



Bijlage M

Vraagspecificatie Projectbeheersing

Voor de uitvoering van de Opdracht Projectbeheersing ten behoeve van multi-project Afsluitdijk, met zaaknummer 31197229.

Datum: 19-06-2024

Colofon

Model v1.1

Uitgegeven door	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud Postbus 2232 3500 GE Utrecht
Datum	19-06-2024
Status	Definitief
Versienummer	1.1

Inhoud

1 Inleiding—4

- 1.1 Inleiding en Identificatie —4
- 1.2 Opdracht in het kort—4
- 1.3 Belangenverstrengeling—4

2 Beschrijving van Multi-project Afsluitdijk—5

- 2.1 Algemene beschrijving en achtergrond—5
- 2.3 Regime, financiële omvang en risico's: —9
- 2.4 Fase van de projecten en deterministische mijlpalen —10
- 2.5 Locatie(s) en dagen waar het project uitgevoerd wordt—12
- 2.6 Contractvorm(en) realisatiefase—12
- 2.7 Samenwerking met andere partijen—12

3. Beschrijving van de Opdracht—15

Inleiding—**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

- 3.1 Beschrijving van de Opdracht—15
 - 3.1.1 Doel en ambities multi-project ASD—15
 - 3.1.2 doelstellingen en succesfactoren PB—17
- 3.2 Scope opdracht—18
- 3.3 Transitie —19

4 Te leveren output Bijlage 1a algemene beschrijving van de werkstromen—22

- 4.1 Te leveren output—22
- 4.2 Specificatie per werkstroom—24
 - 4.2.1 01 PB | Stuur- en verantwoordingsinformatie—24
 - 4.2.2. 02 PB | Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)—27
 - 4.2.3 03 PB | Planningsmanagement—31
 - 4.2.4 04 PB | Kansen- en risicomanagement—37
 - 4.2.5 05 PB | Kwaliteitsmanagement—43
 - 4.2.6 06 PB | Capaciteitsmanagement—48
- 4.3 Opties—50

5. Aanvullende voorwaarden—51

- Inleiding—51
- 5.1 Projectmanagement en plan van aanpak—51
- 5.2 Veiligheidsmanagement—52
- 5.3 Projectmanagement en organisatie—52
- 5.4 Algemene eisen kwaliteit—54
- 5.5 Risicomanagement—55
- 5.6 Planningsmanagement —55
- 5.7 Samenwerking—56
- 5.8 Duurzaamheid —56

Bijlage 1 – Werkstromen—58

1 Inleiding

1.1 Inleiding en Identificatie

Deze vraagspecificatie maakt onderdeel uit van de overeenkomst met zaaknummer 31197229, ten behoeve van het multi-project Afsluitdijk, wat omvat integrale projectbeheersing van het multi-project. Deze vraagspecificatie is als bijlage M opgenomen bij de Aanbestedingsleidraad en bevat de basis eisen betreffende de uitvoering van de opdracht. Voornoemde eisen zijn opgenomen in hoofdstuk 4 en 5 van deze vraagspecificatie.

Onderstaand volgt een toelichting op afkortingen en beschrijvingen die in dit document gebruikt worden:

<u>Afkorting</u>	<u>Betekenis</u>
ASD	Multi-project Afsluitdijk
DBFM	Project DBFM, geïntegreerd contract versterking Afsluitdijk
BSM DO	Project bestaande Spuimiddelen Den Oever (inclusief instandhouding)
DDO	Project vervanging draaibruggen Den Oever
VLIET	Project renovatie monument De Vlieter
BSM KWZ	Project levensduur verlengend onderhoud bestaande Spuimiddelen Kornwerderzand
DKWZ	Project vervanging draaibruggen Kornwerderzand
KT ASD	Strategisch Kernteam Multi-project Afsluitdijk
IPM-team	IPM-team (van een) van bovengenoemde vier projecten
PB ASD	Team Projectbeheersing multi-project Afsluitdijk
PB	Projectbeheersing
MPB	Manager Projectbeheersing
KMS ASD	KwaliteitsManagementSysteem Afsluitdijk

Daarnaast kan de Algemene Begrippen- en definitielijst (ABDL) van Rijkswaterstaat worden geraadpleegd. Bij strijdigheden geldt de definitie zoals gehanteerd in de dienstverleningsovereenkomst en deze vraagspecificatie.

1.2 Opdracht in het kort

De opdracht betreft het voorzien van integrale Projectbeheersing voor ASD, bestaande uit de uitvoering van de benodigde projectbeheersingswerkstromen en het borgen en beheersen van de integraliteit tussen deze werkstromen, tot aan het einde van de looptijd van het ASD.

De volgende werkstromen maken onderdeel uit van deze vraagspecificatie:

Werkstroom

1. Stuur- en verantwoordingsinformatie
2. Scopemanagement
3. Planningsmanagement
4. Risicomanagement
5. Kwaliteitsmanagement
6. Capaciteitsmanagement

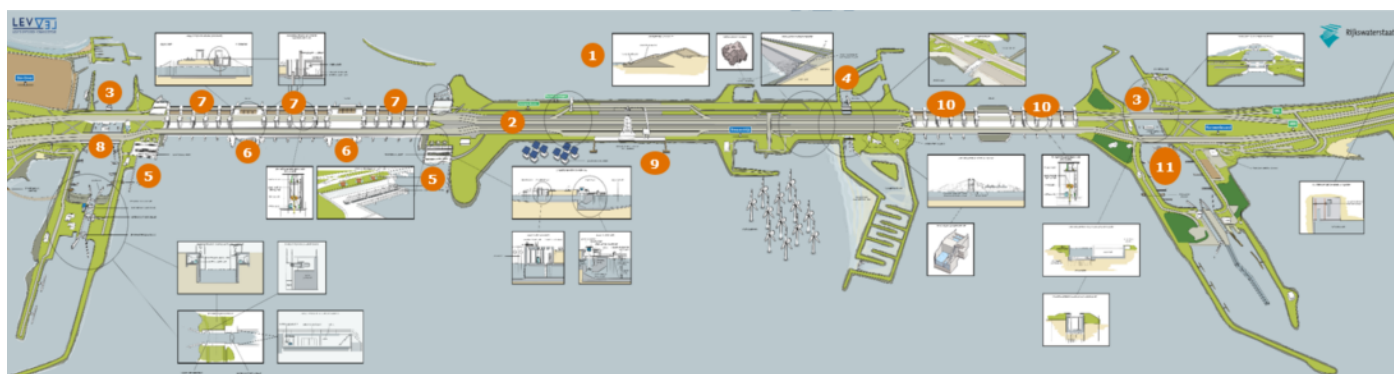
1.3 Belangenverstrengeling

Om belangenverstrengeling te voorkomen wordt de Opdrachtnemer van deze opdracht uitgesloten van deelname aan de toekomstige aanbesteding(en) en uitvoering van de Renovatiecontract(en) ASD. Medewerkers van de Opdrachtnemer (inclusief eventuele onder-opdrachtnemers) die werkzaamheden in het kader van de Opdracht PB-ASD uitvoeren zijn gehouden aan de bepalingen op het gebied van Exclusiviteit en Belangenbescherming uit de Dienstverleningsovereenkomst.

2 Beschrijving van Multi-project Afsluitdijk

2.1 Algemene beschrijving en achtergrond

Het klimaat verandert en de zeespiegel stijgt. In 2006 is vastgesteld dat de Afsluitdijk niet meer voldoet aan de huidige vereisten voor veiligheid tegen overstroming vanuit zee. De afvoer van overtollig water uit het IJsselmeer naar de Waddenzee vindt plaats via twee spuicomplexen in de Afsluitdijk (één bij Den Oever en één bij Kornwerderzand). De afgelopen jaren is gebleken dat het steeds moeilijker wordt om het peil van het IJsselmeer te beheersen, vooral in de winterperiode. Door zeespiegelstijging worden de mogelijkheden om te spuien langzaam maar zeker steeds een beetje kleiner. Bovendien is de verwachting dat in de komende decennia vaker periodes zullen voorkomen met een grote toevoer van water naar het IJsselmeer. Deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk ervoor te zorgen dat er meer water afgevoerd kan worden, óók op momenten waarop spuien niet mogelijk is. Daarom heeft het Kabinet besloten de afvoercapaciteit te vergroten en de Afsluitdijk (dijklichaam en civieltechnische kunstwerken) een flinke opknapbeurt te geven, hetgeen ook betekent dat de verbindingsweg A7 een opwaardering krijgt. Het Rijk draagt deze verantwoordelijkheid. Met het multi-project Afsluitdijk wordt uitvoering gegeven aan het nemen van de nodige maatregelen voor het waarborgen van waterveiligheid, waterafvoer en een betrouwbare verbinding met de A7. Daarnaast hebben zowel Rijk als regio de ambitie uitgesproken om het gebied vanuit een bredere optiek te ontwikkelen.



DBFM	Realisatie en exploitatie van de objecten: dijk (1), weg (2), keersluizen (3), doorsteek vismigratierivier (4), nieuwe pompgemalen (5) en nieuwe spuisluizen (6).
BESTAAND SPUIMIDDEL DEN OEVER	Instandhouding, voorbereiding van en de renovatie van bestaande spuismiddelen (7).
BRUGGEN DEN OEVER	Vorbereiding en realisatie van de vervanging van de draaibruggen bij Den Oever (8).
RENOVATIE DE VLIETER	Renovatie van het monument (9).
BESTAAND SPUIMIDDEL KORNWERDERZAND	Instandhouding, voorbereiding van en realisatie van het levensduurverlengend onderhoud van het bestaande spuismiddel (10).
BRUGGEN KWZ	Vorbereiding en vervanging van de bruggen (11). Nu nog onder regie van Provincie, mogelijk naar RWS. Optioneel project.

Het project Afsluitdijk kenmerkt zich als een zogenaamd multi-project. Dit betekent dat onder de noemer Afsluitdijk meerdere ontwerp-opgaven en uitvoeringsprojecten worden gerealiseerd. De afzonderlijke projecten worden zelfstandig uitgevoerd en aangestuurd door een eigen team. Op het niveau van het multi-project worden de overkoepelende opgaven (waaronder de raakvlakken tussen de verschillende projecten, communicatie voor het gehele multi-project, en de capaciteit) gecoördineerd. De projecten bevinden zich in verschillende ontwerp- en uitvoeringsfasen en kenmerken zich door een grote mate van samenhang. Ze worden in dezelfde omgeving onder

(grotendeels) dezelfde randvoorwaarden en (ontwerp)uitgangspunten uitgevoerd en kennen onderlinge afhankelijkheden in de (planning van) de uitvoering.

In de navolgende paragraaf worden de projecten van het multi-project nader toegelicht.

Deze uitvraag betreft de opdracht voor Projectbeheersing voor het multi-project Afsluitdijk (hierna ASD) en wordt projectbeheersing ingezet op de projecten die onderdeel uitmaken van de vaste scope van het multi-project:

- Afsluitdijk DBFM (hierna DBFM),
- Bestaande Spuimiddelen Den Oever (BSM DO),
- Levensduur verlengend onderhoud bestaande spuimiddelen Kornwerderzand (BSM KWZ),
- Draaibruggen Den Oever (DDO)
- Renovatie monument de Vlieter (VLIET).

Daarnaast is er een project dat tot de optionele scope wordt gerekend:

- Bruggen Kornwerderzand (BKWZ)

De situatie van de individuele projecten uit het multi-project is per Q2 2024 als volgt:

DBFM

In 2018 startte de aannemer met uitvoering van dit project. De doelstelling is om de dijk weer te laten voldoen aan de waterwet. De scope van het werk is het versterken van de dijk, het opwaarderen van de A7 (inclusief het fietspad), het verbreden en versterken van de keersluizen bij Den Oever en Kornwerderzand, een voorziening treffen voor de vismigratierivier en het vergroten van de afvoercapaciteit bij Den Oever. Bij de gunning in 2018 was de renovatie van de bestaande spuimiddelen bij Den Oever en Kornwerderzand ook onderdeel van de scope van de aannemer. Echter in mei 2022 heeft de minister besloten deze renovatie uit de scope met de aannemer te halen en deze als een afzonderlijk project te beschouwen. De scope met de aannemer is hiermee verkleind en daarnaast is een zelfstandig team gestart met de voorbereiding van de renovatie, gebruikmakend van het voorwerk van de aannemer van de DBFM. Kenmerkend voor het DBFM-contract is dat de aannemer ontwerpt (Design), renoveert of aanlegt (Build), zorgt voor de financiering (Finance) en deze objecten ook onderhoudt (Maintain).

Bestaande Spuimiddelen Den Oever (BSM DO)

De Bestaande Spuisluizen of Bestaande Spuimiddelen bij Den Oever en Kornwerderzand maken onderdeel uit van de totale opgave voor versterking en vernieuwing van de Afsluitdijk. In mei 2022 heeft de Minister de Tweede Kamer geïnformeerd over het feit dat de renovatie en versterking van de BSM uit de DBFM-overeenkomst met bouwconsortium Levvel is gehaald. De werkzaamheden worden door RWS opnieuw beschouwd en aanbesteed.

De bestaande spuimiddelen in de Afsluitdijk zijn onmisbaar voor de waterveiligheid en het peilbeheer van het IJsselmeer. Ze hebben dan ook twee belangrijke functies: Water keren en water afvoeren. Als het water in de Waddenzee lager staat dan in het IJsselmeer, voeren de spuisluizen overtollig water af van het IJsselmeer (spuien). Dit is van groot belang omdat het waterpeil in het IJsselmeer op zijn beurt bepalend is voor de belasting op de waterkeringen van de gebieden aan het IJsselmeer. Bovendien zijn tal van functies in het IJsselmeergebied afgestemd op een beperkt fluctuatie van de waterstand in het IJsselmeer. Daarnaast hebben de spuisluizen een waterkerende functie voor situaties waarbij het water in de Waddenzee hoger staat dan in het IJsselmeer. Net als de schutsluizen maken de spuisluizen deel uit van de primaire waterkering. Geconstateerd is dat de constructies verouderd zijn en niet voldoen aan de huidige normen voor waterveiligheid. Daarom moeten ze worden versterkt en gerenoveerd. In Q1 2023 is het besluit genomen om te starten met de renovatie van de spuisluizen in Den Oever. Hiervoor is inmiddels een ingenieursbureau gecontracteerd welke het reeds beschikbare voorlopige ontwerp zal herijken.

De spuisluizen in de Afsluitdijk bij Den Oever bestaan uit 3 spui groepen met ieder vijf spui kokers. De spuisluizen moeten versterkt en gerenoveerd worden om te voldoen aan de huidige normen voor waterveiligheid. De bestaande constructie wordt versterkt door de hefschuiven te vervangen en het bewegingswerk daarop aan te passen (moet gaan voldoen aan de EU-Machineverordening). Alles moet zodanig worden ontworpen dat het past binnen de bestaande heftoren omdat de

spuisluizen zijn aangemerkt als monument. De spuikokers blijven zoals ze waren maar worden schoongemaakt en waar nodig hersteld.

Bestaande spuumiddelen Kornwerderzand (BSM KWZ)

De bestaande spuumiddelen in Kornwerderzand (hierna BSM KWZ) hebben een zelfde functie als de bestaande spuumiddelen in Den Oever.

Draaibruggen Den Oever (DDO)

De huidige draaibruggen met belendende schutsluis van het Stevinsluizencomplex bij Den Oever zijn in 1973 gerealiseerd. De kruisingen van het autoverkeer op de Afsluitdijk en het scheepvaartverkeer maakten beweegbare bruggen noodzakelijk. De schutsluis maakt scheepvaart tussen de Waddenzee en het IJsselmeer mogelijk. Schepen varen in een zogeheten schutkolk met deuren aan beide kanten. Met het oog op defensiebelangen zijn deze bruggen oorspronkelijk bij de aanleg in de jaren '30 van de 20ste eeuw gerealiseerd als draaibruggen, want hoge ophaal- of basculebruggen zouden een duidelijk mikpunt voor vijandige artillerie zijn geweest. De draaibruggen Den Oever hebben als hoofdfunctie het veilig laten passeren van de scheepvaart tussen IJsselmeer en Waddenzee en het wegverkeer tussen Noord-Holland (Den Oever) en Friesland (Kornwerderzand). Daarnaast bedienen ze het (recreatieve) fietsverkeer.

Uit inspecties en problemen met de beschikbaarheid in het verleden is gebleken dat de twee draaibruggen in de snelweg A7 op de Afsluitdijk bij Den Oever het einde van hun technische levensduur naderen. Rond 2050 is een algehele vervanging van de bruggen voorzien, waarbij de ontwikkeling van de zeespiegelstijging en de in de toekomst benodigde capaciteit van de snelweg, de vaarweg, de sluis en de Afsluitdijk meegenomen zullen worden. In de verkenning en de planuitwerking van het project is door Rijkswaterstaat afgewogen en besloten dat een één-op-één-vervanging van de draaibruggen, vervanging van de bewegingswerken en de bediening en besturing, en renovatie van de onderbouw (inclusief vervanging van de aanbruggen) de beste oplossing is om een levensduur tot tenminste 2050 te krijgen. Omdat de bediening en besturing van de bruggen niet los te zien is van die van de schutsluizen wordt ook de bediening en besturing van deze sluizen meegenomen in de scope van dit project. Hieronder vallen vervangingen van bouwkundige systemen, aanpassingen in de energievoorziening en infrastructuur gebouwen, toepassen van diverse bouwblokken door de CIV informatiesystemen en vervanging van de verkeerssystemen en de communicatiesystemen.

De Vlieter (Vliet)

De Vlieter was oorspronkelijk een vaargeul voor het scheepsverkeer van en naar de Zuiderzee. Maar op 28 mei 1932 werd hier uiteindelijk het laatste gat in de Afsluitdijk gedicht. Het Vlieter monument werd geschonken ter nagedachtenis aan dit moment door de Maatschappij tot Uitvoering van de Zuiderzeewerken en de Staat der Nederlanden. Het Vlieter monument is aan renovatie toe, en vanwege de versterking van de toeristische en recreatieve functies wordt deze ook uitgebreid. De behoefte om naast het restaureren van het Monument ook de horecagelegenheid uit te breiden komt voort uit de toegenomen bezoekersaantallen en het feit dat de bestaande horeca niet meer voldeed aan de huidige wensen en eisen (arbo, veiligheid, etc.). De belangrijkste reden voor bundeling van restauratie met de uitbreiding is de onderliggende fundering die door 1 partij aangebracht zal moeten worden. Het Vlieter monument heeft geen waterbouwkundige functie en is geen waterkerend kunstwerk. De uitbreiding vindt plaats aan beide zijden van het monument. De uitbreiding bevindt zich in het dijklichaam aan de IJsselmeerzijde van de Afsluitdijk, tussen de steigers bij het bestaande monument. De oude loopbrug aan de westzijde van het Monument is verwijderd en vervangen door een nieuwe loopbrug aan de oostzijde van het Monument.

Bruggen Kornwerderzand (DKWZ)

Momenteel staat dit project onder verantwoordelijkheid en regie van de provincie. De Provincie Fryslân heeft het initiatief genomen om de sluis in Kornwerderzand te verbreden om de doorgang van grotere schepen vanaf scheepswerven in het IJsselmeergebied richting de Waddenzee mogelijk te maken. Als gevolg van een grotere sluis moeten in plaats van de huidige draaibruggen op die locatie basculebruggen worden gerealiseerd om een grotere doorvaartbreedte te faciliteren.

Het project Draaibruggen Kornwerderzand (hierna BSM KWZ) wordt mogelijk als project toegevoegd aan het multi-project Afsluitdijk. Er vinden gesprekken tussen het rijk en de provincie plaats, waarbij de kans bestaat dat de opgave van de provincie over gaat naar RWS. Aangezien er op het moment van publicatie van deze uitvraag nog geen beslissing is genomen, wordt dit project tot de optionele scope gerekend. De dienstverleningsovereenkomst Projectbeheersing voorziet in het toevoegen van dit project aan de Projectbeheersingsscope van het contract. In het vervolg van deze vraagspecificatie wordt de optie nader toegelicht.

2.2 Projectscope en projectresultaat

De doelstelling voor het multi-project Afsluitdijk luidt als volgt: *"Samen, veilig werken aan de toekomst van de Afsluitdijk."* Deze doelstelling is een overkoepelende formulering van de doelstelling die de afzonderlijke projecten kennen.

- **DBFM:**

De projectdoelstellingen voor DBFM zijn:

1. Waterkering versterken
2. Waterafvoer vergroten
3. Weg verbeteren
4. Samen met De Nieuwe Afsluitdijk (DNA) kansen benutten voor:
 - a. Natuur
 - b. Economie
 - c. Duurzame energie

Deze doelstelling is verwerkt in de overeenkomst met de aannemer van het DBFM-contract. RWS en de aannemer werken samen met behoud van ieders verantwoordelijkheid, om deze doelstellingen te realiseren.

- **Bestaande spuimiddelen Den Oever, inclusief instandhouding Den Oever (BSM DO):**

Het hoofddoel van het project is BSM Den Oever zodanig te renoveren dat deze tot 2050 voldoet aan de gestelde eisen t.a.v. waterveiligheid en waterafvoer. Daarnaast worden beide complexen onderhouden. De afbakening van de huidige scope betreft:

1. Instandhouding van bestaande spuimiddelen Den Oever, zodanig dat deze blijven functioneren conform wettelijke eisen. Dit tot dat renovatie/vervangen plaatsvindt.
2. Uitvoeren van aanvullend onderzoek in hoeverre BSM Kornwerderzand te renoveren is en voorbereiding besluitvorming vervolg. Besluitvorming heeft inmiddels plaatsgevonden: dit wordt een separaat project BSM KWZ, zie hieronder.
3. Voorbereiden en realiseren van de renovatie BSM Den Oever.

- **Draaibruggen Den Oever (DDO):**

Het hoofddoel van DDO: de netwerkfunctie van de draaibruggen in Den Oever wordt tot 2050 veilig, duurzaam en in samenhang geborgd, waarbij hinder voor gebruikers voorspelbaar en beperkt is. Dat wil het team door het faciliteren van het kruisen van wegverkeer en scheepvaartverkeer met zo weinig mogelijk wachttijden voor beide stromen tot minimaal 2050. Daarna ontstaat een nieuwe situatie als gevolg van de verwachte zeespiegelstijging. Afgeleide doelen zijn het realiseren van energiebesparing, het verbeteren van de verkeersveiligheid en het verbeteren van de bereikbaarheid voor fietsers en voetgangers. De gekozen oplossingsrichting en de daarbij behorende projectscope en zijn als volgt:

1. Vernieuwen van de twee draaibruggen (VKA).
2. Renoveren onderbouw draaibruggen incl. vervangen aanbruggen.
3. Vervangen van bediening en besturing van de draaibruggen en schutsluis Stevin conform LBS 4.0 en Machineverordening.

- *De Vlieter (Vliet):*

Het hoofddoel van het project is het monument in oorspronkelijke staat herstellen en de voorzieningen uitbreiden passend bij de bezoekersaantallen.

- *Bestaande spuimiddelen Kornwerderzand (BSM KWZ)*

De vervolgaanpak van de spuimiddelen in Kornwerderzand heeft in 2023 en 2024 om nader onderzoek en besluitvorming gevraagd. Onderzoek laat zien dat renovatie in hoofdlijnen conform zusterproject Den Oever kan, mits daarbij een hogere faalkans op objecten wordt geaccepteerd en aanvullende maatregelen worden genomen. Derhalve is, met het in mei 2024 genomen besluit, koers gezet op een project voor levensduur verlengend onderhoud en gaat verder onder de naam BSM KWZ. Deze tussenvorm zal als apart project onderdeel uit gaan maken van het multi-project Afsluitdijk. De projectopdracht en ontwerpscope wordt in 2024 nader gedefinieerd. Op hoofdlijnen ziet het project er op toe dat de spuimiddelen door een te contracteren onderhoudsaannemer additioneel worden onderhouden zodat ze nog 10 jaar meekunnen. Buiten de scope van dit project start aanvullend een verkenning waterafvoer voor extra afvoercapaciteit van de spuimiddelen. De verkenning (en daaruit mogelijk volgend project) is voor PB geen onderdeel van deze uitvraag.

- *Draaibruggen Kornwerderzand (DKWZ)*

De projectopdracht is nog niet gedefinieerd en derhalve is dit project nog een optioneel project voor het multi-project en voor de scope van deze uitbesteding. Qua project hoofddoel en technische scope dient uit te worden gegaan van vervanging van de bruggen conform het zusterproject bij Den Oever. Het project wordt ook als zodanig optioneel meegenomen in het aanbestedingstraject van DDO.

2.3 Regime, financiële omvang en risico's:

DBFM:

Inmiddels is de beschikbaarheidsdatum gerealiseerd. Dit houdt in dat alle objecten, behoudens de objecten gerelateerd aan het vergroten van de afvoercapaciteit zijn opgeleverd. Voor deze objecten is inmiddels de exploitatiefase gestart. Voor de objecten (pomp- en spuimiddelen) om de afvoercapaciteit te vergroten is beoogde opleverdatum 31 oktober 2026. De aannemer verzorgt in dit contract ook de onderhoudsfase en deze duurt tot en met 2047. Het beschikbare budget voor dit project bedraagt ruim € 2 miljard. Dit is voor de voorbereiding, uitvoering en onderhoudsfase.

Risico's voor dit project die hoog scoren zijn het niet voldoen van het areaal bij de spuimiddelen en de (externe) stakeholders zijn niet tevreden in verband met nieuwe ontwikkelingen.

BSM DO:

De renovatie Den Oever valt onder het V&R regime. Tot renovatie worden de spuimiddelen (zowel Den Oever als Kornwerderzand) met regulier en correctief onderhoud instand gehouden. Dit loopt middels een prestatiecontract met aannemer Levvel. Dit contract loopt momenteel tot 31-12-2025. Voor de beeldvorming ligt de financiële omvang van de renovatie BSM DO, plus instandhouding BSM DO t/m renovatie, ligt indicatief € 150-200 mio. De spuimiddelen Kornwerderzand zullen v.w.b. het levensduur verlengend onderhoud middels additioneel onderhoud in een apart project worden vormgegeven (BSM KWZ).

- Toprisico's ten aanzien van PB voor dit project zijn per Q2 2024:
 - *Budget is lager dan de raming.
 - *Staat van het areaal is slechter dan gedacht i.c.m. instandhoudingscope.
 - *Invloed raakvlakprojecten op netwerkprioritering.

DDO:

De renovatie valt onder het V&R regime. Voor de beeldvorming ligt de financiële omvang van het gehele project ligt indicatief op € 60-85 mio.

- Toprisico's ten aanzien van PB voor dit project zijn per Q2 2024:

- *Raakvlakken in uitvoering met Afsluitdijkprojecten zijn onvoldoende beheerst.
- *Aanbesteding mislukt door te weinig geschikte marktpartijen.
- *Uitgevoerd werk van onvoldoende kwaliteit voor wat betreft integraliteit.

Vliet:

De renovatie en uitbreiding valt onder het MIRT regime. In 2024 hebben zich enkele scopewijzigingen voorgedaan die momenteel nader worden uitgewerkt. Voor de beeldvorming: de financiële omvang van het gehele project ligt indicatief op € 10-15 mio.

- Toprisico's ten aanzien van PB voor dit project zijn per Q2 2024 beperkt. Na vaststelling wijzigingsovereenkomst m.b.t. de scope (zomer 2024) zal het spoor van exploitatie aandacht krijgen met een beperkte PB rol.

BSM KWZ:

Het levensduur verlengend onderhoud valt onder een n.t.b. regime (tussenvariant van V&R en B&O).

Voor de instandhouding van BSM KWZ is binnen BSM DO een instandhoudingsplan opgesteld voor additioneel onderhoud. Onderdeel daarvan is een pakket aan maatregelen om het functioneren voor de komende 10 jaar te borgen. Op basis van huidige inzichten (mede afhankelijk van de definitieve ontwerpscope) moet rekening worden gehouden met een maatregelpakket voor levensduur verlengend onderhoud voor BSM KWZ tussen € 30 en € 50 mio.

- Toprisico's ten aanzien van PB voor dit project zijn per Q2 2024:
 - *Budget is lager dan de raming.
 - *Staat van het areaal is slechter dan gedacht.

DKWZ (optioneel project):

Nog geen risico's benoemd.

2.4 Fase van de projecten en deterministische mijlpalen

De projecten bevinden zich in verschillende fases. Deze worden hieronder en bij de mijlpalen toegelicht. Voor Projectbeheersing zal per project capaciteit nodig zijn conform onderstaande looptijd:

DBFM:

Contractuele voltooiing	Q4 2026
Overdracht aan beheerder	Q4 2026
Dechargeverlening	Q1 2027
Einddatum DBFM contract	Q4 2047

Het project bevindt zich bij de start van de uitbesteding PB in de realisatiefase en deels in de exploitatiefase.

- Eindoplevering en openstelling is 31 oktober 2026, waarna alle objecten in de exploitatiefase komen. Het project wordt vanaf dat moment door PPO aangestuurd. De decharge (en MIRT-4 besluit) wordt eind 2026 gestart en zal naar verwachting in Q1 2027 verleend worden. Uitgaande van deze planning zal de opdracht vanuit Projectbeheersing lopen tot en met Q1 2027.

BSM DO:

Start aanbesteding	Q3 2025
Gunning	Q2 2026
Schop in de grond	Q2 2027
Openstelling	Q2 2030
Oplevering aan beheerder	Q4 2030

Start aanbesteding	Q3 2025
Aanvraag decharge	Q1 2031

Vanaf einde Q1 2024 gaat het ingenieurbureau het ontwerp actualiseren. Start aanbesteding wordt verwacht in de zomer van 2025.

- *Looptijd tm Q1 2031 t.b.v. Projectbeheersing.*

DDO:

Start aanbesteding	Q2 2024
Gunning	Q2 2025
Schop in de grond	Q4 2026
Openstelling	Q1 2029
Oplevering aan beheerder	Q1 2030
Aanvraag decharge	Q4 2030

Medio 2024 gaat de aanbesteding van dit project naar de markt.

- *Looptijd tm Q4 2030 t.b.v. Projectbeheersing.*

Vliet:

Schop in de grond	Q2 2023
Openstelling	Q4 2025
Oplevering aan beheerder	Q4 2025
Aanvraag decharge	Q1 2026

Het project bevindt bij de start van de uitbesteding volledig in de realisatiefase.

- *Looptijd tm Q1 2026 t.b.v. Projectbeheersing.*

BSM KWZ:

Momenteel (Q2 2024) worden de voorbereiding getroffen om de randvoorwaarden voor dit project intern te borgen. Dit project gaat voor PB vanaf Q4 2024 lopen vanaf de contractvoorbereidingsfase. De doorlooptijden qua fasering zijn daarbij als volgt in te schatten:

- *Contractvoorbereiding: 0,5 jaar (Q4 2024 en Q1 2025)*
- *Aanbesteden tm gunning: 0,5 jaar (Q2 en Q3 2025)*
- *Realisatie: 2 jaar (Q4 2025 tm Q3 2027)*
- *Oplevering aan beheerder: 2 jaar (Q4 2027 en Q1 2028)*
- *Decharge: 0,25 jaar (Q2 2028)*

DKWZ (optioneel project):

Dit project dient nog te worden gestart. De exacte looptijd is daardoor niet te geven.

In principe gaat het om een 1 op 1 vervanging waarbij de opzet van het zusterproject bij Den Oever leidend is. De verwachting is dat engineering ON bij het zusterproject in Den Oever vanaf Q1 2027 gereed is en dat er dan, al dan niet via een optionele opdracht, gestart kan worden met engineering ON bij DKWZ. Een exact startmoment voor PB is nog niet te geven. De aanname is dat de engineering ON start in 2027 en dat de doorlooptijden als volgt zijn:

- *Realisatie (inclusief engineering ON, openstelling en oplevering aan de beheerder): 4 jaar*
- *Decharge: 0,5 jaar*

Looptijd van de projecten

Project	Fasen en looptijd																											
	2025				2026				2027				2028				2029				2030				2031			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Afsluitdijk DBFM				4 en 5				6																				
BSM DO renovatie	1 en 3			2									4											5	6			
Vervanging draaibruggen Den Oever	2								3 en 4								5				6							
Renovatie monument De Vlieter			4 en 5		6																							
BSM KWZ levensduurverlengend onderhoud	1	2					3 en 4					5	6															
Vervanging draaibruggen Kornwerderzand													3, 4 en 5											6				

legenda

- = project in de vaste scope PB
- = optionele project PB

- 1 = contractvoorbereiding aanbesteding van het hoofdcontract
- 2 = aanbesteding t/m gunning van het hoofdcontract
- 3 = engineering van het ontwerp
- 4 = uitvoering t/m openstelling
- 5 = oplevering aan beheerder
- 6 = dechargeverlening door Opdrachtgever

2.5 Locatie(s) en dagen waar het project uitgevoerd wordt

Hybride werken is mogelijk, mits dit efficiënt kan, geen impact heeft op het behalen van de doelstellingen en niet in strijd is met de eisen in hoofdstuk 4 en 5. Bij projecten die in realisatie zitten kan het voorkomen dat (incidenteel) aanwezigheid op de bouwlocatie (in Den Oever) gevraagd wordt.

2.6 Contractvorm(en) realisatiefase

- **DBFM:** contract waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk wordt voor het ontwerp (D), het bouwen (B), het financieren van benodigde gelden (F) en het onderhouden van de objecten (M). Momenteel bevindt het project zich in de realisatiefase voor het object nieuwe spui- en pompmiddelen en voor de overige objecten geldt de exploitatiefase. Het project staat onder regie van GPO, dus ook voor de objecten van de exploitatiefase.
- **BSM DO:** De inkoopstrategie en contractvorm voor de realisatiefase dient nog te worden uitgewerkt in 2024. Het zal idealiter gaan om 1 contract voor renovatie (E&C of D&C). Instandhouding is tot en met 2025 middels een onderhoudscontract (preventief en correctief) belegd bij de aannemer van het DBFM contract. Voor de periode na 2025 (1 jaar Den Oever en minimaal 4 jaar Kornwerderzand) dienen nog nieuwe afspraken te worden gemaakt.
- **DDO:** de contractvorm voor de realisatiefase betreft een D&C contract.
- **Vliet:** conform STABU-bestek
- **BSM KWZ:** vooralsnog dient uit te worden gegaan van een contractvorm die toeziet op onderhoud.
- **DKWZ:** vooralsnog dient uit te worden gegaan van een contractvorm die gelijk is aan het zusterproject Den Oever (D&C)

2.7 Samenwerking met andere partijen

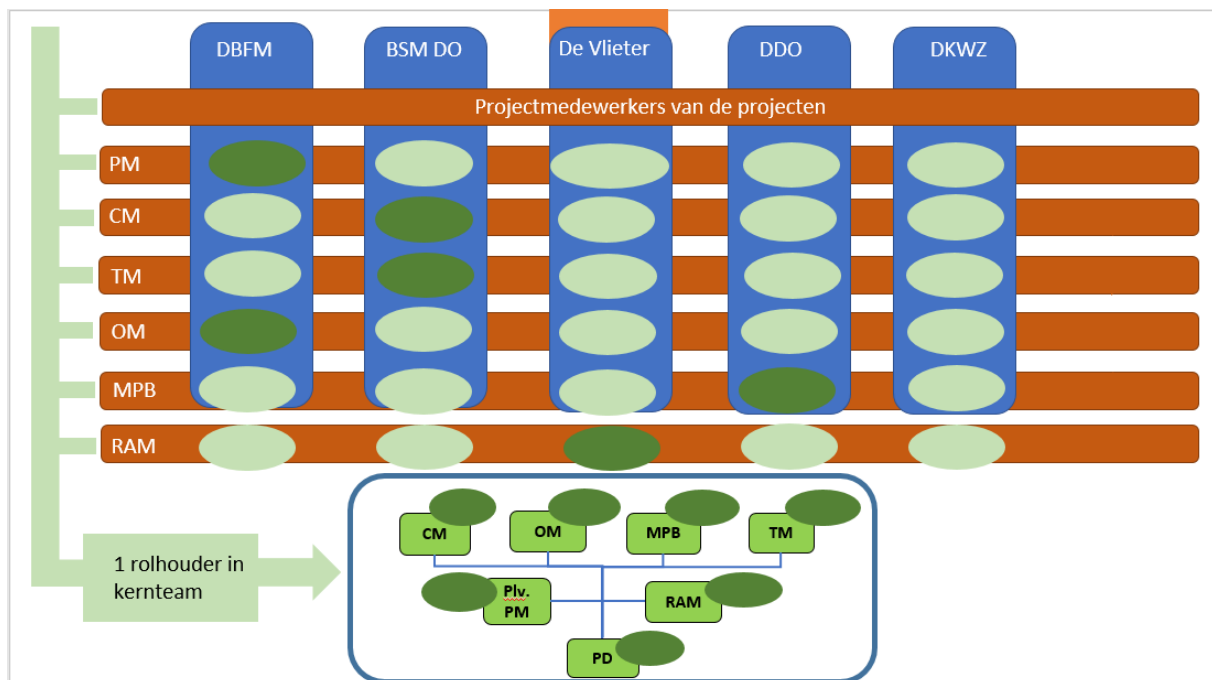
De doelstellingen van andere projecten en programma's in de omgeving kennen raakvlakken met de projectdoelstellingen van multi-project Afsluitdijk. Hierin trekken zij gedeeltelijk, of intensief met elkaar op. Interne stakeholders betreffen met name de regio Midden-Nederland (beheerder), bestuursstaf, DGMO en DGLM. Bij externe stakeholders dient gedacht te worden aan:

- Deltaprogramma IJsselmeergebied
- Nieuw peilbesluit IJsselmeergebied
- Beheerplannen Natura 2000 IJsselmeergebied en Waddenzee
- Deltabeslissing normering, WV21 (Waterveiligheid 21ste eeuw)
- Versterking dijkkring bij Den Oever
- Verruiming sluiscomplex Kornwerderzand (bruggen, sluis, vaargeulen)

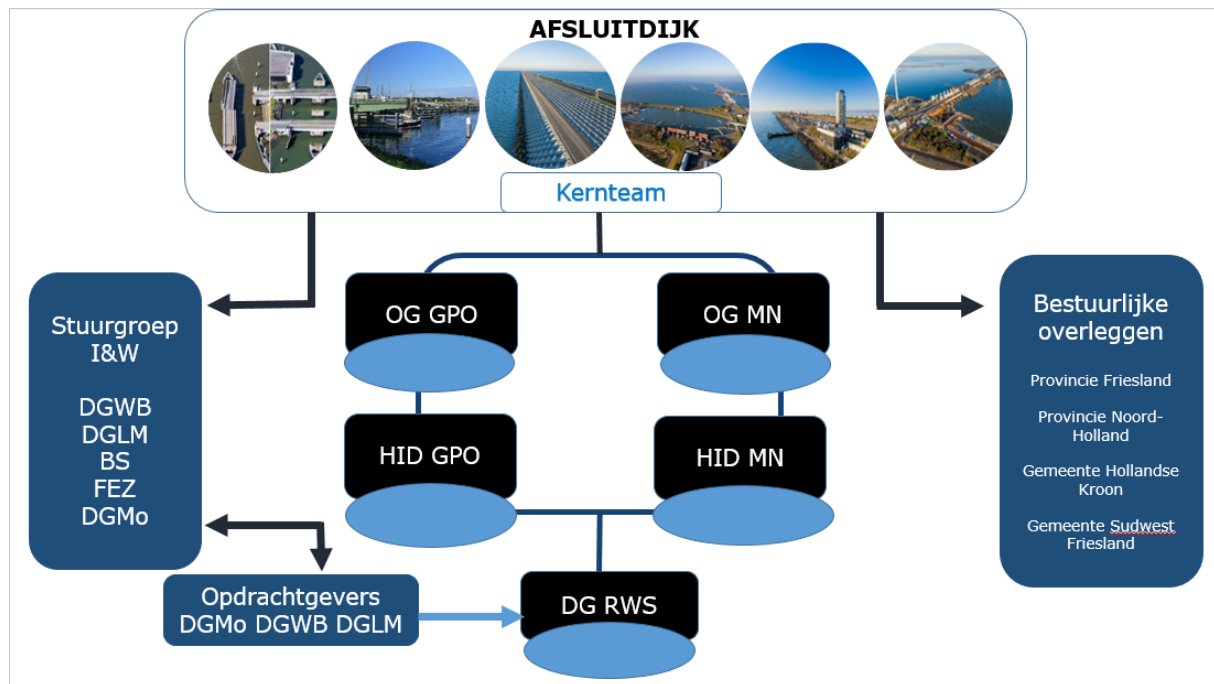
- Windpark Fryslân
- Stuurgroep Afsluitdijk
- Gemeente Hollands Kroon
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
- Provincie Friesland
- Provincie Noord-Holland
- Vismigratierivier

2.8 Projectorganisatie

Het project Afsluitdijk kenmerkt zich als een zogenaamd multi-project. Dit betekent dat onder de noemer Afsluitdijk meerdere ontwerp opgaven en uitvoeringsprojecten worden gerealiseerd. De afzonderlijke projecten worden zelfstandig uitgevoerd en aangestuurd door een eigen IPM team. Op het niveau van het multi-project worden de opgaven gecoördineerd. De projecten bevinden zich in verschillende ontwerp- en uitvoeringsfasen en kenmerken zich door een grote mate van samenhang. Ze worden in dezelfde omgeving onder (grotendeels) dezelfde randvoorwaarden en (ontwerp)uitgangspunten uitgevoerd en kennen onderlinge afhankelijkheden in de (planning van) de uitvoering. De organisatie (voor opstart IPM team levensduur verlengend onderhoud KWZ) is als volgt:



Om de interne en externe samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen wordt binnen projecten van Rijkswaterstaat gewerkt met het Integraal Projectmanagement Model (IPM). Het projectteam geeft invulling aan zes rollen zoals in bovenstaande afbeelding weergegeven. De opdrachtgever wordt vertegenwoordigd door de projectdirecteur van ASD en wordt daarbij bijgestaan door de MPB-ers. Binnen ASD vindt horizontale afstemming en samenwerking plaats tussen de disciplines. Tevens vinden op regelmatige basis samenwerking bijeenkomsten (matrixsessies) plaats om te investeren in de onderlinge samenwerking. KWZ dient in de afbeelding te worden gezien als de bruggen KWZ (nog een optieproject). BSM KWZ is in de afbeelding nog niet opgenomen. Gedurende 2024 zal hiervoor een apart IPM worden opgericht om in dit geheel te integreren. De governance van het multi-project is als volgt geregeld:



3. Beschrijving van de Opdracht

Onderstaande paragrafen beschrijven de scope van de dienstverleningsovereenkomst. Het betreft de doelstelling van de Opdracht, de planning van de Opdracht en de te leveren output.

3.1 Beschrijving van de Opdracht

Binnen ASD is behoefte aan een adequate en consistente Projectbeheersing (PB).

De opdracht heeft betrekking op de volgende werkstromen:

1. Stuur- en verantwoordingsinformatie
2. Scopemanagement
3. Planningsmanagement
4. Risicomanagement
5. Kwaliteitsmanagement
6. Capaciteitsmanagement

Hoewel financieel management geen deel uitmaakt van deze opdracht is de samenwerking en afstemming met deze discipline een belangrijk uitgangspunt.

De integrale Projectbeheersing dient betrouwbare stuur- en verantwoordingsinformatie over het multi-project ASD te generen en kwaliteit van informatie en besluitvorming te borgen en te bevorderen met betrekking tot de hiervoor genoemde werkstromen. Uitgangspunt hierbij zijn de vigerende afspraken over de scope, planning, financiën, kwaliteit, risico's en organisatie en de hierover vastgestelde baselines. Projectbeheersing ondersteunt, faciliteert en informeert de projectorganisaties en de opdrachtgevers van de projecten en het multi-project ten aanzien van deze aspecten en verzorgt de managementrapportage hierover.

RWS blijft eindverantwoordelijk voor de Projectbeheersing en voert de kerntaken Projectbeheersing uit, maar om de doelen van Projectbeheersing te bereiken is RWS afhankelijk van en nadrukkelijk op zoek naar een partij die de verantwoordelijkheid draagt voor doelinvulling van de werkstromen. We vragen dus niet alleen "u vraagt wij draaien", maar mensen die opbouwend kritisch meedenken en onderdeel zijn van het team door aanwezig te zijn daar waar nodig, om te komen tot invulling van de gestelde doelstellingen en ambities.

De Opdrachtnemer dient voorbereid te zijn op (wijzigingen in) interne processen binnen RWS, veranderende planningen of andersoortige wijzigingen die vanwege het bijzondere karakter van het programma en bijbehorende gekozen multi-projectaanpak kunnen voorkomen. Zo kan het zijn dat er soms afgeweken moet worden van de standaard aanpak (in overleg met de Opdrachtgever). Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat zij hierop kan anticiperen.

Omdat ASD, zoals eerder genoemd, bestaat uit 5 afzonderlijke projecten die zich in verschillende fases bevinden is flexibiliteit in het PB contract gewenst. Daarnaast bestaat de mogelijkheid van scopetoevoeging middels 1 project (DKWZ). Het PB team werkt dus voor meerdere IPM-teams binnen ASD en heeft daarmee ook een belangrijke rol in de samenwerking tussen de verschillende IPM-teams binnen ASD. Tevens zal er ook een actieve bijdrage worden gevraagd in PB op het overkoepelende niveau van het multi-project.

Het betreft een uitbesteding op basis van werkstromen, de output van deze werkstromen en de wijze waarop deze tot stand komen dient aantoonbaar bij te dragen aan de hieronder geformuleerde doelstellingen en ambities van projectbeheersing.

3.1.1 Doel en ambities multi-project ASD

De doelstelling en bijbehorende ambities van het multi-project Afsluitdijk zijn als volgt:

Doelstelling

Samen, veilig werken aan de toekomst van de Afsluitdijk.

Ambities

1. Betrouwbaar

We gedragen ons als betrouwbare en voorspelbare partner richting opdrachtgevers en omgeving.

Subdoelen/invulling ambitie:

- 1 dashboard; d.w.z. 1 integrale voortgangsrapportage voor het multi-project;
- Het zoveel als mogelijke integraal inrichten van de PB werkstromen;
- Het inrichten/verbeteren van het overzicht werkstromen op individueel project- en multi-projectniveau;
- Het zorgen voor inzicht en ontwikkelingen, en voorkomen van verassingingen;
- Het frequent informeren van gehele opdrachtgeverslijn.

2. Hinder

Minimaliseren van hinder voor de gebruikers door raakvlakken te beheersen en werkzaamheden te plannen met de netwerkprioritering. Subdoelen/invulling ambitie:

- Hinderplanning opstellen en bewaken;
- Als één overheid (RWS en Provincie) communiceren en acteren naar de omgeving;
- Initiatieven beoordelen op basis van en waar mogelijk aan laten sluiten op hinderplanning/netwerkprioritering.

3. Veiligheid

We zetten in op proactieve veiligheidscultuur tijdens de ontwerp-, realisatie- en exploitatiefase van de projecten op de Afsluitdijk voor gebruikers en werknemers. Daarnaast streven we naar nul ernstige ongevallen waarbij indien nodig concessies gedaan moeten worden aan tijd en geld.

Subdoelen/invulling ambitie:

- De projecten op de Afsluitdijk werken BTO keuzes uit en borgen deze;
- Op de projecten worden safety walks en werkplekinspecties uitgevoerd en lessons learned worden gedeeld en besproken tussen de projecten;
- De projecten op de Afsluitdijk werken in een proactieve veiligheidscultuur (stap 4 op de veiligheidsladder). We meten dit door o.a. een gezamenlijke veiligheidscultuurmeting;
- Actieve VenG coördinatie tussen de projecten (met opdrachtnemers, beheerder en opdrachtgevers van de projecten);
- De TM-ers geven invulling aan de rol van coördinator Ontwerpfase binnen de afzonderlijke projecten en afstemming op de raakvlakken tussen de projecten op de Afsluitdijk.

4. Capaciteit

We zetten schaarse capaciteit effectief en efficiënt in binnen de deelprojecten en bij overkoepelende vraagstukken binnen het multi-project. Subdoelen/invulling ambitie:

- Het delen van kennis en kunde tussen deelprojecten en het leren van elkaars successen en fouten;
- In piekmomenten capaciteit daar inzetten waar deze het meest nodig zijn;
- Collegiale toetsing van producten;
- 1 NKA profiel en capaciteitsoverzicht voor alle deelprojecten;
- 1 persoon op meerdere deelprojecten (indien mogelijk).

5. Kennisdeling

We optimaliseren onze onderlinge samenwerking en zorgen dat we van elkaar leren.

Subdoelen/invulling ambitie:

- We zorgen dat elkaar regelmatig live ontmoeten;
- We beschouwen raakvlakken vanuit MP perspectief;
- We vieren onze successen;
- We bieden ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
- We stimuleren kennisdeling;

- We leren van elkaar (individueel en projecten);
- We optimaliseren onze overlegstructuur.

3.1.2 doelstellingen en succesfactoren PB

Bovengenoemde algemene ambities zijn door voor deze aanbesteding vertaald naar de belangrijkste doelstellingen voor projectbeheersing.

Doelstellingen Projectbeheersing

Betrouwbaar en voorspelbaar (BPKV 1): Stuurinformatie wordt proactief geleverd, is juist, actueel en tijdig beschikbaar voor zowel de verschillende projecten alsmede op het overkoepelende niveau van het multi-project. Niet alleen op de oplevermomenten, maar op het moment dat deze nodig zijn voor de beheersing van het (multi-)project. Verrassingen voor zowel MPB/APB en het IPM-team worden voorkomen.

Belangrijke output welke in dit kader al op multi-project niveau worden opgeleverd zijn o.a.:

- 1 dashboard; d.w.z. 1 integrale voortgangsrapportage voor het multi-project
- Het actualiseren en bewaken van een integrale netwerkplanning om bij alle werkzaamheden aan de Afsluitdijk de hinder tussen de projecten en hinder voor de gebruiker tot het minimale te beperken. ON PB dient hierbij rekening te houden met de onderlinge planningen, mijlpalen, raakvlakken en risico's op project- en op multi-projectniveau;
- Capaciteit (zowel intern als extern) over de verschillende deelprojecten optimaal inzetten. Schaarre capaciteit wordt effectief en efficiënt ingezet binnen de deelprojecten en bij overkoepelende vraagstukken binnen het multi-project.

Kwaliteit en continuïteit (BPKV 2): De aangeleverde informatie en/of adviezen zijn van hoogwaardig niveau en geschikt als stuur- en verantwoordingsinformatie zowel richting de projectteams, de betreffende IPM-leden als de interne opdrachtgeverslijn. Deze kwaliteit wordt continu verbeterd (PDCA) en leereffecten op het gebied van projectbeheersing worden geïmplementeerd binnen PB en de diverse IPM-teams. Opdrachtgever en Opdrachtnemer focussen samen op partnership en het realiseren van de doelstellingen en ambities van projectbeheersing.

Kritische succesfactoren

Belangrijke kritische succesfactoren voor het behalen van bovengenoemde doelstellingen zijn:

1. Houding en gedrag: Adviseurs zijn proactief, positief kritisch en zijn in staat IPM (en andere projectteam)-leden goed te challengen (**L**uisteren **S**amenvatten en **D**oorvragen) en zijn daarmee aantoonbaar eigenaar van de eigen projectbeheersingsdiscipline. Het is expliciet géén administratieve taak, de adviseur is partner, weet wat er speelt en adviseert daar ook over.
2. Kennis: Adviseurs hebben aantoonbaar de juiste kennis en ervaring op het gebied van grote infrastructurele VenR-projecten in verschillende fases en bezitten de hierbij benodigde competenties als flexibiliteit en zorgvuldigheid. Zij zijn expert in hun vakgebied en bekend met de verschillende Rijkswaterstaat systemen (waaronder GRIP, PDB, IPS, Primavera, et cetera).
3. Raakvlakmanagement: Adviseurs kennen de samenhang en afhankelijkheid van de verschillende projectbeheersings- en IPM-disciplines, de projecten en nemen dit mee in hun eigen werk. Opdrachtnemer en haar adviseurs kennen de belangrijkste raakvlakken en deze worden efficiënt beheerst, het afstemproces wordt efficiënt ingericht waardoor optimaal wordt aangesloten bij de in deze vraagspecificatie benoemde doelen en ambities.
4. Efficiency: Opdrachtgever en Opdrachtnemer zorgen er samen voor dat de werk- en informatiestromen zo efficiënt mogelijk lopen en er zo min mogelijk ruis en/of afstemverlies plaatsvindt, waarbij de grootte, dynamiek en tijdsdruk van de projectmedewerkers van ASD in acht worden genomen. Output en/of adviezen komen tot stand d.m.v. interactie met, maar wel met een zo laag mogelijke belasting van opdrachtgever.
5. Zichtbaarheid: Medewerkers van Opdrachtnemer zijn 1 of meer dagen aanwezig op de projectlocatie, in ieder geval op de dinsdag (nadere toelichting zie paragraaf 5.4).

Medewerkers van opdrachtnemer zijn goed bereikbaar (ook als ze niet aanwezig zijn op locatie). De sleutelfunctionaris(sen) draait/draaien mee in het team en heeft/hebben een duidelijke, coördinerende en tactische rol.

6. **Continuïteit:** De continuïteit van de projectbeheersing is geborgd en verlies van kennis en ervaring gedurende de looptijd van de opdracht (als gevolg van wisselingen van personeel) wordt zo veel mogelijk voorkomen. Wisselingen in het projectteam van ON hebben geen impact op de kwaliteit van de output PB en leggen minimaal beslag op de organisatie van de OG.
7. **Adaptiviteit:** ASD bestaat uit meerdere projecten. Hoewel er gestreefd wordt naar uniformiteit binnen PB, komt het voor dat er maatwerkoplossingen nodig zijn. Van de toekomstige Opdrachtnemer wordt dan ook verwacht dat deze haar kennis (kwaliteit) inzet en combineert met de benodigde flexibiliteit om de benodigde dienstverlening te kunnen leveren.

3.2 Scope opdracht

De scope van deze opdracht betreft het leveren van output die bijdragen aan de doelstellingen op het niveau van het multi-project en het beheersen en ontzorgen op het gebied van de werkstromen zoals in hoofdstuk 4 zijn opgenomen. Dit gaat om het niveau van het multi-project en de volgende projecten als onderdeel van ASD:

1. DBFM;
2. BSM DO
3. DDO
4. Vlieter;
5. BSM KWZ;

En indien de optie wordt uitgevraagd door OG:

6. DKWZ.

Looptijd van de overeenkomst:

De te sluiten Overeenkomst wordt aangegaan vanaf 15-1-2025 en loopt tot en met 31-3-2031 voor de vaste scope, waarbinnen de gevraagde werkstromen per project (en gezien vanuit de gedachte van een multi-project) beheerst dienen te worden. Daarnaast kan de aparte optie voor DKWZ tijdens de looptijd van de overeenkomst worden ingeroepen met een aparte doorlooptijd van 5,5 jaar.

Inzet ON PB

Met ingang van september 2016 wordt Projectbeheersing van DBFM uitgevoerd door de huidige opdrachtnemer PWC-ATO. In de jaren daarna zijn daar de projecten BSM DO en de Vlieter toegevoegd. PB voor DDO wordt uitgevoerd door RHDHV. De PB omvang van de huidige inzet (per Q2 2024) van de beide opdrachtnemers is -voor PWC-ATO en RHDHV tezamen- circa 8-10 FTE. De scope van de huidige overeenkomst komt overeen met de scope van de nieuwe overeenkomst, **behoudens** financieel management en het nieuw op te starten project voor levensduur verlengend onderhoud BSM KWZ. Hier kunnen geen rechten aan ontleend worden. Om invulling te geven aan de beheersings-opgave wordt **geen** indicatieve richtinggevende inzet opgenomen in deze specificatie. In de aanvullende voorwaarden zijn ten aanzien van specifieke rollen wel een aantal minimale randvoorwaarden geschetst. Deze zijn echter niet richtinggevend voor de totale benodigde inzet. Indien het de efficiency van het project ten goede komt is het toegestaan dat meerdere rollen bij dezelfde persoon worden ondergebracht.

De nadere invulling van het aantal benodigde FTE om aan deze uitvraag te voldoen dient door ON zelf te worden berekend. De informatie in de werkstromen in deze vraagspecificatie vormen het initiële referentiekader van de huidige scope waar ON zijn/haar aanbieding op dient te baseren. In de werkstromen wordt nader beschreven hoe invulling dient te worden gegeven aan de rollen en beheersing van PB als een geheel.

De uitvoering van de opdracht door ON PB gebeurt onder regie van de MPB'ers APB'ers van ASD. Dit houdt het volgende in: Alle werkstromen en daaruit voortvloeiende operationele output wordt door ON PB gemaakt en aan de MPB'ers van ASD aangeleverd. APB'ers zijn sparringspartner op

strategisch niveau voor zowel ON PB als MPB. De besluitvorming die naar aanleiding van of op basis van de aangeleverde output volgt, rust bij ASD, in casu: de MPB'ers.

3.3 Transitie

Transitie de Vlieter, DBFM en BSM DO

Op dit moment (Q2 2024) is Projectbeheersing voor de projecten de Vlieter, BSM DO en DBFM uitbesteed aan één partij welke de werkstromen zoals genoemd in paragraaf 3.1 levert, maar ook de werksroom financieel management. De einddatum van deze overeenkomst is 1 september 2024, met een verlening naar 1-3-2025 ten behoeve van transitie naar de nieuwe ON. Alle genoemde werkstromen voor deze drie projecten zijn middels de huidige uitbesteding ingevuld. Dit betekent dat er beschikbare formats en werkwijzen zijn voor de reguliere werkzaamheden van Projectbeheersing voor stuur en verantwoordingsinformatie, baselinebeheer*, kans -en risicomanagement, financieel management, kwaliteitsmanagement, planningsmanagement en capaciteitsmanagement. Huidige ON PB zorgt voor een transitiedocument bij aanvang van de opdracht met de nieuwe ON. Projectbeheersing is derhalve in de basis voor alle werkstromen geïmplementeerd. OG zal financieel management voor deze projecten weer in eigen beheer nemen vanaf 1-9-2024.

**Baselinebeheer wordt bij BSM DO gedaan door OG. OG zal hierin zorgen voor de transitie.*

Transitie DDO

Bij DDO wordt er door huidige ON PB gewerkt op productbasis en vertrekt deze ON PB voor start van de transitie naar de nieuwe ON PB. Op productbasis worden de volgende disciplines momenteel uitgevraagd: kwaliteitsmanagement, risicomanagement en planningsmanagement. Capaciteitsmanagement wordt integraal opgepakt door ON PB van DBFM t en met de transitie. De overige werkstromen worden door OG zelf verzorgd. FM is bij DDO reeds in eigen beheer en dit zal zo blijven. Omdat huidige ON PB al voor transitiefase vertrekt zal overdracht van alle PB werkstromen bij DDO plaatsvinden met een transitiedocument OG i.c.m. overdracht vanuit MPB'ers en/of door de adviseurs Projectbeheersing van RWS.

Transitie BSM KWZ

De verwachting is dat dit project in Q4 2024 wordt opgestart door OG. OG zal een start maken met de operationele taken en deze in de transitiefase overdragen aan ON PB.

Transitiefase

Nieuwe ON PB zal op basis van vraagspecificatie, eigen inzicht, klanteisen vanuit OG en fase-gerelateerde behoefte per project, de bestaande werkwijzen overnemen, actualiseren en/of herinrichten. ON PB dient er rekening mee te houden dat de beheersing van de werkstromen voor de verschillende projecten op orde zijn, thans is het niet zo dat alle output in deze vraagspecificatie op dit moment (Q2 2024) al geleverd worden door de huidige opdrachtnemers.

Tot de Dienstverleningsovereenkomst behoren de transitiefases aan het begin en eventueel het einde van de looptijd. Hierbinnen valt een zogenaamde 'warme overdracht' van de uit te voeren werkzaamheden door de ON PB wiens werkzaamheden eindigen, aan de startende ON, hierna te noemen: Transitiefase. Er is een Transitiefase Start aan de start van de werkzaamheden die als volgt is ingericht:

- Fase 0 (15-01-2025 tot 20-01-2025): Inregelen van onder andere accounts en autorisaties door OG. Verstrekken van informatiepakket project (onder andere projectplan). ON dient haar team voor aanvang van deze fase volledig op orde te hebben.
- Fase 1 (15-01-2025 tot 15-02-2025): ON gaat zich inwerken in de projecten, de werkwijzen, en de stand van zaken. OG en ON werken aan een gedeeld beeld van wederzijdse verwachtingen waarin ON de lead neemt. ON start met het maken van het Plan van Aanpak, zoals omschreven in §5.2 van deze Vraagspecificatie waarin door ON beoogde wijzigingen/verbeteringen in de manier van werken worden beschreven. ON en de vertrekkende partij werken samen aan producten, waarbij de vertrekkende partij het

voortouw neemt en de regie en eindverantwoordelijkheid heeft op basis van de bestaande werkwijze. Vertrekkende partij is daarbij nog verantwoordelijk voor de juistheid, volledigheid en coördinatie inzake de T1 rapportage 2025. Aan het einde van Fase 1 is het Plan van Aanpak in concept gereed en geaccordeerd door OG.

- Fase 2 (15-02-2025 tot 01-03-2025): ON is in staat de regie over te nemen van de vertrekkende partij en neemt het voortouw voor overnemen productie conform de bestaande werkwijze. ON rondt in deze fase het Plan van Aanpak af en stemt deze af met OG, zodat de implementatie van de beoogde nieuwe werkwijze na afronding van deze fase kan starten. Vertrekkende partij draagt in deze fase nog wel de eindverantwoordelijkheid voor de opgeleverde output.
- Transitiefase Einde: aan het einde van de looptijd van de Dienstverleningsovereenkomst, werkt, indien van toepassing, ON de opvolgende partij in met behulp van een transitiedocument. Gedurende de Transitiefase Einde is ON tot aan het einde van de overeenkomst gehouden tot het volledig opleveren van de werkstromen en derhalve (inhoudelijk) verantwoordelijk voor de in die periode geleverde output die tot die werkstromen behoren. Hoewel de Transitiefase Einde er mogelijk anders uitziet, kan er nu vanuit gegaan worden dat de Transitiefase Einde vergelijkbaar is met de Transitiefase Start.

De transitiefase Start geldt voor alle 5 de projecten, waarbij inzake DDO en BSM KWZ, OG als de vertrekkende partij dient te worden gezien.

De transitiefase Start, zoals hierboven beschreven, vervalt niet wanneer een huidige ON de nieuwe opdracht wint. In dat geval dient ON er rekening mee te houden dat het werken op basis van werkstromen andere verwachtingen van OG met zich meebrengt dan het uitvragen van producten (huidige contractvorm). Dit dient in het plan van aanpak naar voren te komen.

Bezetting en betaling Transitie Start en Einde

ON start per 15-01-2025 met inwerken conform het transitiedocument van de vertrekkende ON op de projecten DBFM, De Vlieter en BSM DO en op basis van het transitiedocument OG bij DDO en opstart OG bij BSM KWZ. ON werkt in deze periode aan het opstellen van een plan van aanpak (zie §5.2 van deze Vraagspecificatie) waarvoor zij een, reeds door OG, bepaalde vergoeding op productbasis krijgt conform inschrijvingsstaat. De huidige, vertrekkende ON is die periode eindverantwoordelijk voor het leveren van reguliere productie/output o.b.v. doelstellingen voor de projecten DBFM, De Vlieter en BSM DO. Bij DDO en BSM KWZ is OG eindverantwoordelijk. De betalingsvoorwaarden zijn terug te lezen in de Dienstverleningsovereenkomst.

Transitiefase bij einde opdracht: nadere invulling

In principe loopt de dienstverleningsovereenkomst af op het moment dat de vaste scope is afgerond. Indien er toch sprake is van het eerder eindigen van de dienstverleningsovereenkomst ondersteunt ON de overdracht naar een eventuele nieuwe ON en/of naar andere onderdelen van de RWS-organisatie. (Dit is afhankelijk van het moment waarop de dienstverleningsovereenkomst eindigt). Elementen en/of disciplines van Projectbeheersing die gelijktijdig met het einde van overeenkomst eindigen en niet worden overgedragen naar een opvolgende partij, worden formeel afgesloten (o.a. in de vorm van een Project Verantwoordingsrapportage). Mocht de overeenkomst eerder eindigen dan de voltooiing van een van de projecten (of het multi-project), dan is ON beschikbaar voor vragen van (eventuele) nieuwe ON en biedt de benodigde informatie aan tijdens deze transitieperiode. Hierbij wordt van ON onder meer een overdrachtsdocument verwacht. Bronbestanden zijn makkelijk over te nemen en beschikbaar. ON levert een rapportage aan waarin aangegeven wordt dat de transitie naar de nieuwe partij(en) is afgerond. Eventuele restpunten worden hierin vermeld, de inzet wordt verantwoord en een toelichting van de processen toegevoegd. Deze rapportage wordt – na goedkeuring door OG – als eenmalig transitieproduct afgerekend. Voor dit product geldt een vaste, door OG vooraf bepaalde, vergoeding. In de Transitieperiode Einde, waarbij de transitie naar een nieuwe partij is afgerond en de nieuwe partij de regie over de werkstromen heeft overgenomen, zal betaling in de laatste contractmaand met ON plaatsvinden op basis van 100% van het abonnementstarief.

Abonnement structuur

Na afronding van de transitiefase krijgt ON, in de daarop volgende maand achteraf maandelijks de vergoeding van het abonnement conform haar inschrijfsstaat op de vaste scope (startsituatie). Bij start van de werkzaamheden zullen er 5 projecten actief zijn in het multi-project. Dit is de vaste scope. Zodra projecten zijn afgerond (wanneer de dechargefase is afgerond) stoppen de werkzaamheden voor Projectbeheersing voor dat project. Als gevolg hiervan zal de benodigde inzet van ON per jaar verschillen. Het vaste abonnementstarief is een gemiddelde en zal daarom per jaar worden vermenigvuldigd met de wegingsfactor in onderstaande tabel die indicatief recht doet aan de omvang van de inzet ON t.o.v. het gemiddelde maandelijks tarief van de inschrijving. Ter bepaling van het abonnementstarief dient ON in haar raming rekening te houden met de behoefte aan Projectbeheersing per project conform de deterministische mijlpalen in hoofdstuk 2.

Jaar	Wegingsfactor waarmee tarief conform inschrijfsstaat wordt vermenigvuldigd voor de vaste scope
2025 (10 maanden)	1,6
2026	1,3
2027	1,1
2028	0,8
2029	0,7
2030	0,7
2031 (3 maanden)	0,6

Optie

Het project DKWZ is als aparte optie in de inschrijfsstaat opgenomen. Zodra deze optie wordt ingeroepen zal het abonnementstarief opgehoogd worden conform inschrijfsstaat voor deze optie. Voor een verdere toelichting qua betaling wordt verwezen naar de Dienstverleningsovereenkomst.

Stelpost

OG neemt in de inschrijfsstaat een stelpost op ter waarde van € 725.000 exclusief BTW. Deze post kan enkel door ON worden aangesproken indien een of meerdere projecten van de vaste scope uitlopen t.o.v. de deterministische planning uit hoofdstuk 2. OG en ON treden in dat geval in overleg over de op te leveren output buiten de in deze vraagspecificatie genoemde looptijd van de vaste scope. Deze output zal op productbasis met ON worden afgerekend en ten laste vallen van deze stelpost.

4 Te leveren output

4.1 Te leveren output

Per werkstroom wordt aangegeven welke onderdelen van de output geleverd moeten worden. De in de werkstroom beschreven doelstelling(en) met subdoelstellingen zijn daarin altijd leidend.

In bijlage 1b zijn alle werkstroombeschrijvingen opgenomen. Deze werkstromen leveren een bepaalde output op. Per werkstroom en per project is de jaarlijkse hoeveelheid te verwachten output weergegeven. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat door risico's en onzekerheden in de planning van projecten, de frequentie en omvang van op te leveren output, per periode zowel positief als negatief kan afwijken van de hieronder weergegeven referentie hoeveelheid. Het is essentieel dat ON qua capaciteitsvraag op een adequate wijze flexibele invulling kan geven aan meer- of minderwerk. Het gaat om ontzorging, bijdragen aan de doelstellingen van de werkstromen en PB als geheel, in control zijn en hoe we borgen dat we daar samen komen in plaats van het afvinken van producten.

Tabel werkstromen Projectbeheersing

Werkstroom	Omschrijving	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst
01 PB	Stuur- en verantwoordingsinformatie	Ja
02 PB	Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)	Ja
03 PB	Planningsmanagement	Ja
04 PB	Kansen- en risicomanagement	Ja
05 PB	Kwaliteitsmanagement	Ja
06 PB	Capaciteitsmanagement	Ja

Niet uitgevraagd in deze dienstverleningsovereenkomst: Financieel Management

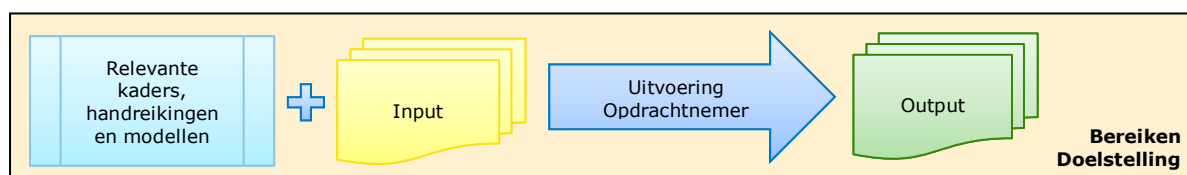
Momenteel werkt Rijkswaterstaat aan een nieuwe invulling van Financieel Management: deze taak is weer een kerntaak. Dit betekent dat in deze overeenkomst **geen** Financieel Management wordt uitgevraagd. Aanvullend dient wel te worden opgemerkt dat ON verantwoordelijk blijft om de raakvlakken binnen de werkstromen van Projectbeheersing met financieel management, adequaat te communiceren met OG, input/output te leveren en te challengen en de juistheid en volledigheid van informatievoorziening op (multi-)projectniveau te waarborgen. Bij dit laatste dient onder meer te worden gedacht aan de volledigheid van informatie in de standlijn en de T rapportages (werkstroom stuur- en verantwoordingsinformatie).

Sturen op doelstelling.

Projectbeheersing is verantwoordelijk voor het inrichten van de bedrijfsvoering binnen de projecten binnen het aanleg en onderhoudsproces. Belangrijke aspecten binnen de bedrijfsvoering zijn o.a. tijd, geld en kwaliteit. 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 van deze dienstverleningsovereenkomst 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.

Toelichting op begrippen in de werkstroombeschrijving.

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 van de dienstverleningsovereenkomst 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 dienstverleningsovereenkomst .

De Opdrachtnemer dienstverleningsovereenkomst 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 dienstverleningsovereenkomst 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 dienstverleningsovereenkomst:

- 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 dienstverleningsovereenkomst 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 dienstverleningsovereenkomst toegepast dienen te worden bij de uitvoering van de opdracht. Het kan voorkomen dat op dienstverleningsovereenkomst niveau aanvullende kaders relevant zijn, bijvoorbeeld vanwege het type contract, de samenwerkingsvorm in het project of anderszins. De in dit hoofdstuk van de werkstroom opgesomde documenten zijn minimaal relevant, bij een nadere overeenkomst is enkel het aanvullen op deze lijst mogelijk.

Output van de werkstroom

Onder dit hoofdstuk van de werkstroombeschrijving wordt de gevraagde output benoemd, die door de Opdrachtnemer dienstverleningsovereenkomst geleverd dienen te worden en/of waar een bijdrage aan geleverd wordt binnen de scope van de dienstverleningsovereenkomst. De gevraagde output zal in de vraagspecificatie nader aangegeven worden. Daarbij gaat het ook om de context en beschrijving van het project, duiding van de frequentie van aanleveren, nader gestelde (uitvoerings-)eisen, et cetera.

OG geeft ON de verwachting mee dat de benodigde tijd voor het leveren van de output voor de Vlieter minder tijd vergt dan de output van de andere projecten.

4.2 Specificatie per werkstroom

4.2.1 01 PB | Stuur- en verantwoordingsinformatie

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Stuurrapportage voor project (Dashboard)	Ja	<u>Toelichting</u> Voor de projecten zoals genoemd in paragraaf 3.2. van het multi-project is een interactief power BI dashboard ontwikkeld waarin de voortgangs- en stuurinformatie van deze projecten individueel is opgenomen. Daarnaast bevat dit dashboard stuurinformatie op het niveau voor het multi-project. Op dit niveau wordt project overstijgende informatie gepresenteerd. Het web based dashboard dat op dit moment door ASD wordt gebruikt, is qua opzet, inhoud en werking bindend voor deze opdracht. ON heeft de keuze om dit dashboard tijdens de transitiefase functioneel en technisch van de huidige opdrachtnemer Projectbeheersing over te nemen, of de techniek die aan dit dashboard ten grondslag ligt zelf, functioneel en technisch, met eigen tooling in te richten. De eis is dat het dashboard er qua tabbladen, inhoud en gebruik hetzelfde uit moet zien en werken voor de gebruiker. Verwijzing naar het huidige dashboard (kort memo met opzet en functionele werking), zie document "opzet, werking en gebruik dashboard" -> bijlage vraagspecificatie. <u>Eisen</u> • ON coördineert periodiek de totstandkoming en update van de input en output van het dashboard; • ON zorgt voor mondelinge toelichting en duiding tijdens bespreking van het dashboard; • het dashboard bevat actuele informatie, d.w.z. het sluit aan op de actuele standlijn en mag niet ouder zijn dan deze actuele standlijn; • Volledige informatie: alle velden zijn gevuld; • Juiste informatie: de informatie wordt getoetst door ON op juistheid op basis van instemming van de IPM-ers; • Integratie en consistente: de onderlinge type informatie in het dashboard dient elkaar aan te vullen en niet strijdig te zijn met elkaar. • Informatie in het dashboard dient consistent te zijn met informatie in aanpalende systemen zoals SAP, Relatics, Capplan, PDB/IPS; • Dashboard is continue digitaal beschikbaar voor de gebruikersgroep; • De informatie dient tekstueel te worden gecheckt en begrijpelijk te zijn geformuleerd; • Veiligheid: toegankelijk voor de gebruikersgroep middels een wachtwoord. Informatie in het dashboard is niet toegankelijk voor anderen dan de gebruikersgroep. • Het dashboard dient direct na de transitiefase functioneel en technisch te werken t.b.v. stuurinformatie voor de gebruikersgroep.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		<u>Frequentie:</u> - ON levert het dashboard elke 2 maanden; - De laatste dag van de 2^e maand is de output beschikbaar en voldoet het aan de boven gestelde eisen; - Uitzondering: de onderdelen Financiën en Aandachtspunten in het dashboard dienen elke maand opgeleverd te worden. Het moment van oplevering is de laatste dag van de maand.
Verdere ontwikkeling dashboard	Ja	<u>Eisen:</u> Verdere ontwikkeling van het dashboard: twee keer per jaar wordt met de gebruikersgroep het dashboard geëvalueerd en na akkoord met MPB worden verbetermaatregelen door ON doorgevoerd wat betreft opzet, werking en gebruik van het instrument. Concrete eis hierbij is dat OG de ambities uit van het multi-project en op projectniveau wenst te monitoren. Dit is op dit moment nog niet in het uniforme dashboard geïmplementeerd. Het ontwikkelen van tooling dient ON op te pakken. Deze eis dient samen te worden gezien met de PDCA onder werkstroom kwaliteitsmanagement.
		<u>Frequentie:</u> 2x per jaar
T-rapportages	Ja	<u>Toelichting</u> De projecten DBFM, BSM DO, DDO en de Vlieter beschikken over een eigen PDB/IPS. Voor BSM KWZ zal dit ingeregeld gaan worden in 2024.
		<u>Eisen:</u> - ON zorgt voor het vullen van de projectendatabase voor wat betreft de onderdelen die overeenkomen met de uitgevraagde werkstromen van deze uitbesteding. Voor de overige onderdelen coördineert ON het verkrijgen van de informatie of laten invullen van deze onderdelen in de projectendatabase door andere IPM-rollen. - De informatie in de PDB/IPS dient tijdig actueel te zijn, d.w.z. passend bij de standlijn van dat T-moment en is ook integraal, volledig en juist; - De informatie in de PDB/IPS dient consistent te zijn met de informatie in de output dashboard (zoals hierboven genoemd) en met SAP; - De informatie dient tekstueel te worden gecheckt en begrijpelijk te zijn geformuleerd. - ON levert periodiek een afdruk van de T-rapportage op in het DMS;
		<u>Frequentie van opleveren output:</u> - De PDB/ISP dient elke 4 maanden (T1, T2 en T3) opgeleverd te worden conform bovenstaande eisen en kaders; - Afhankelijk het moment van de gesprekken met de Opdrachtgever van de projecten wordt in overleg met de MPB-ers de precieze datum van oplevering van de PDB/IPS bepaald.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Verantwoordingsrapportages	Nvt	
Ad hoc overzichten op verzoek van opdrachtgever, RWS en projectmanagers	Ja	<u>Toelichting</u> In principe geschiedt verantwoording middels de T-rapportages en het dashboard. Desondanks kan het voorkomen dat er ad-hoc verantwoordingsinformatie gevraagd wordt. Als hier sprake van is, dan wordt gebruik gemaakt van reeds bestaande informatiesystemen. Bij de ad-hoc vraag zal er sprake zijn van een eenmalige en incidentele verantwoordingsvraag en/of presentatie van de informatie op project of multi-project niveau. MPB zal deze informatievraag aan ON stellen. <u>Eisen</u> • ON toont een zekere mate van flexibiliteit in het leveren van deze output, ingegeven door affiniteit te hebben met de fase waarin het project zich bevindt. • ON is proactief in het inventariseren van de informatiebehoefte, passend bij de fase waarin een project zicht bevindt. • ON stelt 2-maandelijks een voortgangsrapportage (VGR) op waarin opgenomen is welke werkzaamheden er uitgevoerd zijn, met verwijzingen naar bewijsdocumenten. ON geeft tevens een doorkijk naar de komende 2 maanden qua werkzaamheden en de daarbij behorende verplichtingen voor ON en OG. <u>Frequentie:</u> Deze output kan relevant zijn voor de vijf projecten en/of op het niveau van het multi-project. In totaliteit zal maximaal 6 x per jaar een ad-hoc vraag voorkomen. Verantwoording hiervan inclusief bewijsdocumenten zullen opgenomen worden in de VGR.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Alle andere werkstromen leveren input voor de producten binnen deze werkstroom. Buiten vakgebied van PB landen zowel in de T als het dashboard ook niet specifieke PB informatiestromen. Zie hiervoor dashboard T rapportage.
Risico's binnen deze werkstroom	- Informatie is niet volledig, niet actueel of niet betrouwbaar. - Project kan niet sturen en is daardoor niet betrouwbaar/voorspelbaar. <u>Specifiek:</u> - Dashboard niet technisch en/of niet veilig afgeschermd beschikbaar. - Software transitie van power BI t.b.v. dashboard van zittende partij naar nieuwe partij.
Specifiek aanvullende input t.o.v. het overzicht van de input als opgenomen in de werkstroom, Bijlage 1	De werkstroom stuur- en verantwoordingsrapportage is cruciaal en complex. Er zijn vier volwaardige IPM's teams die een eigen verantwoordelijkheid hebben voor het uitvoeren en sturen van de projecten. In deze werkstroom (met name het dashboard) komt de afzonderlijke informatie van de projecten bijeen, gecombineerd met de informatie op het

Contextonderdeel	Toelichting
	niveau van het strategisch kernteam van ASD. Timing, consistentie en afstemming van de informatie in het dashboard binnen de doelgroep (ipm-team en strategisch kernteam) zijn hierin complex en vergt veel aandacht. ON moet er rekening mee houden dat de (verantwoordings- en stuur-) rapportages, waaronder het dashboard en de T-rapportages, ook gelezen worden door de opdrachtgevers van de projecten en door beleid/bestuurstaaf RWS. Daarnaast is het van belang op te merken dat de output van de werkstroom financieel management niet door ON wordt geleverd en zij daardoor niet verantwoordelijk kan zijn voor de juistheid en volledigheid van de financiële gegevens. De verantwoordelijkheid blijft wel bij ON liggen om, inzake de raakvlakken binnen de werkstromen van Projectbeheersing met financieel management, adequaat te communiceren met OG, input/output te leveren en te challengen en de juistheid en volledigheid van informatievoorziening op projectniveau te waarborgen. Bij dit laatste dient dus gedacht te worden aan de volledigheid van informatie in deze werkstroom.

4.2.2. 02 PB | Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Bijgewerkt projectopdracht(en) (scopeformulier)	Nvt	
Beheerde issue- en wijzigingslijsten van de projecten	Ja	<u>Toelichting:</u> ON neemt deel aan het groene kamer-proces dat onder regie staat van CM. ON brengt schriftelijk in beeld wat de effecten zijn van de issues en potentiële wijzigingen op tijd, geld, risico's, kwaliteit en organisatie. Registratie van de effecten in de relevante informatiesystemen. Deze output geldt voor DBFM, Vlieter, DDO, BSM DO en BSM KWZ. Dit proces wordt ondersteund met Relatics voor DBFM en de Vlieter. Dit proces verloopt voor BSM DO en DDO op dit moment via een issuelijst (Excel) waarin ON PB dient te faciliteren. Het is de bedoeling dat ON ondersteuning biedt om het groene kamer proces in 2025 voor BSM DO en DDO in te regelen in Relatics. Voor BSM KWZ dient dit proces door ON nog volledig te worden ingeregeld. <u>Eisen:</u> - De gevraagde output dient per project voor de standlijn actueel, volledig en juist te zijn. Ook dient het consistent te zijn met informatie in aanpalende informatiesystemen. - Na vaststelling van de analyse van de impact van de wijzigingen door het IPM-team, volgt aanpassing in het financiële beheer (risicoreservering en/of financiële

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		prognose). Deze aanpassing gebeurt door RWS. ON levert wel de informatie aan voor deze aanpassing. • [REDACTED] <u>Frequentie:</u> • ON levert de output per project elke 2 maanden; • ON levert de output de laatste dag van de 2^e maand.
Beheerde issue- en wijzigingslijsten ten aanzien van het Planstudie/ uitvoeringscontract	Nvt	
Impact overzicht wijzigingen van baselines	Ja	<u>Toelichting:</u> Het vaststellen van het scopeformulier middels een digitaal scopeformulier en de coördinatie op het aanvragen een projectopdracht/besluit is belegd als kerntaak bij de MPB en wordt dus niet uitgevraagd binnen deze overeenkomst. De informatie die hiervoor nodig is, is afkomstig uit de verschillende werkstromen. De projectopdracht wordt bij elke faseovergang conform het MIRT -en VenR-kader geactualiseerd. ON dient er wel voor te zorgen dat de scope (baseline) per project (ontwerp scope, incl. planning/risico's/financiën) vastgelegd en bijgehouden wordt, zodat een nieuw scopeformulier te allen tijden kan worden gegenereerd (minimaal 1x per jaar). Van ON kan gevraagd worden (beperkte) informatie over scopewijzigingen aan te leveren om het scopeformulier daarmee aan te vullen. Hierbij maakt ON gebruik van de output "Impact overzicht wijzigingen van baselines" binnen deze werkstroom. <u>Eisen:</u> • De gevraagde output dient per project per jaar, of faseovergang actueel, volledig en juist te zijn. Ook dient het consistent te zijn met informatie in aanpalende informatiesystemen (waaronder SAP). • De analyse van de effecten op de genoemde PB-aspecten wordt vastgelegd in een memo. • [REDACTED] <u>Frequentie:</u> • 1x per jaar per project. Moment van levering in overleg met MPB.
Bijdrage aan onderdelen scope en scopemutaties in de projectendatabase (PDB)	Ja	<u>Eisen:</u> • ON voert de in de PDB gevraagde informatie in; • De in de PDB ingevoerde informatie dient consistent te zijn met de andere output van deze werkstroom. <u>Frequentie:</u> • ON levert de output elke 4 maanden (elke T); • Afhankelijk het moment van de gesprekken met de Opdrachtgever van de projecten wordt in overleg met de MPB-ers de precieze moment van oplevering van de PDB/IPS bepaald.
	nvt	

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Analyse impact van issues/wijzigingen op baselines		
Bijdrage aan stuur- en verantwoordingsrapportage	Ja	<u>Toelichting</u> Output van deze werkstroom is input voor de werkstroom PB01. Zie eisen en frequentie zoals daar opgenomen.
Bijdrage aan decharge	Ja	<u>Toelichting:</u> Na het behalen van de laatste mijlpaal in de realisatiefase (per project), wordt het project overgedragen aan de organisatie die het beheer en onderhoud op zich neemt. Voor de vier projecten is GPO verantwoordelijk voor de realisatiefase. PPO is verantwoordelijk voor de beheer en onderhoudsfase. Na overdracht van GPO naar PPO volgt decharge voor het projectteam van GPO. Opdrachtgever verleent decharge aan het projectteam van GPO. Team PB heeft een ondersteunende rol in het verkrijgen van de decharge en overdracht van GPO naar PPO voor PB. Regie op dit proces ligt bij de contractmanager en/of de projectmanager en het proces decharge heeft een directe relatie met het oplever- en overdracht proces van RWS (O&O). Focus ligt op de financiële verantwoording van het benodigd budget, het resterend budget en de opgetreden en openstaande risico's. De projecten DBFM, BSM DO, BSM KWZ, DDO en Vlieter zullen gedurende looptijd van de uitbesteding PB een keer het overdrachtmoment hebben. <u>Eisen:</u> - ON draagt bij aan het opleveren = overdragen proces middels het aanleveren van informatie voor decharge. Hieronder valt het leveren van de benodigde PB informatie t.b.v. de dechargebrief met bijbehorend actueel baselineformulier en projectverantwoordingsrapportage voor het project. <u>Frequentie:</u> 1 x per project, dus 5 x gedurende looptijd van deze overeenkomst. Precieze timing in overleg met MPB-er.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Buiten het domein van PB heeft dit proces raakvlakken met: - Proces opstellen klanteisen en systeemeisenspecificaties (tijdens voorbereiding); - Groene kamer proces (tijdens uitvoeringsfase)
Risico's binnen deze werkstroom	- Geen inzicht in/vastlegging van (scope)wijzigingen. - Impact/uitstralingseffecten van (scope)wijzigingen worden niet inzichtelijk gemaakt. - Geen expliciete besluitvorming rondom issues. "Scope-creep" (het ongemerkt uitbreiden van de scope zonder expliciet nieuw vastgestelde scope) c.q. oneigenlijk gebruik van post onvoorzien of tijdsbuffers.
Specifiek aanvullende input t.o.v. het overzicht van de input	<u>Beoogde werkwijze (voor BSM DO, BSM KWZ en DDO per Q2 2024 nog niet ingeregeld):</u>

Contextonderdeel	Toelichting
als opgenomen in de werkstroom, Bijlage 1	Issues zijn gebeurtenissen/zaken met potentiële invloed op de realisatie van het project binnen de kaders scope, tijd, geld. Issues kunnen voortkomen uit risico's (voorzien-onvoorzien) of voortkomen uit gebeurtenissen die niet zijn voorzien (onvoorzien-onvoorzien). Issues kunnen leiden tot contractwijzigingen met de aannemer en/of wijzigingen in de projectopdracht (scope, tijd en geld). Grofweg kennen we binnen de projecten de volgende fasering mbt deze werkstroom: 1. Fase tot start aanbesteding (voorbereiding) Scopevorming heeft zijn basis bij de teams TM en OM, nl. door het opstellen van de eisenspecificatie. In meeste gevallen ligt de regie en verantwoordelijkheid hiervoor bij de Technisch manager die dit in nauwe samenspraak met de overige IPM-ers doet. In elk geval ligt de verantwoordelijkheid en regie niet bij team PB. Het ondersteunende informatiesysteem is in de projecten Relatics. De rol van PB is om de effecten van deze scopevorming uit te drukken in de raming en planning en te confronteren met het beschikbare budget. 1. Fase tot gunning (aanbesteding) Tijdens de aanbesteding is de scope constant. Rol van PB is om de voorstellen van de gegadigden tijdens de aanbesteding te toetsen aan de hand van de vastgestelde mijlpalen en het beschikbare budget en dat in beeld te brengen. 2. Fase na gunning (uitvoering) Tijdens uitvoering kunnen er issues zoals hierboven beschreven ontstaan. Mogelijk leiden deze tot contractwijzigingen met de aannemer en/of leidt dit tot projectwijzigingen (project-exogeen). In het proces (van issues naar mogelijke contractwijzigingen, hetgeen we de groene kamer noemen) valt onder de regie en verantwoordelijkheid van de contractmanager. Team PB heeft in dit proces de verantwoordelijkheid om de effecten van de issues en de potentiële wijzigingen in verband te brengen met het beschikbare budget, de planning, risicodossier, de projectorganisatie en de projectopdracht. Team PB dient hierbij zicht te hebben op de openstaande issues, de met de aannemer afgesloten contractwijzigingen en de wijzigingen in de projectopdracht. Terugkerend in deze fasen is: de taak en verantwoordelijkheid van team PB is om de effecten van de eisen, issues en potentiële contractwijzigingen voor tijd, geld, kwaliteit, risico's en organisatie in beeld te brengen en hierover naar de overige IPM-ers te adviseren. Nader gespecificeerd levert team PB de volgende output als in deze tabel is beschreven.

4.2.3 03 PB | Planningsmanagement

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Actuele deterministische planning (incl. uitgangspuntennotitie en bevindingennotitie)	Ja	<u>Toelichting</u> Aangezien de projecten zoals genoemd in paragraaf 3.2 zich in verschillende fasen bevinden, is de behoefte aan deze output verschillend. Hieronder volgt per project een toelichting. DBFM en de Vlieter: Output is niet van toepassing want aannemer is verantwoordelijk voor het opstellen van zijn planning. DDO en BSM DO: Project beschikt over een deterministische planning in Primavera. Deze hoeft dus niet initieel te worden ingericht, maar wel periodiek geactualiseerd te worden. Het V&R regime is het uitgangspunt voor de mijlpalen van de planning. ON dient voor deze projecten tm gunning de output op te leveren waarbij de deterministische planning op verschillende niveau's leesbaar is: • Een stuurplanning bestaande uit een set van vastgestelde mijlpalen waarop binnen het project wordt gestuurd. Het zijn streefdata voor het afgerond hebben van bepaalde fasen van het project. • Een integrale detailplanning van contractvoorbereiding (en later de realisatiefase en overdrachtsfase), plus een integrale detailplanning van de gehele resterende looptijd van het project, bestaande uit een deterministisch geplande activiteiten die leiden tot het behalen van bepaalde mijlpalen, c.q. het afronden van bepaalde fasen. • Een planning op hoofdlijnen (samenvatting van de detailplanning op één A4). • Een planning van oplever en reviewmomenten. BSM KWZ: Project maakt in 2024 een roadmap planning welke door ON dient te worden omgezet naar een planning in Primavera. Deze dient vervolgens geactualiseerd te worden. Qua regime is een variant tussen V&R en B&O voorzien. In 2024 worden de uitgangspunt voor de mijlpalen van de planning nader vormgegeven. ON dient voor dit project tm gunning de output op te leveren waarbij de deterministische planning op verschillende niveau's leesbaar is: • Een stuurplanning bestaande uit een set van vastgestelde mijlpalen waarop binnen het project wordt gestuurd. Het zijn streefdata voor het afgerond hebben van bepaalde fasen van het project. • Een integrale detailplanning van contractvoorbereiding (en later de realisatiefase en overdrachtsfase), plus een integrale detailplanning van de gehele resterende looptijd van het project, bestaande uit een deterministisch geplande activiteiten die leiden tot het behalen van bepaalde mijlpalen, c.q. het afronden van bepaalde fasen.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		- Een planning op hoofdlijnen (samenvatting van de detailplanning op één A4). - Een planning van oplever en reviewmomenten. <u>Eisen:</u> - De output is realistisch gezien het moment van het opmaken van de standlijn; - De planning dient per project opgemaakt te worden in Primavera. - Onderdelen van deze output wordt periodiek opgenomen in het dashboard en de PDB/IPS. Zie voor frequentie en raakvlakken werkstroom PB01. - De output is consistent afgeleid van / gebaseerd op de onderliggende plannings van de vier projecten; - De output geeft op hoofdlijnen/fasen de onderlinge relaties en raakvlakken weer; - De output bevat de deterministische data behorende bij de hoofdlijn/fasen; - De planning dient alle relevante activiteiten te bevatten die invloed hebben op de voortgang van het project. - De planning moet voorzien zijn van een standlijn, van waaruit de planning is doorgerekend. De standlijndatum is gelijk aan de actualisatiedatum. - De planning gaat n.a.v. de challenges uit van een uitgangspuntennotitie en is bij oplevering vergezeld van een bevindingennotitie waarin stand van zaken, eventuele knelpunten en kansen worden toegelicht. - De planning moet inzage verschaffen in het kritieke pad zodat de voortgang van de activiteiten op het kritieke pad kunnen worden besproken en bewaakt, nagegaan kan worden of de beheersing goed verloopt, of dat er aanvullende maatregelen nodig zijn. Frequentie - Voor DDO, BSM DO en BSM KWZ wordt de output elke twee maanden geleverd tm gunning; - In essentie dient informatie actueel inzichtelijk te zijn. Ten behoeve van Projectbeheersing wordt 6x per jaar een 'standlijn' getrokken. De uitvraag richt zich in de basis qua aantallen op 6x per jaar een volledige, integrale actualisatiecyclus. Drie van de 6 standlijnen vertalen zich naar de T-rapportages. Aandachtspunt hierbij is dat ON in staat is tot het flexibel verstrekken van actuele betrouwbare planningsproducten zoals hierboven beschreven wanneer wijzigingen in of buiten het project en/of de scope daarom vragen.
Actuele deterministische planning multi-project	Ja	<u>Toelichting:</u> Aangezien er door het strategisch kernteam sturing plaatsvindt op de raakvlakken van de vier onderliggende projecten, zoals beschreven in het projectplan multi-project Afsluitdijk, is er behoefte aan een planning op het niveau van het multi-project.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		Deze wordt in 2024 opgesteld door huidige ON. Van nieuwe ON wordt gevraagd om actief mee te denken in het verder optimaliseren van deze output. <u>Eisen:</u> ON stelt op basis van de plannings van de afzonderlijke plannings van de projecten DBFM, de Vlieter, DDO, BSM DO en BSM KWZ een planning op hoofdlijnen op voor het niveau multi-project ASD. Hoofdlijnen wil hier zeggen op het niveau van faseringen met de relevante activiteiten qua raakvlakken. ON dient er rekening mee te houden dat de plannings van de projecten in uitvoering door de aannemers geleverd worden en deze als basis dienen voor de planning op multi-project niveau. Echter is het niet de bedoeling dat de aannemersplannings op het detailniveau van "bouten en moertjes" in de planning op multi-project niveau komen. Met de multi-project planning wordt de doorlooptijd van de projecten inzichtelijk, alsmede de raakvlakken in de tijd. MPB bepaalt de inhoud van de door ON te leveren de bevindingennotitie. De planning bevat de deterministische data.
		<u>Frequentie:</u> In essentie dient informatie actueel inzichtelijk te zijn. De uitvraag richt zich in de basis qua aantallen op 3x per jaar een actualisatie.
Actuele probabilistische planning (incl. planningsnota)	Ja	<u>Toelichting:</u> Aangezien de projecten zoals genoemd in paragraaf 3.2. zich in verschillende fasen bevinden, is de behoefte aan deze output verschillend. Hieronder volgt per project een toelichting. DBFM & De Vlieter: Op basis van de deterministische en probabilistische planning van de aannemer stelt ON een volledige probabilistische planning op. Dit houdt in dat de planning van de aannemer voorzien wordt van de risico's opdrachtgever –voor zover die er zijn-, waardoor de totale verwachte probabilistische doorlooptijd en haalbaarheid van de mijlpalen inzichtelijk worden. DDO, BSM DO en BSM KWZ ON stelt tm gunning op basis van de deterministische planning een probabilistische planning op en dient deze te onderhouden/actualiseren. Daarna volgt het proces conform de werkwijze DBFM & De Vlieter in de realisatiefase. Multi-project Afsluitdijk n.v.t. <u>Eisen:</u> - De output is realistisch gezien het moment van het opmaken van de standlijn; - Naast de deterministische data bevat deze output ook de probabilistische data; - Bij deze output levert ON ook een oordeel en advies over de haalbaarheid van de plannings, inclusief de knelpunten en de risico's hierin (planningsnota).

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		- De planning dient opgemaakt te worden in Primavera. - De output is gebaseerd op het bij die standlijn behorende risicodossier zodat een actuele probabilistische planning wordt geleverd; - Onderdelen van deze output wordt periodiek opgenomen in het dashboard en de PDB/IPS. Zie voor frequentie en raakvlakken werkstroom PB01.
		<u>Frequentie:</u> Voor de probabilistische planning is naar inschatting per kwartaal een actualisatie nodig (4x per jaar). In een uitzonderlijk geval zal er een extra output worden gevraagd.
Kwaliteitsoordeel op de planning en het planningsproces van opdrachtnemer/aannemer	Ja	<u>Toelichting</u> Bij deze output wordt bedoeld de planning van de aannemer tijdens de uitvoeringsfase van de realisatiefase. Dit is de fase die start na gunning van de opdracht aan de aannemer. Kwaliteitsbeoordeling voor projecten gedurende de aanbestedingfase wordt niet uitgevraagd. Aangezien de projecten zoals genoemd in paragraaf 3.2. zich in verschillende fasen bevinden, is de behoefte aan deze output verschillend. Daarnaast zal de behoefte aan de output gedurende de looptijd van de uitbesteding wijzigen, aangezien projecten in een andere fase komen. Hieronder volgt per project een toelichting. Voor alle projecten dient de output geleverd te worden. Er wordt onderscheid gemaakt in een oordeel over het planningsproces en de planning output zelf. Beoordeling van de planning van de aannemer is in deze uitbesteding een reguliere taak van ON PB. Aansluitend daarop dient ON PB de planning per project qua standlijn in Primavera aan te passen. Het oordeel over het proces kan een onderdeel zijn van de toetsplanning in het kader van het proces van systeemgerichte contractbeheersing (SCB). Eisen die gesteld worden aan de output m.b.t. kwaliteitsoordeel van de planning van de aannemer (zowel deterministisch als probabilistisch): - Bij de output maakt ON gebruik van het planningssysteem (Primavera) en bijbehorende geleverde planningsdocumenten zoals geleverd door de aannemer. - De output bevat een uitspraak over de haalbaarheid van de planning van de aannemer. - De output bevat een uitspraak in hoeverre de planning van de aannemer voldoet aan de eisen die in het contract met de aannemer gesteld zijn. - De output wordt uitgevoerd en gekoppeld aan de standlijn(aanpassing) van de planning die een onderdeel is van de rapportage zoals geleverd door de aannemer. - Bij deze output wordt een gesprek tussen de planner van de ON en de planner van de aannemer gevoerd om een goed beeld van de planning te verkrijgen.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		- De output wordt beschreven in een memo, geleverd aan de MPB. Deze bevat een analyse, conclusie en aanbevelingen. Eisen die gesteld worden aan de output m.b.t het kwaliteitsoordeel van het planningsproces van de aannemer: - Als het IPM-team besluit om een toets op het planningsproces onderdeel te laten worden van het toetsplan in het kader van de SCB, levert ON capaciteit en expertise ten behoeve van de uitvoering van deze toets; - Levering van deze output geschiedt verder conform de eisen die gesteld worden aan deze toets. Zie hiervoor het kader SCB. Hieronder volgen de eisen ten aanzien van de <u>frequentie</u> van oplevering van de output kwaliteitsoordeel van de planning: - Elk kwartaal wordt de output geleverd. - Precieze timing van oplevering geschiedt in overleg met de MPB-er van het project. Hieronder volgen de eisen ten aanzien van de <u>frequentie</u> van oplevering van de output kwaliteitsoordeel van het planningsproces: - Naar verwachting zal, per project, de toets op het planningsproces van de aannemer minimaal 1 x per jaar op de toetsplanning opgenomen worden, hetgeen betekent dat ON overeenkomstig de gevraagde output dient te leveren.
Advies over planningen derden	Nvt	<i>Zie voorgaande output:</i> Kwaliteitsoordeel op de planning en het planningsproces van opdrachtnemer/aannemer.
Impactanalyse issues / wijzigingen	Nee	Voor alle projecten geldt dat dit onderdeel is van de werkstroom baselinebeheer: zie beschrijving in werkstroom PB02.
Capaciteitsplanning	Nee	Voor alle projecten geldt dat dit onderdeel is van de werkstroom capaciteitsmanagement.
Bijdrage aan rapportage(s)	Ja	<u>Toelichting</u> ON maakt de (tekstuele) bijdrage aan voor de standlijn (dashboard) en T rapportages per project zie hiervoor beschrijving in werkstroom PB01. Tevens verzorgt ON het invoeren van de data bij de mijlpalen (deterministisch en probabilistisch) per standlijn en T moment. Per project 6x per jaar middels het dashboard (elke 2 maanden) en in de Projectendatabase 3x per jaar (T momenten).
Bijdragen aan clusterplanning en portfolio planning	Nvt	

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstroom	Buiten het domein van PB heeft dit proces raakvlakken met: SCB: toets op het planningsproces van de aannemer;
Risico's binnen deze werkstroom	Niet project specifiek:

Contextonderdeel	Toelichting
	1. Afzonderlijke planningen van de projecten 'tellen' niet goed op naar het niveau van het multi-project waardoor het overzicht op multi-niveau ontbreekt en daardoor OG niet goed kan sturen. 2. Planningen zijn te optimistisch en daardoor niet haalbaar/niet realistisch. 3. Het ontbreken van consistentie van de planningsdata in alle systemen.

4.2.4 04 PB | Kansen- en risicomanagement

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Advies en facilitering van een optimale uitvoering van kansen- en risicomanagement in het projectteam.	Ja	<u>Toelichting:</u> Hieronder verstaan we advies en hulp in het goed toepassen van kansen- en risicomanagement. OG wens een kwaliteitsontwikkeling door te maken op gebied van risicomanagement. Het gaat hierbij ook om de 'zachte kant' in de projectteams: bewustwording en 'KRM-minded' werken. ON kan hierbij onder meer ondersteunen door bruikbare visualisaties van kansen- en risicodossiers. ON draagt hiermee bij aan een continue groei van de risicovolwassenheid van de projectteams per project. <u>Eisen:</u> De volgende eisen worden gesteld aan de levering van deze output: • ON doet een uitspraak over de mate waarin het kansen- en risicomanagement efficiënt en effectief binnen het project wordt uitgevoerd en komt met aanbevelingen om hierin verbeteringen in aan te brengen. • ON doet een uitspraak over de mate waarin conform het kader wordt gehandeld en komt met aanbevelingen om hierin verbetering in aan te brengen. • De output wordt beschreven in een memo en toegelicht aan de MPB-er en indien nodig de overige IPM-ers. • 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 en de impact daarvan op de projectdoelstellingen, veiligheid, tijd, kwaliteit en geld. • Inzicht te hebben in de kwaliteit van ON's (ingenieursbureau, aannemer) opgezette aanpak voor risicomanagement. <u>Frequentie:</u> • Elke 6 maanden levert ON deze output per project in combinatie met de output "actueel risicodossier". In essentie dient informatie per project actueel inzichtelijk te zijn zodat ook Ad-hoc kan advies kan worden gegeven. Aandachtspunt hierbij is dat ON in staat is tot het flexibel verstrekken van actuele adviezen en betrouwbare (stuur)informatie wanneer wijzigingen in of buiten het project en/of de scope daarom vragen. Er kan dus ad-hoc behoefte ontstaan. Van ON wordt verwacht dat zij hier pro-actief op inspeelt.
Bijdrage aan het kansen- en risicogestuurd werken	Nvt	
Kansen en risico-managementplan (Beschrijving	nvt	N.v.t. Dit is onderdeel van het plan van aanpak. Zie paragraaf 5.12.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
doel en aanpak kansen- en risicomanagement)		
Actueel kansen en risicodossier	Ja	<u>Toelichting:</u> Van ON wordt verwacht dat hij/zij per project in staat is om een risicostrategie vorm te geven om een algeheel risicodossier op te stellen en te bewaken, waarbij over de disciplines heen de raakvlakken worden gechallengeed en de uitkomsten worden vastgelegd. Er is reeds een ingerichte en gevulde risicodatabase voor de verschillende projecten, waarbij binnen BSM DO ook nog een apart te blijven registreren dossier voor Instandhouding (welke loopt tot schop in de grond) is vastgelegd in de Grip/Relatics omgeving. De Grip omgeving is opgedeeld in een aantal aparte workspaces, waarbinnen de risicodossiers worden bijgehouden. Voor BSM KWZ is nog geen actueel ingerichte risicodatabase. Voor dit project wordt van ON gevraagd deze initieel in te richten. Ten behoeve van een actueel risicodossier wordt proactief input verzameld vanuit het IPM-team op basis van challenges en risicosessies. Challenges met de IPM-rolhouders worden in een vaste regelmaat ingepland zodat zij allen minimaal twee maandelijks worden gechallengeed. Daarnaast wordt iedere maand vanuit andere invalshoeken informatie verkregen middels risicosessies. Hierbij zal (fase afhankelijk) in de ene periode de focus liggen op nieuwe risico's, OG-risico's of juist ON risico's en in een andere periode de focus op het aanscherpen van kwantificering en beheersmaatregelen. De projecten wensen invulling te geven aan zowel Kansen- als risicomanagement, echter met meeste aandacht voor risicomanagement. Kansenmanagement is vooralsnog niet systeemgericht ingericht voor deze projecten. ON dient Kansenmanagement in te richten conform kaders RWS en passend te maken op de specifieke werkwijze risicomanagement van de projecten. 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, dat elk risico een scherpe oorzaak en gevolg heeft en dat elk risico zowel correctieve als proactieve beheersmaatregelen heeft. De RISMAN methode dient te worden gebruikt. Daarnaast dient in Relatics de onderbouwing van deze scores expliciet te worden vastgelegd. De volgende eisen worden gesteld aan de levering van de output: • ON levert de output overeenkomstig het kader;

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		- ON registreert de kansen- en risico's in Relatics inclusief kwantificering; - ON levert de output op basis van informatie van en in afstemming met de IPM-ers zodat een gedragen, actueel, volledig en juist dossier wordt verkregen. - ON levert periodiek een extract van het dossier in PDF en/of excel aan en neemt dit op in het DMS; - ON voert periodiek met MPB een gesprek over de kwaliteit van het dossier, gericht op verbeteren van de risicobeheersing. - Van ON wordt een kritische blik verwacht ten aanzien van reeds ingebrachte risico's en potentiële dubbele risico's (tussen de projecten). - Proactief in het signaleren van risico's en benutten van kansen. - De effectiviteit van de beheersmaatregelen beoordelen. Multi-project ON dient te ondersteunen in bewustwording en beheersing van project overstijgende en raakvlakrisico's. Deze risico's zijn deels te destilleren uit de individuele projecten, maar vraagt ook een visie over de projecten heen. Dit integrale risicodossier hoeft niet expliciet in Relatics te worden vastgelegd. Tevens dient dit dossier niet te landen in de T rapportages, maar moet dit wel in een nader te bepalen vorm zichtbaar te zijn in het dashboard. ON PB dient zich ervan bewust te zijn dat er geen budget is op multi-project niveau en het daardoor niet van toepassing is deze risico's financieel te vertalen naar de individuele projecten. Frequentie Het risicodossier moet per project (en bij BSM DO zowel voor instandhouding als het renovatie dossier) één keer per twee maanden geactualiseerd zijn. Voor het multi-project risicodossier wordt een frequentie van oplevering gevraagd van 1x per 4 maanden op de T momenten.
(Ad hoc) kansen- en risicoanalyses (trends, ontwikkelingen en advies) op basis van actuele stand van het kansen- en risicodossier	nvt	
Bijdragen aan rapportage(s)	Ja	Toelichting: In deze output wordt informatie gegeneerd die als input geldt voor de andere werkstromen. Wat betreft 'bijdrage aan rapportages': zie de output en frequentie in bij werkstroom PB01. Dashboard: De risicomanager ON levert een (tekstuele) bijdrage aan voor de standlijn (dashboard) per project. Per standlijn wordt daarnaast het risico en kansendossier gepresenteerd in een compacte rapportage per project. Hierin worden in ieder geval de grootste

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		risico's op totaalscore (endogeen en exogeen), tijd en geld overzichtelijk gepresenteerd. Zie hiervoor de output en frequentie in tabel bij werkstroom PB01. Specifieke producteisen vanuit OG worden in de rapportage opgenomen. PDB: De risicomanager ON levert een (tekstuele) bijdrage aan voor de T rapportage per project. Het betreft hier de rapportering van de grootste risico's ten aanzien van tijd en geld (endogeen en exogeen) een analyse van verschuiving van de risico's en de grootste verschuivingen. Op dit moment is de automatische koppeling tussen Relatics en IPS (PDB) nog niet tot stand gekomen. <u>Frequentie:</u> Per project 6x per jaar middels het dashboard (elke 2 maanden) en in de Projectendatabase 3x per jaar (T momenten).
Bijdrage aan systeemgerichte contractbeheersing (SCB)	Ja	<i>Normaliter worden de hoofdcontracten met de aannemer beheerst middels SCB. Vanaf aanvang van deze dienstverleningsovereenkomst geldt onderstaande voor DBFM. Zodra BSM DO, BSM KWZ en DDO in uitvoering zijn, dan geldt deze output ook voor deze projecten. Voor de Vlieter is deze output niet van toepassing.</i> <u>Toelichting:</u> ON dient de input en output t.b.v. SCB op orde te hebben (vastlegging) conform het opgestelde contractbeheersplan en is aanwezig bij de in-en outtakes van toetsen. De volgende eisen worden gesteld aan de levering van deze output: • ON actualiseert en beheert de risico's van de aannemer conform het zogenaamde visgraatmodel (7 resultaatsgebieden); • ON werkt conform de handreiking procesgericht risicomangement (al dan niet met een toets coördinator); • ON beheert en registreert deze risico's in Relatics. • Het risicodossier is volledig, juist en actueel. • Daarnaast is het gedragen door het IPM-team • ON stelt -via tussenkomst van MPB- het risicodossier beschikbaar voor het team CM dat belast is met de SCB; • Indien nodig geeft ON een toelichting op het risicodossier ten einde een goede bijdrage te leveren voor de toets en auditplanning. • De uitkomsten van de SCB-toetsen worden besproken door de lead auditors/toetscoördinatoren met ON en ON past het risicodossier hierop aan. Hieronder volgen de eisen ten aanzien van de frequentie van oplevering bij DBFM (en later bij BSM DO, BSM KWZ en DDO): • Elke 4 maanden levert ON de output dat voldoet aan bovengenoemde eisen per project. • Maandelijks draagt ON bij aan de inhoud van het integrale toetsoverleg per project.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Bijdrage aan risicogestuurd plannen (probabilistische projectplanning)	Ja	<u>Toelichting:</u> In deze werkstroom wordt informatie gegeneerd die als input geldt voor andere werkstromen. Wat betreft deze: zie bij output 'Actuele probabilistische planning (incl. planningsnota)' de eisen en de frequentie (tabel bij werkstroom PB03). De bijdrage vanuit de risicomanager ON aan een probabilistische planning bestaat uit een geaccepteerd risicodossier dat volledig en actueel is en vervolgens door samen met de planningsdeskundige de juiste wijze van koppelingen tussen risico's en activiteiten vast te stellen. De risicomanager en planner dienen elkaar integraal te informeren over relevante stukken/updates. <u>Eisen:</u> • ON levert deze output als het project een probabilistische planning opstelt. • Deze output voldoet aan de eisen gesteld in de handreiking risicomanagement <u>Frequentie:</u> De bijdrage vanuit de risicomanager ON aan een probabilistische planning dient per kwartaal te gebeuren (4x per jaar). In een uitzonderlijk geval zal er een extra output worden gevraagd. Zie ook output 'Actuele probabilistische planning (incl. planningsnota)' bij PB03.
Bijdrage aan kwaliteitsmanagement	Ja	<u>Toelichting:</u> In deze werkstroom wordt informatie gegeneerd die als input geldt voor andere werkstromen. Wat betreft deze: zie bij output 'KM-kalender' de eisen en de frequentie (tabel bij werkstroom PB05). Risicomanager ON maakt per project samen met de kwaliteitsmanager ON inzichtelijk welke processen het meest risicovol zijn en levert een actieve bijdrage aan het opstellen van een KM-kalender en toetsingen door interne risico's in kaart te brengen en te analyseren. <u>Frequentie:</u> Per project bij de 3 T momenten.
Financiële omvang post onbenoemd- benoemd t.b.v. kostenraming of betrouwbare prognose eindstand	Ja	<u>Toelichting:</u> Deze informatie (output) geldt als input voor de werkstroom financieel management: de prognose eindstand bevat een post risicoreservering. ON dient de benoemde risico's qua fase te duiden. Daarnaast is de risicoreservering onderdeel van de kostenraming. Voor de financiën maakt de kostendeskundige van RWS een probabilistische doorrekening voor wat betreft het risicodossier. Van de risicomanager kan input worden verwacht op dit gebied m.b.t. aanlevering van gegevens aan de kostendeskundige. De volgende eisen worden gesteld aan de levering van deze output:

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		- De output wordt periodiek afgeleid van het bij die standlijn actuele risicodossier. Als ON de output 'actueel dossier' oplevert, levert ON ook de output "financiële omvang prognose eindstand aan". - O.b.v. risicotoewijzing naar fases (en vertaalslag naar jaar van optreden) dient tevens inzichtelijk te zijn in welke fase een risico financiële impact kan hebben. - De output wordt aangeleverd in het beschikbare DMS van het project - Afstemming adviseur risicomanagement van ON en de adviseur financieel management van RWS en de kostendeskundige van RWS af om de raakvlakken tussen deze werkstromen te bespreken. - Risico's en VTW's worden aan elkaar gekoppeld in Relatics indien van toepassing. Pro actieve afstemming met de financiële dienstverlener inzake vtw's in behandeling, issues en omvang post onvoorzien hoort bij deze output. Hieronder volgen de eisen ten aanzien van de frequentie van oplevering: - Zie werkstroom PB04 output 'actueel risico dossier': 6x per jaar.
Bijdrage aan scopemanagement	Ja	In deze werkstroom wordt informatie gegeneerd die als input geldt voor andere werkstromen. Zie werkstroom PB02: issues en potentiële wijzigingen worden gerelateerd aan het risicodossier. Hieronder volgen de eisen ten aanzien van de frequentie van oplevering: per standlijn (dus per 2 maanden) Zie werkstroom PB02 output 'Bijdrage aan onderdelen scope en scopemutaties/ projectopdracht in de projectendatabase (PDB)'.
Rapportage kansen- en risicomanagement	Nvt	
Bijdrage aan interne of externe risicomanagementtoetsen	Ja	<u>Toelichting:</u> Op het moment dat een project in uitvoering is, wordt het hoofdcontract beheerst middels SCB (bij de Vlieter n.v.t.). Bij SCB worden toetsen uitgevoerd. Deze toetsen worden bemenst met interne en externe deskundigen. Indien het risicomanagementproces van een aannemer een onderwerp is van een SCB audit dient ON hiervoor als deskundige inzetbaar te zijn. ON levert de output die past bij de werkwijze van de contractbeheersing. Per toets betekent dit: intakes bijwonen, gesprekken voeren en rapportage opstellen. <u>Frequentie:</u> - Output is relevant zodra project in de realisatiefase gaat en beheerst wordt middels SCB. - Naar verwachting zal per project (behalve de Vlieter) dat voldoet aan voorgaande,

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		1 x per jaar het risicomanagementproces onderdeel zijn van de audit- en toetsplanning in het kader van SCB.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Buiten domein PB: Het risicodossier wordt gebruikt bij de toetsing in het kader van SCB.
Risico's binnen deze werkstroom	- Risico van verschillende werkwijzen op de verschillende risico dossiers van de projecten binnen deze uitvraag. Denk hierbij o.a. aan scoring en vastlegging. - Dubbel tellingen in risico's: zowel in onderlinge risico's, als ook qua directe gevolgen als beheersmaatregelen. - Risicodossier wordt te groot en onoverzichtelijk waardoor er geen focus is op de belangrijkste risico's. - Reservering risico's (in €) is onvoldoende robuust en wordt leeg getrokken door enkele grote risico's/wijzigingen. <u>Specifiek BSM DO</u>: verschuivingen tussen het instandhoudingsdossier voor correctief en regulier onderhoud en het renovatiedossier, plus de onderlinge verhoudingen daartussen.

4.2.5 05 PB | Kwaliteitsmanagement

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Adviseren over, faciliteren en implementeren van veranderingen t.b.v. een optimale uitvoering van kwaliteitsmanagement in de projecten	Ja	<u>Toelichting:</u> De volgende eisen worden gesteld aan de levering van "Adviseren over, faciliteren en implementeren van veranderingen t.b.v. een optimale uitvoering van kwaliteitsmanagement in het project": • ON levert de output aan het strategisch kernteam van de Afsluitdijk en de vijf IPM-teams van de projecten; • Proactief adviseren op actuele thema's binnen het vakgebied; • Actief delen van geleerde lessen; • Delen van trends met de IPM-teams; • Het hele projectteam betrekken, meenemen, aanspreken op hun verantwoordelijkheid m.b.t. het kwaliteitsmanagementproces (PDCA); • Implementatie van monitoring ambities multi-project en op projectniveau i.c.m. PDCA. • Zelf met ideeën komen hoe het kwaliteitsmanagementproces in de projectteams te optimaliseren. <u>Frequentie:</u> Dit betreft een continue proces in het kader van houding en gedrag waarbij ON continue werkt aan verbetering van processen in de projecten.
Actueel projectkwaliteitssysteem (PKS)	Ja	<u>Toelichting:</u> De beschrijving van een actueel projectkwaliteitssysteem wordt in 2024 voor BSM DO en DDO opgesteld. Voor BSM KWZ dient ON dit in te richten. Voor DBFM en de Vlieter is geen PKS opgesteld en dit dient ook niet meer te gebeuren. De beheersing en actualisatie van het vigerende PKS o.b.v. proactief te verkrijgen input vanuit de RWS organisatie is onderdeel van deze uitvraag. In het PKS zijn alle actuele werkprocessen van alle IPM-rollen benoemd die van toepassing zijn. Het uitgangspunt is dat het gehele projectteam werkt conform de werkwijzer RWS. Hierin staan alle kaders en handreikingen van RWS opgenomen. In het PKS staan alle werkprocessen en beschrijven wij daarnaast de werkprocessen die afwijken van de standaard. Deze worden gemonitord en opgenomen in het PKS. Het is een vereiste dat de meest recente versies van de kader(s), handreiking(en), best practice(s) of werkpakketbeschrijving zijn opgenomen in het PKS. Een noodzakelijke aanpassing dient binnen 6 maanden na ondertekening actueel doorgevoerd te zijn in het PKS.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		<u>Frequentie:</u> Het PKS dient per project 2 maal per jaar te worden geactualiseerd. Dit geldt enkel voor BSM DO en DDO.
KM-kalender (Overzicht van geplande audits, toetsen, evaluaties, verbetersessies en andere KM activiteiten)	Ja	<u>Toelichting:</u> Voor het opstellen van een overzicht van alle KM-activiteiten in de tijd wordt het format KM kalender gebruikt conform het kader Kwaliteitsmanagement. De audits per project zijn gerelateerd aan de geïdentificeerde meest risicovolle processen (middels inventarisatie kruisjeslijst) en eventuele noodzakelijke oplegde audits in lijn met bevindingen van de ADR. Hierbij valt o.a. te denken aan een audit op SCB en audit op prestatie verklaren. De volgende eisen worden gesteld aan de levering van deze output: - ON zorgt dat de KM-kalender per project door het IPM-team gedragen is, hetgeen betekent dat het met hen besproken is; - ON stelt deze output op, op basis van de risicodossiers en kruisjeslijsten van de afzonderlijke projecten, gesprekken met het IPM-team en afzonderlijke IPM-ers; - ON voegt de KM kalenders van de projecten als afzonderlijke output samen tot 1 kalender van het multi-project niveau. <u>Frequentie:</u> 2 keer per jaar een actuele kalender (begin van het jaar en bijstelling voor de zomer).
Uitgewerkte procesbeschrijvingen voor projectbeheersing	Ja	In principe maken de projecten gebruik van de in de werkwijzer aanleg beschreven processen. Indien dit niet het geval is wordt dit expliciet beschreven binnen de projecten in o.a. het deelplan projectbeheersing. Afhankelijk van de fase/projectontwikkeling worden er telkens andere processen risicovol en kan actualisatie noodzakelijk zijn. <u>Frequentie:</u> De inschatting is dat er per project 1 keer per jaar een actualisatie dient te worden verricht.
Bijdragen aan en/of uitwerkingen van procesbeschrijvingen buiten projectbeheersing	Ja	<u>Toelichting:</u> Onder kwaliteitsmanagement vallen alle (essentiële) projectprocessen. In principe maken de projecten gebruik van de in de werkwijzer aanleg beschreven processen. ON moet in staat zijn hierop te kunnen adviseren als ook op de processen te kunnen auditen als dit nodig is/wenselijk blijkt vanuit OG. <u>Frequentie:</u> Dit is afhankelijk van de fase en het project. De inschatting is dat 1x per jaar een procesbeschrijving buiten PB dient te worden verricht.
Toetsrapportages (waaronder audits, toetsen, evaluaties, benchmarks)	Ja	<u>Toelichting:</u> Er moet worden gewerkt met een KM kalender op multi-project niveau en project niveau, waarin ON de lead neemt. ON voert

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		audits, toetsen, evaluaties en mogelijke benchmarks uit in overleg met OG o.b.v. output 'KM kalender'. Hiermee worden de interne toetsen bedoeld op processen of producten die het team produceert (niet SCB).
		<u>Frequentie:</u> Gemiddeld dient per project te worden uitgegaan van vier audits per jaar.
Actueel overzicht van verbetermaatregelen en leerpunten	Ja	<u>Toelichting:</u> De kwaliteitsregistraties (auditplanning/verbeterregister) dienen actueel te zijn. Dat wil zeggen dat mutaties binnen 2 maanden na registratie zijn verwerkt). Hierbij dient tevens de opvolging van de verbetermaatregelen conform de gestelde termijn meegenomen en bewaakt te worden zodat de PDCA cyclus kan worden doorlopen. Het verbeterregister zal voor BSM DO nog worden opgesteld in 2024 en voor DDO dient het huidige Excel verbeterregister nog te worden geïntegreerd in GRIP. Taak voor implementatie DDO in GRIP ligt bij ON PB. Voor BSM KWZ zal ON PB het verbeterregister moeten gaan opstellen in GRIP. Alle aanbevelingen in audit- en evaluatierapporten (en eventuele toets rapporten) moeten worden geregistreerd in het verbeterregister van het project. Actiepunten, opvolging en registratie dienen in dit sjabloon te worden gewaarborgd en uit te monden in verbeterplannen. Het verbeterregister dient op multi-project niveau nog in het dashboard te worden geïntegreerd. ON PB staat hiervoor aan de lat. <u>Frequentie:</u> Updaten verbeterregisters per project en daaruit volgende acties: 6 maal per jaar (per standlijn).
Verbeterplannen opstellen	nvt	
Bijdrage aan rapportage(s)	Ja	<u>Toelichting:</u> In deze werkstroom wordt informatie gegeneerd die o.a. als input geldt voor de andere werkstromen. Wat betreft 'bijdrage aan rapportages': zie de output en frequentie in tabel bij werkstroom PB01. In essentie dient informatie actueel inzichtelijk te zijn zodat ook Ad-hoc kan advies kan worden gegeven. Ten behoeve van Projectbeheersing wordt 6x per jaar een 'standlijn' getrokken. De uitvraag richt zich in de basis qua aantallen op 6x per jaar een volledige, integrale actualisatiecyclus. Drie van de 6 standlijnen vertalen zich naar de T-rapportages. Aandachtspunt hierbij is dat ON in staat is tot het flexibel verstrekken van actuele betrouwbare (stuur)informatie wanneer wijzigingen in of buiten de projecten en/of de scope daarom vragen.

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Monitoring ambities	Ja	<u>Toelichting:</u> Ieder project (en ook het multi-project) heeft haar ambities uitgeschreven in de individuele projectplannen. Van ON wordt gevraagd OG te helpen met het inzichtelijk maken en monitoren van de voortgang op deze ambities en bijbehorende activiteiten (waaronder de kritische succesfactoren) en op welke wijze OG hierop kan sturen. Tevens wordt van ON gevraagd inzichtelijk te maken welke leerpunten op multi-project niveau er voor de RWS organisatie zijn. <u>Frequentie:</u> Eenmalige opzet bij start ON. Daarna twee maandelijks monitoring middels dashboard onder werkstroom "stuur en verantwoording".
Bijdrage aan de Work Breakdown Structure (WBS)	Ja	<u>Toelichting:</u> Van de kwaliteitsadviseur wordt verwacht dat ON in samenwerking met de MPB advies geeft en helpt bij het opzetten en de implementatie van de juiste WBS structuren ten aanzien van de volgende fases. Streven daarbij is om vanuit de multi-project gedachte zo uniform mogelijk te werken. Voor DBFM, BSM KWZ en De Vlieter is deze output niet van toepassing. <u>Frequentie:</u> Enkel in de aanloop naar een fase overgang.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Kwaliteitsmanagement raakt alle werkstromen. Raakvlakken buiten PB zijn met name gericht op contractmanagement in kader SCB.
Risico's binnen deze werkstroom	1. Onvoldoende kwaliteitsbewustzijn binnen de projecten en haar medewerkers.

4.2.6 06 PB | Capaciteitsmanagement

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
Aangepaste capaciteitsvraag	Ja	<u>Toelichting:</u> De uitvraag ziet toe op het per project en op totaalniveau van het multi-project komen tot een periodiek actueel capaciteitsoverzicht waarin eenduidig de benodigde capaciteit verdeeld over de jaren, per project per IPM-rol, RWS-afdeling/project inhuur of RWS personeel navolgbaar is. Hiermee wordt betrouwbare stuurinformatie omtrent het capaciteitsvraagstuk gegenereerd waarmee zowel op project- als RWS niveau keuzes kunnen worden gemaakt. Ten behoeve van het capaciteitsmanagement wordt op dit moment met Capplan gewerkt op een overzicht (op het niveau van het multi-project) en dient er op regelmatige basis (zie frequentie) een challenge-gesprek gevoerd te worden met de IPM-rolhouders om eventuele wijzigingen ten aanzien van de beschikbare en benodigde capaciteit inzichtelijk te maken. Dit gesprek dient voorbereid en gevoerd te worden en de wijzigingen dienen verwerkt te worden in de daartoe beschikbare systemen. De capaciteitsmanager stuurt op projectniveau op capaciteitsvragen die aflopen, verlengd moeten worden of nieuw moeten worden geworven. ON draagt zorg voor het bijhouden van de eigen project specifieke capaciteitsoverzichten per project en voor het multi-project als geheel. ON sluit dit overzicht kort met de RWS-capplanbeheerder zodanig dat capplan en het capaciteitsoverzicht van het project integraal op elkaar zijn afgestemd. Het doorgeven van mutaties aan de RWS-capplanbeheerder dient juist en volledig te zijn. <u>Frequentie:</u> 1 keer per 2 maanden een challengegesprek met ieder project van het multi-project, specifiek capaciteit overzicht op multi-projectniveau en doorvoeren + intern communiceren van de mutaties.
Aangepast NKA-profiel-specifiek GPO	Ja	<u>Toelichting:</u> ON dient de actuele meerjarige capaciteitsvraag per project, het risicoprofiel per project en de bespreekpunten in het NKA profiel te verwerken. Dit dient men te verwezenlijken vanuit Capplan. <u>Frequentie:</u> Hierbij een voorstel voor de bespreekpunten die ingebracht kunnen worden in het NKA gesprek. 2 x per jaar wordt de NKA uitgevraagd, dus 2 x bijdrage van ON hierin.
Aanvraag tot inhuur	Ja	<u>Toelichting:</u> Van ON PB wordt gevraagd om het doorgeleiden van de aanvraag tot inhuur, het actief volgen van de voortgang (en indien nodig escaleren) met de inhuurdesk te coördineren. De IPM rolhouders zorgen zelf voor de inhoud van de producten die naast de ATI bij dit proces dienen te worden opgesteld. Van ON PB wordt geen

Output	Binnen de scope van de Nadere Overeenkomst	Eisen en toelichting + Referentie hoeveelheid
		ondersteuning gevraagd op de inhoud van de inhuurproducten. MPB is verantwoordelijk voor de ATI's en de inregeling daarvan. Hierbij wordt geen rol van ON PB gevraagd. Voor De Vlieter is dit proces in principe niet van toepassing. <u>Frequentie:</u> Ad hoc, op basis van ervaringen dient uit te worden gegaan van gemiddeld 6 aanvragen tot inhuur per jaar per project (project de Vlieter n.v.t.). Dit bestaat deels uit nieuwe aanvragen en deels uit verlengingen. De toekomstige omvang zal afhangen van de projectstrategie en beleidskeuzes.
Bijdrage aan rapportage(s)	Ja	<u>Toelichting:</u> De betrokken adviseur levert per project input aan de standlijn in het dashboard en de T-rapportages vanuit zijn discipline conform werkstroom PB01. <u>Frequentie:</u> 6 keer per jaar (Standlijn) waarvan 3 T-rapportages.

Contextonderdeel	Toelichting
Raakvlak met andere werkstromen	Buiten PB heeft dit proces raakvlakken met het inhuurproces van RWS.
Risico's binnen deze werkstroom	Incompleet, onvolledig, of onjuist capaciteit overzicht waardoor project inhuurproces, IK en EPK niet tijdig op orde zijn.

4.3 Optie

Op moment van schrijven is er 1 potentieel project dat onderdeel zouden kunnen worden van het multi-project Afsluitdijk. Het gaat daarbij om Draaibruggen Kornwerderzand. Deze wordt als optie meegenomen in deze vraagspecificatie. Qua eisen en referentie voor Projectbeheersing is op de werkstromen een zelfde jaarlijkse inzet benodigd als voor de vergelijkbare referentieprojecten Draaibruggen Den Oever. Aangezien dit project nog volledig moet worden opgestart (vanaf realisatiefase) dient qua doorlooptijden uit te worden gegaan van de faseringen in hoofdstuk 2 en de daarbij behorende output vanaf die fase. ON dient de in 4.1 gevraagde output voor en van het multi-project ook toe te passen/te integreren ten aanzien van deze optie. De frequentie van de output van het multi-project wijzigt daarbij niet. Wanneer DKWZ onderdeel wordt van ASD zal OG besluiten deze optie bij ON te lichten, mits de PB voor de vaste scope naar tevredenheid OG door ON wordt uitgevoerd.

5. Aanvullende voorwaarden

Inleiding

Naast de voorwaarden aan de in hoofdstuk 4 beschreven werkstromen en te leveren output, zijn in dit hoofdstuk aanvullende voorwaarden opgenomen die tevens onderdeel zijn van de dienstverleningsovereenkomst uitmaken.

5.1 Projectmanagement en plan van aanpak

De Opdrachtnemer dient de overeenkomst op integrale, beheerste, expliciete en transparante wijze te managen, zodanig dat het werk wordt gerealiseerd conform de gestelde eisen in dit document en de dienstverleningsovereenkomst.

Aan de uitvoering van de Opdracht worden project-specifieke eisen gesteld en hiervoor moet Opdrachtnemer een plan van aanpak indienen na gunning. Het plan van aanpak dient aan te sluiten c.q. voort te borduren op de Inschrijving. In het **plan van aanpak** dient te worden beschreven de wijze waarop de Dienstverleningsovereenkomst wordt gemanaged en waarin in ieder geval de volgende onderwerpen worden behandeld:

- de strategie / de aanpak van de dienstverleningsovereenkomst;
- de wijze waarop ON de voortgangsrapportage uit artikel 4 van de dienstverleningsovereenkomst borgt, inclusief outputkalender, en de koppeling maakt ten behoeve van verificatie en validatie van de output;
- de wijze waarop de ON invulling wenst te geven aan de samenwerking met OG, projectteamleden binnen Projectbeheersing en andere projectteams binnen Multi-project Afsluitdijk;
- de voor de uitvoering van de overeenkomst samengestelde projectorganisatie, waarin de leidinggevend en sleutelfuncties zijn opgenomen inclusief de aan hen toebedeelde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- de communicatie en informatievoorziening ten behoeve van de overeenkomst (intern en extern);
- de invulling van het kwaliteitsmanagement, zie artikel 8 van de Dienstverleningsovereenkomst;
- Een analyse van de huidige werkwijze van risicomanagement binnen de project op basis van kennis en ervaring ON en de RWS-standaarden rondom deze discipline. ON geeft daarbij aan wat haar visie is voor een optimale uitvoering van het risicomanagement in de projectteams.
- Opdrachtnemer werkt in het plan van aanpak per werkstroom uit op welke wijze zij de verantwoordelijkheid van de huidige opdrachtnemer overneemt;
- de wijze waarop de ON de in de vraagspecificatie genoemde risico's binnen werkstromen beheerst;
- de wijze waarop ON eventueel de transitie einde overeenkomst borgt;
- de wijze waarop ON invulling geeft aan gestelde 'Nadere algemene eisen proces en organisatie' en 'Eisen Kwaliteit' onder §5.4 van deze Vraagspecificatie;
- de wijze waarop ON aantoonbaar maakt dat wordt gewerkt conform de kaders en handreikingen van de WWRWS;
- de invulling van het risicomanagement ten behoeve van de dienstverleningsovereenkomst, conform §5.5 van deze Vraagspecificatie;
- de wijze waarop ON veiligheidsmanagement waarborgt, zie artikel 22 van de dienstverleningsovereenkomst.

Het Plan van Aanpak dient aan het einde van transitie-fase 1 gereed te zijn in concept en geaccordeerd (als concept) door OG. Per transitiefase einde dient een geaccordeerde versie beschikbaar te zijn. De oplevering van het plan van aanpak staat vermeld in artikel 7 van de dienstverleningsovereenkomst.

5.2 Veiligheidsmanagement

De algemene eisen voor veiligheidsmanagement zijn beschreven in de dienstverleningsovereenkomst in 22.

Voor de uitvoering van deze Overeenkomst kan het zijn dat de ON werk moet verrichten, waarvoor het opstellen van een V&G plan verplicht is volgens het Arbobesluit. Het gaat hierbij om reguliere PB werkzaamheden die incidenteel vanaf de bouwlocatie van de aannemer verricht dienen te worden. Hiervoor dient de ON een Integraal Veiligheidsplan op te stellen dat is gebaseerd op het door OG aangeleverde integraal veiligheidsplan. Het wettelijk verplichte V&G plan dient onderdeel te zijn van dit Integraal Veiligheidsplan.

5.3 Projectmanagement en organisatie

De algemene eisen voor projectmanagement en organisatie zijn beschreven in de dienstverleningsovereenkomst artikel 7.

Eis A-01	De ON dient dienstverlening en projectbeheersingsproducten/adviezen te leveren aan de Manager(s) Projectbeheersing.
Toelichting	MPB is eerste aanspreekpunt.

Eis A-02	De ON organiseert de Projectbeheersingswerkzaamheden zodanig dat hij/zij zelfstandig kan adviseren aan de Managers Projectbeheersing.
Toelichting	Er wordt verwacht dat de ON alle uitgevraagde facetten van Projectbeheersing beheerst en kan overzien.

Eis A-03	ON bewaakt de onderlinge afstemming van de werkstromen binnen elk project.
Toelichting	Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor een goed ingerichte werkstroom. Deze inrichting dient zodanig te zijn dat de doelstelling van de werkstroom wordt gerealiseerd. Daarnaast draagt ON zorg voor de beheersing van de werkstromen en integraliteit binnen de projecten.

Eis A-04	De ON stelt een sleutelfunctionaris aan die het aanspreekpunt is voor de OG. De sleutelfunctionaris dient de in de werkstromen omschreven disciplines Projectbeheersing per project en op het niveau van het multi-project als geheel te overzien.
Toelichting	Deze rol mag, gezien de potentiële omvang, door meer dan 1 persoon worden vervuld.

Eis A-05	De ON dient voor alle werkstromen een werkstroomhouder aan te stellen. Deze werkstroomhouders zijn ieder voor de betreffende werkstroom het formele aanspreekpunt voor de OG.
Toelichting	De werkstroomhouder is verantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van het gehele takenpakket binnen een werkstroom en het voldoen aan de doelstelling en eisen van de werkstroom. Deze werkstroomhouders voeren ook inhoudelijke werkzaamheden uit. Het heeft de voorkeur om per werkstroom een houder aan te wijzen die deze werkzaamheden voor alle projecten uitvoert.

Eis A-06	Alle medewerkers van ON dienen binnen de werkzaamheden van Projectbeheersing primair met en vanuit een persoonsgebonden Rijkswaterstaat account te werken.
Toelichting	Eis heeft betrekking op administratieve en communicatieve doeleinden die de samenwerking bespoedigen zoals onder meer het werken met een Rijkswaterstaat e-mailadres, inzichtelijke outlookagenda, toegang tot het documentmanagementsysteem van Rijkswaterstaat etc.

	De betreffende accounts worden beschikbaar gesteld door de OG.
Eis A-07	De sleutelfunctionaris van de ON dient tijdens de werkzaamheden minimaal 4 dagen per werkweek beschikbaar en bereikbaar te zijn.
Toelichting	In verband met de interactie met het gehele projectteam van de OG en de andere disciplines is regelmatige aanwezigheid van sleutelfunctionaris vereist.
Eis A-08	Projectmedewerkers Opdrachtnemer neemt deel aan alle relevante overleggen van de Opdrachtgever inzake stuur- en verantwoordingsrapportage inclusief het gecombineerde PB-overleg van de projecten en het PB-overleg per project.
Toelichting	In verband met de interactie met het Projectbeheersingsteam van de OG en de andere disciplines is regelmatige afstemming met (leden van) het Projectbeheersingsteam vereist.
Eis A-09	Opdrachtnemer zorgt dat haar personeel in ieder geval elke dinsdag op de locatie Utrecht Westraven aanwezig is en voor de andere dagen voor zover dat de opdracht vereist, tenzij anders overeengekomen wordt.
Toelichting	Ondanks dat er geen fulltime aanwezigheid en beschikbaarheid van de medewerkers van ON wordt geëist, mag het niet zo zijn dat keuzes in aanwezigheid of beschikbaarheid de voortgang van het project, de levering van producten en diensten, etc. belemmeren. Beschikbaarheid betekent: aan het werk voor projecten en telefonisch bereikbaar, maar niet per sé op projectlocatie. Aanwezigheid betekent: daadwerkelijk op projectlocatie aan het werk t.b.v. de projecten.
Eis A-10	ON dient voldoende capaciteit, flexibiliteit en kennis te borgen om ad-hoc vragen te kunnen beantwoorden en/of noodzakelijke output te intensiveren naar gelang de projectdoelstellingen dit vragen.
Eis A-11	De ON is terughoudend in het doorvoeren van wisselingen in werkwijze en in te zetten personeel en mogen niet ten koste van de productie gaan;
Toelichting	De OG wenst zo veel mogelijk continuïteit in de dienstverlening. Dit vertaalt zich naar continuïteit in het team (de gezichten) en consistentie in werkwijze. Wisselingen in werkwijze dienen besproken te zijn met OG en geaccordeerd te zijn door OG en in lijn te zijn met aangeboden maatregelen in de BPKV criteria.
Eis A-12	De sleutelfunctionaris en medewerkers van ON dienen rekening te houden met de mijlpalen van het project.
Toelichting	De mijlpalen van een dergelijk omvangrijk project zijn aan wijzigingen onderhevig. Het is noodzakelijk om hier flexibel mee om te gaan bij de werkzaamheden van de PB-productie.
Input	Projectmijlpalen

Eis A-13	De Sleutelfunctionaris van de ON en de Manager Projectbeheersing van de OG hebben minimaal eenmaal per maand voortgangsoverleg conform artikel 4, van de dienstverleningsovereenkomst. De Sleutelfunctionaris van de ON en de Managers Projectbeheersing van de OG zijn vrij om op meerdere momenten overleg in te plannen om de voortgang te bespreken. De ON dient hier invulling aan te geven in zijn Plan van Aanpak.
Toelichting	ON moet onderscheid maken tussen contractueel en inhoudelijk overleg.

Eis A-14	De projectmedewerkers van RWS hebben inzicht in hoe zij de werkstroomhouders en/of sleutelfunctionaris kunnen bereiken om hun vragen te stellen en hebben altijd respons binnen 1 werkdag.
Toelichting	Respons wil zeggen beantwoording van de vraag, dan wel reactie wanneer de vraag wordt opgepakt. Hierbij dient ON PB zich bewust te zijn van de urgentie van de vraag en de impact van een te lange doorlooptijd op waarde in te schatten.

5.4 Algemene eisen kwaliteit

Eis K-01	ON adviseert met inachtneming van de Werkwijzer RWS. De eisen als opgenomen in de kaders en handreikingen zijn leidend bij het realiseren van de werkstroom.
Toelichting	De Werkwijzer RWS bevat de standaarden, zoals kaders en handreikingen, gekoppeld aan de zeven primaire processen van Rijkswaterstaat, waaronder het proces Aanleg en Onderhoud en V&R. Opdrachtnemer is gehouden om de opdracht uit te voeren conform de kaders en richtlijnen van RWS.

Eis K-02	De medewerkers van de ON dienen te zijn opgeleid/gecertificeerd zover noodzakelijk voor de werkzaamheden en te beschikken over ruime doch tenminste 3 jaar aantoonbare werkervaring in de discipline t.b.v. te verrichten werkzaamheden.
Toelichting	Het gaat hier om schriftelijke aantoonbaarheid van het kennis- en ervaringsniveau op minimaal Hbo-niveau. Van alle medewerkers aan het project die daadwerkelijk tijdens de realisatieperiode op de uitvoeringslocatie komen wordt verwacht dat zij beschikken over een VCA Veiligheid voor Operationeel Leidinggevend (VOL) certificaat. <i>In overleg met OG mag van deze eis worden afgeweken. OG dient dit schriftelijk goed te keuren.</i>

Eis K-03	De sleutelfunctionaris van de ON dient ruime doch tenminste 5 jaar aantoonbare ervaring te hebben in de coördinatie van PB-werkzaamheden in een multi-project, programma, of een portfolio en tenminste 3 jaar ervaring met in elk geval financieel management, planningsmanagement en risicomangement van infrastructuurprojecten.
	<i>In overleg met OG mag van deze eis worden afgeweken. OG dient dit schriftelijk goed te keuren.</i>

Eis K-04	De Sleutelfunctionaris en medewerkers van ON werken met een vierogen principe, waardoor zij alleen intern gecontroleerde producten ter acceptatie verstrekken aan OG. ON dient deze producten zelf te archiveren in het Documentmanagementsysteem (HB of CONNECT) van het project.
Toelichting	Registratie in CONNECT of HB is aanvullend op de eventuele registratie in het eigen systeem van de ON en niet in de plaats van.

Eis K-05	Sleutelfunctionaris en medewerkers van ON adviseren integraal met inachtneming van de belangen en wensen van stakeholders alsmede de technische, contractuele aspecten en de verschillende contracten.
Eis K-06	Sleutelfunctionaris en medewerkers van ON dienen bij het opstellen van producten de integraliteit tussen de disciplines, de stakeholders, de contracten en de overige producten van het project en binnen het multi-project te waarborgen.
Toelichting	Adviezen voor het ene contract kunnen impact hebben voor het andere contract, een ander project of ongewenste effecten hebben voor stakeholders.
Eis K-07	De output wordt geregistreerd in de informatiesystemen die binnen de projecten van de Afsluitdijk gebruikt worden. Opdrachtnemer dient te werken in de projectenomgeving van de Afsluitdijk (informatiesystemen).
Eis K-08	Alle medewerkers ON die aan het project werken hebben als voertaal Nederlands. Producten worden in de Nederlandse taal opgeleverd. Communicatie verloopt in het Nederlands.
Eis K-09	PB dient ingebed te zijn binnen de activiteiten van de IPM rolhouders. ON zorgt ervoor dat de te leveren output gedragen wordt door de IPM-ers, d.w.z. de output is gebaseerd afkomstig en opgehaald bij de IPM-ers, afgestemd en besproken met deze IPM-ers.
Eis K-10	De output van de werkstromen zoals opgenomen in hoofdstuk 4 wordt, tenzij anders is gespecificeerd, geleverd op het niveau van de afzonderlijke projecten DBFM, BSM DO, BSM KWZ, DDO, de Vlieter en het eventuele optieproject DKWZ. Daarnaast wordt er output geleverd op het niveau van het multi-project Afsluitdijk. Dit is in hoofdstuk 4 nader gespecificeerd.

5.5 Risicomanagement

1. Opdrachtnemer PB dient ten behoeve van haar werkzaamheden in het kader van de Dienstverleningsovereenkomst de werkzaamheden met betrekking tot risicomanagement te verrichten, zodanig dat de kans van optreden dan wel het gevolg van ongewenste gebeurtenissen voor Opdrachtnemer PB en waar mogelijk Opdrachtgever wordt geminimaliseerd.

2. Opdrachtnemer PB dient een risicoregister op te stellen en actueel te houden.

3. Opdrachtnemer PB dient in dit risicoregister tenminste:

- de risico's op Dienstverleningsovereenkomst niveau te inventariseren en te analyseren;
- risico's op Dienstverleningsovereenkomst niveau te koppelen aan risico-eigenaren;
- risico's op Dienstverleningsovereenkomst niveau te kwantificeren;
- beheersmaatregelen op Dienstverleningsovereenkomst niveau vast te stellen en te treffen;
- de beheersmaatregelen op Dienstverleningsovereenkomst niveau na uitvoering te evalueren.

5.6 Planningsmanagement

1. Opdrachtnemer PB dient ten behoeve van haar werkzaamheden in het kader van de dienstverleningsovereenkomst de werkzaamheden met betrekking tot planningsmanagement te verrichten, zodanig dat de werkzaamheden en afstemming daarover met Opdrachtgever in de tijd worden beheerst en dat de Nadere Overeenkomst uiterlijk op de gestelde opleverdatum en eventueel gestelde mijlpaaldatum worden gerealiseerd.

2. Opdrachtnemer PB dient een planning op te stellen en actueel te houden.

3. In de planning dient ten minste:

- alle activiteiten reëel in de tijd te zijn uitgezet;
- relevante afstemming met Opdrachtgever zichtbaar te zijn (bijvoorbeeld acceptatietermijnen);

- c. de begin- en einddatum van een activiteit zichtbaar te zijn inclusief de koppeling tussen onderlinge activiteiten;
- d. het kritieke pad te zijn opgenomen;
- e. een netwerkplanning te zijn met een gesloten netwerk. Elke activiteit heeft een voorganger en een opvolger, met uitzondering van de eerste en laatste activiteit.

5.7 Samenwerking

Project Start Up (PSU):

Opdrachtnemer organiseert en agendeert binnen twee weken na gunning een PSU onder leiding van een procesbegeleider. De PSU vindt plaats bij de start van de transitieperiode en in overleg met Opdrachtgever. De PSU is bedoeld om kennis te maken en de verwachtingen tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer te bespreken. Opdrachtnemer kan zijn visie en aanpak kenbaar maken en de vastgestelde uitgangspunten nader toelichten.

Project Follow Up (PFU):

Opdrachtnemer organiseert in samenwerking met de opdrachtgever jaarlijks een PFU onder leiding van een procesbegeleider met als doel evalueren van het afgelopen jaar en voortuitblikken op de komende jaren. Op basis van de resultaten van deze PFU past Opdrachtnemer zijn plan van aanpak aan.

Gemeenschappelijke gedragsregels:

Voor aanvang van de uitvoering van de werkzaamheden en geïnitieerd door Opdrachtgever worden door beide projectteams en onder begeleiding van de projectcoach gemeenschappelijke gedragsregels afgesproken en vastgesteld. In de uitvoering van de dienstverleningsovereenkomst worden deze gedragsregels door Partijen nageleefd.

Voor deze overeenkomst sluiten we aan bij de volgende doelstellingen:

1. Gezonde sector, met en voor toekomstperspectief
2. De goede, gezamenlijk doordachte opdracht
3. Werkplezier voor iedereen
4. Verkrijgen van een duurzame relatie
5. Kennis continuïteit en ontwikkeling
6. In projecten bijdragen aan de duurzaamheidsopgave

5.8 Duurzaamheid

De aanbesteder heeft als ambitie CO₂-emissie te reduceren bij de uitvoering van infrastructurele werken. Dat kan alleen door en met actieve inzet van marktpartijen. De aanbesteder heeft gekozen een kader te hanteren waarbij de marktpartijen die invulling geven aan deze CO₂-ambitie tijdens de uitvoering, een voordeel verkrijgen bij verlening van de opdracht. Het CO₂-ambitieniveau van de inschrijver dient te worden aangegeven op het inschrijvingsbiljet.

De inschrijver kan kiezen uit de CO₂-ambitieniveaus die nader zijn beschreven in bijlage L "Ambitieniveau CO₂ reductie" van de Aanbestedingsleidraad. Hoe hoger het aangeboden CO₂-ambitieniveau van de inschrijver is, hoe hoger de fictieve vermindering van de inschrijvingssom.

Aan het aangeboden CO₂-ambitieniveau hoeft pas invulling te worden gegeven na verlening van de opdracht. De opdrachtnemer dient, gedurende de looptijd van de overeenkomst en ten minste jaarlijks, aan te tonen dat tijdens de verdere uitvoering aan ten minste het aangeboden CO₂-ambitieniveau is voldaan. Dit kan volgens twee methoden:

1. door een CO₂-Bewust certificaat te overleggen dat past bij het aangeboden CO₂-ambitieniveau. Indien de inschrijver bestaat uit een samenwerkingsverband van ondernemers, dient iedere deelnemer in dat samenwerkingsverband een CO₂-Bewust certificaat te overleggen dat ten minste past bij het aangeboden CO₂-ambitieniveau, of
2. door projectspecifiek bewijsstukken te leveren dat de opdracht wordt uitgevoerd conform het aangeboden CO₂-ambitieniveau, met toepassing van de criteria zoals vermeld in de tabellen opgenomen in het document 'Handreiking Aanbesteden Versie 3.0, Het BPKV criterium CO₂-

Prestatieladder voor aanbestedende diensten' (05-02-2016, Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen). De criteria zijn tevens opgenomen in bijlage L "Ambitieniveau CO₂ reductie". Bij de tweede methode (projectspecifiek bewijsstukken leveren) dient de inschrijver bij inschrijving op het inschrijvingsbiljet aan te geven welke certificerende instelling (CI) de toetsing gaat uitvoeren en gelden tijdens de realisatie de volgende voorwaarden:

- a. bewijsstukken bestaan uit een projectdossier en een verklaring van genoemde CI of voldaan wordt aan het aangeboden CO₂-ambitieniveau, inclusief alle onderliggende niveaus, en
- b. het voldoen aan het aangeboden CO₂-ambitieniveau dient te worden geborgd in het door de opdrachtnemer te gebruiken projectmanagementsysteem, en
- c. op basis van het projectdossier en borging in het projectmanagementsysteem laat de opdrachtnemer de aangewezen CI toetsen of er voldaan wordt aan het aangeboden ambitieniveau, en
- d. de opdrachtnemer toont aan dat de CI geaccrediteerd is voor certificering op het niveau van het CO₂-Bewust certificaat dat correspondeert met het aangeboden CO₂-ambitieniveau en dat de persoon die de toetsing uitvoert namens de CI aantoonbaar ervaring heeft met certificeringen van bedrijven op het niveau van het CO₂-Bewust certificaat dat correspondeert met het aangeboden CO₂-ambitieniveau, en
- e. de toetsing door de CI vindt plaats binnen één jaar na opdrachtverlening en vervolgens jaarlijks gedurende de realisatie van de opdracht, en
- f. indien de opdrachtnemer beschikt over een CO₂-bewust certificaat op een lager ambitieniveau kan de opdrachtnemer weliswaar de bewijslast deels baseren op informatie uit het managementsysteem behorende bij het CO₂-bewust certificaat, maar dient het bewijs echter nadrukkelijk geheel projectspecifiek te worden geleverd voor het aangeboden CO₂-ambitieniveau inclusief alle onderliggende CO₂-ambitieniveaus (een gemengde bewijsvoering wordt niet toegestaan).

Bijlage 1 – Werkstromen

BIJLAGE | Werkstroombeschrijving Projectbeheersing

Werkstroom: Stuur- en verantwoordingsinformatie

Werkstroom #01 PB | Stuur- en verantwoordingsinformatie
Onderdeel van SROK 1 perceel 1

versie: 1.1
 datum: 16-03-2022

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 DIENSTVERLENGINGSOVEREENKOMST stuurt op het tijdig vullen van bronsystemen 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
- Voortgangsrapporten opdrachtnemer project
- Projectkwaliteitssysteem
- Bestuursovereenkomsten

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Projectendatabase
- Kader Stuur- en verantwoordingsrapportage

Output van de werkstroom

- Stuurrapportage voor project
- T-rapportages
- Verantwoordingsrapportages
- Ad hoc overzichten op verzoek van opdrachtgever, Rijkswaterstaat en projectmanagers

Werkstroom: Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)

Werkstroom #02 PB | Baselinebeheer projectopdracht (scopemanagement)

versie: 1.1

Onderdeel van SROK 1 perceel 1

datum: 16-03-2022

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

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- Handreiking Baselinebeheer
- Handreiking Groene Kamer proces

Werkstroom: Planningsmanagement

Werkstroom #03 PB | Planningsmanagement Onderdeel van SROK 1 perceel 1

versie: 1.0
datum: 08-02-2021

Doelomschrijving

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.

Dat wordt bereikt door de volgende subdoelstellingen:

- 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 planningsplanningen 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

- 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
- Planningsplanningen derden, bijvoorbeeld opdrachtnemer
- Capaciteitsoverzicht
- Meerjaren programmering
- VTW/WOG (Voorstel tot Wijziging/Wijziging Opdrachtgever)

Output van de werkstroom

- Actuele deterministische planning (incl. uitgangspuntennotitie en bevindingennotitie)
- Actuele probabilistische planning (incl. planningsnota)
- Kwaliteitsoordeel op de planning en het planningsproces van opdrachtnemer
- Advies over planningsplanningen derden
- Impactanalyse issues/wijzigingen
- Capaciteitsplanning
- Bijdrage aan rapportage(s)
- Bijdragen aan clusterplanning en portfolio planning.

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

- 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 Onderdeel van SROK 1 perceel 1

versie: 1.1
datum: 16-03-2022

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

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

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 onbenoemd- benoemd t.b.v. kostenraming of betrouwbare prognose eindstand
- Bijdrage aan scopemanagement
- Rapportage kansen- en risicomanagement
- Bijdrage aan interne of externe risicomanagementtoetsen

Werkstroom: Kwaliteitsmanagement

Werkstroom #05 PB | Kwaliteitsmanagement Onderdeel van SROK 1 perceel 1

versie: 1.1
datum: 16-03-2022

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 werken
- Overzicht hebben in de kritieke processen
- Het identificeren en implementeren van leerervaringen en verbeteringen
- Verbeteren van het kwaliteitsmanagementproces (en –bewustzijn) in het project

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

- Adviseren over, faciliteren en implementeren van veranderingen t.b.v. een optimale uitvoering van kwaliteitsmanagement in het project
- Actueel projectkwaliteitssysteem (PKS)
- KM Kalender (Overzicht van geplande audits, toetsen, evaluaties en verbeter sessies 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
- Verbeterplannen opstellen
- Bijdrage aan rapportage(s)
- Bijdrage aan de Work Breakdown Structure (WBS)

Werkstroom: Capaciteitsmanagement

Werkstroom #06 PB | Capaciteitsmanagement Onderdeel van SROK 1 perceel 1

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

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

Relevante kaders, handreikingen, modellen Rijkswaterstaat

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

Output van de werkstroom

- Aangepaste capaciteitsvraag
- Aangepast NKA-profiel- specifiek GPO
- Aanvraag tot inhuur
- Bijdrage aan rapportage(s)

