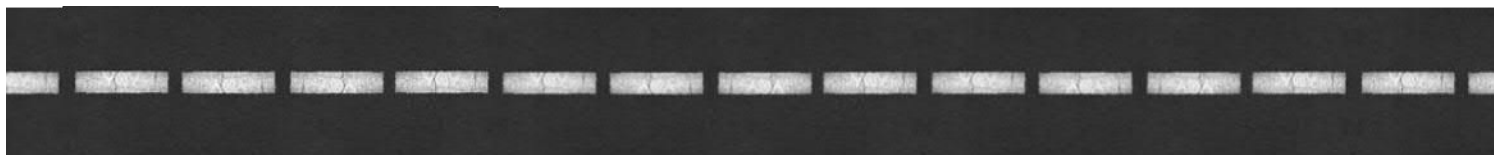


Rijkswaterstaat
Juni 2017





VOORWOORD

Beste ZN A Wegen collega,

Met gepaste trots kan ik je ons clusterplan aanbieden. Dit clusterplan markeert het begin van een nieuwe fase van ons team en tegelijkertijd sluiten we een andere af. We zijn in 2016 van meerdere PPO teams één geworden, namelijk: ZN A Wegen, een PPO team voor al het lopende (droge) onderhoudswerk in Zuid Nederland. We kijken in dit clusterplan 2017 weinig terug maar vooral vooruit naar 2020. Hierbij zijn onze inspanningen als ZN A Wegen er op gericht om een betrouwbare en voorspelbare partner te zijn in de onderhoudsketen in Zuid-Nederland. Hieronder wil ik je meenemen in onze ambitie en visie op ons werk en waarom we als team met dit plan enkele jaren vooruit kunnen kijken.

Dit is een herijkt clusterplan

Zoals in het RPFM transitieplan is beschreven zijn we tot en met 2018 een projectteam in transitie. In het transitieplan (ons kerndocument CONNECT) is aangegeven dat we op een creatieve manier ons werk slimmer en daadkrachtiger gaan organiseren, waardoor er kwalitatief een sprong gemaakt wordt en in 2018 een reductie doorgevoerd kan worden. In 2018 willen wij samen als team voor de gehele onderhoudsketen gaan oogsten. Dat doen we door rust en stabiliteit binnen de gehele (uniforme) onderhoudsketen ZN te creëren.

De doorvertaling van het transitieplan naar ons projectteam is in april 2016 als een eerste versie van ons clusterplan ZN A Wegen opgesteld. We zijn nu een jaar verder en nieuwe ontwikkelingen in de landelijke Rijkswaterstaatsorganisatie en de regionale onderhoudsketen ZN vergen een herijking van ons plan. Het clusterplan geldt immers voor al onze teamleden (en geïnteresseerden) als basis voor onze *strategie* (welke koers) en *structuur* (hoe georganiseerd) binnen het projectteam ZN A Wegen. Belangrijk is daarbij om helder te zijn wat we als team willen.

Als ZN A wegenteam willen wij graag mee voorop lopen met nieuwe ontwikkelingen. Landelijk (Koers2020, Marktvisie) en regionaal (bv. Netwerkschakelplannen, Ketenprocesmanagement, Scoping, etc) is er aandacht en ruimte om logische verbeteringen in ons werk toe te passen. Als ZN A Wegen hebben wij in het verleden al enkele ketenprocesverbeteringen aangedragen die landelijk overgenomen worden. Hiermee gaan we door en dit geeft ons de mogelijkheid om in de onderhoudsketen aan te sluiten als dé schakel tussen RWS en de Marktpartner. Onze ambitie is dat wij als team "de spelverdeler" willen zijn binnen de onderhoudsketen wegen. Een spelverdeler die alles kan overzien, dirigeert en het tempo bepaald door ketengerichte en marktgerichte samenwerkingen aan te gaan. ZN A Wegen wil de komende jaren hierin proactief zijn door benodigde werkwijzen hierop te spiegelen, op te halen of te laten ontwikkelen waarbij we het RWS onderhoudsbelang (de Bedoeling) centraal zetten. Omdat werkwijzen aan onderhoudsdynamiek onderhevig zijn, is in dit plan geregeld verwezen naar de meest actuele status in CONNECT.

Ons motto en streven

Concreet betekent bovenstaande dat wij als ZN A Wegen de spelverdelers in de regionale onderhoudsketen ZN zijn op het operationele en tactische deel van het regionale onderhoudswerk. Daarom zetten we in op ketensamenwerking en willen we niet meer denken vanuit een contract maar vanuit de onderhoudsbehoefte (de bedoeling) van onze opdrachtgever in de regio. A Wegen is de verbinding voor al het lopende en overzienbare onderhoud – dit noemen wij T+1. Vergt iets een vergunningsverleningstraject of studie, dan is dat duidelijk iets voor andere collega's zoals die van B Wegen. Als spelverdeler heb je dan de juiste set aan kwaliteit van mensen nodig die, als nodig is, snel kunnen schakelen. Dit alles moet leiden naar een hogere klanttevredenheid.

Als projectmanager wil ik naast strategie en structuur ook het onderwerp *cultuur* (aandacht en waardering) benadrukken – dit vind ik zeer belangrijk. Binnen ZN A Wegen zullen wij aandacht blijven geven aan onze samenwerking, sfeer, hoe wij met elkaar omgaan en hoe wij ons binden en verbinden. Ik roep elke medewerker op, mij te benaderen als hij of zij hieraan wil werken en goede ideeën heeft.



Tot slot

Tenslotte wil ik aangeven dat wij ons zullen blijven inzetten om het projectteam- lijnmanagement, de onderhoudsketen- systemen en processen op elkaar te laten aansluiten. Met als basis het denken, kijken en werken vanuit de bedoeling. Waar doen wij het samen voor? En hoe draagt het werk daaraan bij? Die vragen mogen onze mensen te alle tijde stellen om van daaruit oplossingsgericht, constructief en doortastend in onze uitdagende en dynamische praktijk te werken

Het IPM-team gaat ervan uit dat dit plan elke medewerker richting en duidelijkheid geeft over de koers van ZN A Wegen. Het streven is om gedurende het jaar tenminste 4x als gehele team samen te komen om als team te leren, kennis en de laatste informatie te delen. Daarbij mag onze successen vieren, niet ontbreken. ZN A wegen staat niet alleen voor kwaliteit, maar ook voor prettig (samen-)werken.

Met vriendelijke groet,

Ludo Hennissen

Projectmanager ZN A Wegen



INLEIDING

Dit Clusterplan is het startpunt voor het ZN A Wegenteam. Het Clusterplan is het verlengde van het transitieplan en vormt daarmee dé leidraad voor het gehele Droog Onderhoudsteam in Zuid Nederland.

Als het ZN A Wegenteam realiseren wij Vast en Variabel Onderhoud Droog binnen het beheersgebied Zuid-Nederland. **Operationeel Ketenmanagement** is hierbij het sleutelwoord. Als team werken wij gezamenlijk mee aan de jaarlijkse onderhoudscyclus van Zuid-Nederland: "van programmering tot programmering". Om onze klant in de regio zo goed mogelijk te bedienen en om onze productiedoelstellingen te halen, maken wij onderscheid tussen het werk wat per district uitgevoerd wordt en het voorbereidende werk wat voor heel Zuid-Nederland uitgevoerd wordt.

Dit plan geeft ons, als ZN A Wegenteam, richting in ons huidige takenpakket en de raakvlakken binnen ons eigen ZN A Wegen team en onze omgeving (intern en extern). Tevens dient dit plan als de routekaart naar een integraal en continue verbeterend ZN A Wegenteam in de gehele keten.

MISSIE

Het ZN A Wegenteam is een deskundige, slagvaardige en betrouwbare partner in de keten voor het professioneel en beheerst uitvoeren van Wegen Onderhoud in Zuid Nederland. Wij treden daarbij op als een van de zeven PPO teams binnen het landelijk droge onderhoudsnetwerk.

Om dit te realiseren, **delen we onze verwachtingen** met de opdrachtgever en opdrachtnemers. We zijn betrokken en indien gewenst adviseren wij in de totstandkoming van de onderhoudsbehoefte. We werken met duidelijke, efficiënte procedures en een heldere planning. We creëren en **bieden ruimte voor kansen en ontwikkelingen**.

VISIE

Door enthousiasme, flexibiliteit en verbindend vermogen is het ZN A Wegenteam een onmisbare schakel binnen de regionale onderhoudsketen van Zuid Nederland en een bepalende proactieve schakel binnen de landelijke keten. We zijn **proactief** en **werken vanuit de bedoeling** waarbij het onderhoudsbelang centraal staat.



DE DOELSTELLINGEN

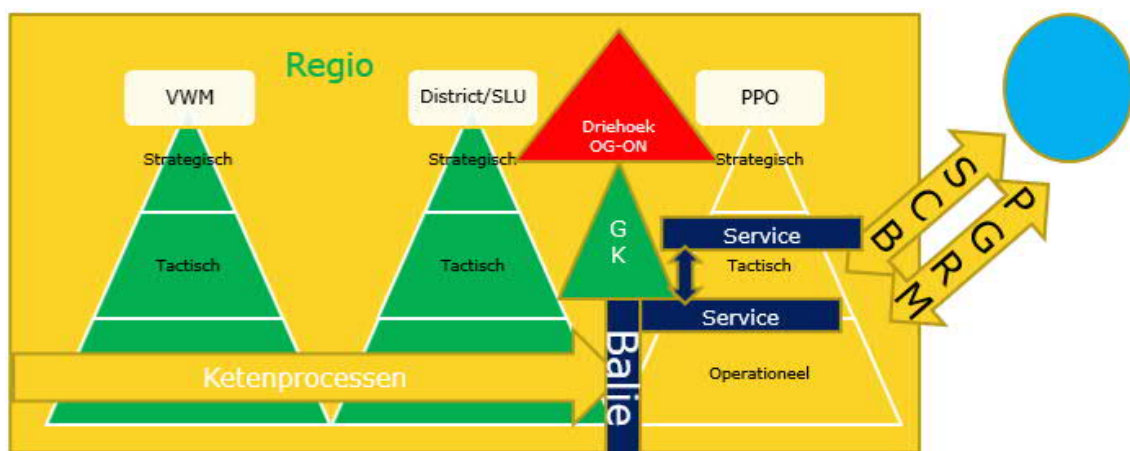
Wij zijn en voelen ons verantwoordelijk voor al het Droog Onderhoud dat namens Rijkswaterstaat in Zuid-Nederland wordt uitgevoerd. Om deze verantwoordelijkheid te dragen, willen we ons **continu verbeteren** en in nauw contact blijven met onze interne en externe omgeving. De drie doelstellingen waar we ons als team voor inzetten, is dat we sámen met de markt werken, ín en mét de keten optimaal samenwerken, en dat iedereen in het team is aangehaakt.

DOELSTELLING 1: WE WERKEN SÁMEN MET DE MARKT

Onze eerste doelstelling is om op een goede manier sámen met de markt te komen tot productie. We betrekken de opdrachtnemer vanaf het begin bij het proces. We maken optimaal gebruik van de technische expertise en kennis van de markt. We delen deze kennis binnen de keten zodat we van elkaar blijven leren. Als we samen met de markt werken, worden de verwachtingen voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer goed gemanaged. Met **actief scopemanagement** is gedurende de gehele cyclus van vraag tot oplevering bekend wat er gevraagd wordt en wat er uitgevoerd is.

DOELSTELLING 2: WE WERKEN OPTIMAAL SAMEN IN DE KETEN

Onze tweede doelstelling is om méér in te zetten op maximale samenwerking binnen de regionale onderhoudsketen. De onderhoudsketen bestaat uit onder andere de drie districten: West, Midden en Zuidoost. Gezamenlijk zijn we verantwoordelijk voor al het lopende en komende droge onderhoudswerk (T+1) in Zuid Nederland. Wij dragen gezamenlijk bij aan het behalen van de doelen van de gehele keten door als onderhoudsteam binnen- en tussen de drie districten goed samen te werken en proactief aan de onderhoudsbehoefte te voorzien. Dit doen we door gebruik te maken van **ketenprocesmanagement**. Ketenprocesmanagement houdt in dat we vanuit de onderhoudsbehoefte van de keten handelen, dit zowel op strategisch, tactisch als operationeel gebied. We denken niet meer vanuit één contract, maar vanuit de onderhoudsbehoefte. We zijn en blijven gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit. We staan continue operationeel met elkaar in verbinding. Hierdoor voorkomen we verrassingen richting elkaar en zijn de interne- en externe knelpunten sneller zichtbaar.



DOELSTELLING 3: IEDEREEN IS AANGEHAAKT

Onze derde doelstelling is om als ZN A Wegenteam iedereen aangehaakt te houden. De transitie naar het werken met drie districten vergt **andere manieren van samenwerken** met elkaar. Het is belangrijk dat we met collega's uit verschillende disciplines de verbinding blijven zoeken. Overleggen dienen anders ingericht te worden zodat de juiste mensen betrokken worden en zich betrokken voelen. Hier hoort ook bij dat overleggen efficiënter ingestoken moeten worden om afstemming tussen verschillende districten en locaties mogelijk te maken. We gaan meer gebruik maken van nieuwe manieren van communiceren, zoals Skype, Facetime, ViCo, Yammer, E-Link, etc.



DE ORGANISATIESTRUCTUUR

HET IPM TEAM

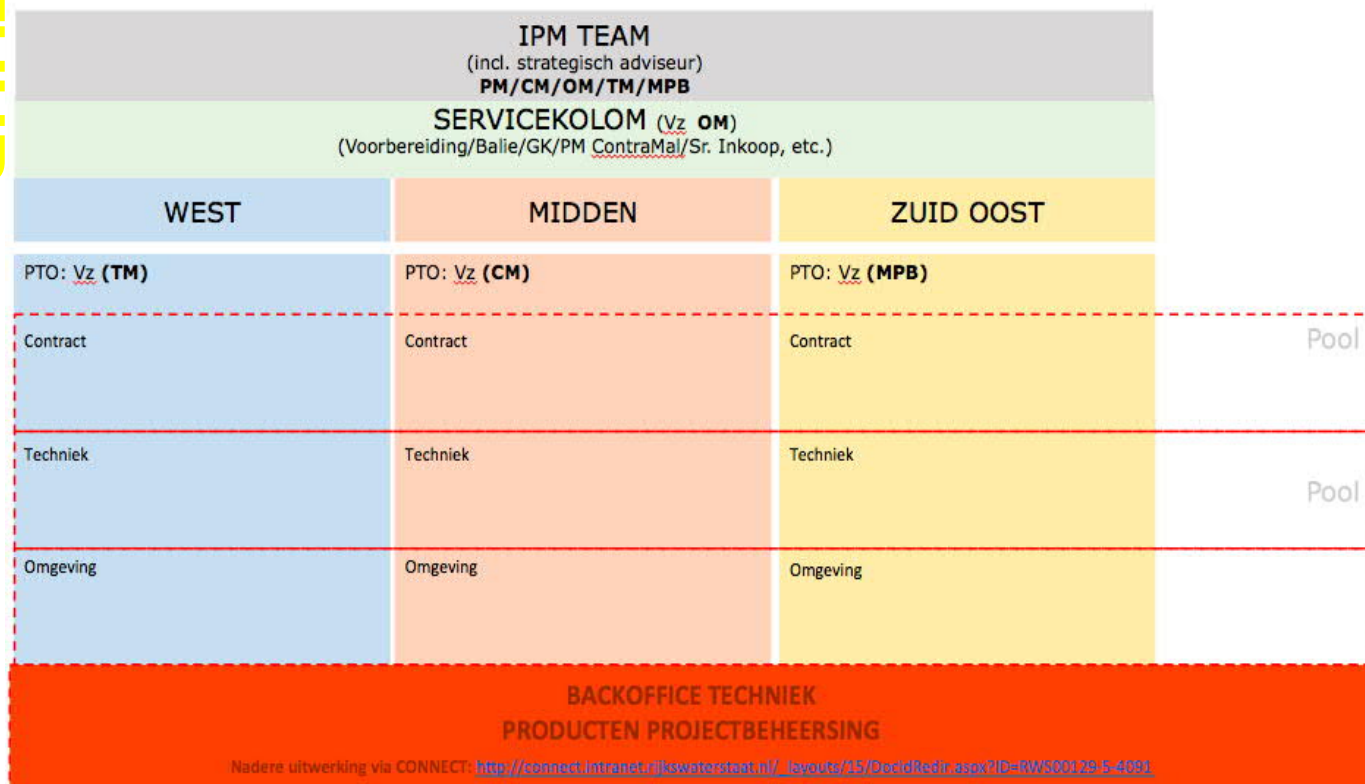
Het IPM team is integraal verantwoordelijk voor de productievoortgang. In het IPM-team moeten overall issues besproken worden die discipline-overstijgend zijn. De afwegingen in dat overleg zijn **strategisch** en **tactisch** van aard. Het gaat over de samenhang en integraliteit der dingen. Over issues die grote impact hebben en over zaken waarvan de impact meerdere disciplines bestrijkt. Het IPM team focust zich niet op operationele zaken, tenzij het van belang is dat overige IPM-rolhouders hier kennis van nemen omdat er raakvlakken zijn met hun disciplines. Zie bijlage II voor meer informatie over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het IPM Team.

PROJECTTEAMS OPERATIONEEL (PTO'S)

De operationele lijn wordt volledig ingevuld door de projectteams operationeel (PTO's). De PTO's zijn ingericht op de districtsindeling van Zuid Nederland. De PTO's "denken en handelen" vanuit de **onderhoudsbehoefte** binnen een district. De PTO's werken zelfstandig aan een stabiele onderhoudsketen (T+1), met als basis de (landelijke) lopende processen en systemen om slagvaardig en transparant te werk te gaan. Hiermee wordt de service, en daarmee ook de klanttevredenheid verhoogd. Dit sluit mooi aan op een van de PPO doelstellingen; de projectteams laten aansluiten op de regionaal onderhoudsketen.

Vanuit de afdeling PPO wordt gewerkt aan Integraal behoud en opbouw van (Areaal-)kennis, expertise en kunde. Dat wordt vanuit de poolgedachte aan elk van de drie districten beschikbaar gesteld. Dit betekent dus dat teamleden elkaar ZN A breed helpen en bijstaan. In het bijzonder moet de PDCA cirkel gesloten kunnen worden. Dit kan het beste bereikt worden door proactief (project-)evaluatie in te zetten die vanuit het IPM team gefaciliteerd worden.

Bij twijfel over de invulling van bovenstaande, raadpleeg dan je rolhouder. Voor een verdere invulling in relatie tot landelijke wordt verwezen naar het PPM Document (zodra definitief in CONNECT).





DE SERVICEKOLOM

Om zo goed mogelijk in de onderhoudsbehoefte te kunnen voorzien, bestaat het ZN A Wegenteam nu uit **één onderhoudsteam dat bestaat uit drie districten**: West, Midden en Zuidoost. Om invulling te geven aan onze missie en om onze doelstellingen gezamenlijk te behalen, is ons team **multidisciplinair**. De districtteams worden bediend door de servicekolom. Verschillende operationele, tactische en strategische processen worden binnen de servicekolom gestroomlijnd en samengebracht. De servicekolom draagt bij aan een effectieve en efficiënte samenwerking in de gehele onderhoudsketen. Onderdeel van de servicekolom zijn de Voorbereidingskolom, de Groene Kamer, de Balie ZN en Garanties.

DE VOORBEREIDINGSKOLOM

Het uitgangspunt van ZN A Wegen is wanneer werkzaamheden gerealiseerd worden, deze zelf ook voorbereid dienen te worden. Hierdoor kan de PDCA cirkel voor specifieke werkzaamheden effectief en efficiënt worden georganiseerd. Om hier optimaal en beheerst invulling aan te geven, is binnen ZN A Wegen een voorbereidingsteam ingericht.

Onze ambitie is om het voorbereidingsteam als **zelfsturende eenheid** binnen het ZN A Wegenteam te laten functioneren. Hierbinnen zijn alle "IPM rollen" vertegenwoordigd. Om invulling te geven aan onze ambitie heeft het voorbereidingsteam veel contact met de Regisseur Assetmanagement (RAM), de adviseur OG/ON van de SLU en de trekkers van de productie. In de procesbeschrijving Voorbereidingskolom ZN A Wegenteam is de aanpak, afbakening en het proces verder uitgewerkt [VERWIJZING NAAR UITWERKING NODIG].

DE GROENE KAMER (GK)

Het doel van de Groene Kamer is het versnellen en beheren van het wijzigingenproces. In het GK-proces ligt de nadruk zowel op wijzigingen op **initiatief** van de regio, als initiatief van de opdrachtnemer. Verdere uitwerking van de taken staat omschreven in het document Proces Groene Kamer ZN A WEGEN (proces bijstellen van opdrachten = wijzigingen), Versie: v1.0 15-02-2017

DE BALIE

De Balie is een onderdeel van de OAM/A&O procesketen en zorgt ervoor dat waarnemingen van WIS en District, meldingen van weggebruikers (0800) en gebreken uit de RQI-audits, samen komen bij één loket. Dit loket wordt bemenst door PPO. Zij registreren, sorteren en adresseren de ingekomen meldingen op die plek waar actie op de desbetreffende melding moet plaatsvinden. Daarnaast monitort de Balie de vorderingen van de meldingen en geeft binnen de afgesproken termijnen een reactie terug richting de melder. Er gaat een rappel uit als de melding niet binnen afgesproken termijn wordt opgevolgd.

Achter de Balie zit een **ketensamenwerking** tussen het IPM-team, VWM en de regio. Om de knelpunten te plaatsen en te bespreken is er operationeel ketenoverleg met OAM (Schade coördinator en Adviseurs AM) en VWM (OVD en Senior WIS). Daarnaast staat de Balie ook in verbinding met de Groene Kamer. Voor meer informatie zie deze [Balie](#) link.

GARANTIES

De servicekolom zorgt samen met de ketenpartners dat het invoeren en oplossen van garanties wordt opgepakt. De bemensing is ad hoc en verloopt langs de Balie.



DE WERKWIJZEN

Als ZN A Wegenteam hebben we drie doelstellingen: we werken **samen met de markt**, we werken **optimaal in de keten** en **iedereen is aangehaakt**. Transparantie en openheid binnen de keten is essentieel. Het is belangrijk dat we op de hoogte zijn van wat er speelt binnen en buiten de keten. We zullen elkaar moeten meenemen en meer verbinding moeten creëren binnen en tussen de districten. Specifieke kennis en bepaalde werkwijzen worden binnen de keten gedeeld zodat we ons blijven ontwikkelen. Deze kennisdeling zorgt er voor dat we weer kunnen inspelen op de behoefte van de markt.

RISICOGESTUURD WERKEN

De scope van de werkzaamheden van het ZN A Wegenteam is duidelijk. Hoe we deze werkzaamheden moeten uitvoeren is complexer. Het uitgangspunt van ZN A Wegen is dat wij altijd risicogestuurd werken. Hierbij werken we uniform en conform de RWS werkwijzen en gaan we uit van het ABC principe.

ZN A Wegen werkt risicogestuurd zodat het team altijd met de **juiste focus** werkt. De doelstellingen en risico's bepalen uiteindelijk op welke activiteiten de focus ligt. Om er achter te komen waar onze focus ligt, hanteren we een vijftrapsraket ter identificatie:

1. Doelen bepalen;
2. Risico's identificeren;
3. Risico's kwantificeren;
4. Risico's beheersen;
5. Risico's evalueren.

UNIFORM EN CONFORM DE RWS WERKWIJZEN

We werken binnen ZN A Wegen uniform, zowel binnen de disciplines als binnen de kolommen. Om daarbij zo **efficiënt** mogelijk te werken en zich vooral te richten op de werkzaamheden waarvoor ZN A Wegen aan de lat staat maakt het team, zoveel mogelijk, gebruik van de RWS brede werkwijzen. Door goede aanhaking op de landelijke werkwijze van RWS creëer je een efficiënter werkend team, omdat we zelf niet het "wiel" hoeven uit te vinden en dat inpassing van nieuwe projectteamleden sneller en eenvoudiger verloopt.

RAPPORTAGE: HET ABC PRINCIPE EN VISUAL MANAGEMENT

Het ZN A Wegen team vertaalt het werk zoveel mogelijk in KPI's, waarbij maandelijkse voortgang van het IPM team als geheel, en de PTO's afzonderlijk volgbaar is. Dit wordt door middel van Visual Mgt overzichtelijk en inzichtelijk gemaakt.

Als ZN A Wegen team streven we ernaar om volgens het ABC principe te werken. Het ABC principe staat voor:

- Actueel
- Betrouwbaar
- Compleet

Dit houdt in dat de informatie, de uitgevoerde werkzaamheden en gemaakte afspraken binnen ZN A Wegen altijd **actueel**, **betrouwbaar** en **compleet** zijn. Dit om zo efficiënt mogelijk met elkaar en in de keten samen te werken, omdat je kunt vertrouwen op de gegevens en de totstandkoming van scopewijzigingen tot de oorsprong herleidbaar is. Hierdoor is extra controle overbodig en werkt ZN A Wegen slagvaardig. Dit principe hanteren wij intern en richting onze interne en externe partners, onder het moto: "in één keer goed".

SYSTEEMGERICHTE CONTRACT BEHEERSING

Voor een **optimale samenwerking** met de markt is het daarnaast belangrijk dat we transparant komen tot een beheerste en rechtmatige betaling. De betaling richting de opdrachtnemer is volledig navolgbaar en conform regelgeving en afspraken binnen RWS. Alle contracten worden middels Systeemgerichte Contract Beheersing (SCB) beheerst en de gemiddelde beoordeling van de projectteams door de contractanten over de gehele contractduur is in de prestatiemetingen minimaal een C op die onderwerpen die relevant zijn voor de samenwerking. Risicomanagement vormt de basis voor SCB. Dit vraagt om vooruit kijken en van daaruit keuzes maken, bewust risico's nemen en bewust risico's bij de opdrachtnemer te laten. Dit vraagt tevens om een open en



transparante relatie met de opdrachtnemer. Het vergt veel verantwoordelijkheid van opdrachtnemer en een professionele houding van het projectteam als opdrachtgever. Het streven is om via prestatiemeten bij te dragen aan een betere onderlinge relatie.

SYSTEMS ENGINEERING

Het is daarnaast belangrijk dat we continue onze processen verbeteren en de opdrachtnemer hierbij betrekken. Dit wordt onder andere ondersteund door gebruik te maken van Systems Engineering (SE). SE is een manier om alle beschikbare en gevraagde informatie effectief vast te leggen en compleet herleidbaar te houden. Daardoor kan gedurende de hele levenscyclus van het systeem gestuurd worden op de behoefte van de gebruiker. Het toepassen van SE binnen ZN A Wegen heeft tot doel om de besluiten die genomen worden, te baseren op **klantwensen** en op zodanige wijze vast te leggen, zodat toekomstige vragen eenvoudig kunnen worden beantwoord. Voor meer informatie over SE: zie [leidraad Systems Engineering](#).

BEST VALUE DOELSTELLINGEN

Voor het vast onderhoud is onder Best Value ingekocht. Om dit te kunnen doen zijn areaal specifieke doelstellingen geprioriteerd:

1. Zo veel mogelijk actueel, betrouwbaar en compleet meerjarig inzicht hebben in het functioneren, presteren alsook in de risico's van het hoofdwegennetwerk in het beheergebied van RWS Zuid Nederland;
2. Zo hoog mogelijke beschikbaarheid hebben op het hoofdwegennetwerk in het beheergebied van RWS Zuid Nederland;
3. Een zo voorspelbaar mogelijke programmering hebben van het asset management op het hoofdwegennetwerk in het beheergebied van RWS Zuid Nederland;
4. Behouden en waar mogelijk vergroten van het draagvlak voor het Werk in de brede omgeving;

Toelichting bij de doelen:

1. De keten **"ziet"** wat er moet gebeuren: Areaalgegevens en toestandsinspecties zijn de basis voor een goed beheer van de assets van Rijkswaterstaat en voor het beheerst uitvoeren van de overeenkomst. Actualiteit, betrouwbaarheid en compleetheid is hiervoor van essentieel belang. De areaalgegevens zijn bij aanvang van de overeenkomst niet geheel actueel, betrouwbaar en compleet.
2. De keten **"doet proactief"** wat er moet gebeuren (korte termijn): Rijkswaterstaat wil de weggebruikers maximaal faciliteren met een zo hoog mogelijke beschikbaarheid van het hoofdwegennetwerk. RWS wil daarbij storingen en gebreken in het areaal minimaliseren.
3. De keten **"doet beheerst"** wat er moet gebeuren (langere termijn): Onderhoudsbudgetten worden door Rijkswaterstaat jaarlijks vastgesteld en opgenomen in de (financiële) programmering. Rijkswaterstaat wil een zo stabiel mogelijke programmering zonder het verschuiven van financiële middelen tussen de jaren.
4. De keten heeft **draagvlak** nodig: Rijkswaterstaat wil positief worden gewaardeerd door de brede omgeving in haar rol als netwerkmanager van HWN in regio ZN Midden en West. Deze brede omgeving omvat onder meer omwonenden, weggebruikers, bestuurders, interne stakeholders en de media.

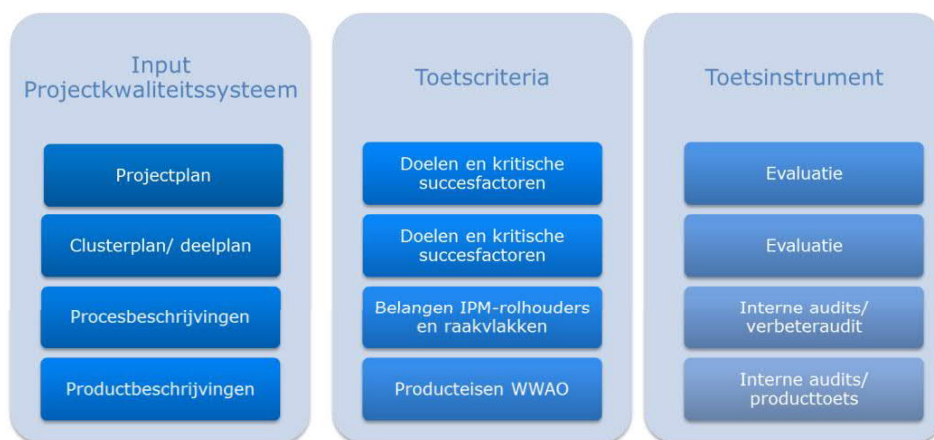


INTERNE KWALITEITSBORGING

Binnen het ZNA-Wegenteam werken we met het **Projectkwaliteitssysteem** (PKS). Het PKS heeft als doel de interne kwaliteitsborging voor het cluster te beschrijven zodat aangetoond kan worden dat er wordt gewerkt volgens de afgesproken processen en afspraken binnen Rijkswaterstaat en het ministerie van Infrastructuur & Milieu. Daarnaast geeft het PKS invulling aan de manier waarop de interne kwaliteitsborging volgens de Deming-cirkel wordt uitgevoerd. Door het aantoonbaar doorlopen van de stappen PLAN, DO, CHECK en ACT en het uitvoeren van verbetermanagement wordt een bijdrage geleverd aan de lerende organisatie.

PROJECTKWALITEITSSYSTEEM

Het Projectkwaliteitssysteem (PKS) beschrijft de interne kwaliteitsborging (IKB) voor cluster ZN A Wegen. Het PKS is opgebouwd uit verschillende onderdelen, deze worden weergegeven onder input projectkwaliteitssysteem. Van deze onderdelen wordt vervolgens bepaald wat de hieraan gestelde eisen en bijbehorende risico's zijn, de toetscriteria, en wat het meest geschikte toetsinstrument is om te meten.



DEMING CIRKEL

De werking van het PKS is geënt op de **Deming-cirkel** en doorloopt deze stappen continue.

PLAN

Met het opstellen van het PKS worden de uitgangspunten en onderlinge samenhang van het kwaliteitssysteem vastgelegd.

Door een auditplanning op te stellen, wordt er in overleg met het IPM-team vooruit gepland en worden de relevante audits in de tijd uitgezet.

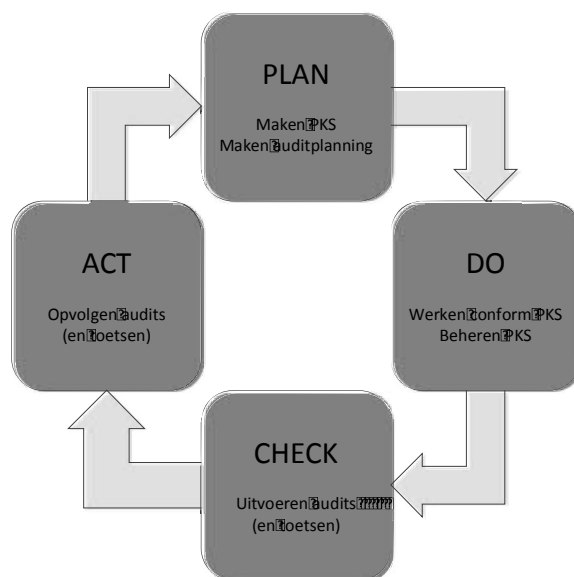
DO

Het team werkt zoals afgesproken en vastgelegd in het PKS.

De kwaliteitsmanager/adviseur zorgt ervoor dat het PKS actueel blijft en communiceert dit met het IPM-team.

CHECK

De geplande audits worden uitgevoerd. Van deze audits wordt een directe terugkoppeling gegeven aan de MPB en hier wordt een verslag van opgesteld met de bevindingen en adviezen. Geconstateerde punten worden opgenomen in overleg met de MPB opgenomen in het verbeterregister.





ACT

De geconstateerde bevindingen en gegeven adviezen worden besproken en voorzien van maatregelen. Deze maatregelen worden gepland en voorzien van acceptatiecriteria en bewaakt via het verbeterregister. Bij negatieve bevindingen kan in overleg met de MPB een hertoets op dit onderwerp ingepland worden. Aandachtspunten en nieuwe risico's kunnen meegenomen worden in een latere toets.

OPSTELLEN AUDITPLANNING

De kwaliteitsmanager maakt een **auditplanning** voor de IKB-toetsen in overleg met de MPB. Bij het opstellen van deze planning wordt rekening gehouden met de verplichte audits, de overige audits worden risico gestuurd ingepland. Bij het opstellen van de auditplanning wordt het volgende gepland:

- Het uitvoeren van toetsen (producten)
- Het uitvoeren van audits
- Het evalueren van voorgaande projecten-/contractfasen

BEHEREN PROJECTKWALITEITSSYSTEEM

Gedurende de tijd zijn er diverse invloeden op het PKS. Hierdoor kan het noodzakelijk zijn het PKS bij te werken. Dit proces kenmerkt zich door het monitoren van: "het optreden van oorzaken die kunnen leiden tot wijzigingen van onderdelen van het PKS". Dit monitoren richt zich op de volgende aspecten:

- Verandering van contractsoorten binnen het cluster waardoor andere onderdelen van de WWAO van toepassing worden;
- Op verzoek van een IPM-rolhouder;
- Wijzigingen in WWAO;
- Naar aanleiding van uitkomsten van toetsen, audits of evaluaties.

INTERNE PRODUCTTOETS

De **interne producttoets** wordt uitgevoerd door de kwaliteitsmanager, eventueel in samenwerking met een specialist. De uitkomst van de toets wordt vastgelegd op een auditformulier.

Het resultaat van een interne activiteit is een product (dit zijn bijna altijd documenten). De beoordeling van de kwaliteit van producten is direct gekoppeld aan het maken van die producten. Dit is beschreven in een werkpakketbeschrijving en maakt onderdeel uit van het PKS.

Het doel van een interne toets van een product is het vaststellen of het product voldoet aan de daaraan gestelde eisen (= verificatie). De eisen waar een product aan moet voldoen staan in de productbeschrijving.

INTERNE AUDIT VAN PROCESSEN

Naast het toetsen van producten worden de interne processen geaudit. Er wordt met name onderzocht of deze processen effectief in de projectorganisatie zijn ingevoerd. Dit gebeurt met behulp van interne audits. Deze zijn gericht op individuele processen of op bundels van processen.

Met een interne audit is de conformiteit vast te stellen: de mate waarin de uitvoering van werkzaamheden overeenkomt met de binnen het cluster overeengekomen werkwijze zoals die vastligt in onder andere procesbeschrijvingen, procedures, werkinstructies en formulieren.

De interne audits worden door de kwaliteitsmanager uitgevoerd. In overleg met de MPB bepaalt de kwaliteitsmanager welke leden van het clusterteam betrokken zijn bij de audit of geaudit worden. Na de audit levert de kwaliteitsmanager een auditrapport op aan de MPB.

EVALUATIES

Een project/contract wordt aan het eind van iedere fase geëvalueerd met als doel om de **leerpunten** te kunnen gebruiken voor andere vergelijkbare projecten/contracten die nog in uitvoering zijn of voor toekomstige projecten/contracten. Een project/contract, of een onderdeel daarvan, kan ook tussentijds geëvalueerd worden. Vooral bij langer lopende projecten/contracten is dit verstandig. Uitgangspunt is minimaal 1 evaluatie per 2 jaar (bron: Handreiking Kwaliteitsmanagement in projecten van het proces Aanleg en Onderhoud, versie 1.0, d.d. 25-03-2015).



Het resultaat van een evaluatie wordt door de projectmanager aangeboden aan 'de lijn', bijvoorbeeld projectevaluaties gaan naar de afdeling WW PB&K van PPO respectievelijk de afdeling WKI van GPO. Deze afdelingen zorgen voor verdere behandeling van de evaluatieresultaten en de terugkoppeling hiervan. Voor evaluaties op het vlak van marktbenadering, inkoop- en contractmanagement is er bij de afdeling ICG van GPO een loket ingericht.

Tussentijdse evaluaties kunnen tot verbeteracties leiden. Deze verbeteracties worden door de kwaliteitsmanager opgenomen in het verbeterregister.

VERBETERREGISTER

Bevindingen n.a.v. uitgevoerde interne audits, interne producttoetsen en evaluaties worden vastgelegd in het **verbeterregister**. Naast deze interne toetsen zijn er ook nog externe toetsen (bijvoorbeeld door de ADR), de bevindingen uit deze toetsen worden ook opgenomen in het verbeterregister.

Het verbeterregister wordt periodiek bijgewerkt en leidt tot maatregelen die de bevindingen op moeten lossen of het risico op optreden verkleinen.

Aan elke verbetermaatregel wordt door het IPM-team een actiehoudster gekoppeld die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de verbetermaatregel. De actiehoudster koppelt aan de MPB terug als de verbetermaatregel is uitgevoerd.



Binnen het ZN A Wegenteam pakt hét onderhoudsteam al het lopende onderhoud in Zuid-Nederland op. De districten West, Midden en Zuid-Oost zijn nu verantwoordelijk voor vast- én variabel onderhoud in de eigen regio. De B kolom is verantwoordelijk voor Groot Onderhoud.

De instandhoudingsbehoefte die in de drie districten elk jaar wordt geformuleerd en geprogrammeerd, wordt via de dienst Samenwerking Landelijke Uitvoering (SLU) en in overleg met Portfoliomanagement voor een deel opgedragen aan onder andere ZN A Wegen. Dit kan bijvoorbeeld in het lopende Variabel Onderhoudscontract VOC 1.1 worden ondergebracht. Tevens kunnen een aantal landelijke programma's, zoals FEZ, AKOE en MJPO onder al lopende contracten worden geschaard. Dit is efficiënter dan steeds een nieuw en los contract binnen het werkgebied van een lopend contract te moeten plaatsen. ZN A Wegen kent hierdoor binnen de interne organisatie raakvlakken met:

- **Portfoliomanagement:** afstemming over de komende opdrachten op gebied van budget, planning, technische aspecten, risico's;
- **District West, Midden en Zuid-Oost:** afstemming over de komende scopes, de klantwensen daarbij en de totstandkoming van het daarvoor benodigd budget;
- **SLU:** afstemming over de scope in relatie tot de contractvoorwaarden van lopende contracten en nieuwe contracten;
- **Afdeling PPO:** afstemming over de beschikbare capaciteit en knowhow binnen het ZN A Wegen;
- **GPO:** afstemming over afwijkingen van kaders, technisch advies of second opinions.

RAAKVLAKKEN TUSSEN DE PROJECTEN

Het onderhoudsteam van ZN A Wegen heeft een sterkte relatie met:

- Het areaalgebied (Zuid Nederland);
- De fase in de levenscyclus (onderhoud);
- Het systeem (hoofdwegennet);
- De operationele keten beheersing via de Balie;
- De totstandkoming van wijzigingen op de scope via Groene Kamer

De fysieke raakvlakken tussen alle lopende en toekomstige projecten zitten voornamelijk in de planning en de begrenzing (bijv. kans op overlap in werkzaamheden op dezelfde weg door verschillende opdrachtnemers). Andere raakvlakken zitten in de aard van het vast en variabel onderhoudswerk binnen de verschillende contracten. Per project worden de raakvlakken met andere lopende en te verwachten projecten in het Projectplan beschreven. Door de projecten binnen het ZN A Wegen in samenhang te bespreken in het IPM-team en in de Projectteams, kunnen deze raakvlakken tijdig worden gesignaleerd en beheerst.



PROJECTMANAGEMENT 'FUNDAMENT'

Het doel van Projectmanagement is om de projectopdrachten die bij ZN A Wegen zijn belegd te realiseren binnen de gestelde randvoorwaarden. De **Projectmanager** brengt de belangen van Productie en Inkoop in de juiste balans. Hierbij heeft een sterk coördinerende rol om te zorgen dat de projectscopes met een heldere strategie en in synergie met elkaar worden uitgevoerd, binnen een goed geïndeede organisatie. Om de coördinatie en synergie binnen het ZN A Wegen operationeel te borgen en te sturen wordt ketenprocesmanagement ingezet.

Projectmanager draagt zorg voor landelijke aanhaking en inpassing van verbeterende ontwikkelingen. Vanuit productie overwegingen wordt hierlangs ook bijgedragen aan kwaliteitsverbetering binnen de disciplines ten einde het resultaat buiten te verbeteren. Met als doel de interne klant tevreden te stellen.

De Projectmanager en de Opdrachtgever maken afspraken over onder meer de op te leveren producten, de randvoorwaarden hierbij en de manier van communiceren. Daarnaast heeft de Projectmanager periodiek een voortgangsoverleg met de Opdrachtgever en de Portfoliomanager PPO waarin gesproken wordt over de voortgang van de projecten, uitputting budget en het beheersen van de risico's hierbij.

PROJECTBEHEERSING 'STRUCTUREREN KUN JE LEREN'

Doel van projectbeheersing is het te allen tijde kunnen aanleveren van actuele en betrouwbare informatie zodat de projecten binnen het ZN A Wegen beheerst kunnen worden uitgevoerd.

Beheerst wil zeggen dat er geen onverwachte gebeurtenissen zijn voor het projectteam en dat bij ongewenste gebeurtenissen adequaat kan worden gehandeld. De te beheersen aspecten waarvoor Projectbeheersing informatie beschikbaar heeft zijn:

- Scope (proces scopebeheer)
- Financiën (proces beheren financiën)
- Planning (beheren planning)
- Organisatie (beheren capaciteit, officemanagement)
- Informatie (beheren informatie en het verzorgen van managementinformatie)
- Risico's (beheren risico's en kansen)
- Integrale kwaliteit (beheren kwaliteitssysteem)

Bij integrale kwaliteit gaat het vooral om het voeren van kwaliteitsmanagement. De ambitie van Projectbeheersing is om door middel van Kwaliteitsmanagement vast te leggen, hoe het project moet worden gerealiseerd en vastgelegd in plannen, organisatie, procedures en producten. De normen waaraan moet worden voldaan liggen vast in een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), dat de Manager Projectbeheersing beheert, onder eindverantwoordelijkheid van de projectmanager.

Kwaliteitsborging is het aspect van kwaliteitsmanagement, dat erop is gericht om aan de kwaliteitseisen te voldoen, en het creëren van vertrouwen dat aan de kwaliteitseisen zal worden voldaan. Dit omvat ook het plannen en coördineren van alle kwaliteitsinstrumenten (Voortoets, Gate Review, KAd en audits).

Het deelproces Projectbeheersing raakt als plannend en coördinerend deelproces alle andere deelprocessen. Een sterk raakvlak bestaat met projectmanagement, omdat de informatie en rapportage van projectbeheersing de Projectmanager in staat stelt het project te besturen. In het deelplan Projectbeheersing zijn de processen, organisatie en taken en verantwoordelijkheden verder uitgewerkt.

OMGEVINGSMANAGEMENT 'DE KRUIPOLIE VAN HET PROJECT EN DE KETEN'

Vanuit Omgevingsmanagement zijn wij werkzaam binnen de processen Aanleg & Onderhoud en Omgevings- & Assetmanagement. Hierbij zit onze hoofdtak bij het uitvoeren van Omgevingsmanagement (Do), maar hebben we ook een bijdrage aan de overige stappen in de processen. Doel van het omgevingsmanagement is de belanghebbenden in de interne en externe omgeving van het project en RWS **proactief** en **gecoördineerd** te betrekken en de relatie te activeren, te onderhouden en te sturen teneinde gezamenlijke doelen en wensen te realiseren. Dit op basis van goed inzicht in de belangen van de Stakeholders en Rijkswaterstaat. Er wordt daarbij



voortdurend gezocht naar kansen om meerwaarde voor zowel de omgeving als het project te realiseren. Hierdoor creëren we een verhoogde klantwaarde en wordt meer efficiëntie gerealiseerd en streven we naar tevreden interne en externe stakeholders.

De taak van omgevingsmanagement is om als één team intensief samen te werken met onze collega's in de keten binnen RWS (ketensamenwerking), medebeheerders en marktpartijen waarbij we de gebruikers centraal stellen en met één gezicht naar buiten treden. Hierbij stellen we ons open en zakelijk op, waarbij we continu de kwaliteit van onze dienstverlening voor de politiek en de gebruikers van onze netwerken verbeteren. Hierbij werken we kostenbewust en duurzaam en brengen we de communicatie naar een hoger plan. Binnen het team heerst een goede sfeer en wordt met plezier gewerkt aan het beheerst realiseren van de omgevings- en projectdoelstellingen.

In het disciplineplan Omgeving zijn de taken en verantwoordelijkheden verder uitgewerkt.

CONTRACT MANAGEMENT – 'DANKZIJ GRENZEN IS ER RUIMTE'

Doel van het contractmanagement is om op basis van de geldende landelijke wet- en regelgeving en RWS eigen beleid zorg te dragen voor de inkoop en contractbeheersing van de aan het ZN A WEGEN toegewezen scope (producten) en diensten. Onze uitdaging ligt erin om in samenspraak met de andere IPM-disciplines voortdurend te zoeken naar een **optimale vorm** van inkoop en invulling geven aan Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) en het voor een overeenkomst opgesteld contractbeheersplan.

Het team contractmanagement benader en betrek je op het moment dat je een dienst of product gaat inkopen of een product gaat beheersen overeenkomstig de vastgelegde voorwaarden. Maar ook als je advies nodig hebt over interpretatie van een overeenkomst en onderliggende stukken.

In het disciplineplan Contractmanagement en in het per overeenkomst op te stellen contractbeheersplan zijn taken en verantwoordelijkheden verder uitgewerkt

TECHNISCH MANAGEMENT – 'KWALITEIT ALTIJD'

Ons doel is: Het minimaliseren van de kans op ongelukken en filevorming door de ondergrens van de **kwaliteit** van het areaal te waarborgen.

Om hier invulling aan te geven hebben we een roadmap opgezet. Hierin staan acties die bijdragen om het doel te verwezenlijken. Een van de acties die daar instaan, is dat we werken aan 'vakmanschap' en dat we steun zoeken voor de dingen die we doen en ideeën die we hebben. Resultaat is dat we voorop blijven lopen, pro-actief bezig zijn en mee richting kunnen geven aan daar waar techniek PPO naar toe wil groeien. We zijn daarmee ook wendbaar (vakmanschap en wendbaarheid zijn belangrijke onderdelen van de Koers 2020 van RWS).

We zoeken de samenwerking met de regio op door zichtbaar aanwezig te zijn op werklocaties van de beheerder (o.a. Geldrop/Tilburg/Roermond/'s-Hertogenbosch). Verder voeren we gesprekken met technisch inhoudelijk deskundigen van de ON over onderhoudsmanagement/kwaliteit areaal/areaalgegevens/scope/verwachtingen met betrekking tot uit te voeren werkzaamheden/veiligheid.

SERVICEKOLOM 'NAAR EEN GERUISLOZE PRODUCTIE'

De ambitie van de servicekolom is om de voorbereiding van al het komende werk op te pakken om zodoende bij te dragen aan een geruisloze productie. Door nieuwe opdrachten naar ons toe te trekken wordt de "ruis" die kan ontstaan beperkt. Het voorbereidingsteam is de juiste **integrale gesprekspartner** voor de interne opdrachtgever, behoudt het overzicht en zorgt voor optimale ontzorging voor de districten. Daarnaast worden leerervaringen vanuit de districten actief meegenomen in de voorbereiding.

Gegeven de ambitie heeft het voorbereidingsteam de volgende specifieke doelen:

- Gezamenlijk met de interne klant tot een maakbare opdracht voor ZN A wegen te komen.
- Ontzorgen van de districtteams Midden, West en Zuidoost door de aanvullende opdracht (in de vorm van POF) voor te bereiden. Daarnaast vindt er een warme overdracht plaats richting het uitvoeringsteam.
- De processen die betrekking hebben op de servicekolom, binnen ZN A wegen verbeteren: Inkoop, Mijlpalen, Planningen, GK, Taken



DE INTERNE OMGEVING

Als ZN A Wegenteam investeren wij gevraagd en ongevraagd in de interne keten. We zijn **ketengericht**. We gaan uit van een optimale samenwerking binnen de gehele onderhoudsketen.

Vanzelfsprekend wordt binnen ZN A Wegen gewerkt volgens de vastgestelde WerkWijzer Aanleg & Onderhoud kaders die van toepassing zijn. Afwijken van kaders kan, als de reden hiervoor goed is onderbouwd en het afwijken is overeengekomen met de beheerder van het betreffende kader.

Afhankelijk van de opdracht die ZN A Wegen heeft ontvangen, wordt gekeken op welke manier de scope het beste ingekocht kan worden. Het contractenbuffet van RWS is hierin leidend. Afhankelijk van de risico's in voorbereiding kunnen er door het project inhoudelijk aanpassing gedaan worden in een contractmodel op aspecten waar dit toegestaan is.

Het uitwisselen van kennis en ervaring die is opgedaan binnen de projecten, is minstens zo belangrijk als het behalen van de afgesproken productie. Met die ervaringen kunnen we niet alleen zelf een volgende keer beter en efficiënter werken, maar ook andere diensten in Nederland helpen met het sneller vinden van een oplossing voor vergelijkbare problemen. Hiervoor is het noodzakelijk dat medewerkers uit het ZN A Wegen aansluiten bij de lopende initiatieven op dit vlak, te denken valt aan:

- Community of Practice Systems Engineering;
- Community of Practice Omgevingsmanagement;
- Procesgericht Risicomanagement;
- Kennisveld onderhoudsmethoden en technieken.

In het verlengde hierop is de ambitie om met gehele A kolom (A7) nauwer samen te werken.

DE EXTERNE OMGEVING

Als ZN A Wegenteam investeren wij ook in onze relatie met de markt. We zijn **marktgericht**. Onder de externe omgeving van het ZN A Wegenteam vallen de opdrachtnemers, de eindgebruikers en de externe omgevingsfactoren.

OPDRACHTNEMERS

Onderdeel van de externe omgeving zijn de opdrachtnemers (ON) die werkzaamheden uitvoeren op basis van gegunde overeenkomsten. De formele relatie met de ON is vastgelegd in de UAV-GC 2005 en de onderliggende overeenkomst. De ON is de in de Basisovereenkomst genoemde natuurlijke of rechtspersoon aan wie de realisatie van het Werk is opgedragen. Door de ON kunnen een of meer vertegenwoordigers aangewezen worden om als gemachtigden namens de ON op te treden. Beslissingen zijn formeel nadat dit bekrachtigd is door de door de ON of benoemde gemachtigde namens de Opdrachtnemer.

In relatie tot de ON is er sprake van een raakvlak met onze opdrachtgever (OG), de portfoliomanager of de regio opdrachtgever. De OG is de, in de Basisovereenkomst genoemde, natuurlijke of rechtspersoon die de Opdrachtnemer (ON) opdraagt het Werk te realiseren. Door de OG kunnen één of meer vertegenwoordigers (bijvoorbeeld contractmanager) aangewezen worden om als zijn gemachtigde op te treden. Beslissingen zijn formeel nadat dit bekrachtigd is door de OG of benoemde gemachtigde namens de Opdrachtgever.

Een goede samenwerking is niet vanzelfsprekend. De start van een samenwerking binnen ZN A Wegen begint bij een Project Start Up (PSU) waar Projectteam ON en Projectteam OG het gesprek aangaan over de verwachte samenwerking binnen het contract. Tijdens het de PSU worden afspraken over de samenwerkingsrelatie concreet gemaakt en vastgelegd. Het "onderhoud" aan de samenwerkingsrelatie wordt gedaan in een opvolgende Project Follow Up. Tijdens de PFU worden de in de PSU gemaakte afspraken geëvalueerd en vervolg afspraken gemaakt.

In een relatie met externe partijen is het wenselijk om, naast het investeren in een samenwerkingsrelatie, ook aandacht te houden voor dossiervorming en het structureel en navolgbaar documenteren van afstemmingen en beslissingen. ZN A Wegen maakt gebruik van Sharepoint (Connect) voor het documenteren.



DE EINDGEBRUIKERS EN EXTERNE OMGEVINGSFACTOREN

Om duidelijk te duiden wie invloed heeft op je project in de externe omgeving, wordt er gebruik gemaakt van een **stakeholderanalyse**. Deze analyse is een vast onderdeel (kader) bij het uitvoeren van omgevingsmanagement. Het doel is om het krachtenveld waarin het project zich afspeelt, in kaart te brengen. Met de stakeholderanalyse bepaal je wie de relevante stakeholders in je project zijn en hoe zij in het project staan. De stakeholderanalyse is een middel om de betrokken organisaties, groepen en personen in beeld te brengen. Met uiteindelijk het doel te bepalen hoe je deze betrokkenen gaat benaderen (communicatiestrategie).

Met de kennis uit de stakeholderanalyse heb je informatie voor je project om:

- Risico's en kansen in relatie met de omgeving te bepalen;
- Communicatiestrategie of onderhandelingsstrategie te bepalen;
- Besluitvormingsprocedures en politieke processen in te richten;
- Inzicht te vergroten ten aanzien van gebieds- en probleemafbakening;
- Te bepalen wie je wel of niet moet betrekken;
- Inzicht te krijgen in de mogelijke reacties uit de omgeving, zodat dit later in het proces geen vertraging tot gevolg heeft.

Binnen ZN A Wegen is het uitvoeren van een stakeholdersanalyse een verantwoordelijkheid van de Opdrachtnemers, waarvoor wij vanuit ZN A Wegen input leveren. In het totale stakeholdersproces trekken we hier samen op met de Opdrachtnemers. Vanuit de afdeling Communicatie & Strategie wordt gebruik gemaakt van een stakeholderslijst gericht op communicatie/media. Deze lijst gebruikt ZN A Wegen als basis voor de inzet van publiekscommunicatie.

Gezien de aard en de relatief korte duur van de werkzaamheden, en het politieke en bestuurlijk veld waarin ZN A Wegen zich begeeft, is het risico van een verkeerde communicatiestrategie minimaal. Dit maakt het ook niet noodzakelijk om een uitgebreide stakeholdersanalyse op te stellen en te kunnen volstaan met de analyse van de Opdrachtnemers (gericht op uitvoering).



BIJLAGE I

Projecten, planning en mijlpalen

Projectenoverzicht	2017	2018	2019
Districten	- PCD 3.1 Zuid-Oost - PCD 1.0 Breda - PCD 1.0 Eindhoven - PCD 3.0 Den Bosch - VOC 1.1 West - VOC 1.1 Midden - VOC 1.1 Zuid-Oost - Verharding keringen - Geluidschermen Zuid-Oost - GTI Moerdijkbrug	- PCD 3.2 Zuid-Oost - PCD 3.2 West - PCD 3.2 Midden - VOC 1.1 West - VOC 1.1 Midden - VOC 1.1 Zuid-Oost - AKOE A2 Leenderheide-Budel en A67 Grubbevorst - Rotonde Leenderheide	- PCD 3.2 Zuid-Oost - PCD 3.2 West - PCD 3.2 Midden - Contramal contracten
In voorbereiding	- Deel van de benoemde activiteiten PCD 3.2. - AKOE A2 Leenderheide-Budel en A67 Grubbevorst - Rotonde Leenderheide - Contramal	- Deel van de benoemde activiteiten PCD 3.2. - Contramal	- Deel van de benoemde activiteiten PCD 3.2. - Contramal

Dit is het overzicht van alle projecten binnen ZN A Wegen voor de komende twee jaar zoals het per 1 januari 2017 bekend is. Dit overzicht wordt halfjaarlijks geactualiseerd en met binnen het ZN A Wegen gedeeld.

In de maandelijkse T-rapportages wordt per project gerapporteerd over de dan actuele stand van zaken met betrekking tot:

- Mijlpalen
- Wijzigingen op de doorlooptijden

Deze informatie ondersteunt het IPM-team om te sturen en om tijdig mogelijke knelpunten in de planning (capaciteit, informatie, omgeving, start voorbereiding nieuw contract) te kunnen voorzien en beleggen bij de Opdrachtgever en Portfolio Manager.



BIJLAGE II

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het IPM Team

In de navolgende TVB-matrix is voor het IPM-team en welke functie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een taak, het geven van advies en het (gedelegeerd) vaststellen van een product. De processen waarvoor de IPM-rollen verantwoordelijk zijn, zijn toegelicht in de Werkwijzer Aanleg & Onderhoud. In dit Clusterplan is voor het IPM team de TBV matrix zoveel mogelijk toegespitst op de *producten* die binnen de *processen* worden gerealiseerd.

In de onderstaande matrix wordt het volgende bedoeld met:

- Taak: opstellen, actualiseren van een product
- Advies: adviseren over de inhoud of totstandkoming van een product
- Verantwoordelijk: verantwoordelijk voor het vaststellen of vast laten stellen van een product
- Bevoegd: mandaat om vast te stellen in opdracht van een verantwoordelijk teamlid

TBV IPM team ZN A Wegen	Functieomschrijving					
	Project manager	Technisch manager	Contract manager	Omgevings manager	Manager projectbeheersing	Groene Kamer
Taak						
Acceptatie projectopdracht via SLU	V	A	A	A	B	T
Uitvoeren projectopdracht	V	A	T	A	A	
Bevorderen samenwerken intern	V	T	T	T	T	
Versterken van de samenwerking extern	V	A	T	T	A	
Bewaken van de capaciteit	V	A	A	A	T	
Bewaken van de planning	V	A	A	A	T	
Bewaken van de financiën	V	A	T	A	B	
Producten						
Clusterplan (missie, visie en ambitie)	V	A	A	A	A	
Integrale Clusterplanning	V	A	A	A	T	A
Integrale capaciteitsplanning	V	A	A	A	T	A
T-rapportages	V	A	A	A	T	
Verbetervoorstellen interne kwaliteit	V	A	A	A	T	
Ambitieplan Integrale veiligheid	V	T	A	A	A	