze budgetspanning volgens de vooraf vastgestelde verdeelsleutel van 87% en 13% door respectievelijk Haaglanden en de GR Bleizo gedragen worden.

Wat kan er in dat geval gebeuren?

De gemeente Zoetermeer of de aannemer van gemeente Zoetermeer zouden de verdiepte ligging als enige mogelijkheid kunnen presenteren, hierop in voorbereidende werkzaamheden op aan kunnen sturen of optimistisch kunnen presenteren vergeleken met de conventionele ligging.

Indien de opdrachtgevers (met name Haaglanden) deze tactiek voorzien, kan dit het vertrouwen in de samenwerking binnen de governance structuur ondermijnen en leiden tot een wantrouwende houding van Haaglanden.

Wat valt hieraan te doen?

Om dit risico te beheersen / de kwaliteit van de samenwerking tussen de opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen te borgen, kunnen de volgende maatregelen genomen worden:

- In iedere VTW/scopewijziging, of nadere invulling van scope die afwijkt van het referentieontwerp waar de raming op is gebaseerd, wordt een paragraaf opgenomen met alternatieven voor het voorstel, en een paragraaf met risico's die samenhangen met de verschillende alternatieven.
- Voor ieder risico wordt vastgelegd wie deze risico's in geval van optreden zal dragen.

- De bovengenoemde aanpak zijn partijen op voorhand expliciet met elkaar overeengekomen (bijvoorbeeld) in het Plan van Aanpak. De afspraken dienen om het risico op het 'sturen' van de opties door partijen te beperken.
- De PO aan de stuurgroep 'voormeldingen' laten doen van (potentieel) aankomende scopewijzigingen/VTW's voordat deze in detail (inclusief kosten en risico's) aan de stuurgroep worden voorgelegd. Dit is een maatregel die de transparantie verhoogt.
- De PO en stuurgroep maken op voorhand een afspraak over een mandaat voor het aanspreken van de pot 'onvoorzien', en dit mandaat wordt beperkt tot een bepaalde financiële omvang. Dit dient om het tijdig informeren over grote overschrijdingen te garanderen.
- Bij de overgang van DO naar bestek laat de projectorganisatie een onafhankelijke toets uitvoeren op het DO. Eén van de onderdelen van de toets is het beoordelen of wijzigingen of invullingen van het bestek optimaal en noodzakelijk of 'verfraaiingen' zijn (met andere woorden, een toets op een 'sobere scope'). Zo wordt de neiging aan te sturen op verfraaiingen voor een deel ondervangen.

3.2.3 Scenario 3: RWS

Wat is er aan de hand?

Rijkswaterstaat stelt aanvullende voorwaarden aan het viaduct als gevolg van aangescherpte richtlijnen binnen RWS. Hierdoor wordt het project € 2 mln. duurder. Doordat dit al in een vroeg stadium duidelijk is, kan de scope nog teruggebracht worden. Er is geen prioriteringslijst met scope reducties. De PO meldt deze tegenvaller en doet een voorstel voor versobering van de scope.

Aangezien de scope van het station voor een belangrijk deel verbonden is aan de scope voor het basisstation, en hier een koppeling ligt met het budget vanuit IenM en wettelijke eisen, is deze scope lastig te versoberen. De meest voor de hand liggende versoberingen kunnen gevonden worden in de pleinen, de combibrug (bijvoorbeeld smaller maken), of de ruimtelijke kwaliteit van de omgeving terugbrengen (bomen, uitstraling, gebruikte materialen). Een andere optie is het schrappen van de seinoptimalisatie. Het versmallen van het brugdek is de eenvoudigste optie.

Wat kan er in dat geval gebeuren?

Een risico in dit scenario is dat Zoetermeer als opdrachtnemer stuurt op versobering van delen van de scope waar zij zelf relatief weinig waarde aan hecht.

Indien Zoetermeer de stuurgroep de meest voor de hand liggende versoberingsoptie(s) voorlegt, zou 87% van deze versobering ten gunste van Haaglanden komen en 13% van de GR Bleizo. De mogelijkheid bestaat dat de besparing voor Haaglanden zwaarder weegt dan de reductie in scope, met name als dit scope betreft die (gezien de mogelijkheden tot versobering) vooral voor de GR Bleizo waarde vertegenwoordigt. De GR Bleizo zal om dezelfde reden wellicht niet instemmen met deze versobering waardoor een impasse ontstaat; er is geen unaniem besluit mogelijk in de stuurgroep voor het versoberen van de scope noch voor het verhogen van het budget, terwijl de prognose eindstand voor de vastgestelde scope (met inachtneming van de gedwongen aanpassing van de scope vanuit RWS) het vastgestelde budget overschrijdt.

Wat valt hieraan te doen?

In het tweede geval zal er een grote druk op de stuurgroep komen om eruit te komen, ook omdat vertraging in het besluitvormingsproces rond scope kan leiden tot vertragingen in het project en claims van gecontracteerde partijen. Mogelijk bereikt de stuurgroep overeenstemming over versoberingen met andere kostenconsequenties dan de aangegeven

87%/13%. Om deze situatie zo soepel mogelijk te laten verlopen, kunnen de volgende maatregelen genomen worden:

- 'Recht op bestuurlijke vertraging' in de contractering inbouwen. De eventuele vertraging heeft direct consequenties omdat de aannemer verdragingskosten kan claimen. De maatregel beperkt weliswaar niet de kans van optreden van vertraging, maar beperkt wel de financiële gevolgen;
- In het DO een lijst met versoberingsopties (en hun consequenties voor kosten en kwaliteit) uitvragen en deze op voorhand delen in de stuurgroep. Op deze manier wordt besluitvorming gestroomlijnd en wordt het risico op onvolledig informeren door één van de partijen beperkt.

In de eerste situatie of indien de stuurgroep niet tot een besluit kan komen, leidt dit tot een situatie met een sterke gelijkenis met scenario 2 en kan op soortgelijke wijze beheerst worden:

- De PO meerdere alternatieven voor versoberingen aan de stuurgroep laten voorleggen en per alternatief risico's en allocatie daarvan aangeven die samenhangen met deze alternatieven.
- Eventueel een onafhankelijke toets laten uitvoeren op deze alternatieven en de daarmee samenhangende risico's.

3.2.4 Scenario 4: Geld over

Wat is er aan de hand?

De gunning van Bleizo vindt plaats tegen 70% van het geraamde bedrag wat tot een € 20 mln. lagere prognose eindstand voor Bleizo leidt. De PO meldt dit aan de stuurgroep in haar rapportages. Tegelijkertijd valt de ontwikkelingsopgave van Bleizo € 20 mln. tegen. Lansingerland wil de € 20 mln. (na aanbesteden Bleizo) aanwenden om het tekort op de ontwikkelingsopgave te dekken.

Wat kan er in dat geval gebeuren?

Een groot aantal projecten in het recente verleden heeft laten zien dat aanbestedingsmeevallers een gevolg zijn van (te) scherp inschrijven van aannemers en dat gedurende het verloop van het project de kosten van het project alsnog oplopen en de relatie met de aannemer vanaf de start van het project onder druk staat. Ondanks dat, kunnen de opdrachtgevers geneigd zijn de scope uit te willen breiden of budget aan het project onttrekken om elders aan te wenden.

Wat valt hieraan te doen?

- Om dit risico te beheersen is reeds in de realisatieovereenkomst afgesproken dat de afrekening pas 1 jaar na oplevering van het project plaatsvindt.
- Tevens neemt de PO in een dergelijk scenario een risicoreservering op voor 'meerwerkclaims vanwege lage inschrijving', ter grootte van de meevaller, waardoor prognose en budget ondanks de meevaller in evenwicht blijven.
- Een aanvullende beheersmaatregel is om iedere scope-uitbreiding in de stuurgroep als aanvullend aan te merken. Daarbij wordt vastgelegd waar dekking voor deze scope-uitbreiding gevonden wordt, in het geval er later door welke tegenvaller dan ook, toch geen dekking blijkt te zijn.

4 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de overall conclusie met betrekking tot de robuustheid van de governance structuur van het project Bleizo en een aantal aanbevelingen om risico's die deze structuur in zich heeft te borgen.

Het onderzoeksdoel luidde:

Het beoordelen of de voor het project Vervoersknoop Bleizo gekozen governance structuur voldoende robuust is om het project adequaat aan te sturen. Specifiek wordt getoetst of, gegeven dat partijen en personen soms meerdere rollen tegelijkertijd vervullen, het voorkomen van beoordelingsfouten en belangenverstrengeling voldoende is geborgd.

4.1 Algemene conclusie

Horvat & Partners is van mening dat de governance structuur van het project Bleizo voldoende robuust is om het project Bleizo adequaat aan te kunnen sturen en het risico op beoordelingsfouten en belangenverstrengeling adequaat te beheersen, mits de in de werksessies geïdentificeerde maatregelen worden genomen.

Voor deze maatregelen verwijst het auditteam naar de volgende paragraaf. Hierbij zijn de met "eventueel" aangemerkte maatregelen optioneel.

4.2 Aanbevelingen

Op basis van de geanalyseerde scenario's komt het auditteam tot de volgende aanbevelingen op de relaties met: de opdrachtgevers / stuurgroep, ProRail, en de aannemer(s). De projectorganisatie heeft voor iedere aanbeveling aangegeven hoe zij met de aanbeveling om wil gaan. Deze reactie is integraal in onderstaande tabellen met aanbevelingen opgenomen.

In de relatie met de opdrachtgevers dienen de volgende activiteiten te worden ondernomen. Deze activiteiten liggen met name op het vlak van communicatie en informatieverstrekking, en dienen om bestuurders vooraf goed en transparant te informeren over het resterende risico, zodat men achteraf niet kan zeggen verrast te zijn geweest.

<i>Aanbeveling Horvat & Partners</i>	<i>Reactie Projectorganisatie</i>
1. op voorhand (bij voorleggen realisatieovereenkomst) goed de gemeenteraden informeren over de mogelijke consequenties/de resterende risico's bij overschrijdingen op spoorse / ProRail werkzaamheden die volgen uit het sluiten van de overeenkomst;	Dit wordt aanvullend opgenomen in het college en raadsvoorstel, ten behoeve van de vaststelling van de realisatieovereenkomst.
2. op voorhand de gemeenteraad goed informeren over het verschil tussen aansprakelijkheden van Zoetermeer als opdrachtgever en als opdrachtnemer. Voor overschrijdingen die volgen uit optredende risico's binnen het project, kan de gemeente Zoetermeer als opdrachtgever	Dit wordt aanvullend opgenomen in het college en raadsvoorstel, ten behoeve van de vaststelling van de realisatieovereenkomst.

worden aangesproken voor een deel van bijdrage die de GR Bleizo in dat geval zou moeten leveren. Dit komt neer op 50% van de 13% die de GR Bleizo in dat geval bijdraagt; oftewel 6,5% van de overschrijding. In het geval de gemeente Zoetermeer wordt aangesproken op haar verantwoordelijkheid als opdrachtnemer (bijvoorbeeld in het geval de gemeente Zoetermeer het project onvoldoende beheerst) kan ze worden aangesproken voor 100% van de overschrijding.	
3. uitzoeken welke bevoegdheden GR Bleizo en Haaglanden hebben om Zoetermeer als opdrachtnemer in gebreke te kunnen stellen binnen en buiten de stuurgroep om. Tevens uitzoeken of (vertegenwoordigers van) Zoetermeer de mogelijkheid hebben om een dergelijke in gebreke stelling op een ongewenste wijze tegen te houden;	In artikel 8.9 van de Realisatieovereenkomst is het volgende opgenomen: "Alle schade en kosten die voortvloeien uit het verwijtbaar handelen en/of het niet nakomen van afspraken door een Partij, komen voor rekening van de Partij die verwijtbaar handelt en/of afspraken niet nakomt." Aangezien dit een privaatrechtelijke overeenkomst is, staat het iedere partij vrij om middels een aansprakelijkheidsstelling gemeente Zoetermeer aansprakelijk te stellen, zonder tussenkomst van de stuurgroep of het opdrachtgeversoverleg. Daarmee kan de Gemeente Zoetermeer een dergelijk besluit niet blokkeren.
4. eventueel twee keer per jaar in de vorm van Tussenberichten aan de gemeenteraden te rapporteren over risico's. (NB: omdat de bijdrage aan Bleizo onderdeel vormt van de begroting van de gemeente Zoetermeer is het logisch om in dit kader de gemeenteraad te informeren over risico's ten aanzien van deze bijdrage.)	Dit gebeurt reeds, aan de GR Bleizo zal gevraagd worden hier ook de risico's van de Vervoersknoop expliciet in mee te nemen.
5. in iedere VTW/scopewijziging/versoering of nadere invulling van scope die afwijkt van het referentieontwerp waar de raming op is gebaseerd een kopje opnemen met alternatieven en risico's die samenhangen met de verschillende uitvoeringswijzen.	Op dit punt zal het scopeaanpassingsformulier worden aangevuld. Dit zal worden vastgelegd in het beheerplan Vervoersknoop Bleizo.
6. bij alle risico's expliciet vermelden wie de drager van deze risico's is. Dit is met name relevant in het geval van scope-uitbreidingen op verzoek van een partij waarbij tevens kan worden afgesproken dat die partij de met de scope-uitbreiding verbonden risico's gaat dragen.	Dit zal opgenomen worden in het beheerplan Vervoersknoop Bleizo, toegevoegd worden aan het scopeaanpassingsformulier en als extra kolom in het risicodossier worden toegevoegd.
7. de PO aan de stuurgroep 'voormeldingen' laten doen van (potentieel) aankomende scopewijzigingen/VTW's voordat deze in detail (inclusief kosten en risico's) aan de stuurgroep worden voorge-	Dit vindt reeds plaats, zal worden vastgelegd in het beheerplan Vervoersknoop Bleizo.

legd;	
8. de PO en stuurgroep afspraken laten maken over het mandaat voor het aanspreken pot van de post onvoorzien;	Deze actie zal worden opgepakt.
9. een onafhankelijke toets laten uitvoeren op de vertaling van het DO naar bestek. Eén van de onderdelen van de toets is het beoordelen of wijzigingen of invullingen van het bestek optimaal en noodzakelijk of 'verfraaiingen' zijn (met andere woorden, een toets op een 'sobere scope').	In de opdracht aan het ingenieursbureau zal dit meegegeven worden ten behoeve van de verificatie. Daarnaast zal een onafhankelijke partij gevraagd worden dit te toetsen.
10. opnemen van een risicoreservering in de prognose eindstand op 'meerwerkclaims vanwege lage inschrijving' ter grootte van meevaller in geval van (grote) aanbestedingsmeevallers;	Dit zal worden meegenomen en worden vastgelegd in het beheerplan Vervoersknoop Bleizo.
11. iedere scope-uitbreiding als aanvullend op de scope aanmerken en daarbij vastleggen waar dekking voor deze scope gevonden wordt indien het risico van meerwerk optreedt.	Dit is reeds de praktijk. In het beheerplan Vervoersknoop Bleizo zal dit bij de procedurebeschrijving scopeaanpassing nader worden opgenomen.
12. in een document de governance structuur en bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschrijven en deze structuur laten vaststellen door de stuurgroep.	Voorgesteld wordt om dit te doen op basis van het schema uit de audit van Horvat en Partners, aangevuld met een TBV document. Dit document kan vervolgens als bijlage bij het Plan van Aanpak worden gevoegd.

In de relatie met ProRail dienen de volgende afspraken (in de SOK) gemaakt / acties ondernomen te worden. Deze afspraken zijn bedoeld om een onvoorziene uitputting voor zover mogelijk te voorkomen, oftewel het risico op 'zitten slapen' te beheersen.

<i>Aanbeveling Horvat & Partners</i>	<i>Reactie projectorganisatie</i>
1. relatie met ProRail vaststellen. ProRail is geen 'partner', maar onderaannemer van de gemeente Zoetermeer, met de rechten en plichten die daarbij horen. De invulling van het opdrachtgeverschap is gedelegeerd aan de projectorganisatie.	Dit zal door middel van het vaststellen van de governance structuur in de stuurgroep worden geborgd.
2. inventariseren of het mogelijk is om de bijdrage van het ministerie van IenM inzake het basisstation via de gemeente Zoetermeer te laten verlopen;	Deze check zal plaatsvinden, mogelijk is een route via Haaglanden eenvoudiger te realiseren, aangezien er reeds middelen van I&M richting Haaglanden gaan.
3. vastleggen budgetverantwoordelijkheid bijdrage IenM in het Plan van Aanpak;	Dit zal worden opgenomen in het plan van aanpak
4. over totaal budget rapporteren inclusief bijdrage IenM;	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
5. rapporteren per kwartaal en indien wenselijk geacht door PO frequenter;	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
6. rapporteren op urenuitputting per functie;	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
7. budgetten zijn exclusief een post onvoorzien (bij overschrijding moet ProRail dus 'terug' naar haar opdrachtgever; de gemeente Zoetermeer);	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.

8. VTW's op de vastgestelde ProRail scope moeten ten minste door de PO (en waar vanwege mandaat PO eventueel door de stuurgroep) worden goedgekeurd;	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
9. bestekken/gunningen dienen te worden goedgekeurd in de PO;	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
10. de PO heeft het recht toetsen/audits uit te voeren bij ProRail en/of bij aannemers die ProRail contracteert;	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
11. de PO ontvangt de output van het kwaliteitsmanagementsysteem van de ProRail projectorganisatie (waarmee ProRail een beeld geeft over hoe goed hun eigen kwaliteitsmanagementsysteem functioneert);	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
12. duidelijke fase-overgangen afspreken (bevoegdheden van de PO) bij wijze van go/no go (van VO naar DO, DO naar bestek) waarop de actuele prognose eindstand inclusief risico's op ProRail scope wordt gerapporteerd.	Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.
13. eventueel kan de PO ProRail een jaarlijkse accountantsverklaring vragen;	Deze aanbeveling wordt overgenomen. Dit zal worden vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst.

In de relatie met de aannemer(s). Deze maatregelen zijn met name gericht op het beperken van de gevolgen van het oplopen van vertraging.

<i>Aanbeveling Horvat & Partners</i>	<i>Reactie projectorganisatie</i>
1. 'recht op bestuurlijke vertraging' in de contractering inbouwen. De eventuele vertraging heeft direct consequenties omdat de aannemer verdragingskosten kan claimen.	Dit zal worden meegenomen in de contractering. Zal worden vastgelegd in de aanbestedingsstrategie.
2. in het DO een lijst met versoeringsopties (en hun consequenties voor kosten en kwaliteit) uitvragen en deze op voorhand delen in de stuurgroep. Op deze manier wordt besluitvorming gestroomlijnd en wordt het risico op onvolledig informeren door één van de partijen beperkt.	Dit zal worden uitgevraagd in de opdracht aan het Ingenieursbureau. Hierover zal bij de afronding van het DO worden gerapporteerd.

Bijlage A: Lijst met ontvangen documenten

Nr.	Omschrijving	Datum	Opsteller
1	Bestuursovereenkomst Bleizo	1-02-08	Gemeente Zoetermeer en Lansingerland
2	Gemeenschappelijke regeling Bleizo	16-06-08	Gemeente Zoetermeer & Lansingerland
3	Realisatieovereenkomst definitief, inclusief bijlagen	20-12-12	D.I.P. Dierikx
4	141021 MSM PvA knoop Bleizo v6 1 concept	4-03-10	D.I.P. Dierikx
5	Raadsvoorstel bedienings- en realisatieovereenkomst versie 2	2-11-14	D.I.P. Dierikx
6	20141030_VVKB_DIPD_Besluit realisatieovereenkomst definitief	16-10-14	Projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo
7	20141030_VVKB_DIPD_Besluit volmachtregeling definitief	16-10-14	Projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo
8	Besluitvorming realisatieovereenkomst vervoersknoop Bleizo	3-11-14	Projectorganisatie Vervoersknoop Bleizo

Bijlage B: Financieel overzicht Bleizo (bijlage 1 bij Realisatie-overeenkomst [003])

De kosten van de aanleg van station Bleizo, van de bouw van de vervoersknoop en van de aan de NS te betalen compensatie in de exploitatiekosten bedragen in totaal € 122.560.000 excl. BTW. Er is een samenhang met de verlenging van de Verlengde Oosterheemlijn (VOHL), die inmiddels voor het grootste deel gerealiseerd is.

De verdeling van de kosten over de verschillende posten is als volgt:

Aanleg VOHL	€ 43,30 mln.
Aanleg RandstadRail boven A12	€ 18,54 mln.
Bouw station	€ 20,70 mln.
Ketenmaatregelen	€ 32,33 mln.
Compensatie exploitatie	€ 6,20 mln.
Kleine inframaatregelen	€ 1,49 mln.
Totaal	€ 122,56 mln.

De dekking van deze kosten is als volgt:

Stadsgewest Haaglanden	€ 92,49 mln. ¹
<i>Actieprogramma Openbaar Vervoer</i>	€ 26.119.229
<i>Programma Inframaatregelen Netwerk RR</i>	€ 10.392.398
<i>Programma Vervoersknoop BleiZo</i>	€ 2.410.028
<i>Programma Beter Benutten</i>	€ 7.358.445
<i>Programma fietsmaatregelen</i>	€ 9.350.000
<i>Programma Autoprojecten</i>	€ 8.862.668
<i>Regiofonds BOR</i>	€ 27.996.610
Gemeenschappelijke Regeling Bleizo	€ 14,72 mln. ²
Gemeente Den Haag	€ 1,80 mln.
I&M	€ 10,05 mln. ³
SRR	€ 3,50 mln. ⁴
Totaal	€ 122,56 mln.

¹ Van dit bedrag is reeds ca € 41,1 mln. betaald. Het resterende nog te betalen bedrag van ca € 51,3 mln. heeft prijspeil 2016 met uitzondering van het bedrag voor de afkoop exploitatie (€ 5,2 mln.) en de verwachte uitgaven in 2014 en 2015 (€ 7 mln.). Hier wordt gerekend met prijspeil 2014.

² Hiervan is reeds 0,75 mln. uitgegeven, het restant is prijspeil 2016

³ incl. € 2,13 mln. te verwachten onderuitputting van het programma Beter Benutten. Hiervan is reeds € 0,3 mln. uitgegeven

⁴ Hiervan is reeds € 0,25 mln. uitgegeven