



Bijlage M Vraagspecificatie Projectbeheersing

Voor de uitvoering van projectbeheersing ten behoeve van Project A27 Houten Hooipolder, met zaaknummer 31167850.

Datum: 9 juni 2021

Colofon

v1.0

Uitgegeven door

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud

Griffioenlaan 2 | 3526 LA Utrecht | H14
Postbus 2232 | 3500 GE Utrecht

Datum

9 Juni 2021

Status

Definitief

Versienummer

1.0

Inhoud

Identificatie—4

1. Het project A27 Houten-Hooipolder—5

- 1.1 Algemene beschrijving—5
- 1.2 Projectbeheersing in de twee-fasen aanpak—6
 - 1.2.1. Twee-fasen aanpak—6
 - 1.2.2. Werkwijze van de twee-fasen aanpak bij A27HH—6
 - 1.2.3. Twee-fasen aanpak: ook voor projectbeheersing nieuw en experimenteel—7
 - 1.2.4. Baselinebeheer – kortcyclisch en intensief—8
- 1.3 Inzicht in onze organisatie—8
- 1.4 Projectorganisatie A27 Houten Hooipolder: één project, twee contracten—9
 - 1.4.1 Projectorganisatie—9
 - 1.4.2. Projectbeheersteam—10
 - 1.4.3. Aansturing en coördinatie—10
- 1.5 Huidige situatie projectbeheersing—10
 - 1.5.1. Huidige situatie van de Projectbeheersing—10

2. Doelstelling—11

- 2.1 Doelstelling opdracht—11
- 2.2 Ambities en missie van projectbeheersing A27 HH—11
- 2.3 Doelstellingen en succesfactoren—12

3. Beschrijving van de Opdracht—14

- 3.1 Inleiding—14
- 3.2 Looptijd en fasering—14
- 3.3 Gevraagde inzet ON PB—15
- 3.4 Te leveren output – samenvatting scope—16
 - Leeswijzer—17
 - #01 PB | **Stuur- en verantwoordingsinformatie**—18
 - #02 PB | **Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)**—20
 - #03 PB | **Planningsmanagement**—22
 - #04 PB | **Kansen- en risicomanagement**—25
 - #05 PB | **Financieel management**—28
 - #06 PB | **Kwaliteitsmanagement**—33
 - #07 PB | **Capaciteitsmanagement**—36

4. Aanvullende dienstverlening—38

- 4.1 Aanvullende producten en specials—38
 - 4.1.1. Specials—38
 - 4.1.2. Proces **transities**—38
- 4.2 Inrichting van de dienstverlening en samenwerking—39
- 4.3 Facilitaire en praktische aspecten—40

Bijlage 1 – Werkstromen—42

Identificatie

Deze Vraagspecificatie maakt onderdeel uit van de overeenkomst met zaaknummer 31167850, ten behoeve van A27 Houten Hoopolder, GPO, projectbeheersing.

1. Het project A27 Houten-Hooipolder

1.1 Algemene beschrijving

Het project A27 Houten-Hooipolder maakt onderdeel uit van de verbinding A27 Almere – Breda. Het is een traject van ongeveer 47 km en bevat vier grote oeververbindingen.

- Houtensebrug-west, over het Amsterdam-Rijnkanaal (verbreden);
- Hagensteinsebrug, over de Lek (vervangen);
- Merwedeburg, over de Boven-Merwede bij Gorinchem (vervangen);
- Keizersveerbrug, over de Bergsche Maas (vervangen).

Het hoofddoel van het project is om de doorstroming op de A27 tussen de aansluiting Houten en het knooppunt Hooipolder zodanig te verbeteren, dat in 2030 zoveel mogelijk wordt voldaan de streefwaarden uit de Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte. Hierbij hoort ook dat het aantal voertuigverliesuren op het hoofdwegennet afneemt, het aantal locaties met een te hoge I/C-verhouding beperkt wordt, de infrastructuur toekomstvast en veilig is en de A27 onderdeel uitmaakt van een robuust netwerk. Tevens is meegegeven om het sluipverkeer op het onderliggend wegennet door files op de A27 te beperken. Operationeel wordt aan deze hoofddoelstelling invulling gegeven met het Tracébesluit en de realisatie daarvan. Een belangrijke randvoorwaarde is het beschikbaar budget, hierbinnen wordt zo veel mogelijk gestreefd deze doelstellingen te bereiken.

Het project wordt op basis van twee afzonderlijke GWW contracten op de markt gezet: een D&C-contract voor het noordelijke traject Houten-Everdingen en een DBM-contract voor het zuidelijke traject Everdingen-Hooipolder. Verder geldt voor dit project dat de twee-fasen aanpak zoals opgenomen in het transitieplan "Op weg naar een vitale Infra-sector" als instrument is ingezet om, mede gezien de huidige marktomstandigheden en problemen op grote complexe projecten, projecten meer beheerst en voorspelbaar te realiseren.

Het projectteam stelt ten behoeve van de aanbesteding van beide GWW-contracten zogenaamde Visiedocumenten op. Daarin beschrijft het projectteam de opgave en geeft het haar visie op de samenwerking. Het Visiedocument van contract Zuid¹ (Everdingen-Hooipolder) is als achtergronddocument toegevoegd omdat dit de projectcontext verduidelijkt. Het projectbeheersteam heeft deze visie doorvertaald in een eigenstandig Visiedocument Projectbeheersing. Van ON PB wordt verwacht dat hij deze visie onderschrijft en een plan van aanpak opstelt dat hiermee in lijn is.

In Q2 2021 start de aanbesteding van het contract Zuid en in Q4 2021 van Noord. Een jaar later is de gunning van beide contracten voorzien. Het jaar 2021 staat daarom in het teken van voorbereiding en aanbesteding; 2022 aanbesteding en opstart realisatie. In 2023 zijn beide contracten gegund en bevindt het project zich in de eerste fase van de twee-fasen aanpak; een intensieve samenwerkingsfase met de realisatie-opdrachtnemers. Ook en met name op het gebied van projectbeheersing (gezamenlijke indicatieve baselines geld, tijd en risico's en daarin toewerken naar een definitief ontwerp met definitieve baselines). Dit wordt hieronder verder toegelicht.

Gedurende het uitvoeren van de bovengenoemde opgave is er behoefte om betrouwbare stuur- en verantwoordingsinformatie over het project te generen en kwaliteit van informatie en besluitvorming te borgen en bevorderen. Uitgangspunt hierbij zijn de vigerende afspraken over de scope, planning, kosten, kwaliteit, risico's en organisatie en de hierover vastgestelde baselines. Projectbeheersing ondersteunt, faciliteert en informeert de projectorganisatie en de opdrachtgevers van het project ten aanzien van deze aspecten en verzorgt de managementrapportage hierover.

¹ Een vergelijkbaar document wordt in een later stadium ook voor contract Noord opgesteld. Dat zal op hoofdlijnen niet afwijken van de Zuid-variant.

1.2 Projectbeheersing in de twee-fasen aanpak

1.2.1. Twee-fasen aanpak

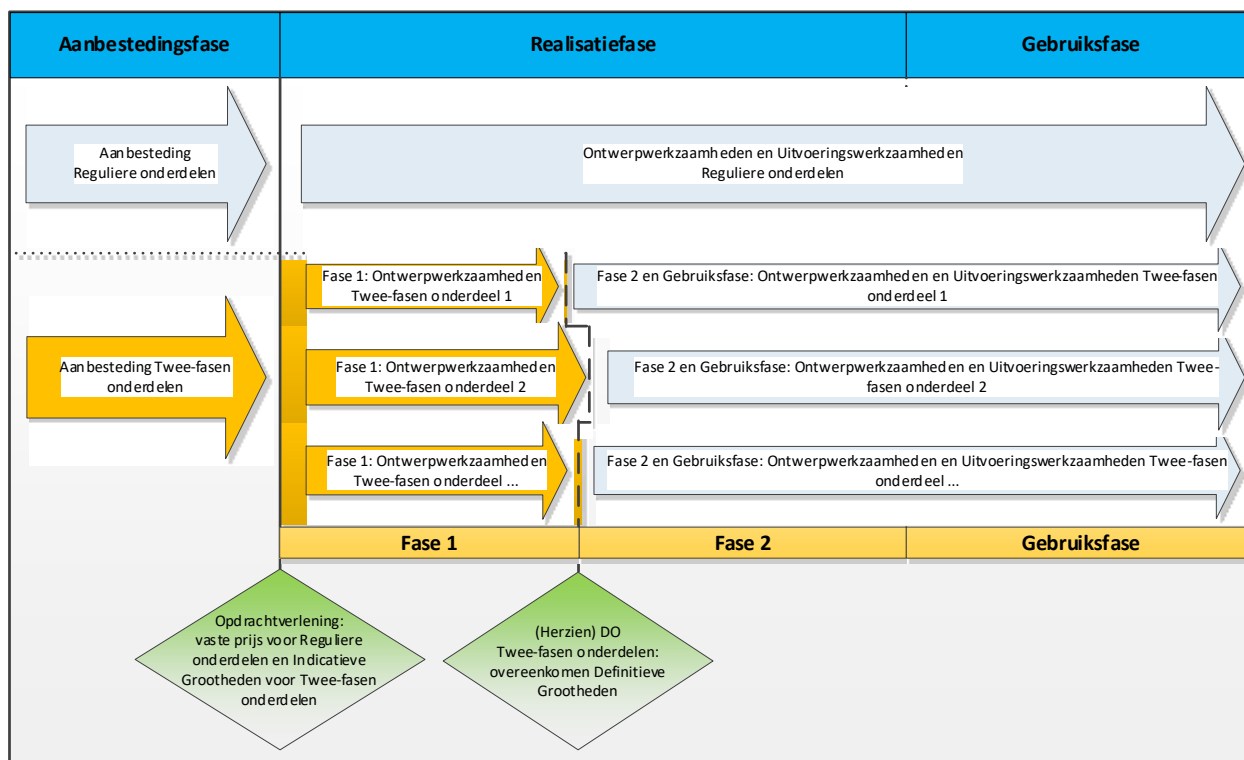
De A27HH is één van de pilots waar we op een nieuwe manier met de aannemer samenwerken: de twee-fasen aanpak. Daarbij is de insteek dat RWS en aannemer doet waar ze goed in zijn, eigenaarschap laten zien en open staan voor elkaars belangen. Met deze twee-fasen aanpak stellen we voor de twee-fasen onderdelen van de scope een definitieve prijs vast na definitief Ontwerp, dus na gunning van het realisatiecontract. Wanneer risico's en onzekerheden inzichtelijk zijn en we hier een beheersplan voor hebben. Hiermee beogen we onder andere:

- **Risico's te verlagen en evenwichtig te verdelen.** We onderzoeken de risico's zodat de kans en impact goed inzichtelijk zijn. Daarbij stemmen we af wie van ons dit risico het best kan beheersen.
- **Eerlijk werk voor een eerlijke prijs.** We voorkomen dat aannemers onder concurrentiedruk onverantwoorde risico's moeten nemen om de opdracht te winnen.
- **De voorspelbaarheid van dit project te vergroten.** Door met elkaar in Fase 1 de onzekerheden en risico's te onderzoeken en gezamenlijke beheersing op te zetten verkleinen we de kans op vertraging en vertragingskosten.

1.2.2 Werkwijze van de twee-fasen aanpak bij A27HH

Voor het project A27HH is gekozen voor een aanpak waarbij het Werk – zowel bij het contract Zuid als het contract Noord - bestaat uit Reguliere en Twee-fasen onderdelen (zie figuur 1).

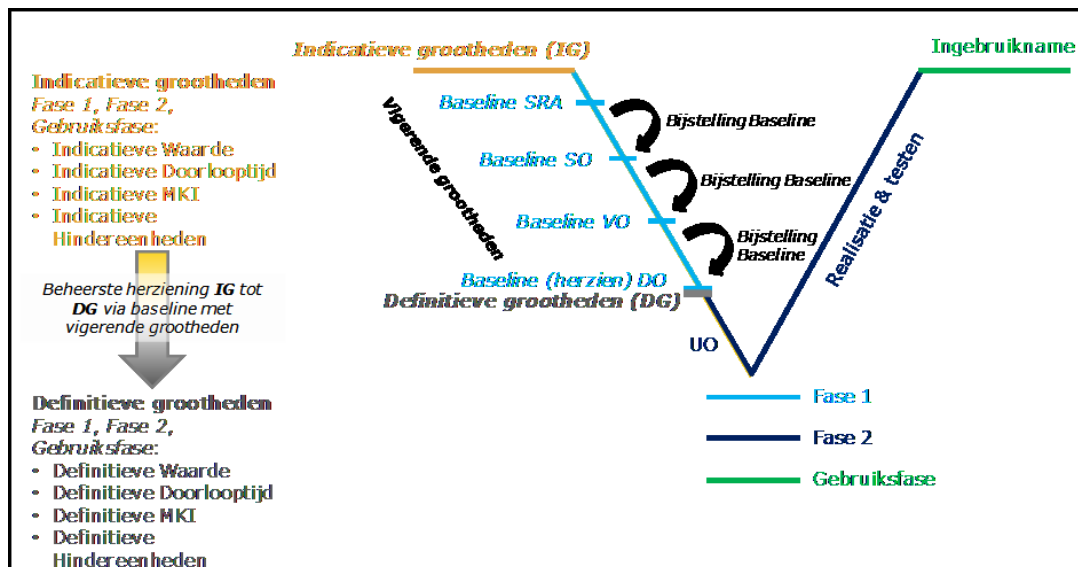
Figuur 1: visuele weergave Twee- fasen aanpak



De Reguliere onderdelen kennen een normaal risicoprofiel dat tijdens aanbesteding door de aannemers beprijsd wordt. Na gunning start zoals gebruikelijk de Realisatiefase, waarna de Gebruiksfase volgt. De twee-fasen onderdelen kennen de aanbestedingsfase, Fase 1, Fase 2 en de Gebruiksfase.

- **Twee-fasen onderdelen in aanbestedingsfase**
Aannemers (gegadigden) beprijsen de twee-fasen onderdelen niet tijdens de aanbesteding. Wij geven Indicatieve Grootheden mee voor o.a. de prijzen en doorlooptijden per twee-fasen onderdeel. Tijdens de aanbestedingsfase gaan we met de gegadigden in gesprek over de exacte afbakening van de twee-fasen onderdelen en de haalbaarheid van de Indicatieve Grootheden. Per contract zijn een aantal onderdelen benoemd die in de Twee-fase systematiek meelopen. Bij contract Zuid zijn dat zeven onderdelen en bij contract Noord drie onderdelen.
- **Twee-fasen onderdelen in Fase 1**
Na gunning start Fase 1. Het doel van Fase 1 is om samen te komen tot het Definitief Ontwerp van de twee-fasen onderdelen. Tijdens deze fase werken we intensief met de aannemer samen. Door onzekerheden weg te nemen en gezamenlijke risicobeheersing vorm te geven komen we tot een maatschappelijk optimum op de Indicatieve Grootheden. Via baselines stellen we de Definitieve Grootheden gefaseerd met de aannemer vast (zie figuur 2).
- **Twee-fasen onderdelen in Fase 2 en Gebruiksfase**
Na Fase 1 hebben de twee-fasen onderdelen geen bijzondere status meer binnen het Werk. Vanaf dat moment gelden dezelfde voorwaarden als voor de Reguliere onderdelen. Fase 2 bestaat uit uitvoeringsontwerp en uitvoeringswerkzaamheden. Na de Voltooiingsdatum wordt het Werk 15 jaar in stand gehouden in de Gebruiksfase voor contract Zuid (=DBM). Contract Noord (=D&C) eindigt na de realisatiefase, fase 2.

Figuur 2: Visuele weergave baselineproces indicatieve grootheden



1.2.3. Twee-fasen aanpak: ook voor projectbeheersing nieuw en experimenteel

Contract Noord en contract Zuid zijn beiden grote complexe contracten, waarvan meer dan helft van de (financiële) scope pas wordt ontworpen en geprijsd na gunning (in de 1 op 1 situatie). Dit gaat om honderden miljoenen euro's. Deze prijsvorming moet zorgvuldig en onderbouwd tot stand komen. De aannemers zullen daarom qua bemensing inzetten op kwaliteit, deskundigheid en senioriteit op de beheersaspecten tijd, geld en risicomangement.

Logisch gevolg is dat RWS een volwassen en stabiele projectbeheersorganisatie hiervoor wenst in te zetten. Qua profiel zien wij professionele en gedreven specialisten voor ons, die alles al een keer gezien hebben, zowel de opdrachtgeverskant als de opdrachtnemerskant van de tafel kennen, en weten hoe zaken gespeeld worden. Deze ruime ervaring mag zich echter niet vertalen in starheid; de twee-fasen aanpak vraagt juist stevigheid, samenwerking én wendbaarheid.

Kortweg zoeken we *een partner* in projectbeheersing die kwaliteit, flexibiliteit, deskundigheid en senioriteit kan leveren, gekoppeld aan interesse in en ervaring met het technisch/inhoudelijke werk. Stevig doch wendbaar.

Met name voor planningsmanagement, risicomanagement, financieel management en daaraan gekoppeld baselinebeheer en informatievoorziening, heeft de twee-fasen aanpak grote impact. De inhoud van de werkzaamheden verandert in hoogste essentie niet, maar de manier van werken en de dynamiek wel. Voor planning, risicodossier en financiële prognose is het uitgangspunt werken vanuit één bron, de aannemer stelt op en is penvoerder, wij vanuit projectbeheersing leveren input, zijn deskundig gesprekspartner en volgen het proces en toetsen de uitkomsten. Daarnaast zal RWS ook haar eigen beheerssystemen beheren o.g.v. planning, risicomanagement en financiën ten behoeve van de interne informatievoorziening.

Op andere PB-onderdelen, zoals kwaliteitsmanagement, capaciteitsmanagement en SAP-ondersteuning, is de impact minder groot. Deze processen zullen 'regulier' plaatsvinden, waarbij de context waarbinnen ze plaatsvinden (twee grote contracten met een experimentele aanpak) wel mede bepalend zal zijn voor de aard van het werk.

Verderop in deze vraagspecificatie worden bovenstaande elementen in meer detail expliciet gemaakt.

1.2.4 Baselinebeheer – kortcyclisch en intensief

Wezenlijk onderdeel van de twee-fasen aanpak is kortcyclische (8-wekelijkse) rapportage vanuit de aannemers, monitoring en sturing op de indicatieve waarden (financieel) en doorlooptijden (planning). Dit vergt een grotere intensiteit van de projectbeheersingsinzet.

Omdat de beide contractdelen Noord en Zuid samen verantwoordelijk op het project A27HH vergt dit daarnaast een extra consolidatie van de rapportage naar diverse gremia die – in verband met de twee-fasen aanpak – naar verwachting leidt tot de nodige rapportage- en informatievoorzieningsvraagstukken alsook een vertaling hiervan in de vorm van dashboards richting opdrachtgevers en stuurgroep.

De financieel specialisten zullen veel korte lijnen moeten onderhouden met kostendeskundigen en risicomangers in fase 1 om de financiële risico's kortcyclisch door te vertalen naar financiële projectforecasts en bandbreedtes.

1.3 Inzicht in onze organisatie

Governance en context

We zijn samen met de aannemers verantwoordelijk voor snelle, juiste en betrouwbare besluitvorming tijdens het project. Dit moeten wij realiseren in een politiek/bestuurlijke context. Afhankelijk van het besluit dat genomen moet worden vindt er intern bij Rijkswaterstaat en het Ministerie Infrastructuur & Waterstaat (I&W) afstemming plaats op tactisch en strategisch niveau. Om de afstemming binnen en tussen RWS en het Ministerie I&W te borgen is een overlegstructuur ingericht met onder andere:

- RWS intern opdrachtgeversoverleg (Grote Projecten en Onderhoud en coördinerende regionale dienst RWS Zuid Nederland),
- RWS intern directeurenoverleg (interne opdrachtgevers en betrokken directeuren regionale en landelijke RWS diensten),
- een ministeriebreed ambtelijk projectbeheersingsoverleg (PBO) en
- een ministeriebreed bestuurlijk stuurgroepoverleg (BO).

Dat betekent dat informatie op verschillende momenten en op verschillende niveaus ontsloten moet worden, afgestemd op de informatiebehoefte van de betreffende interne stakeholders.

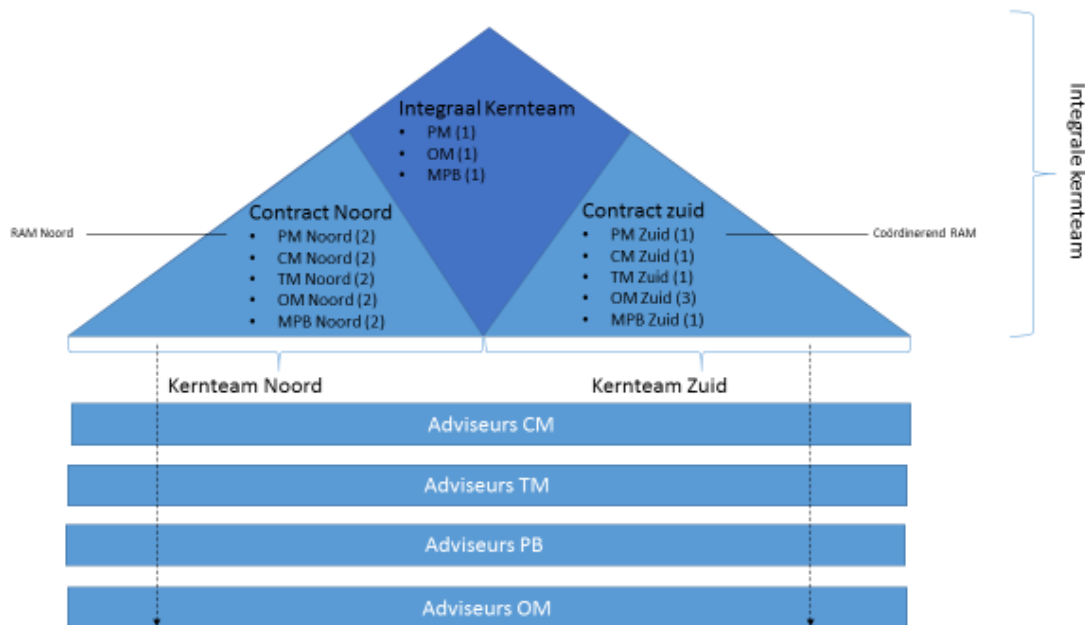
De grote hoeveelheden aan informatiestromen (o.a. twee-fasen aanpak) en de vele (intern) betrokkenen maken het extra uitdagend om alle informatie tijdig en actueel te behandelen. PB heeft mede een rol om dit te organiseren en beheersen.

1.4 Projectorganisatie A27 Houten Hooipolder: één project, twee contracten

1.4.1 Projectorganisatie

De projectorganisatie A27HH werkt volgens de principes van het Integraal Projectmanagement (IPM)-model. Daarbij kent elk hoofdcontract een eigen kernteam (contract A27HH-Zuid en contract A27HH-Noord) bestaande uit de projectmanager (PM), contractmanager (CM), technisch manager (TM), omgevingsmanager (OM) en manager projectbeheersing (MPB), aangevuld met de Regisseur Assetmanagement (RAM). Samen vormen zij het integrale kernteam A27HH en zijn verantwoordelijk voor het totale project. Daarvan is één PM en één MPB overkoepelend aanspreekpunt voor het integrale project. Voor omgevingsmanagement is over de twee contracten heen aanvullend een rolhouder aangesteld.

Figuur 3: Visuele weergave projectorganisatie A27HH Q2 2021



Het integrale kernteam bestaat dus uit de volgende twaalf leden:

- vijf IPM-rolhouders Zuid, waarvan één PM integraal en één MPB integraal
- vijf IPM-rolhouders Noord
- één OM integraal
- één coördinerend RAM

Ten tijde van opstellen van deze vraagspecificatie beraadt het projectteam zich op verdere inrichting van de projectorganisatie. Eén van de denkrichtingen is het aanstellen van meerdere 'projectleiders deelgebied/ object' die een integrale verantwoordelijkheid krijgen voor de uitvoering en samenwerking met de aannemers op een specifiek deelgebied of object. Deze projectleiders zullen namens de IPM-teams opereren en gebruik maken van de capaciteit en deskundigheid binnen de verschillende IPM-disciplines. Indien voor dit model wordt gekozen, betekent dit dat een (groot) deel van de medewerkers projectbeheersing in eerste lijn zullen werken voor en adviseren aan deze projectleiders. Eindverantwoordelijkheid blijft ten alle tijden bij de Managers Projectbeheersing.

1.4.2. Projectbeheersteam

Projectbeheersing A27HH is één team. Eindverantwoordelijk voor de integrale projectbeheersing is MPB Zuid & Integraal, hij wordt daarbij bijgestaan (incl. wederzijdse vervanging) door MPB Noord. Het RWS-gedeelte van het PB-team bestaat daarnaast uit strategisch adviseurs projectbeheersing, een kostenmanager en een kostenadviseur. Naast de uitbesteding projectbeheersing lopen er separate uitbestedingen voor de projectondersteuning en het documentenbeheer.

De ON PB stelt een projectleider (cq sleutelfunctionaris) aan, die de operationele werkzaamheden en HR-aangelegenheden binnen het ON PB team coördineert en aanstuurt.

Er wordt na gunning een tactisch Basisteam PB geformeerd. Een indicatief beeld van de samenstelling is bijv.:

- MPB's RWS
- APB's RWS (generalisten)
- Kostenmanager RWS
- Integrale risicomanager RWS
- Integraal financieel manager RWS
- Projectleider ON/ sleutelfunctionaris
- Planner ON

Het tactische basisteam PB wordt voornamelijk gevuld door RWS collega's, dit is niet gebruikelijk binnen de RWS organisatie maar gezien de grote leeropgave die RWS ziet in het doorlopen van een twee-fasen aanpak is de wens om de sleutelrollen zoveel mogelijk door RWS te laten invullen. Er is altijd een formele contractuele relatie tussen OG en ON maar voor het projectteam is er maar één PB team en zijn wij als team verantwoordelijk voor het behalen van de PB doelstellingen. Nauwe samenwerking en elkaar goed weten te vinden is hiervoor een vereiste.

1.4.3. Aansturing en coördinatie

Hoewel we primair streven naar een teamsamenwerking gebaseerd op gelijkwaardigheid en één teamgedachte, is er vanzelfsprekend sprake van een formele lijn van aansturing en coördinatie. De MPB's zullen in onze contractuele samenwerking de rol van contractmanager vervullen.

De APB's zullen in voorkomende (vooraf afgestemde) gevallen en dossiers een coördinerende rol vervullen als vertegenwoordiger van de opdrachtgever. Wij streven ernaar om de coördinatie soepel en efficiënt te laten verlopen (geen dubbele sturingslijnen) en de ruimte te geven voor invulling van de PB werkzaamheden.

Wij verwachten inzicht in onze eindverantwoordelijkheid en begrip voor het feit dat we op belangrijke onderdelen (zoals de inzet van mensen, de inrichting van processen en de presentatie van stuurinformatie) vanuit deze verantwoordelijkheid direct zullen willen (bij)sturen.

1.5 Huidige situatie projectbeheersing

1.5.1. Huidige situatie van de Projectbeheersing

Op dit moment (voorjaar 2021) is projectbeheersing uitbesteed aan één partij die alle disciplines van projectbeheersing levert, middels een nadere overeenkomst onder de eerste ROK PB. De beoogde einddatum van deze overeenkomst is eind april 2022.

Alle disciplines (m.u.v. baselinebeheer) zijn middels de huidige uitbesteding ingevuld, dit betekent dat er beschikbare formats en werkwijzen zijn voor de reguliere werkzaamheden van projectbeheersing voor KRM, KM, PLM, FM en CAPM. Projectbeheersing is derhalve op vrijwel alle subdisciplines in de basis geïmplementeerd. De ON PB zal op basis van eigen inzicht, klanteisen vanuit OG en fase-gerelateerde projectbehoefte, deze bestaande werkwijzen al naar gelang overnemen, actualiseren en/of herinrichten. Zie ook bij **4.1.2 Proces Transitie**.

2. Doelstelling

2.1 Doelstelling opdracht

De A27 HH heeft behoefte aan een adequate en consistente projectbeheersing. De doelstelling van de aanbesteding is het contracteren van een partij die de projectbeheersingsproducten en -diensten levert.

Het project is vanaf 2022 (gunning en opstart) en 2023 (engineering en start uitvoering) een volwaardig realisatieproject met twee grote realisatiecontracten. De projectbeheersing sluit daarop aan en levert de processen en producten die in een realisatiefase nodig zijn. Bijzondere aandacht is daarbij voor de twee-fasen aanpak, een nieuwe en unieke samenwerkingsvorm met de opdrachtnemer, waarin ook voor projectbeheersing veel nieuw terrein zal worden ontgonnen en het speelveld en de spelregels gezamenlijk verkend en ontwikkeld zullen worden.

2.2 Ambities en missie van projectbeheersing A27 HH

Het cluster projectbeheersing heeft als missie:
Projectbeheersing zorgt ervoor dat het projectteam werkt vanuit een integrale, betrouwbare, voorspelbare en risicogestuurde aanpak, zodat onze opdrachtgever gedurende het project tevreden is.

De kern van projectbeheersing

Het project is groot, de opgave belangrijk, de gekozen inkoopstrategie van de uitvoeringscontracten van de A27HH is vernieuwend: de A27HH staat in de schijnwerpers. Juist daarom is een beheerste aanpak van het project cruciaal, dat vraagt de interne Opdrachtgever van ons en dat leggen we onszelf als projectbeheersers van de A27HH op:

- Planning – zodat we bewust kiezen wat we gaan doen en wanneer;
- Kwaliteitsmanagement – zodat we bewust kiezen hoe we onze doelstellingen gaan bereiken en dat steeds blijven toetsen;
- Financiële beheersing – zodat we aantoonbaar en rechtmatig met (een enorm bedrag aan) belastinggeld omgaan;
- Risicogestuurd – zodat we onzekerheden expliciet maken, deze beheersen en verder kijken dan de waan van de dag;
 - Naast risico's kijken we ook naar kansen – zodat we expliciet zoeken naar verborgen meerwaarde;
- Informatievoorziening – zodat de betrokkenen in de sturingslijn kunnen sturen op basis van de juiste, betrouwbare en transparante informatie;
- Baselinemanagement – zodat we altijd vanuit heldere afspraken de consequenties van wijzigingen in beeld hebben;
- Organisatiemanagement – zodat ons projectteam in samenspraak met de lijnorganisatie is ingericht voor de opgave en we aandacht hebben voor de zachte kant van projectmanagement.

Uitgangspunten

We hanteren de volgende uitgangspunten:

- Iedere IPM-rolhouder is verantwoordelijk voor de beheersing van zijn processen en is eigenaar van zijn deel van het kwaliteitssysteem en de bijbehorende risico's; PB challengeert kritisch én klantgericht;
- De marktpartijen (aannemers, ingenieursbureaus en andere partijen) zijn een cruciale PB-partner, als bron van input vanuit het ontwerp- engineering- en uitvoeringsproces, met bijbehorende tijdspaden, kosteneffecten en risicoprofielen;
- Projectbeheersing wordt maximaal ingevuld (we geven invulling aan alle PB disciplines), de diepgang wordt steeds met gezond verstand bepaald (we doen niks teveel);

- In de opzet en uitvoering van projectbeheersing streven we naar efficiency over de twee contracten;
- Uniformiteit is uitgangspunt; we gaan uit van de Werkwijzer RWS;
- We besteden expliciet aandacht aan integraliteit tussen PB-disciplines en producten;
- Bij alle inrichtingskeuzes kijken we meerjarig vooruit;
- PB-informatie is stuurinformatie: Compleet, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid zijn randvoorwaarden (elke PB-medewerker is in eerste instantie ook zijn/haar eigen eindredacteur).
- Wij communiceren tijdig, anticiperen en managen verwachtingen: verrassingen worden voorkomen en disciplines worden niet onnodig onder druk gezet.

2.3 Doelstellingen en succesfactoren

1. Bedrijfsvoering is compleet, op orde en voorspelbaar, de doelstellingen van de PB disciplines worden behaald:
 - Het doel van Stuur- en verantwoordingsinformatie is dat het project(management)team en opdrachtgever in staat worden gesteld risicogericht te sturen op het realiseren van de projectdoelen binnen de gestelde kaders en hieromtrent kan verantwoorden. Early warnings en/of afwijkingen worden tijdig signaleerd.
 - Het doel van Baselinebeheer is het monitoren en bijstellen van het project op de baselines scope, tijd en geld. Het biedt inzicht in het verloop van het project, borgt dat afwegingen expliciet gemaakt worden en levert stuurinformatie op over de baselines voor project en opdrachtgever.
 - Het doel van Planningsmanagement is dat het project(management)team en de opdrachtgever(s) in staat zijn om effectief besluiten te nemen, te sturen, verantwoorden en te communiceren op de planning.
 - Het doel van Kansen- en risicomangement is het creëren van meerwaarde door kansen te benutten én risico's te beheersen voor het project(management)team.
 - Het doel van Financieel management is dat het project(management)team en de opdrachtgever(s) tijdig kunnen sturen op en verantwoording kunnen afleggen over de baseline geld.
 - Kwaliteitsmanagement: Het doel van kwaliteitsmanagement is dat het project(management)team en opdrachtgever kunnen vertrouwen op hun projectkwaliteitssysteem en het aantoonbaar doorlopen van de PDCA, waarbij het project(management)team merkbaar leert en verbetert.
 - Capaciteit: Het project(management)team is in staat om te sturen op de capaciteit. Efficiënte inzet van de capaciteit wordt gefaciliteerd.
 - Integraliteit en raakvlakken: Opdrachtnemer PB verbindt de contracten Zuid en Noord en heeft een goed overzicht van het totale project. Opdrachtnemer PB stuurt zagezegd op de integraliteit en de raakvlakken van het project. Dit betekent dat adviseurs de samenhang kennen en afhankelijkheid van de verschillende projectbeheersingsdisciplines en tussen de overige IPM disciplines. De adviseurs nemen deze raakvlakken mee in de dagelijkse uitvoering van hun eigen werk.

2. De continuïteit van PB is verzekerd, waaronder onder meer wordt verstaan:
 - Realistische en zo geruisloze mogelijke overgangperiode van de huidige uitbesteding naar een nieuwe uitbesteding;
 - De tevredenheid van de opdrachtgever van het project mag op geen enkel moment significant achteruit gaan gedurende de looptijd van de overeenkomst; Dit betekent dat PB betrouwbare informatie geeft en de proactief mee denkt in het geven van early warnings.
 - Opdrachtnemer is terughoudend in het doorvoeren van wisselingen in werkwijzen en in te zetten personeel.
 - Opdrachtnemer zet fulltimers in i.p.v. parttimers (doel is zo min mogelijk versnippering, compact team, korte lijnen, hecht Pb team, snelle besluitvorming).
3. De kwaliteit van projectbeheersing is hoog en er wordt continu gezocht naar verbetering:
 - Er is sprake van meetbare en aantoonbare hoge kwaliteit en verhoging waar nodig/mogelijk.
 - De IPM teams wordt ontzorgd.
 - Opdrachtnemer evalueert, denkt proactief mee, komt zelf met voorstellen en initiatieven.
Opdrachtnemer en Opdrachtgever focussen samen op partnership en het realiseren van de lange termijndoelen van deze uitbesteding;
 - Proactieve participatie en vereenzelviging Opdrachtnemer met de RWS-organisatie; Dit betekent dat de Opdrachtnemer echt onderdeel is van het team, betrokken is bij teamevenementen etc.
 - Deskundig en betrokken personeel van Opdrachtnemer; Ervaren collega's die projectbeheersing doorgronden en zelfsturend aan de slag gaan zijn het succes van de samenwerking. Twee-fasen aanpak is nieuwe werkwijze en vraagt om senioriteit in de projectinzet. Het is een pré als iemand de RWS organisatie kent. Opdrachtnemer heeft actieve en regisserende rol in de goede borging van kennis en competenties bij haar personeel op het gebied van projectbeheersing, werkwijzen bij Rijkswaterstaat alsook de project- en contractkennis.
 - Duidelijke en eenvoudige bereikbaarheid van de Opdrachtnemer; Sleutelfunctionaris is bereikbaar, aanwezig en zichtbaar. Draait mee in het team en heeft een duidelijke coördinerende, tactische rol. Iedereen in het uitbestedingsteam weet wat zijn of haar rol is en kan voldoen aan de verwachtingen.
4. Efficiency:
 - OG en ON PB zorgen er samen voor dat de werk- en informatiestromen zo efficiënt mogelijk lopen en er zo min mogelijk ruis en/of afstemverlies plaatsvindt, met een lage beheersinspanning voor Opdrachtgever. Waarbij de grootte, dynamiek, en tijdsdruk van de projectmedewerkers van A27HH in acht worden genomen. De medewerkers van ON PB zijn in ieder geval op de projectdagen aanwezig op de projectlocaties.
5. Flexibiliteit en wendbaarheid:
 - Er wordt procesmatig gewerkt, maar het blijven projecten die worden gerealiseerd; deze zijn onderhevig aan wijzigingen en flexibiliteit is vereist bij bijvoorbeeld de totstandkoming van de werkstromen en bijbehorende producten (onder meer individuele challenge gesprekken, al dan niet aangevuld met plenaire sessies).
 - Adviseurs kunnen ad-hoc vragen en wensen vanuit het IPM-team beantwoorden. Adviseurs kunnen in scenario's denken en kunnen verschillende opties aanbieden. Daarnaast zijn zij ook flexibel in stijl; de ene vraag is de andere niet, en de ene gesprekspartner de ander niet. De adviseurs weten wat de doelstellingen zijn van het project, wat het projectteam belangrijk vindt en sluit daarop in werkwijze, producten en houding en gedrag.

3. Beschrijving van de Opdracht

3.1 Inleiding

Onderstaande paragrafen beschrijven de scope van de Overeenkomst; type dienstverlening, werkzaamheden, resultaten en producten die geleverd moeten worden en welke eisen daarbij gesteld worden.

Achtereenvolgens worden de volgende onderdelen behandeld:

- looptijd en fasering
- gevraagde inzet
- output: zeven werkstromen (inclusief toelichting extra of aanvullende werkzaamheden i.v.m. de twee fasen aanpak).
- overige producten en aanvullende dienstverlening

3.2 Looptijd en fasering

De overeenkomst vangt aan in 2022 met een transitieperiode van drie maanden en kent vervolgens een initiële looptijd van vijf jaar (exclusief deze transitieperiode), verder contractjaren genoemd. De overeenkomst voorziet in verlengingsopties van opeenvolgend respectievelijk drie, twee en één contractjaren. Aldus ontstaat een totale maximale looptijd van elf contractjaren².

In 2022 wordt gestart met de uitvoeringsfase van het project (Zuid Q2 en Noord Q4), waarna in 2023 de feitelijke bouwfase zal starten. Openstelling van het project wordt voorzien in 2029-2031. Grofweg ontvouwt zich de volgende fasering gezien vanuit projectbeheersing, waarbij zowel de periode/duur als de intensiteit indicatief zijn:

	fase	periode	duur	Intensiteit PB
A	transitie met vorige leverancier PB	Q1 2022	1 kwartaal	****
B	voorbereiding op gunning / start realisatie(GWW)-opdrachtnemers	Q2 2022	1 kwartaal	****
C	integrale projectbeheersing met focus op samenwerking realisatie-opdrachtnemers in fase 1 van twee-fasen aanpak	Q3 2022 – Q1 2025 (indicatief)	2 ³ / ₄ jaar	****
D	integrale projectbeheersing in reguliere uitvoeringsfase, fase 2 van twee-fasen aanpak	+/- 2025 - 2030	6 jaar	**
E	oplevering realisatiecontracten, overdracht, verantwoording en decharge	+/- 2031- 2032	2 jaar	***

Om de fasering niet onnodig complex te maken, wordt de gevraagde inzet verdeeld in twee categorieën: PB hoog en PB standaard. PB hoog geldt voor de fases B t/m C en aldus voor de eerste drie contractjaren. PB standaard geldt als uitgangspunt voor alle volgende contractjaren, te weten de jaren 4 en 5 van de initiële overeenkomst en alle optionele verlengingsjaren.

contractjaar	inzet
transitiefase 1 ^e 3 maanden	vergoed dmv vaste prijs transitiefase
initieel 1 t/m 3	PB hoog
initieel 4 en 5	PB standaard
verlenging 6 t/m 11	PB standaard

² Afhankelijk van ontwikkelingen binnen het project, kan in overleg door de Opdrachtgever worden afgeweken van bovenstaande aantallen verlengingsjaren.

'PB hoog' correspondeert met de benodigde PB-opgave in (voorbereiding op en uitvoering van) fase 1 van de twee-fasen aanpak van de realisatiecontracten en wordt als zodanig hieronder toegelicht.

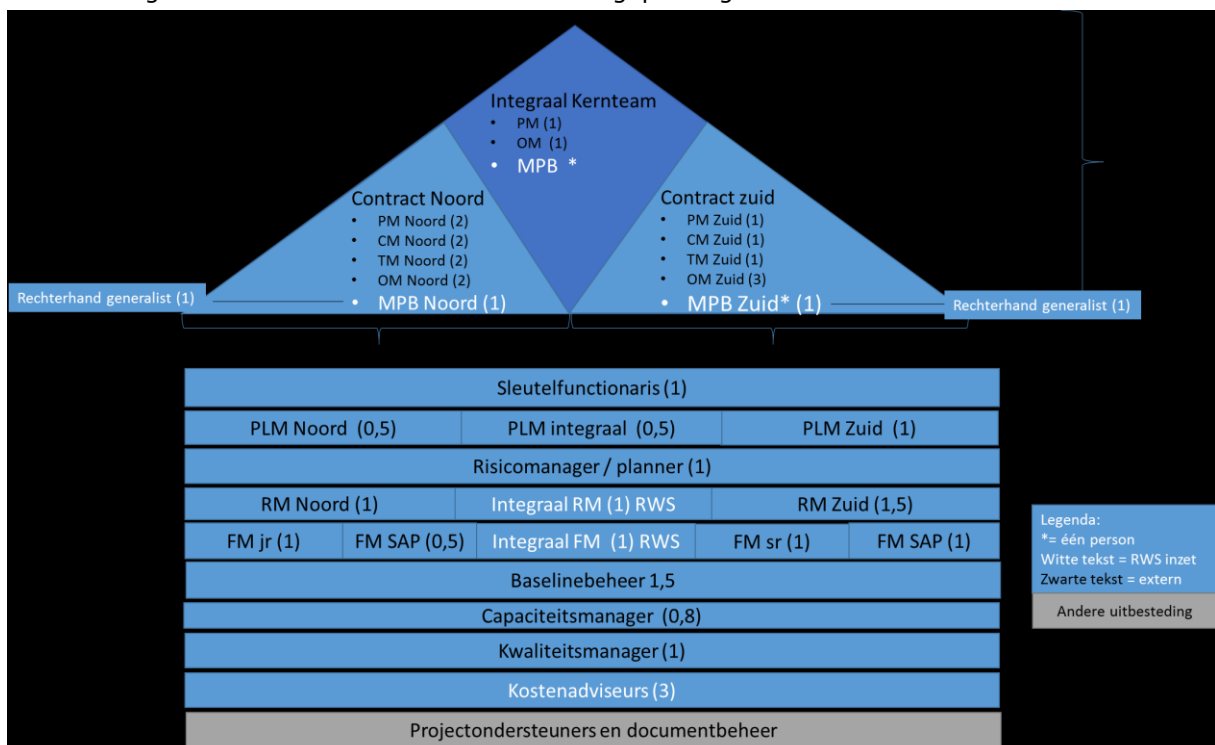
3.3 Gevraagde inzet ON PB

Om invulling te geven aan de beheersings-opgave is de volgende richtinggevende inzet voorzien en gevraagd vanuit de ON PB. In de eerste kolom staat de inzet beschreven voor PB hoog. In de tweede kolom staat weergegeven hoeveel inzet er verwacht wordt nadat fase 1 met de aannemers is afgerond, aldus PB regulier.

Inzet	FTE -PB hoog	FTE – PB regulier
Financieel management junior	1	0
Financieel management senior	1	1
Financiële SAP ondersteuning	1,5	1,5
Risicomangement	2,5	2
Planningsmanagement	2	1
Risicomangement/ planningsmanagement overall	1	0
Kwaliteitsmanagement	1	1
Capaciteitsmanagement	0,8	0,8
Baselinebeheer / stuurinformatie	1,5	0,5
Projectleider/ sleutelfunctionaris (raakvlakmanagement)	1	1
Totaal	13,3	8,8

In de figuur hieronder wordt het gehele PB-team visueel weergegeven (RWS + deze opdracht + overige uitbestedingen) voor de fase PB-hoog. Het mag duidelijk zijn dat het projectbeheersingsteam één team is, waarbij enkele rollen dedicated worden toegewezen aan contract Noord of Zuid. Het team is als geheel samen verantwoordelijk voor de voorspelbaarheid en beheersing van de totale A27HH.

In de werkstromen wordt nader beschreven hoe de rollen zijn verdeeld en hoe deze zich verhouden tot het integrale Kernteam en taken die daarmee gepaard gaan.



3.4 Te leveren output – samenvatting scope

Onderstaand is weergegeven welke werkstromen er in deze uitbesteding worden uitgevraagd.

Omdat A27HH een programmastructuur heeft (Noord/Zuid) betekent dit ook een nuancering in het zwaartepunt voor enkele PB werkstromen. Het gebruik van hoofd- en kleine letter **X/x** is een ruwe indicatie van de omvang van de betreffende werkstroom.

De PB behoefte wordt nader beschreven in de onderstaande afzonderlijke werkstromen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de bijzonderheden binnen A27HH.

Werkstroom	Noord	Zuid	Integraal/programma-niveau
#01 PB Stuur- en verantwoordingsinformatie	x	x	X
#02 PB Baselinebeheer	X	X	X
#03 PB Planningsmanagement	X	X	x
#04 PB Kansen- en risicomanagement	X	X	X
#05 PB Financieel management	X	X	X
#06 PB Kwaliteitsmanagement			X
#07 PB Capaciteitsmanagement			X

Nadere uitwerking van de Werkstromen:

In bijlage 1 van deze vraagspecificatie zijn bovengenoemde werkstromen³ opgenomen. Hierin wordt steeds beschreven:

- Doelomschrijving
- Input
- Output
- Relevante kaders, handreikingen

De doelstellingen van de werkstromen vormen de basis voor de te leveren dienstverlening. Per werkstroom wordt hieronder vervolgens aangegeven welke onderdelen, vorm en frequentie van de output geleverd dient te worden.

³ Deze zijn grotendeels gebaseerd op de generieke werkstromen zoals opgenomen in de nieuwe Raamovereenkomst Projectbeheersing van Rijkswaterstaat. Op onderdelen zijn deze werkstromen projectspecifiek gemaakt.

3.5 Leeswijzer

In deze paragraaf worden de zeven werkstromen besproken:

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de reguliere PB scope die gedurende de gehele overeenkomst wordt uitgevraagd en de te leveren output die tijdens de Fase 1 (=PB hoog) extra of afwijkend wordt uitgevraagd.

scopebeschrijving	corresponderende PB-inzet
reguliere PB-scope	PB standaard
reguliere PB-scope + Fase 1-scope	PB hoog

Alle werkstromen zijn opgebouwd zoals onderstaand visueel is weergegeven:

Geel = regulier Pb scope met hierin de output en A27HH specifieke invulling en frequentie voor die werkstroom.

Groen = Fase 1 scope extra of afwijkend t.o.v. regulier (Contractjaren 1,2 en 3)

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Product X	Ja	Toelichting per werkstroom waarbij tevens hoeveelheden ter indicatie worden beschreven.
Product X		

Reguliere Pb scope t/m einde looptijd overeenkomst

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	
Risico's binnen deze werkstroom	

Fase 1 scope: Extra of afwijkende scope

Fase 1 scope	Toelichting Werkstroom
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	Toelichting extra of afwijkende werkzaamheden tijdens Fase 1.

Contractjaar 1, 2 en 3.

#01 PB | **Stuur- en verantwoordingsinformatie**

Toelichting:

Zoals beschreven in de paragraaf – Inzicht in de organisatie / Governance en context – is het van belang om te realiseren dat de A27HH zich in een uitermate politiek gevoelige context begeeft en meer dan een gemiddeld project in de belangstelling staat, zowel intern bij lijnorganisatie, Bestuursstaf en Beleidsdirectie alsook ook extern bij marktpartijen en stakeholders. Dit maakt dat er meer dan gemiddeld stuur- en verantwoordingsinformatie moet worden opgeleverd.

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Stuurrapportage voor project	Ja	<p>3 keer per jaar vindt een cyclus plaats van belangrijke stuuroverleggen in de opdrachtgeverskolom: PBO (Projectbeheersoverleg), DO (Directeurenoverleg), SG (Stuurgroep). Hiertoe wordt één centraal dashboard opgesteld.</p> <p>De rapportages worden in afstemming met de MPB'ers en PM'ers integraal opgesteld (Contract Noord en Zuid zijn hierin verwerkt en zijn vertaald naar één integrale rapportage/dashboard). Vanuit de andere PB-disciplines wordt de benodigde input geleverd.</p>
T-rapportages	Ja	<p>In de T rapportage wordt een update gegeven over het totale project, deze wordt vastgelegd in de projectendatabase die onderdeel is van IPS (integraal project sturing). Alle tabbladen dienen te worden ingevuld. ON PB benadert alle IPM en PB disciplines voor input van de T-rapportage, leest en controleert de input en vult aan indien nodig (iom IPM rolhouders).</p> <p>Er wordt expliciet rekening gehouden met de beide contracten en de overstijgende zaken, zodat de rapportage een beeld geeft over zowel contractspecifiek (Noord/Zuid) als overstijgend (A27HH). Onderdeel van de rapportage is een concept agenda voor het bijbehorende T-gesprek met de interne opdrachtgevers.</p> <p>3 keer per jaar dient een volwaardige T-rapportage te worden opgeleverd, te weten; T1, T2, en T3.</p>
Verantwoordingsrapportages	Ja	<p>Elke maand wordt vanuit PB een dashboard opgeleverd dat stuurinformatie levert voor alle IPM rolhouders. Dit is tot aan dialoofase één integraal dashboard, maar na start gunning worden dit drie dashboards; Noord specifiek, zuid specifiek en contract overstijgend integraal.</p>
Ad hoc overzichten op verzoek van opdrachtgever, Rijkswaterstaat en projectmanagers	Ja	<p>Ad hoc verzoeken kunnen regelmatig voorkomen om (snel) gerichte stuurinformatie te leveren, dit kan vanuit elke PB discipline worden aangevraagd. Voorbeelden zijn: Top 5 risico's van de afgelopen T-periodes, scenario analyses met consequenties en aanbevelingen, capaciteit overzicht, financiële uitputting, overzicht financiële afspraken</p>

		bestuursovereenkomsten etc. Deze verzoeken zullen voornamelijk neergelegd worden bij de sleutelfunctionaris.
		De ad hoc verzoeken worden continue gesteld, het is dan ook noodzakelijk dat hiervoor gerichte tijd gereserveerd wordt, naast de reguliere PB productie die nodig is om invulling te geven aan de stromen. Ervaring leert dat dit vaak wordt onderschat.
Projectverantwoordingsrapportage, met bijbehorende financiële verantwoordingsrapportage en ondersteuning bij de overdrachtdossiers	Ja	Nadat het project wordt opgeleverd door de aannemer, moet het areaal weer worden overgedragen aan de regio. Hiertoe wordt een complete projectverantwoordingsrapportage gemaakt waarin het totale project wordt geëvalueerd en verantwoord.
Procesbeschrijving werkstroom stuur- en verantwoordingsinformatie A27HH	Ja	Het opstellen en jaarlijks bijwerken van de procesbeschrijving van de werkstroom stuur- en verantwoordingsinformatie.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Alle andere werkstromen leveren input voor de producten binnen deze werkstroom. In het bijzonder wordt vermeld het raakvlak met FM, gezien de complexe en meervoudige contractadministratie met de 2-fasen aanpak en de sturing op verschillende deelbudgetten
Risico's binnen deze werkstroom	<ul style="list-style-type: none"> - Informatie is niet volledig, niet actueel of niet betrouwbaar. - Project kan niet sturen - Project is niet betrouwbaar - Project kan geen gerichte stuurinformatie rondom twee-fasen onderdelen leveren, zodat in fase 1 besluitvorming niet efficiënt plaats kan vinden.

Fase 1 scope	Toelichting stuur- en verantwoordingsinformatie
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	<p>De werkstroom stuur- en verantwoordingsrapportage is cruciaal en complex. Er zijn twee volwaardige IPM's teams die beide een eigen verantwoordelijkheid hebben voor het uitvoeren van de (deel) contracten Noord en Zuid. In deze werkstroom komen deze twee contracten samen en worden geconsolideerd tot integrale stuurinformatie. Het IPM team integraal is aanspreekpunt. Alle PB disciplines maar ook alle IPM disciplines komen dus samen.</p> <p>Fase 1 van de twee-fasen aanpak vraagt om hoogfrequente sturingsinformatie inzake de ontwikkeling van de Indicatieve Grootheden van de verschillende onderdelen (7 bij Zuid en 3 bij Noord) en in het bijzonder ten behoeve van beslismomenten rondom (ontwerp)baselines. Enerzijds is dit een regulier proces door vertaling van (hoogfrequente) rapportages van ON GWW (aannemer) naar stuurinformatie voor project en opdrachtgever(s). Anderzijds betreft het ad-hoc bijdragen bijvoorbeeld in de vorm van bijdrage aan TOM's.</p> <p>Gezien de vernieuwde twee-fasen aanpak is het mogelijk dat een nog nieuw te maken dashboard/ rapportage wordt opgesteld gericht op de beheersing van de twee-fasen onderdelen.</p>

#02 PB | **Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)**

Toelichting:

Baselinebeheer bij de A27HH kent een grote dynamiek. Binnen dit project zijn diverse soorten baselines te onderscheiden. De twee belangrijkste zijn:

- 1) Top-niveau algemene projectbaselines scope, tijd (scopemijlpalen) en geld (taakstellend budget vs projectprognose); inclusief het inrichten van een wijzigingen/issue-management proces waarmee potentiële voorgenomen wijzigingen worden getoetst op o.a. consequenties op deze baselines;
- 2) Baselineproces twee-fasen onderdelen van de uitvoeringscontracten; dit vindt plaats gedurende fase 1 voor zowel contract Zuid als Noord; betreft het beheren van de baselines tijd (doorlooptijden fase 1 en fase 2) en geld (raming aannemer, die in verschillende trechteringsfasen wordt vertaald in een definitieve prijs voor de uitvoering van de twee-fasen-onderdelen).

Ad 1; Voor scopemanagement geldt dat de scopemanager in opdracht van de MPB'er de totale baseline van het project monitort middels het jaarlijkse scopeformulier (dus niet enkel gericht op de contractwijzigingen, maar ook de overige projectscope afspraken die niet door de aannemer worden opgepakt).

Ad 2; Voor baselinebeheer geldt naast onderstaande output en activiteiten, dat deze perso(o)n(en) zich primair bezig houdt met het totaal plaatje van de indicatieve grootheden en dus de impact op het totaal niveau, een belangrijk onderdeel hierbij is dat deze persoon zich verantwoordelijk voelt voor het versiebeheer en daarmee dus ook informatiebeheerder is. Daarnaast werkt deze persoon in het verlengde van de baselinemanager die door het CM team is aangesteld.

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Bijgewerkte (totale) projectopdracht(en) middels (digitale) scopeformulier.	Ja	Coördinatie en vullen van het proces van het jaarlijks actualiseren van het (digitale) scopeformulier in overleg met de MPB'ers.
Beheerde issue- en wijzigingslijsten ten aanzien van de projectopdracht(en)	Ja	Input zijn issues/potentiële wijzigingen vanuit Opdrachtgever, Stakeholders en Opdrachtnemers (van de uitvoeringscontracten). Lijst is gecombineerd/gekoppeld met issue- en wijzigingslijsten ten aanzien van de uitvoeringscontracten. Lijst is uitkomst van een ingericht en beheerd wijzigingen/issue-managementproces. Overzicht is maandelijks actueel.
Bijdrage aan VTW proces CM t.a.v. beheerde issue- en wijzigingslijsten ten aanzien van de uitvoeringscontracten	Ja	CM is voornemens om voor contract Zuid een VTW coördinator aan te stellen. Voor Contract Noord is dit de assistent CM. Het betreft voor PB het opstellen en het actueel houden van de <u>impact</u> van issues/ potentiële wijzigingen. Het gaat hierbij om de aspecten financiën, planning, risico's, kwaliteit en veiligheid. De scopemanager PB draagt bij aan de coördinatie en /of afstemming van input op potentiële wijzigingen. Als uitgangspunt is cluster CM verantwoordelijk voor het bijhouden van de

		overzichten en lijsten en bedraagt de bijdrage van PB o.a. aanwezigheid in (GK-)overleggen en registratie van PB-onderdelen in deze lijsten.
Actualiseren overzicht scope- en projectopdrachten	Ja	Het bijhouden en actualiseren van de belangrijkste communicatie op D1 en D2 niveau waardoor de projectopdracht van de A27HH op ieder moment kan worden herleid. Overzicht is altijd actueel; aangezien nieuwe input een lage frequentie kent (< 1x/mnd), wordt deze direct verwerkt.
Procesbeschrijving werkstroom baseline en scopemanagement A27HH	Ja	Het opstellen en jaarlijks bijwerken van de procesbeschrijving van de werkstroom baselinebeheer en scopemanagement.
Bijdrage aan onderdelen scope en scopemutaties/ projectopdracht in de projectendatabase (PDB)	Ja	Ten minste jaarlijks obv actueel scopeformulier. Per T-moment (3x/jr) controle op actualiteit van de gegevens tbv de T-rapportages.
Bijdrage aan stuur- en verantwoordingsrapportage	Ja	De rapportage zoals benoemd in werkstroom Stuurinformatie, waaronder dashboards.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Heeft raakvlak met alle werkstromen, primair FM, PLM, KRM, RM.
Risico's binnen deze werkstroom	<ul style="list-style-type: none"> - Geen inzicht in/vastlegging van (scope)wijzigingen. - Impact/uitstralingseffecten van (scope)wijzigingen worden niet inzichtelijk gemaakt. - Geen expliciete besluitvorming rondom issues - "Scope-creep" cq oneigenlijk gebruik van post onvoorzien of tijdsbuffers.

Fase 1 scope	Toelichting Werkstroom
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	<p>Tijdens Fase 1 van de uitvoeringscontracten (na gunning) wordt extra inzet van de baselinebeheerder verwacht tbv de werkstroom Baseline beheer. De belangrijkste aspecten hierbij zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking en afstemming met projectbeheersingsteam RWS en projectbeheersingsteam van ON GWW uitvoeringscontracten; • Verzamelen en beoordelen impact ontwerpbaselines (Indicatieve Grootheden) (SO, VO DO per twee-fasen onderdeel) op projectscope; • Verzamelen, vastleggen en beoordelen 8 wekelijks voortgangsrapportage van de opdrachtnemers van de twee-fase onderdelen van de contracten; • Monitoren/ bewaken of de Indicatieve Grootheden binnen de gestelde kaders blijven. • Analyseren en advies geven over het totaal beeld van de Indicatieve Grootheden. • Monitoren/ bewaken en analyseren of mutaties in de ontwerpbaselines wijzigingen in projectscope betreffen of een nadere uitwerking van de projectscope en deze ten laste komen van de risicoreservering / onvoorzien.

#03 PB | **Planningsmanagement**

Toelichting:

De contracten Noord en Zuid krijgen elk een dedicated planner. Daarnaast staat een integrale planner die aanspreekpunt is voor de integrale planning en daarmee ook kernteam integraal. De huidige planning staat in Primavera.

In fase 1 is intensieve inzet nodig voor planningsmanagement, in fase 2 wordt een logische afbouw verwacht omdat dan ON GWW volledig verantwoordelijk is voor het opleveren van de actuele uitvoeringsplanningen. Gegeven de context van twee contracten met afwijkende planningen, en verschillende twee-fasen onderdelen met elk hun eigen doorlooptijden van fase 1, is duidelijk dat ook hier flexibiliteit en maatwerk een must zijn.

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Actuele deterministische planning (incl. uitgangspuntennotitie en bevindingennotitie)	Ja	<p>De A27HH heeft primair één planning waar de planning van het gehele project A27HH inzichtelijk wordt gemaakt. Uit deze planning kan tevens een hoofdlijnenplanning worden gepresenteerd (Dit mag/ kan ook een apart stuurbord / hoofdlijnenplanning zijn). Bij aanvang transitie wordt van de planners verwacht dat zij de bestaande projectplanning (incl. uitgangspuntennotitie en bevindingennotitie) overnemen en actualiseren.</p> <p>Maandelijks dient de planning te worden geactualiseerd en wordt dus tevens de planning geactualiseerd voor de onderdelen Zuid, Noord en overkoepelend/ integraal. Alle onderdelen dienen afzonderlijk en snel gepresenteerd te kunnen worden.</p> <p>Na gunning van de GWW contracten dienen de planningen van de aannemer (Noord en Zuid) geïntegreerd te worden in de bestaande projectplanning. De planning dient zo opgesteld te worden dat (geactualiseerde) planning van ON GWW uitvoeringscontracten eenvoudig en snel in de overkoepelende OG planningen geïntegreerd kunnen worden. (De ON GWW houdt enkel de planning per contract bij, OG houdt het totaal overzicht bij).</p>
		<p>Minimaal 2 maandelijks actualisatie van projectplanning (aansluiten op T rapportages) en maandelijks actualisatie van hoofdlijnenplanning. Het presenteren van deze planningsinformatie in overzichtelijke visuals, afgestemd op behoefte en doelgroep.</p>

Actuele probabilistische planning (incl. planningsnota)	Ja	Conform kader planningsmanagement 1 keer per T rapportage. Voor Noord, Zuid en integraal dus 3 per jaar. (Dus één gecombineerde PPI 3x per jaar, waarvan de drie onderdelen apart gepresenteerd kunnen worden en gedeeld kunnen worden aan de verschillende IPM-teams). Input PPI van aannemer en OG risico's voor OG buffer. Inzicht bieden in de ontwikkeling van de planningsbuffers ten opzichte van de afgesproken scopemijlpalen en ten opzichte van voorgaande rapportageperiode.
Kwaliteitsoordeel op de planning en het planningsproces van opdrachtnemer	Ja	Beoordelen planningen inschrijvers (3 keer zuid en 3 keer noord). Beoordelen van planningen (noord en zuid) van ON GWW uitvoeringscontract, minimaal per T rapportage. Beoordelen van voortgangsrapportages noord en zuid t.a.v. planning. (4/8 wekelijks). Integraal is niet uitgevraagd bij de ON GWW en dat komt dus bij OG terecht. Bijdragen aan uitvoering SCB toetsen op het planningsproces (wijze van totstandkoming en wijze van beheer van de planning
Impactanalyse issues / wijzigingen	Ja	De planners worden op verzoek van CM / scopemanager PB / MPB gevraagd om input te geven of issues en of wijzigingen. Door het experimentele Fase 1 karakter en de grote omvang van het totale project is hier geen exacte inschatting van te maken.
Bijdrage aan rapportage(s)	Ja	De rapportages zoals benoemd in werkstroom Stuurinformatie, waaronder bijvoorbeeld de dashboards. Aanvullend is de module Mijlpalen in de IPB maandelijks actueel, d.m.v. een controle op actualiteiten/afwijkingen t.o.v. het laatste T-moment.
Procesbeschrijving werkstroom planningsmanagement A27HH	Ja	Het opstellen en jaarlijks bijwerken van de procesbeschrijving van de werkstroom planningsmanagement A27HH.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Risicomanagement voor PPI. Baselinebeheer voor impact van issues en (potentiele) wijzigingen
Risico's binnen deze werkstroom	<ul style="list-style-type: none"> - Afhankelijkheden tussen planning van reguliere scope en twee-fasen scope zijn onvoldoende in beeld waardoor de interactie tussen regulier en twee-fase niet inzichtelijk kan worden gemaakt. - Geen inzicht in/vastlegging van wijzigingen die (mogelijk) invloed hebben op de planning. - Wijzigingen worden doorgevoerd zonder dat de planningsimpact (met name uitstralingseffecten -> tussen twee-fasen onderdelen en reguliere en twee-fase scope) goed is beschouwd.

	- Onvoldoende vastlegging van wijzigingen/afspraken die in Fase 1 besproken worden/gemaakt worden tijdens (technische) overleggen tussen OG en ON GWW.
Specifiek aanvullende input t.o.v. het overzicht van de input als opgenomen in de werkstroom, Bijlage 2	A27HH is een mini-programma dit vergt voor planningsmanagement extra aandacht voor raakvlakken en stuurinformatie integraal.

Fase 1 scope	Toelichting Werkstroom
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	<p>Voor planningsmanagement is het uitgangspunt werken vanuit één bron, de aannemer stelt op en voert de pen, wij vanuit projectbeheersing leveren input, zijn deskundig gesprekspartner en volgen het proces en toetsen de uitkomsten.</p> <p>De belangrijkste aspecten hierbij zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen baselines en beoordeling 8 wekelijks voortgangsrapportage Twee-fase; • Tussen baselines door actief monitoren van planningsvoortgang van aannemer. • Maken van managementplanningen welke voortgang baselines en overige belangrijke OG activiteiten weergeven. • (Proces van) Indicatieve Doorlooptijden voor Twee-fase onderdelen beoordelen, monitoren, afstemmen en begeleiden met aannemer en OG. <p>Belangrijk aandachtspunt tijdens Fase 1 is de planning van de leveringen van de baselines door de opdrachtnemer van de uitvoeringscontracten. Goed inzicht in de planning van de baseline leveringen en het tijdig communiceren/inzichtelijk maken van wijzigingen is cruciaal voor het acceptatieproces en de reservering van capaciteit hiervoor binnen de OG organisatie. Wij verwachten van ON PB dat deze planning in nauwe samenwerking met de aannemer opgesteld, bijgesteld en gemonitord wordt.</p>

#04 PB | **Kansen- en risicomangement**

Toelichting:

De contracten Noord en Zuid krijgen ieder een dedicated risicomanager en er is tevens een integrale risicomanager, die is aangewezen door RWS. Daarnaast is er nog een (integrale) risicomanager/ planner aanwezig die tevens kan helpen om ad hoc vragen te beantwoorden. Het huidige risicodossier is vastgelegd in GRIP.

In het Visie document behoren bij het uitvoeringscontract A27 Everdingen-Hooipolder staat 5 punten opgenomen met wat beoogd wordt met de Twee-fasen aanpak. De eerste 3 genoemde punten melden het volgende:

“Met de Twee-fase aanpak beoogen we:

Risico’s te verlagen en evenwichtig te verdelen.

We onderzoeken met u de risico’s zodat de kans en impact goed inzichtelijk zijn. Vervolgens kijken we samen naar beheersmaatregelen om deze risico’s te minimaliseren. Daarbij stemmen we met elkaar af wie van ons de beheersmaatregel het best kan uitvoeren.

Eerlijk werk voor een eerlijke prijs.

We voorkomen dat u onder concurrentiedruk onverantwoorde risico’s moet nemen om de opdracht te winnen. De financiële totstandkoming en afwikkeling is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen.

De voorspelbaarheid van dit project te vergroten.

Door met elkaar in Fase 1 de onzekerheden en risico’s te onderzoeken, voldoende robuust te ontwerpen en door een gezamenlijke beheersing op te zetten, verkleinen we de kans op tegenvallers en verdragingskosten.”

Risicomangement is derhalve een cruciaal proces binnen de Twee-fasen aanpak. Van het PB team wordt dan ook een zeer hoog niveau verwacht om hier een succes van te maken!

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Advies en facilitering van een optimale uitvoering van kansen- en risicomangement in het projectteam.	Ja	Het projectteam dient uitgedaagd te worden om (ongevraagd) nieuwe risico’s te signaleren, aan te dragen en bestaande risico’s actueel te houden. De taak van de risicomanager is om dit te faciliteren en te stimuleren, maar ook om door te vragen zodat er scherpe risico’s in het dossier komen. Belangrijk onderdeel van een optimale uitvoering is er voor zorgen dat het risicodossier overzichtelijk, actueel en behapbaar blijft. Kansenmanagement conform kader.
Bijdrage aan het kansen- en risicogestuurd werken	Ja	Belangrijk aandachtspunt hierbij is de competentie om het team zo uit te dagen dat er risicogestuurd gewerkt wordt en er focus is op de belangrijkste actuele risico’s. Van ON PB wordt verwacht dat RM visueel wordt gepresenteerd opdat het projectteam vanuit een intrinsieke motivatie wordt uitgedaagd om risicogestuurd te werken. Kansenmanagement conform kader.

Kansen en risico-managementplan (Beschrijving doel en aanpak kansen- en risicomanagement)	Ja	Conform kader. Hiervoor kan tijdens de transitiefase het bestaande risicomanagementplan als basis worden genomen. Oplevering van het plan is aan het eind van de transitiefase. Plan wordt opgesteld in nauwe samenwerking met de risicomanager integraal van de opdrachtgever. Kansenmanagement conform kader.
Actueel kansen en risicodossier	Ja	Het bestaande risicodossier dient geactualiseerd te worden, dit is een continue proces. Op basis van o.a.: individuele risico overleggen, risicosessies, bijwonen van overleggen en signalen uit de wandelgangen. Per T rapportage moet het risicodossier minimaal met alle IPM teamleden doorlopen worden en dient het dossier in alle relevante aspecten bijgewerkt te worden. Kansenmanagement conform kader.
(Ad hoc) kansen- en risicoanalyses (trends, ontwikkelingen en advies) op basis van actuele stand van het kansen- en risicodossier	Ja	Naar behoefte, valt grotendeels samen met "Rapportage kansen- en risicomanagement"
Bijdragen aan rapportage(s)	Ja	Ja rapportages zoals beschreven in de werkstroom Stuur- en verantwoordingsinformatie o.a. voor dashboards.
Bijdrage aan systeemgerichte contractbeheersing (SCB)	Ja	Conform (toelichting op) kader
Bijdrage aan risicogestuurd plannen (probabilistische projectplanning)	Ja	Conform (toelichting op) kader
Bijdrage aan kwaliteitsmanagement	Ja	Conform (toelichting op) kader
Financiële omvang post onvoorzien- voorzien t.b.v. kostenraming of betrouwbare prognose eindstand	Ja	Specifieke aandacht voor de ontwikkeling van het onvoorzien en de juiste allocaties en presentatie van de ontwikkeling van het onvoorzien. Er zijn twee grote uitvoeringscontracten met elk een regulier deel en een 2-fasen deel. Daarnaast zijn er de contract overstijgende budgetten. Dit vergt een nauwgezette afstemming met de werkstroom financieel management, kostenpool en baselinebeheer projectopdracht. Ten minste per heel T-moment
Bijdrage aan scopemanagement	Ja	Conform (toelichting op) kader

Rapportage kansen- en risicomanagement	Ja	3 x per jaar T-rapportage risicomanagement A27HH gehele project. Aparte RM rapportage per onderdeel Noord, Zuid en integraal, elke 2 maanden. Conform (toelichting op) kader.
Bijdrage aan interne of externe risicomanagementtoetsen	Ja	Incidenteel, naar behoefte

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	- Monitoring post onvoorzien vergt een nauwgezette afstemming met de werkstroom financieel management, kostenpool en baselinebeheer projectopdracht
Risico's binnen deze werkstroom	- Onvoldoende vastlegging van risico's die in Fase 1 besproken worden/gemaakt worden tijdens (technische) overleggen tussen OG en ON GWW. - Risicodossier wordt te groot en onoverzichtelijk waardoor er geen focus is op de belangrijkste risico's.
Specifiek aanvullende input t.o.v. het overzicht van de input als opgenomen in de werkstroom, Bijlage 2	- A27HH is een mini-programma dit vergt voor risicomanagement extra aandacht voor raakvlakken en stuurinformatie integraal. - Beoordelen plannen en werkprocessen ON GWW, in latere fase bijdrage aan toetsen op GWW ON-processen.

Fase 1 scope	Toelichting Werkstroom
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	Voor risicomanagement is het uitgangspunt werken vanuit één bron, de aannemer stelt op en voert de pen, wij vanuit projectbeheersing leveren input, zijn deskundig gesprekspartner en volgen het proces en toetsen de uitkomsten. De belangrijkste aspecten hierbij zijn: <ul style="list-style-type: none"> • beoordelen baselines en beoordeling 8 wekelijks voortgangsrapportage Twee-fase; tussen baselines door actief inventariseren, monitoren en challengen van risico's i.s.m. aannemer. Actief sturen op impact van risico's op baseline en indicatieve grootheden van twee-fase onderdelen en hierbij ook de vertaling maken naar OG reservering mede o.b.v. OG risico's.

#05 PB | **Financieel management**

Het project kent meerdere financieringsbronnen in de realisatiefase. Het grootste deel loopt via het begrotingsartikel Aanleg (GVKA). Daarnaast zijn er nog andere bronnen zoals MJPG (GVKA) en zijn er enkele duurzaamheidssubsidies aangevraagd. Verder komt een deel van de financiering uit het BLS. Dit betreft het onderhoud tijdens de realisaties, het onderhoud in de maintainfase voor het contract Zuid en een aantal V&R maatregelen. Deze BLS middelen zullen worden toegevoegd aan het geïntegreerde begrotingsartikel Aanleg (GVKA).

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
<p>Overzicht van het budget, aangegane verplichtingen, gerealiseerde uitgaven/kosten en ontvangsten, budgetruimte, eindejaarsverwachting, kasreeks, verplichtingenprognose en prognose eindstand</p>	<p>Ja</p>	<p>Het project beschikt over een compleet en actueel (detail)overzicht van alle financiën van het project - zonodig - onderscheiden naar de financieringsbronnen.</p> <p>Het project kent twee uitvoeringscontracten (Noord en Zuid). Vanuit die sturing op die uitvoeringscontracten is er ook behoefte aan een separate monitoring op het gebied van financiën op die onderdelen. Per contract monitoring op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguliere deel; • 2-fasen deel (Indicatieve Waarden) <p>Daarnaast voor het totale project inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contractoverstijgende delen (vastgoed, engineering, K&L etcetera); • Ontwikkeling van het onvoorzien (totaal en per onderdeel). <p>In de financiële maandrapportage is de ontwikkeling van de beide uitvoeringscontracten separaat zichtbaar zodanig dat deze ook geschikt zijn om separaat te kunnen presenteren aan de respectievelijke IPM teams.</p> <p>De financiële maandrapportage bevat ten minste een actueel en betrouwbaar beeld van alle (jaar)budgetten, (jaar)prognoses, cashflowanalyse uitvoeringsjaar na T2, standen onvoorzien, aangegane verplichtingen, gerealiseerde uitgaven, besteed, toekomstige verwachte uitgaven en ontvangsten (lopende jaar en totaal), verplichtingenprognose en prognose eindstand voor het gehele project.</p> <p>Het overzicht bevat inzicht in inhuur/uitbesteding per discipline afgezet tegen NKA.</p> <p>Het overzicht wordt maandelijks opgeleverd. Hiertoe dienen (maandelijks) challengegesprekken gehouden te worden met alle IPM-rolhouders maar ook eventueel met diverse adviseurs en VTW-coördinator binnen het project. Houdt rekening met circa 12-14 challengegesprekken per maand.</p>

		<p>Onderdeel van deze output is een korte memo waarin expliciet wordt aangegeven voor de discipline financieel management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Majeure wijzigingen ten opzichte van vorige maand en laatste T; • Belangrijkste aandachtspunten/advies voor de Kernteams//MPB-ers. <p>Het controleren op aansluiting budgetten tussen scopeformulier, SAP, en financieel overzicht en indien nodig de MPB/APB hierover te informeren, wordt ook geacht binnen deze output te vallen evenals de maandelijkse check op juiste standen tabblad Financiën en Scope in de Projectendatabase.</p> <p>Alle overige werkzaamheden die nodig zijn om tot een volledig en actueel financieel overzicht te komen, alsmede een financiële analyse op alle (lopende) wijzigingen en issues vallen onder deze output.</p> <p>Het format inclusief visualisaties waarin dit product maandelijks wordt opgeleverd, dient in de transitiefase te worden afgestemd en goedgekeurd door de Opdrachtgever. Daarnaast dient Opdrachtnemer er rekening mee te houden dat gedurende de looptijd van het contract het format op verzoek van Opdrachtgever kan worden aangepast.</p> <p>In het format dient de bron van de (verwachte) uitgaven/ontvangsten (inclusief latere wijzigingen) te zijn opgenomen. Verwijzing naar Connect-link, verslag challengegesprek et cetera. Financiële wijzigingen op de baseline zijn hier dus expliciet zichtbaar inclusief bron(nen), historie en indexering. Afwijkingen en/of geaccordeerde wijzigingen op de laatst vastgestelde baseline dienen expliciet opgenomen te worden (op een apart tabblad).</p> <p>Het aanleveren van financiële gegevens voor bijvoorbeeld een intern toetsmoment (KAD, Gate etc.) wordt geacht onder deze output te vallen.</p> <p>Ook dient rekening gehouden te worden met diverse uitzoekklussen en ad hoc vragen met betrekking tot financieel management.</p>
Bijdrage aan rapportage(s)	Ja	<p>1x per maand financiële rapportage + memo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportage en monitoring indicatieve waarden (financiën) voor beide contracten in fase 1 twee-fasen aanpak; • Opstellen van bijdrage aan T-rapportages in Projectendatabase • De module Financiën in de Projectendatabase wordt maandelijks geactualiseerd en majeure afwijkingen worden toegelicht.

		<ul style="list-style-type: none"> Opstellen van (bijdragen aan) dashboards voor Kernteams, PBO-overleg en Stuurgroep. <p><i>Toekomst: input leveren aan integraal dashboard RWS (in ontwikkeling)</i></p>
		<ul style="list-style-type: none"> 4- en 8-wekelijkse rapportage en monitoring indicatieve waarden; 3x per jaar T-rapportage; 3x per jaar Dashboard voor PBO en Stuurgroep.
		1x financiële eindverantwoordingsrapportage t.b.v. Gate Oplevering.
Overzicht vastgelegde en openstaande bestellingen (SAP) en opdrachten	Ja	Als onderdeel van de financiële maandrapportage. 1x per maand in financiële rapportage.
Overzicht vastgelegde (kas) prognoses (SAP)	Ja	Als onderdeel van de financiële maandrapportage. 1x per maand in financiële rapportage.
Overzicht contracten en looptijden, inclusief bestuursovereenkomsten	Ja	Dit overzicht is een belangrijke onderligger voor de challenge op de juistheid van de uitgaven- en ontvangstprognose per jaar. Inzake de hoofdcontracten wordt voor het reguliere deel de kasprognose geconfronteerd met de geaccepteerde termijnstaten. Inzake de hoofdcontracten voor de fase 1 onderdelen maandelijks een separaat overzicht van de ontwikkeling in de baselines en vertaling van de forecasts in de VGR van opdrachtnemers naar de prognose eindstand. 1x per maand.
Ondersteuning bij indexeringsvraagstukken	Ja)	Ondersteuning in enge zin oftewel <i>regisseren</i> van de periodieke bijstelling van de contractreeksen (bestellingen) op basis van de (CROW) indexontwikkeling (minimaal per T-moment). <i>Regisseren</i> van de periodieke bijstelling van de ontvangstverplichtingen aan de hand van de jaarlijkse IBOI brief. 6x per jaar (3x Noord en 3x Zuid). 1x per jaar per ontvangstverplichting.
Aanmaken van zaaknummers, aanvraag tot bestelling (atb), inclusief advies en overleg met Inkoop	Ja	Het gaat feitelijk om het continu op orde hebben van <u>alle</u> SAP registraties waar het project een verantwoordelijkheid voor draagt. Hieronder vallen: <ul style="list-style-type: none"> Een nieuw, gewijzigd, afgesloten of verwijderd WBS element in SAP; Een aangemaakte, aangepaste, afgewikkelde of een afgehandelde ATB in SAP; Aanleggen en vrijgeven van kostenactiviteiten; Verzorgen van correctieboekingen in SAP; Wijzigingen van de planversies in SAP (5, 6O, 6B, 5V et cetera) op niveau 2 en/of 3, waarbij opgemerkt dat deze alléén na overleg en toestemming MPB-ers gewijzigd mogen worden; Ondersteunen, controleren, verwerken PV's in SAP. Naast registratie van de prestatieverklaringen wordt de SAP administrateur dan wel Financieel Manager ook

		<p>geacht een review uit te voeren op de wijze van onderbouwing van de prestatieverklaring en stelt vast dat deze aan de (rechtmatigheids)vereisten voldoen. Bij twijfel wordt de MPB geconsulteerd;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controleren op volledigheid en actualiseren (vullen) van het inkoopdossier voor alle contracten vallende onder dit project; • Ondersteunen bij de totstandkoming van de juiste SAP registraties bij andere organisatieonderdelen voor project-gerelateerde activiteiten; • Ondersteuning projectmedewerkers bij het gebruik van SAP; • Controle op de eindleverdatum van de bestellingen in SAP en waar nodig in overleg met de betreffende rolhouder en inkoop –en contractmanagement deze aan laten passen. <p>Tevens dient ON PB ervoor te zorgen dat het projectteam in staat wordt gesteld om op tijd en rechtmatig facturen te betalen, een volledig en juist ingevuld inkoopdossier te hebben en een volledig en juiste vulling van SAP te hebben. De financiële administratie voldoet aan de wettelijke eisen en is daarmee 'ADR-proof'.</p>
		Indicatief 500-1000 SAP-registraties per jaar voor het gehele project (best guess).
Financiële advisering ten behoeve van sturing op de financiën	Ja	Gevraagde en ongevraagde financiële advisering en sturing in de hele financiële keten van het project.
Verloopoverzicht van het projectonvoorzien	Ja	Gecategoriseerd en gevisualiseerd verloop als onderdeel van de financiële maandrapportage specifiek gemaakt per uitvoeringscontract en gerelateerd aan de fase in afstemming met de integrale risicomanager.
		1x per maand.
Procesbeschrijving werkstroom financieel management A27HH	Ja	Het opstellen en jaarlijks bijwerken van de procesbeschrijving van de werkstroom financieel management

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Conform (toelichting op) kader. De opdrachtnemende partij is in staat sturing te zetten op de tijdigheid en kwaliteit van de te ontvangen bijdragen (input) van planningsmanagement, kansen en risicomangement en baselinebeheer, neemt hierin een grote regisserende verantwoordelijkheid en is in staat de verwachtingen ten aanzien van de benodigde input te operationaliseren en te challengen. De financieel manager positioneert zich als een spin in het web.

Risico's binnen deze werkstroom	<ul style="list-style-type: none"> - Afhankelijkheden tussen financieel management, planningsmanagement, risicomanagement en baselinebeheer van reguliere scope en twee-fasen scope zijn onvoldoende in beeld waardoor de interactie tussen regulier en twee-fasen niet inzichtelijk kan worden gemaakt. - Financiële informatie is niet volledig, niet actueel of niet betrouwbaar waardoor project niet kan sturen en niet binnen tijd, geld en scope kan worden gerealiseerd. - Project kan geen gerichte financiële stuurinformatie rondom twee-fasen onderdelen leveren. - Onvoldoende beheersing van het projectonvoorzien.
---------------------------------	---

Fase 1 scope	Toelichting Werkstroom
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	<p>Een belangrijk onderdeel van de twee-fasen aanpak is de kort cyclische rapportage, monitoring en sturing op de indicatieve waarden (financieel) voor beide contracten (vaststelling baselines) en eventuele andere informatievoorzieningsvraagstukken op dit gebied.</p> <p>De financieel specialisten zullen korte lijnen moeten onderhouden met kostendeskundigen en risicomangers om de financiële risico's kort cyclisch door te vertalen naar financiële projectforecasts en bandbreedtes. Dit vergt een grotere projectbeheersingsinzet op het gebied van financieel management in deze fase van beide uitvoeringscontracten.</p> <p>Er is daarom veel extra aandacht nodig voor de financiële forecasting en financiële analyses op basis van informatie van de opdrachtnemer(s) van de uitvoeringscontracten. Dit vergt ook nadrukkelijk afstemming met de opdrachtnemer(s) van de uitvoeringscontracten inzake de wijze van presenteren en ontsluiten van informatie.</p> <p>De kostenadviseurs (RWS en ON GWW) zijn betrokken in het ontwerpproces en spelen een prominente rol in de herijking en (kosten)toetsing van de ontwerpbaselines en de bijbehorende Indicatieve Waarde van de 2-fasen onderdelen en onderhouden daartoe een nauwe relatie met de deelprojectleiders c.q. IPM rolhouders (met name TM) over <i>inhoudelijke</i> kostenvraagstukken. De adviseurs FM verwerken en challengen deze voortgangs- en inhoudelijke informatie tot goede financiële forecasts met duiding van brandbreedtes en onzekerheden. In het bijzonder ten aanzien van de ontwikkeling van de Indicatieve Waarden van de verschillende contractonderdelen. Een specifiek aspect is ook de monitoring op de ontwikkeling van het onvoorzien zowel op contractniveau als op projectniveau.</p> <p>De adviseurs FM hebben in fase 1 ook een intensieve afstemming met deelprojectleiders, IPM rolhouders en risicomangers/kostenadviseurs (deze laatste in het bijzonder rond de momenten van vaststelling van nieuwe baselines voor de 2-fasen onderdelen).</p>

#06 PB | **Kwaliteitsmanagement**

Toelichting:

Kwaliteitsmanagement bij de A27HH richt zich met name om de vraag: Doen en focussen we ons op de juiste dingen? Juist als het hele team roept: 'We zijn te druk', biedt kwaliteitsmanagement een handvat om te reflecteren en stilstaan om de drukte te doorbreken.

Daarnaast borgt KM dat het team de juiste dingen doet, door 'voordenken' en planmatig werken te stimuleren. KM toetst op de naleving van het projectplan en de harde kant van projectmanagement en draagt tot slot bij aan de toetsing op en ontwikkeling van de zachte kant. KM is de driver voor lerend vermogen van het project als geheel.

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Beschrijving van het (project)kwaliteitssysteem (PKS)	Ja	Het project beschikt over een actueel integraal projectenkwaliteitssysteem (PKS). In het PKS zijn alle actuele werkprocessen van alle IPM-rollen beschreven. Het uitgangspunt is dat het gehele projectteam werk conform de WWRWS, hierin staan alle kaders en handreikingen van RWS opgenomen. In het PKS beschrijven wij enkel de werkprocessen die afwijken van de standaard, deze worden gemonitord en opgenomen in het PKS.
		Het PKS dient ten alle tijden actueel te zijn, dit betekent dat aan het eind van de maand een nieuwe versie wordt opgeleverd. Aanleiding om het PKS te actualiseren is: fase overgang, (nieuwe) wet en regelgeving, (nieuwe) risico's, innovatie, advies, wisseling van sleutelrollen, veranderde behoefte van project etc.
KM-kalender (Overzicht van geplande audits, toetsen, evaluaties, verbetersessies en andere KM activiteiten)	Ja	Het project gebruikt een kwaliteitskalender, dit is een overzicht van alle kwaliteitsactiviteiten die plaatsvinden in het gehele project van de A27HH. Onderdeel van deze kalender zijn bijvoorbeeld: de auditplanning, de externe toetsen, evaluaties, PFU's, procesoptimalisaties, uitwerkingen van procesbeschrijvingen etc.
		De kwaliteitskalender wordt gebruikt als input voor o.a. het PB dashboard en dient maandelijks actueel te zijn.
Auditplanning	Ja	De auditplanning geeft een overzicht van de uit te voeren audit voor dat jaar voor het gehele project van de A27HH.
		De auditplanning wordt jaarlijks opgesteld en tussentijds halfjaarlijks eenmaal geactualiseerd. De uit te voeren audits worden in afstemming met de IPM leden ingepland.
Uitgewerkte procesbeschrijvingen voor projectbeheersing en	Ja	Op verzoek kan door de MPB'er en/of een andere IPM lid uitgewerkte procesbeschrijving worden gevraagd.

bijdragen aan en/of uitwerkingen van procesbeschrijvingen buiten projectbeheersing		<p>Afhankelijk van het betreffende werkproces betreft dit met name coördinatie van de uitwerking, of ook meer inhoudelijke bijdrage. De IPM-rolhouder blijft verantwoordelijk voor de procesbeschrijving.</p> <p>Frequentie is op voorhand flexibel; als uitgangspunt geldt ca. 6 per jaar.</p>
Toetsrapportages (waaronder audits, toetsen evaluaties, benchmarks)	Ja	<p>De auditplanning geeft weer voor welke toets/ audit rapportages verwacht worden. De A27HH gebruikt hiervoor een standaard format. De toets bestaat uit een intake met tenminste één IPM lid, de interview(s) en of andere vormen van dataverzameling, het opstellen van een rapportage en het laten vaststellen (door IPM-leden) van de rapportage en de verbeterpunten.</p> <p>Audits kunnen worden uitgevoerd door de KM-adviseur, een andere PB-adviseur of een collega buiten het PB-team. De aard van de werkzaamheden betreft dan ook minimaal coördinatie van de audit, al dan niet aangevuld met de feitelijke uitvoering van de audit.</p> <p>Naar verwachting worden jaarlijkse ten minste 3 interne audits uitgevoerd, ten minste twee evaluaties en 1 benchmark. Deze aantallen zijn echter indicatief.</p>
Actueel overzicht van verbetermaatregelen en leerpunten	Ja	<p>Alle verbeterpunten die voortkomen uit de activiteiten die worden uitgevoerd conform de kwaliteitskalender worden verzameld en opgenomen in het verbeterregister.</p> <p>Het verbeterregister dient maandelijks actueel te zijn. Onderdeel van de werkzaamheden is actieve verspreiding richting actoren en monitoring op de voortgang.</p>
KM challenges	Ja	<p>Periodieke challenge van de IPM-rolhouders. De agenda van dit overleg is de kwaliteitskalender, het PKS, verbeterregister en actualiteiten qua kaders, richtlijnen en wet/regelgeving.</p> <p>De KM challenges vindt ten minste 3 keer per jaar van alle IPM rolhouders plaats of zo nodig vaker.</p>
Bijdrage aan de WorkBreakdownStructure (WBS)	Ja	<p>De WBS is onderdeel van het PKS, deze dient tijdens de KM challenges te worden geactualiseerd.</p>
Bijdrage aan rapportage(s)	Ja	<p>Het vullen van de het tabblad kwaliteitsmanagement in de projectendatabase (PDB) in IPS per T-moment. 3 x keer per jaar.</p>
Procesbeschrijving werkstroom kwaliteitsmanagement A27HH	Ja	<p>Het opstellen en jaarlijks bijwerken van de procesbeschrijving van de werkstroom kwaliteitsmanagement A27HH.</p>

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Primair raakvlak met Kansen- en Risicomanagement (input voor KM-activiteiten) en het raakvlak met de toetsplanning en toetsen die vanuit SCB plaatsvinden.
Risico's binnen deze werkstroom	<ul style="list-style-type: none"> - KM voert de verkeerde audits uit/ risicovolle werkprocessen worden niet beheerst; - Het project wordt niet goed beheerst; onvoldoende kritisch vermogen, te veel ongefundeerd optimisme; - Onvoldoende lerend vermogen.

Fase 1 scope	Toelichting Werkstroom
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	<p>Tijdens de Fase 1 wordt naast de reguliere PB scope van kwaliteitsmanagement verwacht dat deze zogenoemde <u>kennisproducten twee-fasen aanpak</u> oplevert;</p> <p>ON PB verzorgt periodiek een aanvullend product "Whitepaper Twee-fasen aanpak". Hierin worden op basis van ervaringen en evaluaties de leerervaringen van het werken met de twee-fasen aanpak vastgelegd vanuit het oogpunt van projectbeheersing. Deze producten voldoen aan de volgende eisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bevat een algemene beschrijving en daarnaast een specifieke beschrijving per PB-werkstroom; • minimaal de volgende elementen worden behandeld: samenwerking/menselijk aspect, organisatie, inhoud/werkprocessen, software/systemen. • richt zich op de doelgroep van projectteams en andere betrokkenen die in de toekomst (mogelijk) de twee-fasen aanpak gaan hanteren; • benoemt vanuit de leerervaringen aanbevelingen voor: <ul style="list-style-type: none"> ○ het eigen projectbeheersteam ○ De A27HH organisatie ○ RWS als geheel ○ De projectbeheersingsbranche <p>In de periode PB Hoog is de frequentie van dit product halfjaarlijks. Vanaf PB standaard is de frequentie jaarlijks.</p>

#07 PB | **Capaciteitsmanagement**

Toelichting:

A27HH is een van de grootste projecten die nu in uitvoering gaat, dit betekent een heel groot RWS team > 100 medewerkers. Hoe groter het team, hoe meer wijzigingen er zijn.

Daarnaast zit de complexiteit voor capaciteitsmanagement in het samenspel tussen de contracten Noord, Zuid en daar waar het samen komt bij kernteam Integraal. Mutaties op capaciteitsgebied raken vrijwel altijd beide contracten. Er zijn nuanceverschillen tussen de werkwijzen en rollen van beide IPMteams Noord en Zuid. Ook moet het projectteam A27HH nog groeien naar een volwaardige projectorganisatie die gericht is op de uitvoering. Dit vraagt een andere inzet en expertise dan tijdens de voorbereiding contractfase. De capaciteitsmanager challengeert alle IPM rollen en heeft als doel dat de projectorganisatie ten alle tijde gesteld staat zodat onze doelstellingen bereikt worden.

Output	Binnen de scope van de Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Aangepaste capaciteitsvraag	Ja	De capaciteitsvraag wordt vastgelegd in een aparte A27HH excel en in capplan.
		Het capaciteitsoverzicht dient ten minste maandelijks te worden bijgewerkt, maar bij ten minste alle T momenten dient deze informatie ook actueel en bijgewerkt te zijn in Capplan. Capplan wordt gevuld door een RWS collega en gaat 100% uit van de informatie die wordt aangedragen.
		Het capaciteitsoverzicht dient een duidelijk beeld te geven van de meerjarige opbouw van de projectorganisatie, met daarin o.a. onderscheid en filtermogelijkheden in IPM-discipline; Noord/Zuid/Integraal; inhuur, RWS-medewerkers. De capaciteitsmanager stuurt op capaciteitsvragen die aflopen, verlengd moeten worden of nieuw moeten worden gewonnen.
Aangepast NKA-profiel-specifiek GPO	Ja	De A27HH werkt conform het hiervoor geldende verplichte RWS NKA profiel, waarbij ook expliciet de risicoprofielen van de disciplines worden beoordeeld (dit itt capplan overzichten).
		In overleg met onze opdrachtgever is bepaald dat het NKA profiel 2 keer per jaar wordt geactualiseerd.
Aanvraag tot inhuur	Ja	Ondersteuning bij het invullen van een ATI formulier (Aanvraag Tot Inhuur). Daarnaast volledige ondersteuning en advies gedurende het inhuurproces: opstellen functieprofielen en selectiecriteria, afstemming met RWS inhuurcoördinator en inhuurdesk, indien gewenst hulp bij beoordeling kandidaten door IPM-team, urendeclaratieproces, tijdige signalering voor verlengingen of nieuwe inhuurvragen, bijdrage aan financiële monitoring op inhuurbudget.
		Referentie 12 keer per jaar

Bijdrage aan rapportage(s)	Ja	Bijdrage aan T-rapportage, tabblad capaciteit in de projectendatabase. 3 keer per jaar
Procesbeschrijving werkstroom capaciteitsmanagement A27HH	Ja	Het opstellen en jaarlijks bijwerken van de procesbeschrijving van de werkstroom capaciteitsmanagement A27HH.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Raakvlak met FM werkstroom (inhuurprognose en facturatie) Raakvlak met kansen- en risicomangement (NKA)
Risico's binnen deze werkstroom	- Onjuiste analyse op inzet RWS team - Benodigde inzet en capaciteit te laat of niet geleverd door de organisatie - Onvoldoende tijdig de (wijzigende) capaciteitsbehoefte in beeld

Fase 1 scope	Toelichting Werkstroom
Extra of afwijkende werkzaamheden t.o.v. reguliere PB scope zoals beschreven in de toelichtende werkstromen tijdens Fase 1 van de A27HH.	In principe worden er geen extra of aanvullende werkzaamheden verwacht voor capaciteitsmanagement tijdens Fase 1. Wel wordt verwacht om snel en adequaat te reageren bij signalen van capaciteitstekorten.

4. Aanvullende dienstverlening

4.1 Aanvullende producten en specials

4.1.1. Specials

Specials zijn werkzaamheden die niet op voorhand voorzien zijn en daarom geen onderdeel vormen van de werkstromen en dus niet gerelateerd zijn aan de Pb doelstellingen van de werkstromen. Het zijn daarmee aanvullende, ad hoc opdrachten. Specials worden opgedragen door de Opdrachtgever, op basis van vooraf gezamenlijke afstemming over benodigde inzet en beoogde output. De stelpost voor specials bedraagt maximaal 10% van de inschrijfsom, op basis van het aangeboden uurtarief.

Nadrukkelijk wordt opgemerkt dat alle werkzaamheden die redelijkerwijs benodigd zijn om te voldoen aan de doelstellingen van de werkstromen, geacht worden onderdeel te zijn van de betreffende werkstroom. Dit betekent dat aanvullende werkzaamheden die niet expliciet in de werkstroom zijn benoemd, maar daar wel redelijkerwijs onderdeel van uitmaken, niet als special worden afgerekend.

4.1.2. Proces transities

We spreken over transitie aan het begin van de opdracht en aan het einde. ON borgt een soepele procesgang gedurende beide transities, spant zich in voor een positieve werkrelatie met de bestaande (begin) en nieuwe (eind) PB-leverancier en organiseert voldoende flexibele bemensing om de transitie binnen de gestelde doorlooptijd te realiseren.

De transitiefase 'begin' start vanaf opdrachtverstrekking en duurt tot 1 juli 2022. Deze kent twee onderdelen.

Transitiefase begin opdracht:

- 1) Overdracht van de huidige opdrachtnemer naar de nieuwe opdrachtnemer;
 - a. Bij de start transitie wordt verwacht dat het team van adviseurs van ON PB compleet is, zodat een warme overdracht met de huidige leverancier kan plaatsvinden. De huidige ON PB is aanwezig tot 1 mei 2022. Aan het eind van deze periode kan ON PB aantonen dat de overdracht per werkstroom heeft plaatsgevonden. Ook wordt verwacht dat alle (nieuwe) adviseurs van ON PB kennis hebben gemaakt met het projectteam en met ten minste de RWS adviseurs en het IPM team.

Gedurende de transitie van huidige naar nieuwe ON PB is de huidige ON PB verantwoordelijk voor de levering van producten en diensten, tot op het moment waarop expliciet in de driehoek (huidige ON – nieuwe ON – OG) is afgesproken dat de nieuwe ON PB verantwoordelijk wordt. Dit moment kan per discipline verschillen, doch is uiterlijk bereikt op 1 april 2022. ON levert een rapportage waarin verklaard wordt dat de transitie is afgerond, eventuele restpunten zijn vermeld, de inzet wordt verantwoord en de procesgang bondig toegelicht. Deze rapportage wordt – na goedkeuring door OG - als Transitieproduct 1 afgerekend. **Voor dit product geldt een vaste, door OG vooraf bepaalde, vergoeding.**

Nb: vanaf 1 april 2022 start de looptijd van de initiële contractjaren en wordt inzet vergoed d.m.v. de oplevering van de werkstromen.

- 2) Doorleven van de projectopdracht projectbeheersing A27HH.
 - a. ON PB heeft tijdens de transitie periode verwachtingen getoetst en aanvullende verwachtingen actief opgehaald als vertrekpunt van de nieuwe overeenkomst (bijvoorbeeld d.m.v. een gezamenlijke PSU). Indien nodig zijn de eisen door OG en ON PB bijgesteld. ON PB staat einde transitiefase gesteld om de werkstromen te leveren. Dit betekent dat de sessies zijn ingepland, het ON PB team de RWS

(project)omgeving, systemen, werkwijzen kent en begrijpt en de verwachtingen duidelijk zijn.

- b. Het belangrijkste doel van de transitieperiode is het eigen maken en doorleven van de dossiers per werkstroom en de twee-fasen aanpak. Van ON PB wordt namelijk verwacht dat hij direct na de transitie periode voldoende kennis van de dossiers heeft om te adviseren over de aanbiedingen van de gegadigden voor het uitvoeringscontract. Daarnaast wordt het uitvoeringscontract Zuid naar verwachting in Q2 2022 gegund en moet ON PB dan voldoende dossier kennis hebben om direct een goede start te kunnen maken in de afstemming en samenwerking met het PB team van de aannemer. Specifiek aandachtspunten per werkstroom voor de transitiefase staan in paragraaf 3.5 benoemd.
- c. Ten tijde van de transitie bevinden zowel realisatiecontract Zuid als Noord zich in de dialoofase. Bijzonder aandachtspunt in de transitiefase is daarom ook een 'geruisloze' overdracht van projectbeheersingstaken in de backoffice van de tenderteams.
- d. Tot slot wordt specifiek en aantoonbaar aandacht besteed aan de toekomstige samenwerking met de realisatie-aannemers. In de twee-fasen aanpak is samenwerking tussen projectteam en aannemers nog veel meer cruciaal dan in een reguliere contractuele samenwerking.

Deze periode eindigt uiterlijk op 1 juli 2022, of zoveel eerder als door ON PB mogelijk wordt geacht. ON PB levert een rapportage waarin verklaard wordt dat het doorleven conform bovenstaande eisen is afgerond en de organisatie gesteld staat, eventuele restpunten zijn vermeld, de inzet wordt verantwoord en de procesgang bondig toegelicht. Deze rapportage wordt – na goedkeuring door OG - als Transitieproduct 2 afgetrekkend.

Voor dit product geldt een vaste, door OG vooraf bepaalde, vergoeding.

Nb: deze vergoeding is derhalve aanvullend op de reguliere vergoeding op basis van de werkstromen

Transitiefase einde opdracht:

Oprachtnemer ondersteunt de overdracht naar een eventuele nieuwe Oprachtnemer bij afloop van deze Overeenkomst en/of naar andere onderdelen van de RWS-organisatie. (Dit is afhankelijk van het moment waarop de overeenkomst eindigt). Elementen en/of disciplines van projectbeheersing die gelijktijdig met het einde van de realisatiefase eindigen en niet worden overgedragen naar een opvolgende partij, worden formeel afgesloten (o.a. in de vorm van een ProjectVerantwoordingsRapportage). Mocht de overeenkomst eerder eindigen dan einde looptijd project A27HH (realisatie) dan is opdrachtnemer beschikbaar voor vragen van (evt) nieuwe Oprachtnemer en biedt de benodigde informatie aan tijdens deze transitieperiode. Bronbestanden zijn makkelijk over te nemen en beschikbaar.

ON PB levert een rapportage waarin verklaard wordt dat de transitie naar nieuwe partij(en) is afgerond, eventuele restpunten zijn vermeld, de inzet wordt verantwoord en de procesgang bondig toegelicht. Deze rapportage wordt – na goedkeuring door OG - als Transitieproduct 3 afgetrekkend.

Voor dit product geldt een vaste, door OG vooraf bepaalde, vergoeding.

4.2 Inrichting van de dienstverlening en samenwerking

Projectbegeleider/sleutelfunctionaris:

Van de ON PB wordt verwacht dat deze één aanspreekpunt aanstelt als contractmanager en projectleider (sleutelfunctionaris), met contractueel en financieel mandaat. Het is voor OG van belang om in een korte communicatielijn afspraken te kunnen maken en wijzigen, zonder dat daarvoor onnodig veel ruggenspraak met de interne ON PB -organisatie(s) nodig is.

Deze sleutelfunctionaris wordt geacht te zorgen dat er integraliteit is tussen de verschillende projectbeheersingsproducten. De sleutelfunctionaris fungeert dus niet op afstand maar is onderdeel van het PB-team. Hij/zij is functioneel leidinggevende van de PB-medewerkers en als zodanig hun eerste aanspreekpunt voor HR-aangelegenheden. Hij/zij borgt de inzet en samenwerkingsgerichtheid van de PB-medewerkers.

Ook signaleert de sleutelfunctionaris de ontwikkelingen en geeft hij/zij het aan wanneer dingen misgaan of dreigen mis te gaan en levert hij/zij gevraagd en ongevraagd advies.. Indien de sleutelfunctionaris, om welke reden dan ook vertrekt, zal ON PB niet alleen de continuïteit van de werkzaamheden waarborgen, maar zal deze ook een nieuwe sleutelfunctionaris voordragen aan OG. Hiertoe zal een klikgesprek gehouden worden met OG.

Monitoringsgesprekken:

Monitoringsgesprekken vinden minimaal eens per kwartaal plaats over effectiviteit van de levering van de werkstromen en producten, beheersen van risico's en de kwaliteit. Hiervoor wordt een nader af te stemmen (wederzijdse) Prestatiemeting ingericht.

Tussenevaluaties

OG organiseert eenmaal per anderhalf jaar een formele tussenevaluatie. Doel hiervan is expliciet de werking van de overeenkomst, de kwaliteit van de dienstverlening en de onderlinge samenwerking te toetsen en evalueren. Deze evaluaties worden van OG- en ON PB-zijde zorgvuldig voorbereid. Onder meer de resultaten van de tot dusver gevoerde monitoringsgesprekken en prestatiemetingen vormen input hiervoor. De evaluaties hebben een zwaarwegend karakter en kunnen aanleiding zijn voor bijvoorbeeld:

- verlenging van de overeenkomst (binnen de betreffende verlengingsmogelijkheden);
- aanpassing van de behoefte/klantvraag;
- herinrichting van de dienstverlening; personele wisselingen;
- escalatie en
- in ultimo ontbinding van de overeenkomst, binnen de geldende contractuele voorwaarden.

De eerste tussenevaluatie vindt plaats 18 maanden na einde van het eerste deel van de transitieperiode (1 april 2022); de tweede vervolgens 18 maanden na de eerste. De tweede tussenevaluatie dient mede om informatie te verzamelen voor OG om tijdig een beslissing te nemen over het effectueren van verlengingsopties na het vijfde contractjaar. Verdere evaluaties vinden plaats in hetzelfde ritme.

4.3 Facilitaire en praktische aspecten

Aanwezigheid adviseurs en projectlocatie:

Adviseurs dienen als uitgangspunt de werkstromen volledig op projectlocatie te realiseren tenzij anders overeengekomen. Deels flexibel/hybride werken is op onderdelen bespreekbaar.

Projectlocaties:

De huidige projectlocaties zijn de RWS-kantoren Den Bosch, Zuidwal en Utrecht, Westraven. Op deze locaties is parkeren tegen eigen vergoeding mogelijk. Deze locaties zijn goed met het OV bereikbaar. Op verzoek van de OG kunnen overleggen soms op een andere locatie worden gehouden. ON PB dient rekening te houden met het uitgangspunt dat gedurende de looptijd van het project de projectlocatie verandert in locaties nabij de projectlocatie(s) en dat deze niet of minder goed met OV bereikbaar zijn. Na gunning van de hoofdcontracten wordt huisvesting voor het RWS team ingericht bij de respectievelijke aannemers. Dit worden de uitvalsbases voor de werkzaamheden van het PB team. Gezien de intensieve samenwerking van de ON PB met de realisatie-aannemers (Noord en Zuid) en het RWS-projectteam, zal continue aanwezigheid op locatie (bouwlocaties Noord en Zuid) een randvoorwaarde zijn.

Toegang tot systemen:

ON PB dient de organisatie van de werkzaamheden zo in te richten dat de toegang tot SAP en Capplan beperkt blijft tot een overzichtelijk aantal medewerkers.

Documenten:

De door ON PB te leveren documenten dienen te worden geleverd in pdf-formaat én in de vorm van de oorspronkelijke bronbestanden, bijvoorbeeld MS-Excel (.xlsx), MS Word (.docx) en Microsoft Project of Primavera (.mpp). De digitale bestanden dienen compatibel te zijn met de

software van OG. Bronbestanden dienen te allen tijde beschikbaar te zijn en te worden aangeleverd inclusief formules, koppelingen en gekoppelde bestanden.
Documenten worden volgens de geldende richtlijnen opgeslagen in het DMS van OG en daarvandaan dmv permalinks gedeeld.

RWS-accounts:

ON PB medewerkers verrichten hun werkzaamheden (e-mail, documentbeheer, evt overleg op afstand) vanuit de voor hen persoonlijk aan te maken RWS-accounts (dwz niet vanuit accounts/e-mailadressen van de leverancier).

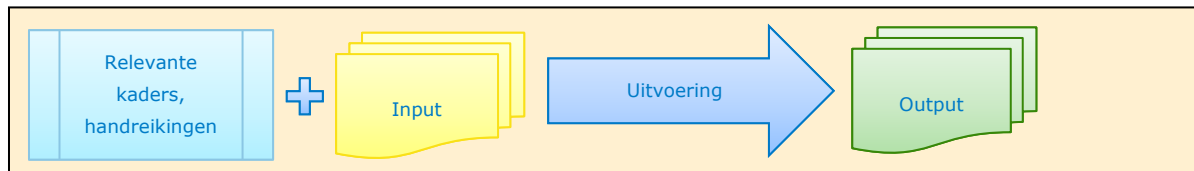
Algemene kosten dienstverlening:

Alle kosten van de dienstverlening waaronder, zonder hierbij uitputtend te willen zijn, reis- en verblijfkosten, telefoonkosten, ICT, opleidingen, kosten inzet sleutelfunctionaris, teamsessies, raakvlakmanagement, VGR en contractadministratie, et cetera, zijn in de prijsstelling als aangegeven in de inschrijvingsstaat onder Algemene kosten (maandelijks afrekenbaar) opgenomen.

Bijlage 1 – Werkstromen

De kern van werken op doelstellingen is samenwerken. Daarbij staat interactie centraal. Bij een uitbesteding op doelstellingen wordt gestuurd op het gezamenlijke eindresultaat, het bereiken van de (sub)doelstelling. De output is nog steeds nodig en wordt door Opdrachtnemer gerealiseerd. De output is onderdeel van de uitvraag en moet voldoen aan de kaders, handreikingen en modellen, het gestelde in de vraagspecificatie (eisen aan proces en inhoud) en maakt gebruik van de input.

De werkstroom in schematische weergave



Elke werkstroom heeft dezelfde opbouw en zal hieronder toegelicht worden op welke wijze deze is opgebouwd en welke inhoud is opgenomen:

Doelomschrijving

Onder dit hoofdstuk van de werkstroombeschrijving wordt het doel beschreven met onderliggende subdoelstelling(en). De doelomschrijving is tweeledig opgebouwd:

1. Het eerste deel gaat in op de vraag 'wat' Rijkswaterstaat wil dat de Opdrachtnemer bereikt met invulling van de werkstroom, dit is abstract geformuleerd.
2. De doelstelling wordt daarna vervolgd met de zin 'dit wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen'. De daaronder opgenomen subdoelstellingen geven een nadere detaillering van de hoofddoelstelling en inzicht in welke subdoelen gerealiseerd moeten worden om het hoofddoel te realiseren. Het gaat hierbij niet om de concreet benodigde acties, type werkvormen of anderszins. Deze zijn voor zover verplicht beschreven in de 'relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat' of nader verduidelijkt in de vraagspecificatie.

De Opdrachtnemer wordt beoordeeld op de bijdrage die hij levert aan de doelstellingen door middel van output. (de output is een middel en geen doel).

Input van de werkstroom

Onder dit hoofdstuk van de werkstroombeschrijving worden documenten en andere inputonderdelen genoemd welke nodig zijn om tot de uitwerking van de output te komen.

Let op, de lijst met benoemde onderdelen is niet limitatief! Dit overzicht kan per project en/of cluster of programma verschillen en wordt in de vraagspecificatie nader aangeduid! Alle opgenomen onderdelen in deze lijst zijn in willekeurige volgorde opgesomd. Er is getracht om ten minste die onderdelen te benoemen waarvan vanuit het proces, de Opdrachtnemer in staat is om de doelstelling(en) en output te realiseren.

De input, zoals aangegeven in elke afzonderlijke Werkstroom in Bijlage 1, dient ten behoeve van de uitvoering van de Opdrachtnemer:

- zelf gerealiseerd te worden als resultaat van de in de vraagspecificatie aangegeven output, en/of;
- zelf (pro-)actief verzameld te worden.

Het overzicht van de inputonderdelen geeft daarmee ook documenten en andere input weer, welke door de Opdrachtnemer zelf worden gerealiseerd als output van de werkstromen en is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van deze input.

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

Onder dit hoofdstuk van de werkstroombeschrijving staan alle relevante en vigerende kaders, handreikingen, modellen en sjablonen die van toepassing zijn op de werkstroom. Deze documenten bevatten de gestandaardiseerde werkwijze – eisen – templates – systemen – e.d. die Rijkswaterstaat voorschrijft en door de Opdrachtnemer toegepast dienen te worden bij de uitvoering van de opdracht. Het kan voorkomen dat op niveau aanvullende kaders relevant zijn, bijvoorbeeld vanwege het wijzigingen en/of voortschrijdend inzicht. De in dit hoofdstuk van de werkstroom opgesomde documenten zijn minimaal relevant.

Output van de werkstroom

Onder dit hoofdstuk van de werkstroombeschrijving worden de producten en resultaten in willekeurige volgorde benoemd, die door de Opdrachtnemer geleverd dienen te worden en/of waar een bijdrage aan geleverd wordt binnen de scope van de Overeenkomst. De gevraagde output is in de vraagspecificatie nader aangegeven.

Let op: de output voor de werkstromen zoals beschreven in het hoofdstuk 'Beschrijving van de opdracht' is leidend.

Werkstroom: Stuur- en verantwoordingsinformatie

Werkstroom #01 PB | Stuur- en verantwoordingsinformatie

versie: 1.0
datum: 08-02-2021

Doelomschrijving

Het doel van "Stuur- en verantwoordingsinformatie" is dat het project(management)team en opdrachtgever in staat worden gesteld risicogericht te sturen op het realiseren van de projectdoelen binnen de gestelde kaders en hieromtrent kan verantwoorden.

Dat wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:

- Het projectmanagement moet beschikken over informatie om de stakeholders zoals opdrachtgever, bestuursstaf, regionale directie en landelijke diensten te informeren over de stand van zaken, de haalbaarheid van de doelen en de mate waarin het project binnen de gestelde kaders blijft
- Het project(management)team heeft actueel en integraal beeld van de stand van zaken van het project op elk gewenst moment, zoals benoemd in de vraagspecificatie
- Opdrachtnemer stuurt op het tijdig vullen van bronssystemen met stuur- en verantwoordingsinformatie en signaleert wanneer de aangeleverde informatie van onvoldoende kwaliteit is in het licht van deze werkstroom

Input van de werkstroom

- Aanschrijving (adviseur) opdrachtgever(s)
- Afspraken met opdrachtgever(s)
- Baseline overzicht/Projectopdracht
- Door project(management)team beschikbaar gestelde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Informatie in projectendatabase/IPS
- Voortgangsrapporten opdrachtnemer project
- Projectkwaliteitssysteem
- Bestuursovereenkomsten
- Uitkomsten van de Projectbeheersoverleggen (PBO).

Output van de werkstroom

- Stuurrapportage voor project, bijv. in de vorm van Dashboards
- T-rapportages
- Verantwoordingsrapportages
- Ad hoc overzichten op verzoek van opdrachtgever, Rijkswaterstaat en projectmanagers
- Procesbeschrijving

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Projectendatabase/IPS
- Kader Stuur- en verantwoordingsrapportage

Werkstroom: Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)

Werkstroom #02 PB | Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)

versie: 1.0
datum: 08-02-2021

Doelomschrijving

Het doel van baselinebeheer is het monitoren en bijstellen van het project op de baselines scope, tijd en geld. Het biedt inzicht in het verloop van het project en levert stuurinformatie op over de baselines voor project en opdrachtgever.

Dat wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:

- Opdrachtgevers en project(management)team hebben een gedeeld, juist en volledig beeld van de projectopdracht(en) en wijzigingen in de baselines (in behandeling zijnde/afgehandelde)
- Inzicht in actuele baselines ten opzichte van de baseline zoals vastgelegd in de projectopdracht
- Het project(management)team heeft elk gewenst moment, zoals benoemd in de vraagspecificatie, inzicht in de impact van issues die mogelijke wijzigingen in de projectopdracht en/of (indien van toepassing) het uitvoeringscontract kunnen veroorzaken
- Het project(management)team is in staat om vervolgstappen te bepalen op basis van informatie over lopende issues
- Het project(management)team beschikt over de benodigde informatie om verantwoording af te leggen over ontwikkeling van de baseline

Input van de werkstroom

- Projectopdracht(en) (bijvoorbeeld: Scopeformulier, POF's etc.)
- Kwaliteitsmanagementsysteem (projectplannen en projectdoelstelling)
- Kansen- en risicodossier, planning en financiën
- Overzicht issues en wijzigingen (incl. vaststellingsovereenkomsten)
- IBOI brieven
- Vigerende contractscope (planstudie/uitvoeringscontract)
- Bestuursovereenkomsten/vaststellingsovereenkomst/samenwerkingsovereenkomst e.d.
- Verantwoordingsrapportages

Output van de werkstroom

- Bijgewerkt projectopdracht(en)
- Beheerde issue- en wijzigingslijsten ten aanzien van het uitvoeringscontract/ projectopdracht
- Impact overzicht wijzigingen van baselines
- Bijdrage aan rapportage(s)
- Analyse impact van issues/wijzigingen op baselines
- Procesbeschrijving

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Handreiking Baselinebeheer
- Handreiking Groene Kamer proces

Werkstroom: Planningsmanagement	
Werkstroom #03 PB Planningsmanagement	
versie: 1.0 datum: 08-02-2021	
Doelomschrijving	
<p>Het doel van planningsmanagement is dat het project(management)team en de opdrachtgever(s) in staat zijn om effectief besluiten te nemen, te sturen, verantwoord en te communiceren op de planning.</p> <p>Dat wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzicht te verkrijgen in de uitgangspunten van de planning • Beheersbaarheid en haalbaarheid van mijlpalen inzichtelijk te hebben • Inzicht te hebben in de uit te voeren activiteiten en wijzigingen • Inzicht te hebben in de top tijd risico's in planning en tijd kritische activiteiten in de planning • Inzicht te hebben in de kwaliteit van door derden aangeleverde plannings en het proces daartoe • Inzicht te hebben in de voortgang op, en wijzigingen in de planning, inclusief onderbouwing om te sturen op de veranderingen van de mijlpalen • Inzicht te hebben in de benodigde capaciteit gedurende het project • Inzicht te hebben waar het projectmanagementteam op moet sturen om mijlpalen te halen 	
Input van de werkstroom	Output van de werkstroom
<ul style="list-style-type: none"> • Vigerende projectopdracht • Kwaliteitsmanagementsysteem • Actuele bijdragen vanuit de leden van het project(management)team gericht op hun takenpakket en verwachte duur daarvan • Actuele risico's die op tijd zijn gekwantificeerd en gekoppeld aan activiteiten en mijlpalen uit de planning • Verplichtingen van de opdrachtgever • Plannings derden, bijvoorbeeld opdrachtnemer • Capaciteitsoverzicht • Meerjaren programmering • VTW/WOG (Voorstel tot Wijziging/Wijziging Opdrachtgever) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuele deterministische planning (incl. uitgangspuntennotitie en bevindingennotitie) • Actuele probabilistische planning (incl. planningsnota) • Kwaliteitsoordeel op de planning en het planningsproces van opdrachtnemer • Advies over plannings derden • Impactanalyse issues/wijzigingen • Bijdrage aan rapportage(s) • Bijdragen aan clusterplanning en portfolio planning. • Procesbeschrijving
Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat	
<ul style="list-style-type: none"> • Handreiking Planningsmanagement • Handreiking Rapporteren Mijlpalen • Kader planningsmanagement • Handreiking Rapporteren Mijlpalen Projectendatabase • Best practice voor de Adviseur in de rol van materiedeskundige bij SCB toetsen 	

Werkstroom: Kansen- en risicomanagement

Werkstroom #04 PB | Kansen- en risicomanagement

versie: 1.0
datum: 08-02-2021

Doelomschrijving

Het doel van kansen- en risicomanagement is het creëren van meerwaarde door kansen te benutten én risico's te beheersen voor het project(management)team:
Dit wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:

- Expliciet en gestructureerd om te gaan met onzekerheden omtrent het behalen van één of meerdere (project)doelstellingen
- Inzicht te hebben in risico's en kansen
- Inzicht te hebben in de kwaliteit van een door derden opgezette aanpak voor risicomanagement

Input van de werkstroom

- Actuele bijdragen vanuit de leden van het project(management)team gericht op hun takenpakket en verwachte duur daarvan
- Kansen en risico's van vergelijkbare clusters, programma's en projecten
- Auditresultaten
- Projectplanning
- Resultaten van SCB toetsen
- Kansen- en risicodossier opdrachtnemer(s)
- Projectplan
- Contractbeheersplan
- Kansen- en risicobibliotheken

Output van de werkstroom

- Advies en facilitering van een optimale uitvoering van kansen- en risicomanagement in het project(management)team
- Bijdrage aan het kansen- en risicogestuurd werken
- Kansen- en risicomanagementplan (Beschrijving doel en aanpak kansen- en risicomanagement)
- Actueel kansen- en risicodossier
- (Ad hoc) kansen- en risicoanalyses (trends, ontwikkelingen en advies) op basis van actuele stand van het kansen- en risicodossier
- Bijdrage aan rapportage(s)
- Bijdrage aan systeemgerichte contractbeheersing (SCB)
- Bijdrage aan risicogestuurd plannen (probabilistische projectplanning)
- Bijdrage aan kwaliteitsmanagement
- Financiële omvang post onvoorzien- voorzien t.b.v. kostenraming of betrouwbare prognose eindstand
- Bijdrage aan scopemanagement
- Rapportage kansen- en risicomanagement
- Bijdrage aan interne of externe risicomanagementtoetsen

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Kader Kansen- en risicomanagement
- Toelichting op het kader Kansen- en risicomanagement
- Handreiking Procesgericht Risicomanagement t.b.v. SCB
- Best practice voor de Adviseur in de rol van materiedeskundige bij SCB toetsen

Werkstroom: Financieel management

Werkstroom #05 PB | Financieel management

versie: 1.0
datum: 08-02-2021

Doelomschrijving

Het doel van Financieel management is dat het project(management)team en de opdrachtgever(s) tijdig kunnen sturen op en verantwoording kunnen afleggen over de baseline geld. Dat wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:

- Het hebben van een actueel beeld van het budget, de aangegane verplichtingen, de gerealiseerde kosten/uitgaven, de Opbrengsten/ontvangsten, de eindejaarsverwachting, de kasuitgaven, de (jaar)prognoses en prognose-eindstand van het project
- Actuele en betrouwbare gegevens in de bronsystemen
- Het voldoen aan de eisen die de comptabiliteitswet stelt aan de administratie van verplichtingen, uitgaven en ontvangsten van het project
- Het faciliteren bij de vastlegging van inkoop in de financiële systemen

Input van de werkstroom

- Projectopdrachten, scopeformulier(en)
- Managementcontract
- Risicodossier
- Projectplanning
- Voorstel tot wijziging in de projectscope (VTW)
- Vaststellingsovereenkomsten
- Bestuursovereenkomsten
- Subsidie (aanvragen)
- Projectplannen
- Capaciteitsplanning
- Bijdrage primair vanuit de leden van het project(management)-team gericht op hun takenpakket (bijvoorbeeld actuele budgetreeks rups, termijnstaten van de ON etc.)
- WBS structuur in SAP
- Actuele kostennota en projectramingen

Output van de werkstroom

- Overzicht van het budget, aangegane verplichtingen, gerealiseerde uitgaven/kosten en ontvangsten, budgetruimte, eindejaarsverwachting, kasreeks, verplichtingenprognose en prognose eindstand
- Bijdrage aan rapportage(s)
- Overzicht vastgelegde en openstaande bestellingen (SAP) en opdrachten
- Overzicht vastgelegde (kas) prognoses (SAP)
- Overzicht contracten en looptijden, inclusief bestuursovereenkomsten
- Ondersteuning bij indexeringsvraagstukken
- Aanmaken van zaaknummers, aanvraag tot bestelling (atb), inclusief advies en overleg met Inkoop
- Financiële advisering ten behoeve van sturing op de financiën
- Verloopoverzicht van de risicoreservering
- Overzicht van budget, prognose en reeksen zoals benoemd in de werkstroom voor specifieke deelbudgetten, waaronder EPK-inhuur en verstrekte subsidies
- Kwaliteitsoordeel en advies op de financiële overzichten en het financiële proces (raming/bandbreedte) van opdrachtnemer in relatie tot de twee-fasen aanpak
- Procesbeschrijving

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Kader financieel management voor projecten
- Management cyclus Rijkswaterstaat
- Comptabiliteitswet en nadere richtlijnen over beheren financiën in ARIS
- Handreiking financieel management
- SAP-systeem voor administreren van verplichtingen, uitgaven en prognoses
- LIP (light inkoop portaal)

Werkstroom: Kwaliteitsmanagement

Werkstroom #06 PB | Kwaliteitsmanagement

versie: 1.0
datum: 08-02-2021

Doelomschrijving

Het doel van kwaliteitsmanagement is dat het project(management)team en opdrachtgever kunnen vertrouwen op hun projectkwaliteitssysteem en het aantoonbaar doorlopen van de PDCA, waarbij het project(management)team merkbaar leert en verbetert.

Dit wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:

- Planmatig, gestructureerd en expliciet te werken
- Overzicht te hebben in de kritieke processen
- Het identificeren en implementeren van verbeteringen

Input van de werkstroom

- Vigerende Kaders en Handreikingen uit de Werkwijzer Rijkswaterstaat en ARIS
- (Project)kwaliteitssysteem (PKS)
- Kansen en risicomanagementdossier
- Projectplanning
- Resultaten uit eerdere uitgevoerde audits/toetsen/evaluaties
- Bijdragen vanuit de leden van het project(management)team

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Kader Kwaliteitsmanagement

Output van de werkstroom

- Beschrijving van het (project)kwaliteitssysteem (PKS)
- KM Kalender (Overzicht van geplande audits, toetsen, evaluaties en verbetersessies en andere KM activiteiten)
- Uitgewerkte procesbeschrijvingen voor projectbeheersing
- Bijdragen aan en/of uitwerkingen van procesbeschrijvingen buiten projectbeheersing
- Toetsrapportages (waaronder audits, toetsen evaluaties, benchmarks)
- Actueel overzicht van verbetermaatregelen en leerpunten
- Bijdrage aan rapportage(s)
- Bijdrage aan de WorkBreakdownStructure (WBS)
- Kennisproducten twee-fasen aanpak zoals beschreven in de vraagspecificatie
- Procesbeschrijving

Werkstroom: Capaciteitsmanagement

Werkstroom #07 PB | Capaciteitsmanagement

versie: 1.0
datum: 08-02-2021

Doelomschrijving

Het project(management)team is in staat om te sturen op de capaciteit. Efficiënte inzet van de capaciteit wordt gefaciliteerd.
Dit wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:

- Een actueel en toekomstig beeld van de capaciteitsbehoefte en toegekende inzet
- Een gefaciliteerd en begeleid inhuurproces

Input van de werkstroom

- Capaciteitoverzicht project (Rijkswaterstaat medewerkers/inhuur medewerkers (IK/EPK))
- Overzicht uit capaciteitsregistratiesysteem van Rijkswaterstaat
- Format document voor start inhuurproces
- Kwaliteitsmanagementsysteem
- Door projectbenoemde capaciteitsbehoefte
- Risicodossier
- Projectplanning

Output van de werkstroom

- Aangepaste capaciteitsvraag meerjarig
- Aangepast NKA-profiel- specifiek GPO
- Aanvraag tot inhuur inclusief beschrijvende functieprofielen met selectiecriteria en begeleiding van het gehele inhuurproces
- Bijdrage aan rapportage(s)
- Overzicht van de capaciteitsvraag in het project, met onderscheid in o.a. rol, discipline, fte, RWS/inhuur

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Normering Kerntaken-profiel (NKA-profiel) - specifiek GPO
- Kader capaciteit voor project (kerntaken) - specifiek PPO