



provincie **HOLLAND**
ZUID

Aanbevelingen bij feitenrelaas **Voorgeschiedenis van de in 2019 geconstateerde tekortkomingen aan de hefbrug Boskoop**

Opdrachtgever

Hennie Koek
Provinciesecretaris

Opdrachtnemer

Jacques van Kempen RA RO
Hoofd Eenheid Audit en Advies

Onderzoekers



Definitief – versie 1.0
7 mei 2020
Provincie Zuid-Holland

Inhoudsopgave en overzicht van de aanbevelingen

Inleiding	2
Aanbevelingen voor de verbetering van het onderhoudsproces	2
1. Richt de periodieke onderhoudsinspecties op de conditie van de brug als geheel	2
2. Vergoot de samenhang tussen dagelijks beheer & onderhoud en groot onderhoud	2
3. Verminder het meerwerk en zorg voor meer maatwerk in contracten	3
4. Hernieuw de risicobeoordeling van corrosie en conservering op de hefbruggen	3
5. Verbeter het informatiebeheer en de archivering in IDMS	3
6. Bezie een aantal aanbevelingen breder in de organisatie	4
Ter afsluiting	4

Inleiding

In het plan van aanpak van 8 november 2019 is afgesproken dat de onderzoeksresultaten voor het onderzoek naar de voorgeschiedenis van de in 2019 geconstateerde tekortkomingen aan de hefbrug Boskoop in twee schriftelijke rapportages worden opgeleverd. De eerste, separate, rapportage betreft een feitenrelaas, waarin een antwoord wordt gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen.

In deze tweede rapportage geven wij, in de vorm van aanbevelingen, antwoord op de derde onderzoeksvraag uit het plan van aanpak: *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om, waar nodig, het onderhoudsproces voor alle (vergelijkbare) bruggen in Zuid-Holland te verbeteren?*

Aanbevelingen voor de verbetering van het onderhoudsproces

1. Richt de periodieke onderhoudsinspecties op de conditie van de brug als geheel

Uit het feitenrelaas komt naar voren dat er verbeteringen in de aanpak en afhandeling van het onderhoudsproces van beweegbare kunstwerken mogelijk zijn. De doeltreffendheid van de inspecties in het kader van het dagelijks beheer en onderhoud (DBO) kan vergroot worden, wanneer deze meer dan nu, gericht wordt op de conditie van de hefbrug Boskoop als geheel in plaats van op de onderhoudsstaat van het bewegingswerk alleen.

Wij bevelen DBI aan om:

- 1.1 periodiek ook de bovenste delen van de beide heftorens te inspecteren;
- 1.2 ervoor te zorgen dat de staat van de conservering en de constructie meer onderdeel van de reguliere, periodieke inspecties vormen.

2. Vergoot de samenhang tussen dagelijks beheer & onderhoud en groot onderhoud

De relatie tussen het dagelijks beheer en onderhoud (DBO) en het groot onderhoud behoeft aandacht. Een sterkere verbinding tussen acties en tekortkomingen die voortkomen uit het DBO met de uitvoering van het groot onderhoud en vice versa, zal de kwaliteit en doeltreffendheid van het onderhoud in zijn totaliteit versterken. Van belang hierbij is ook in te zetten op de versterking van het ambtelijk opdrachtgeverschap als kritisch sparringpartner voor de projectleider.

Een heldere en transparante afweging van de keuzes en de vastlegging hiervan is ook nodig. Dit vraagt ook expliciete aandacht voor de afweging al dan niet (bestuurlijk) op te schalen. Opvallend is dat besluiten waar geld mee gemoeid is via de workflow gemotiveerd en vastgelegd worden. Indien echter besloten wordt om iets niet te doen, wordt geen workflow gemaakt en wordt de

motivering meestal niet of slechts summier vastgelegd. Consequentie hiervan is dat achteraf niet kan worden uitgelegd wat de aanvankelijke afwegingen waren.

Wij bevelen DBI aan om:

- 2.1 een opvolgingssysteem in te richten voor de monitoring van de opvolging van tekortkomingen en acties die voortkomen uit alle onderhouds- en inspectieactiviteiten per asset of cluster van assets;
- 2.2 de rol van de ambtelijke opdrachtgever als kritisch sparringpartner voor de projectleider en verbinder naar de organisatie en het bestuur steviger in te vullen;
- 2.3 per asset of groep van assets een goed gedocumenteerd risicodossier in te richten en te onderhouden, waarin ook aandacht wordt besteed aan de afweging van technische, financiële en omgevingsgerichte aspecten;
- 2.4 meer expliciet aandacht te besteden aan mogelijke bestuurlijke risico's bij het maken van keuzes;
- 2.5 een betere vastlegging van keuzes en de motivering hiervan te organiseren voor besluiten, waarvoor het maken van een besluitworkflow niet vereist is.

3. Verminder het meerwerk en zorg voor meer maatwerk in contracten

Overwegingen in de aanbesteding van onderhoud

Er lijkt een spanningsveld te bestaan tussen het voorzien in maatwerk voor het onderhoud en de wens om met een beperkt aantal contracten te werken. Dit geldt zowel voor het DBO als voor het groot onderhoud. De hefbruggen zijn 'afwijkende' bruggen met een monumentale status en vergen een andere onderhoudsaanpak dan andere bruggen.

De tijdspanne tussen de aanbesteding van het groot onderhoud van de hefbrug Boskoop en de uitvoering hiervan in 2013 is aanzienlijk geweest. Tussentijdse nieuwe inzichten vertaalden zich daardoor in meerwerk. Dit heeft geleid tot het bereiken van de meerwerk grens. Bij overschrijding van deze grens zou opnieuw moeten worden aanbesteed, met de nodige consequenties.

Wij bevelen DBI aan om:

- 3.1 te bezien of er binnen de contracten voor dagelijks beheer en onderhoud meer gedifferentieerd kan worden naar maatwerk per type brug;
- 3.2 recente aanbestedingen van groot onderhoud te evalueren gericht op het verkleinen van (de kans op) aanzienlijk meerwerk.

4. Hernieuw de risicobeoordeling van corrosie en conservering op de hefbruggen

Door de tijd heen is op de hefbrug Boskoop steeds weer corrosie aangetoond en zijn diverse maatregelen genomen. Deze hebben niet in alle gevallen even goed geholpen.

Wij bevelen DBI aan om:

- 4.1 de corrosieproblematiek van de hefbrug Boskoop te evalueren, de risicobereidheid ambtelijk en bestuurlijk af te stemmen, de risico's te wegen en mogelijke maatregelen te onderzoeken;
- 4.2 ook de andere hefbruggen in dit perspectief te bekijken.

5. Verbeter het informatiebeheer en de archivering in IDMS

De onderzoekers hebben veel tijd moeten investeren in het achterhalen van de juiste stukken. Er zijn veel digitale mappen over de hefbrug Boskoop (in IDMS en op de Q-schijf van DBI). De samenhang tussen deze mappen is gebrekkig en de erin opgenomen informatie niet altijd

volledig. Goede dossiervorming en het eigenaarschap hiervoor zijn voorwaarden voor kennisborging en om het leerproces van de organisatie verbeteren.

Wij bevelen DBI aan om:

- 5.1 Zorg te dragen voor verbetering van de kwaliteit en volledigheid van dossiers en het eigenaarschap hiervoor te organiseren.

6. Bezie een aantal aanbevelingen breder in de organisatie

Een deel van de hierboven genoemde aanbevelingen zijn (wellicht) breder van toepassing in de organisatie dan alleen bij DBI.

Wij bevelen de provinciesecretaris aan om:

- 6.1 de hiervoor genoemde punten 2.2, 2.4, 2.5 en 5.1 ook in een bredere context te (laten) beschouwen, bijvoorbeeld in het kader van de provinciebrede organisatieontwikkeling.

Ter afsluiting

Uit het onderzoek komt naar voren dat DBI in de laatste 12 jaar een aantal professionaliseringslagen voor haar onderhoudsprocessen heeft gemaakt.

In 2017 is DBI gestart met assetmanagement. Bij assetmanagement, het beheer van eigendommen of bedrijfsmiddelen, wordt reeds vanaf de ontwerpfase van de asset tot aan de eventuele ontmanteling ervan, rekening gehouden met de kosten, prestaties en risico's. In 2019 is de aanpak Boeggolf beweegbare kunstwerken uitgerold, waarin tal van verbetermaatregelen voor het onderhoud van beweegbare kunstwerken zijn opgenomen.

Deze door DBI voorgestelde en voor een deel al ingezette maatregelen liggen in de lijn van de hierboven beschreven aanbevelingen.