

Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

ProRail

De Opgave– Het verkrijgen van Treinvrije Perioden (TVP'n)

Hans van der Lit

Begeleiding: Prof. mr. dr. E.F. ten Heuvelhof

Managementsamenvatting

In het kader van 'de Opgave' heb ik beschreven waar ik hinder van ondervind in mijn dagelijkse werkzaamheden als Projectmanager bij ProRail, te weten het verkrijgen van treinvrije perioden (TVP'n). Ik zie twee problemen rondom het aanvragen van TVP'n. In de eerste plaats is het storend dat de doorlooptijd voor het aanvragen van een TVP zo lang duurt. In de tweede plaats leidt de huidige wijze van het clusteren van projecten tot problemen in de uitvoering van de projecten. Als casus in dit onderzoek is de Havenspoorlijn als onderdeel van de Betuweroute gekozen met in totaal vijftien projecten in de periode 2015-2017.

Probleemanalyse

Als eerste stap om de problemen in kaart te brengen, heb ik de intern afgesproken norm voor het verkrijgen van TVP'n uitgeschreven. Een eerste blik op de normstelling laat zien dat er drie partijen binnen ProRail (AM, Projecten en CM) uiteindelijk betrokken zijn bij het proces. Hierbij valt op dat er twintig maanden nodig zijn om alles intern duidelijk te krijgen en dat er dan nog maar vier maanden overblijven voor aanbesteding en uitvoering.

Vervolgens heb ik de gegevens van de projecten op de Havenspoorlijn als onderdeel van de Betuweroute opgevraagd om inzicht te krijgen in hoe de norm zich verhoudt ten opzichte van het werkelijke proces. Dit proces heb ik vervolgens onderverdeeld in drie deelactiviteiten. Activiteit 1 betreft de overdracht van AM naar Projecten, activiteit 2 is de vaststelling van de scope door beide partijen en activiteit 3 is de aanvraag van TVP-kaders voor deze projecten. De uitkomsten van de analyse laten zien dat er, zowel in positieve- als negatieve zin, sterk van de norm wordt afgeweken in de voorbereiding door AM. Daarnaast blijkt het vaststellen van de scope tussen AM en Projecten een proces waar geen eenduidige structuur in te herkennen is terwijl dit wel noodzakelijk lijkt om op tijd de aanvragen voor de TVP'n vast te stellen. Daarentegen wordt de harde norm van 1 december voor het aanvragen van de TVP'n, ondanks het gebrek aan een eenduidige structuur, in veel gevallen toch wel gehaald.

Tot slot worden er over het algemeen door de projecten te veel TVP'n aangevraagd waardoor CM de gemaakte afspraken met de vervoerders en verladers niet na kan komen. De oplossing wordt nu veelal gezocht in het clusteren van projecten. Het probleem is echter dat de Vakdeskundige alleen naar zijn scope kijkt en vooraf nog geen zicht heeft op de clustering naar projecten. Wat ook meespeelt, is dat verschillende Vakdeskundigen geen inzicht hebben in het totale pakket dat wordt overgedragen aan Projecten. Voor de Planco, die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de overdracht en het vaststellen van het pakket, is het daarom op basis van de scope niet of nauwelijks te bepalen hoeveel TVP-kaders nodig zijn om het werk in het vooraf vastgestelde jaarplan uit te voeren.

Oplossingen

Om deze problemen op te lossen zijn twee oplossingen verder uitgewerkt, namelijk 'Stel de scope samen vast' en 'Cluster de scope aan de ontwerptafel'. Beide oplossingen kunnen naast elkaar worden ingevoerd. De eerste oplossing heeft als voordeel dat afstemming betreffende de scope van de projecten op één plek binnen de organisatie plaatsvindt. Hiermee kan een kwalitatief goed ontwerp vastgesteld worden en de opdracht in de markt gezet en aanbesteed worden. Daarnaast wordt er op tijd een goed onderbouwde aanvraag van TVP-kaders aan CM voorgelegd voor haar gesprekken met de vervoerders en verladers.

De tweede oplossing zorgt ervoor dat projecten geclusterd worden op een wijze die zowel wenselijk is voor CM en Projecten als voor de uitvoerend aannemer. CM en Projecten kunnen met minder TVP-kaders het gesprek aangaan met de vervoerders en verladers en de uitvoerend aannemer kan haar werk uitvoeren in een TVP zonder last te hebben van bijvoorbeeld het niet kunnen aan- en afvoeren van werktreinen over de (werk)sporen. Met beide oplossingen kunnen de door mij eerder beschreven knelpunten (de duur van het proces en het clusteren van projecten) op een adequate manier worden aangepakt.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
Aanleiding	3
Probleemanalyse	3
1.1 <i>Het proces van het aanvragen van een TVP</i>	3
1.1.1 Analyse van het proces	4
1.1.2 Algehele conclusie vanuit de analyse van het proces	6
1.2 <i>Het clusteren van projecten in de TVP'n</i>	6
Oplossingsmogelijkheden	7
2.1 <i>Aanbevelingen voor het proces van het aanvragen van TVP'n</i>	7
2.2 <i>Aanbevelingen voor het clusteren van projecten</i>	7
Oplossing 1. Stel de scope samen vast	8
Oplossing 2. Cluster de scope aan de ontwerptafel	9

Aanleiding

Bij de keuze van het onderwerp van de opgave heb ik nadrukkelijk gekeken naar waar ik als Projectmanager tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden op de Havenspoorlijn tegenaan loop en hinder van ondervind. Het verkrijgen van treinvrije perioden¹ (hierna: "TVP'n") is zo'n onderwerp. In dit geval zijn de duur van het proces resulterend in het te laat vaststellen van de TVP'n en het clusteren van projecten, resulterend in verschillende problemen tijdens de uitvoering voor mij de belangrijkste knelpunten.

Het eerste punt waar ik hinder van ondervind is de vastgestelde termijn voor de uitvoering van projecten. Deze termijn laat weinig ruimte over voor de totale doorlooptijd van het verkrijgen van een TVP. Het vaststellen van TVP'n is namelijk zo complex dat zij eigenlijk te laat in het proces pas definitief worden. Dit heeft dan vervolgens invloed op de aanbestedingen voor de realisatie en de voorbereiding van de aannemer.

Bovendien ontstaan er spanningen tussen enerzijds de hinderbeperking voor de vervoerders en verladers (economische belangen) en anderzijds de uitvoering van het scope pakket. Er worden daarom keuzes gemaakt om projecten in weekenden te clusteren of om projecten door te schuiven in de tijd naar een volgend jaar. Ik merk dat bij het clusteren geen rekening wordt gehouden met project specifieke zaken, zoals de aan- en afvoer van werktreinen en spoorbezettingen door materieel ten behoeve van de werkzaamheden en de beschikbaarheid van specialistische monteurs. Men kiest uitsluitend voor het beperken van de hinder voor de vervoerders en verladers.

De bovengenoemde knelpunten wil ik in deze opgave onderzoeken om hiervoor oplossingen te kunnen bedenken. Als casus in dit onderzoek is de Havenspoorlijn als onderdeel van de Betuweroute gekozen met in totaal vijftien projecten in de periode 2015-2017. In het eerste hoofdstuk, probleemanalyse, wordt het proces van het aanvragen van een TVP geanalyseerd en onderzocht hoe de projecten in de TVP'n geclusterd worden. In het tweede hoofdstuk worden een reeks oplossingsmogelijkheden aanbevelingen gegeven. Hieruit worden vervolgens de twee belangrijkste aanbevelingen gekozen en verder uitgewerkt in de daaropvolgende hoofdstukken samen met een implementatietraject.

Probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd waarom deze probleemanalyse heeft plaatsgevonden en waarom dit voor mij belangrijk is. Vervolgens worden resultaten van de analyse besproken en op basis daarvan conclusies getrokken. Tot slot komen een aantal aanbevelingen aan de orde.

1.1 Het proces van het aanvragen van een TVP

Ik heb mezelf, samen met mijn collega's op de corridor, afgevraagd hoe het komt dat we jaarlijks een uitdaging hebben om de TVP'n vastgesteld te krijgen. Met dat gegeven ben ik gestart om het proces dat we intern hebben afgesproken voor het aanvragen van een TVP inzichtelijk te maken.

In januari 2015 leveren de Vakdeskundigen van de beheerorganisatie Assetmanagement (hierna: "AM") hun te vervangen/vernieuwen objecten bij de Plancoördinator van AM (hierna: "Planco") aan. De Planco gaat met deze informatie naar buiten en vertaalt deze naar een scope die vervolgens in samenwerking met het bedrijfsbureau AM samengevoegd wordt tot projecten. Het doel hierbij is enerzijds clustering en anderzijds toetsing van tijd, geld en scope. Na vaststelling door het MT van AM in juni 2015 vindt op 1 juli 2015 de overdracht naar de afdeling Projecten plaats. De afdeling Projecten is vanaf dit punt verantwoordelijk voor de uitvoering van de scope van het betreffende project. De afdelingsmanager van Projecten wijst een Projectmanager aan die met zijn team de maakbaarheid van de vraag beoordeelt en deze met de Planco afstemt zodat de scope definitief kan worden vastgesteld. Met de vastgestelde scope heeft het project de mogelijkheid de diensten van een ingenieursbureau (hierna: "IB") in te kopen om voor hen de engineering uit te voeren. Een van de vragen aan het IB is dan een opgave te maken met de gewenste TVP'n waarin de werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden.

¹ Een TVP is een vastgestelde periode waarin de infrastructuur tijdelijk buiten exploitatie genomen wordt ten behoeve van onderhoud, nieuwbouw of vernieuwing van de infrastructuur.

Met deze informatie moet de aanvraag voor de TVP uiteindelijk op 1 december 2015 zijn ingediend om vervolgens door Capaciteitsmanagement (hierna: "CM") in behandeling te worden genomen. De informatie die wordt ingediend door de diverse projecten wordt door CM, als gesprekspartner voor de vervoerders en verladers, gebruikt om capaciteitsrechten in de jaardienst voor het jaar 2016 te verkrijgen. Ten gevolge van regelgeving is het van belang dat de TVP'n goed voorbereid en tijdig met vervoerders en verladers worden geconsulteerd. Na indiening van de totale jaardienstaanvraag in april 2016 vindt de programmering (op uitvoeringsdatum) plaats, rekening houdend met de landelijke samenhang van alle projecten. Het streven is om in juli 2016 alle TVP'n geprogrammeerd te hebben voor de concept jaardienstverdeling 2016. De jaardienst 2016 zal definitief worden verdeeld in augustus 2016.

1.1.1 Analyse van het proces

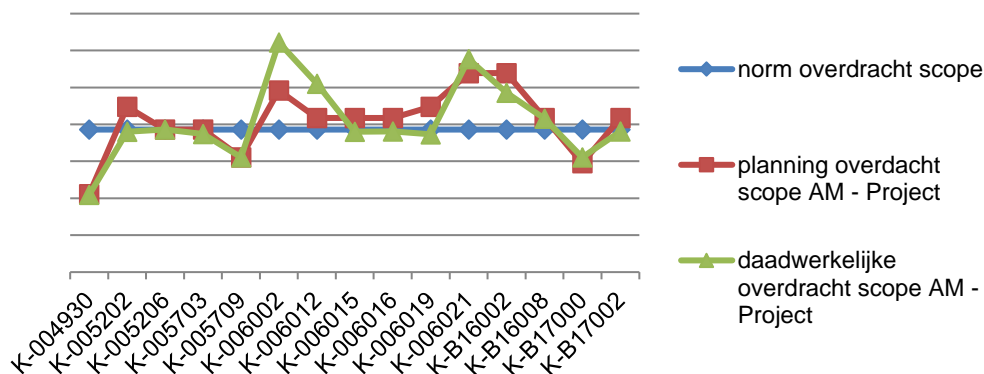
Een eerste blik op de normstelling laat zien dat er drie partijen binnen ProRail (AM, Projecten en CM) uiteindelijk betrokken zijn bij het proces. Hierbij valt op dat er 20 maanden nodig zijn om alles intern duidelijk te krijgen en dat er dan nog maar 4 maanden overblijven voor aanbesteding en uitvoering. Dat lijkt intuïtief een wanverhouding te zijn en om het nog eens erger te maken wordt de 20 maanden norm vaak niet eens gehaald.

Om inzicht te krijgen in hoe de norm zich verhoudt ten opzichte van de werkelijke situatie heb ik de gegevens van de afgelopen twee jaar opgevraagd. Deze heb ik vervolgens onderverdeeld in drie deelactiviteiten, namelijk:

- (1) de overdracht van AM naar Projecten (figuur 1);
- (2) wanneer de scope door beide partijen als input voor de aanvraag van de TVP-kaders is vastgesteld (figuur 2);
- (3) wanneer voor deze projecten de TVP-kaders zijn aangevraagd en wanneer de projecten volgens planning uitgevoerd moeten worden (figuur 3).

Het doel van het analyseren van deze gegevens is dat er een duidelijk beeld verkregen wordt van de doorlooptijden van het proces, of we van deze norm afwijken en in welke mate.

Figuur 1 laat de intern vastgestelde norm zien, wanneer de projecten (K-nummers) gepland stonden om overgedragen te worden van AM naar Projecten (x-as) en op welk moment in het jaar deze projecten daadwerkelijk zijn overgedragen (y-as).



Figuur 1. Norm en overdracht scope van AM naar Projecten in maanden

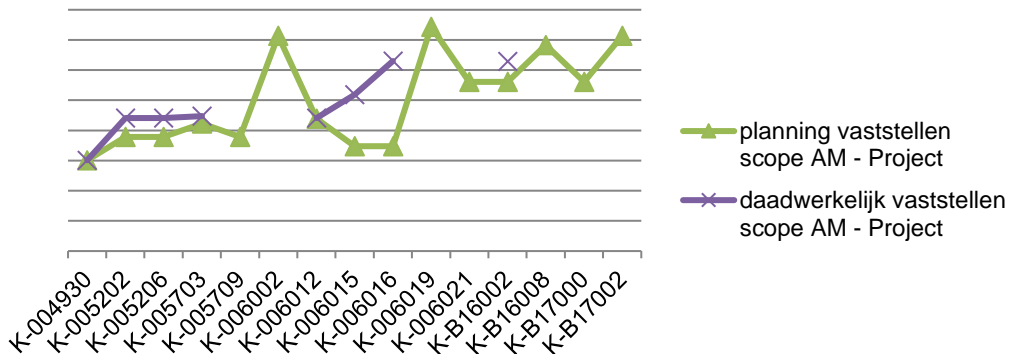
De bovenstaande grafiek laat zien dat met het opstellen van het plan in 2015 al sterk wordt afgeweken van de norm. Dit betekent dat van de vijftien projecten op de Havenspoorlijn:

- Twee projecten volgens de norm zijn gepland en overgedragen aan Projecten;
- Drie projecten door het MT van AM de scope en budget eerder zijn vastgesteld en dus aansluitend aan Projecten zijn overgedragen;
- Zeven projecten eerder zijn overgedragen dan van tevoren gepland. Als reden hiervoor wordt door de Planco aangegeven dat de scope en het budget eerder dan gepland waren vrijgegeven en de projecten dus eerder konden worden overgedragen;
- Er slechts drie projecten sterk afwijken van de intern vastgestelde norm en de planning. Dit heeft volgens de Planco te maken met het feit dat voor één project besluitvorming nodig was van de Raad van Commissarissen in verband met het beschikbaar stellen van het benodigde budget. De twee andere projecten waren later gepland aangezien het onduidelijk was

wanneer de scope kon worden vastgesteld. Als oorzaak wordt door de Planco aangegeven dat de planning in het verloop van het opstellen van de scope wordt aangepast en wordt gebaseerd op het vrijgeven van de scope en het budget door het MT van AM (het budget wordt op 1 juni vrijgegeven door het MT van AM).

De grafiek laat zien dat in zowel positieve- als negatieve zin sterk van de norm wordt afgeweken in de voorbereiding door AM.

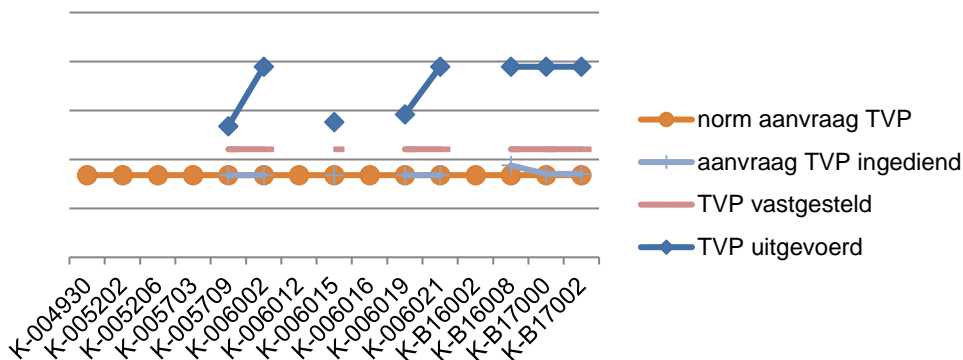
Figuur 2 laat de vastgestelde scope zien ten behoeve van de aanvraag van het TVP-kader. Hierin komt naar voren wanneer de scope van de projecten (K-nummers) gepland stond om vastgesteld te worden (x-as) en op welk moment in het jaar de scope van de projecten daadwerkelijk vast is gesteld (y-as).



Figuur 2. Vaststellen van de scope t.b.v. aanvraag TVP-kader

Het valt op dat het vaststellen van de scope van de vijftien projecten tussen AM en Projecten niet volgens plan verloopt. Acht van de projecten hebben een, door beide partijen vastgestelde scope, maar wijken sterk af van het plan. Daarnaast laat de grafiek zien dat zeven projecten nog vastgesteld moeten worden. Volgens de Planco en de betreffende Projectmanagers heerst er tussen AM en Projecten momenteel nog onduidelijkheid over wat de scope precies behelst waardoor deze nog niet kan worden vastgesteld.

Figuur 3 laat de termijn zien waarvoor de projecten een aanvraag hebben gedaan voor het verkrijgen van de TVP-kaders, het moment wanneer volgens de netverklaring² de TVP definitief in het jaarplan zijn vastgesteld en wanneer deze uiteindelijk zijn gepland voor de uitvoering.



Figuur 3. De aanvragen- en vaststelling van TVP-kaders

Wat opvalt aan de vijftien projecten in figuur 3 is dat voor zeven projecten nog geen TVP-aanvraag is ingediend voor de deadline van 1 december. De reden hiervoor is, volgens de betreffende projectmanagers, dat in vier van de zeven projecten geen TVP-kader nodig is omdat de werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden zonder dat het treinverkeer hiervan hinder ondervindt. Voor de drie andere projecten geldt dat, gezien de status van de engineering en onduidelijkheid over de scope, het onduidelijk is of er een TVP nodig is of dat zij (in een cluster) mee kunnen liften in een

² De netverklaring beschrijft de aard van de voor spoorwegondernemingen beschikbare spoorweginfrastructuur, en bevat informatie over de voorwaarden voor toegang tot die spoorweginfrastructuur. Die informatie omvat onder meer de van toepassing zijnde capaciteits- verdelingsprocedures en de regelingen voor de gebruiksvaardigheden.

reeds aangevraagd/toegewezen TVP-kader. Voor de andere acht projecten waarvoor TVP'n zijn vastgesteld geldt dat er twee projecten gedeeltelijk kunnen worden uitgevoerd in kaders in 2016 en de overige scope in kaders in 2017. In sommige gevallen zijn de TVP aanvragen dus overbodig terwijl in andere gevallen er nog veel onduidelijkheid is.

1.1.2 Algehele conclusie vanuit de analyse van het proces

De uitkomsten van de figuren laten zien dat er, zowel in positieve- als negatieve zin, sterk van de norm wordt afgeweken in de voorbereiding door AM. Hieruit valt te concluderen dat de norm niet als een harde deadline maar als een streefdatum wordt gebruikt. Een streefdatum is voor eenieder interpreteerbaar terwijl een harde deadline gewoon een feit is. Daarnaast blijkt het vaststellen van de scope tussen AM en Projecten een proces waar geen eenduidige structuur in te herkennen is terwijl dit wel noodzakelijk lijkt om op tijd de aanvragen voor de TVP'n vast te stellen. Tot slot wordt de harde norm van 1 december voor het aanvragen van de TVP'n, ondanks het gebrek aan een eenduidige structuur, in veel gevallen toch wel gehaald. Het blijft echter de vraag of het halen van de deadline logischerwijs uit een geharde scope voortvloeit of dat deze simpelweg gehaald moet worden in het kader van de afspraken die zijn gemaakt vanuit de netverklaring. Het eerste geval is in mijn ogen positiever dan het tweede geval, omdat wanneer de deadline gehaald wordt in het kader van de afspraken die zijn gemaakt het niet zeker is of de scope voldoende hard is. Dit kan later in het proces tot meer problemen leiden.

1.2 Het clusteren van projecten in de TVP'n

In het afgelopen jaar hebben meerdere projectteams, gebaseerd op de vastgestelde scope, TVP-kaders op de Havenspoorlijn aangevraagd. Het is gebleken dat er voor drie grote projecten 22 TVP'n van gemiddeld 32 uur per stuk (in totaal 704 uur) nodig zijn om het pakket in zijn geheel in 2016 en 2017 uitgevoerd te krijgen. Dit is in strijd met de gemaakte afspraken met de vervoerders en verladers van maximaal vier tot zes TVP'n op jaarbasis. Hierdoor ontstaat een conflict met enerzijds de hinderbeperking voor de vervoerders en verladers en anderzijds de uitvoering van het scope pakket om uiteindelijk de veilige berijdbaarheid en beschikbaarheid te kunnen garanderen. Alle partijen moeten dit probleem gezamenlijk oplossen door:

- activiteiten te clusteren in TVP'n met de logistieke processen en testactiviteiten in het achterhoofd;
- activiteiten door te schuiven naar een volgend jaarplan met de wetenschap dat deze oplossing onder druk komt te staan;
- de hinder te beperken door één spoor te gebruiken voor exploitatie en één spoor voor het uitvoeren van de werkzaamheden.

De oplossing wordt nu veelal gezocht in het clusteren van projecten. Bij deze clustering wordt naar mijn mening onvoldoende rekening gehouden met het invloedgebied van een project zoals bijvoorbeeld de aan- en afvoer van werktreinen over de (werk)sporen, het opstellen van materieel en materiaal en de capaciteit van specialistische monteurs. Men kiest uitsluitend voor het beperken van de hinder voor de vervoerders en verladers. Dit is een probleem omdat in veel gevallen de werkterreinen elkaar overlappen en de projecten niet naar behoren uitgevoerd kunnen worden.

Ik heb dit conflict geanalyseerd en kom hierbij tot de volgende waarnemingen: bij het vaststellen van de scope wordt aan de voorkant van het proces door de Vakdeskundige van AM niet of nauwelijks gekeken naar de omvang van de hoeveelheid benodigde TVP'n. De Vakdeskundige kijkt alleen naar zijn scope en heeft nog geen zicht op de clustering naar projecten. Daar zou normaliter efficiency behaald moeten kunnen worden. Wat ook meespeelt, is dat verschillende Vakdeskundigen geen inzicht hebben in het totale pakket dat wordt overgedragen aan Projecten. Voor de Planco, die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de overdracht en het vaststellen van het pakket, is het daarom op basis van de scope niet of nauwelijks te bepalen hoeveel TVP-kaders nodig zijn om het werk in het vooraf vastgestelde jaarplan uit te voeren. Bij de clustering ligt hier wel een rol voor het bedrijfsbureau en de coördinerend projectmanager om hier een beeld over de TVP te vormen. Aangezien de overdracht van het gehele pakket bij verschillende projectteams is ondergebracht, wordt echter de grootte en de hoeveelheid van het TVP-kader en daarmee de uiteindelijke hinder op de Havenspoorlijn pas inzichtelijk wanneer alle teams hun aanvraag hebben ingediend bij CM.

Oplossingsmogelijkheden

In de probleemanalyse komt naar voren dat het langdurige proces van het aanvragen van TVP'n en het clusteren van projecten inderdaad belangrijke knelpunten binnen de organisatie zijn. Kijkend naar het gehele proces van het opstellen van de scope tot en met de uitvoering zijn er op diverse momenten in het proces aanpassingen mogelijk die de doorlooptijd en kwaliteit hiervan positief kunnen beïnvloeden. Hieronder geef ik per onderwerp, (1) het proces van het aanvragen van TVP'n en (2) het clusteren van projecten, een aantal aanbevelingen.

2.1 Aanbevelingen voor het proces van het aanvragen van TVP'n

Het is aan te bevelen dat:

- de scope een jaar eerder dan de norm overgedragen wordt van AM naar Projecten zodat de projectteams voldoende tijd hebben voor de beoordeling/maakbaarheid van de scope en de contractering van ingenieursbureaus. Voor de overdracht moet ook gezamenlijk gekeken worden naar de hardheid van de scope om daarmee ook beter te kunnen inschatten wat de behoefte is;
- de scope van de projecten gezamenlijk vastgesteld wordt door AM en Projecten. Hierdoor worden discussies na overdracht van de projecten voorkomen en komt er een duidelijk afgebakende scope te liggen;
- de rol van AM binnen Projecten wordt ondergebracht zodat de gehele overdrachtsperiode komt te vervallen.

2.2 Aanbevelingen voor het clusteren van projecten

Als aanbeveling voor het tweede probleem kunnen AM, Projecten en CM de projecten gezamenlijk aan de ontwerptafel clusteren. Hierdoor wordt er in het vervolg wel rekening gehouden met het invloedgebied van een project. Een andere aanbeveling die niet in de analyse en conclusie is meegenomen, maar wel een sterke aanbeveling betreft is het volgende. Binnen de corridor wordt in kader van risicobeheersing sterk nagedacht over een vijfjaren vernieuwingsplan wat met name op het gebied van verkrijgen van TVP-kaders in afstemming met vervoerders en verladers meer mogelijkheid gaat geven voor spreiding van activiteiten over de jaren. Op basis van de analyse kan ik hier verder geen oplossing voor uitwerken, maar het is zeker iets wat goed aansluit bij het clusteren van projecten aan de ontwerptafel.

Voor de verdere omschrijving van de oplossingen en het implementatietraject is, naast de aanbeveling voor het clusteren van projecten, een oplossing gekozen voor het proces van het aanvragen van TVP'n, namelijk 'Stel de scope samen vast'. De volgende twee hoofdstukken gaan verder op deze oplossingen in en stellen een implementatietraject voor.

Oplossing 1. Stel de scope samen vast

Één van de resultaten van mijn onderzoek is dat het opstellen en vaststellen van de scope nu op twee verschillende plekken binnen ProRail plaatsvindt. Tijdens de gesprekken die ik in dit kader met de Planco heb gevoerd, hebben we een gezamenlijke ambitie uitgesproken om het proces vanaf de beoordeling van de scope tot de overdracht van AM naar Projecten anders in te gaan richten.

De oplossing

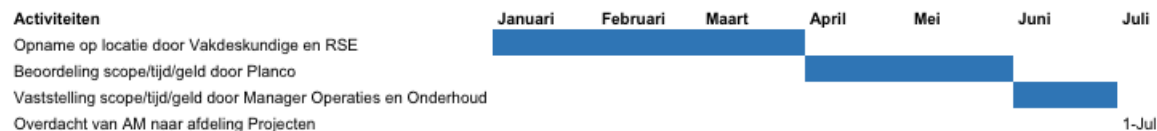
Aan de voorkant van het proces moeten AM en Projecten gezamenlijk een moment inbouwen om voor het vaststellen van de scope in het jaarplan een eerste inschatting te maken van de hoeveelheid benodigde TVP-kaders. Met deze oplossing kunnen we een kwalitatief goed ontwerp vaststellen, de opdracht in de markt zetten en aanbesteden, en op tijd een goed onderbouwde aanvraag van TVP-kaders voorleggen aan CM voor haar gesprekken met de vervoerders en verladers.

Hoe gaan we het oplossen?

Voor het uitvoeren van deze beoogde verbetering is het noodzakelijk dat AM en Projecten in een vroeg stadium samen vanuit hun eigen expertise de scope vaststellen. Te denken valt aan een gezamenlijke inventarisatie van de scope op locatie waarbij de doorlooptijd en complexiteit van de scope vooraf inzichtelijk wordt. Het idee is dat de Vakdeskundige vanuit de systemen de te vervangen en/of te vernieuwen objecten krijgt en dit op locatie beoordeelt. De Rail Systems Engineer (hierna: "RSE") kijkt vanuit zijn oogpunt mee hoe het werk uitgevoerd kan worden, welke engineering nodig is voor een ontwerp en maakt een eerste inschatting van de TVP-behoefte. Vervolgens stellen zij samen de verwachte scope en beoogde TVP'n vast en leggen dit voor aan de Planco. De Planco vertaalt dit vervolgens naar een vaste scope en draagt het over aan de afdeling Projecten. Middels deze werkwijze kunnen discussies na overdracht worden voorkomen en komt er een duidelijk afgebakende scope te liggen.

Wanneer gaan we het oplossen?

In de periode tussen 1 januari en 1 juli van het jaar X wordt de scope vastgesteld. Van 1 januari tot 1 maart gaan de Vakdeskundige en RSE op locatie om de verwachte scope vanuit ieders expertise op te stellen en een eerste inschatting van de TVP-behoefte te maken. Van 1 maart tot 1 juni wordt de scope beoordeeld en wordt bekeken of er voldoende budget beschikbaar is om de scope te realiseren. Van 1 juni tot 1 juli wordt de scope/tijd/geld definitief vastgesteld en overgedragen naar Projecten. Dit is samengevat in Figuur 4.



Figuur 4. Tijdsplan oplossing 1.

Met wie gaan we het oplossen?

Voor het inrichten van deze alternatieve aanpak is afstemming en goedkeuring nodig van de Afdelingsmanager van Projecten Regio Randstad-Zuid, de Manager Onderhoud en Operaties van AM in de regio en de Manager Buitendienststellingen van CM. Naar mijn mening hebben alle partijen hier belang bij.

- Het belang van AM als interne opdrachtgever van Projecten is dat zij het gewenste projectresultaat binnen de afgesproken tijd en het beschikbare budget gerealiseerd krijgt;
- het belang van Projecten als opdrachtnemer van AM is dat er vanaf het moment van de overdracht een heldere opdracht ligt waarmee direct kan worden gestart met de inkoop van de diensten van een ingenieursbureau voor de engineering van deze scope;
- het belang van CM is dat het meer en meer noodzakelijk is om kritische werkzaamheden die in TVP'n worden uitgevoerd vroegtijdig op te geven zodat deze geprogrammeerd kunnen worden in de jaardienst.

Voor het daadwerkelijk vaststellen van de scope zijn volgens deze oplossing drie sleutelfiguren aan te wijzen. De **Planco** is intern opdrachtgever voor het projectteam, eindverantwoordelijk voor het vaststellen van de scope/tijd/geld en brengt daarover verslag uit aan de Manager Operatie en Onderhoud van AM. De **Vakdeskundige** is verantwoordelijk voor het opstellen van de juiste scopevraag gebaseerd op de input vanuit de systemen (vervangingsnorm). De **RSE** is

verantwoordelijk voor het aansturen van het ingenieursbureau voor de uitwerking van de scope, de technische input voor de aanbestedingsstukken en voor de aanvraag van de TVP'n.

Hoe weten we of de oplossing zal werken?

Het valt pas te beoordelen of de voorgestelde oplossing succesvol is wanneer het proces volledig doorlopen is en op een drietal momenten een evaluatie gedaan wordt. Deze drie momenten zijn:

- het vaststellen van de scope door AM;
- het moment van overdragen van de scope;
- het moment van het aanvragen van de TVP('n).

Oplossing 2. Cluster de scope aan de ontwerptafel

Uit de analyse van het onderzoek blijkt dat het clusteren van projecten na overdracht aan CM niet wenselijk is gezien het feit dat de projectteams het beste kunnen bepalen welke activiteiten geclusterd kunnen worden en welke niet.

De oplossing

In afstemming met CM, AM en Projecten hebben we voorgesteld een ontwerptafel in te richten in twee periodes. In de eerste periode na overdracht van AM naar Projecten om de zogenaamde potloodschets TVP-kaders op te starten en de contouren hiervoor op te zetten. In de tweede periode, voor overdracht van Projecten naar CM, heeft een groot deel van de engineering door een ingenieursbureau plaatsgevonden en is er meer inzicht verkregen in de TVP-kaders die nodig zijn voor de realisatie van het werk.

Hoe gaan we het oplossen?

De ontwerptafel willen we gezamenlijk gebruiken om een potloodschets op te stellen die inzicht geeft in de hoeveelheid TVP-kaders welke volgens het jaarplan moeten worden uitgevoerd. Voor de projecten afzonderlijk is het vooraf zaak te bepalen waar de projecten moeten worden uitgevoerd zodat inzicht wordt verkregen in welke activiteiten uiteindelijk binnen de verschillende projecten in aanmerking komen om geclusterd te kunnen worden en welke niet. Het doel van de potloodschets is het creëren van het gezamenlijk beeld. Bijvoorbeeld hoeveel TVP er nodig zijn voor het uitvoeren van het jaarplan waarbij recht wordt gedaan aan de afspraken met de vervoerders als het gaat over de beperking van de hinder. Daarnaast is het van belang te voorkomen dat tijdens de voorbereiding van de uitvoerend aannemer blijkt dat activiteiten uit verschillende projecten niet gezamenlijk kunnen worden uitgevoerd. Dit leidt veelal tot vertraging, meerwerk in lopende projecten en extra TVP aanvragen. Bijkomend voordeel is dat we, op basis van de informatie uit de projecten, in deze potloodschets ook activiteiten van het vorige jaar mee kunnen nemen welke door omstandigheden niet konden worden afgerond maar wel een kader nodig hadden in het te bespreken jaarplan.

Wanneer gaan we het oplossen?

De ontwerptafel wordt in twee periodes, zoals eerder vermeld, ingericht. De eerste periode zal, idealiter, gelijk een maand na overdracht van AM naar Projecten gestart worden. Zo heeft het projectteam de tijd om alles voor de ontwerptafel gereed te maken. Vervolgens zal de tweede periode twee maanden voor de uiteindelijke TVP-aanvraag starten op 1 oktober.



Figuur 5. Tijdsplan oplossing 2.

Met wie gaan we het oplossen?

Voor het inrichten van deze alternatieve aanpak is afstemming met en goedkeuring nodig van de Afdelingsmanager van Projecten Regio Randstad-Zuid, de Manager Onderhoud en Operaties van AM in de regio en de Manager Buitendienststellingen van CM. Naar mijn mening hebben alle partijen hier belang bij.

- Het belang van AM als interne opdrachtgever van Projecten is dat zij het gewenste projectresultaat binnen de afgesproken tijd en het beschikbare budget gerealiseerd krijgt;

- het belang van Projecten als opdrachtnemer van AM is dat er vanaf het moment van de overdracht een heldere opdracht ligt waarmee direct kan worden gestart met de inkoop van de diensten van een ingenieursbureau voor de engineering van deze scope;
- het belang van CM is dat het meer en meer noodzakelijk is om kritische werkzaamheden die in TVP'n worden uitgevoerd vroegtijdig op te geven zodat deze geprogrammeerd kunnen worden in de jaardienst.

Voor het daadwerkelijk vaststellen van de potloodschets zijn volgens deze oplossing drie sleutelfiguren aan te wijzen. De **Projectmanager** is verantwoordelijk voor het aanvragen van de TVP-kaders gebaseerd op de scope. Ook faciliteert hij, namens het projectteam, de ontwerptafel. De **Planco** is intern opdrachtgever voor het projectteam, eindverantwoordelijk voor het vaststellen van de scope/tijd/geld en brengt daarover verslag uit aan de Manager Operatie en Onderhoud van AM. De afdeling **CM** is verantwoordelijk voor het verkrijgen van capaciteitsrechten in de jaardiensten in overleg met vervoerders en verladers. Gezamenlijk zullen alle partijen de projecten clusteren waarbij er met ieders belangen rekening wordt gehouden.

Hoe weten we of de oplossing zal werken?

Het valt pas te beoordelen of de voorgestelde oplossing succesvol is wanneer het proces volledig doorlopen is en op een drietal momenten een evaluatie gedaan wordt. Deze drie momenten zijn:

- Bij het indienen van de definitieve aanvraag op 1 december;
- Bij het vaststellen van het jaarplan in augustus van het volgende jaar;
- Na realisatie van het werk.

De hierboven beschreven oplossingen brengen eigenlijk hetzelfde overkoepelende voordeel met zich mee, namelijk dat bepaalde zaken op één plek in de organisatie afgestemd worden. De eerste oplossing heeft als voordeel dat afstemming betreffende de scope van de projecten op één plek binnen de organisatie plaatsvindt. Hiermee kan een kwalitatief goed ontwerp vastgesteld worden en de opdracht in de markt gezet en aanbesteedt worden. Daarnaast wordt er op tijd een goed onderbouwde aanvraag van TVP-kaders aan CM voorgelegd voor haar gesprekken met de vervoerders en verladers.

De tweede oplossing zorgt ervoor dat projecten geclusterd worden op een wijze die zowel wenselijk is voor CM en Projecten als voor de uitvoerend aannemer. CM en Projecten kunnen met minder TVP-kaders het gesprek aangaan met de vervoerders en verladers en de uitvoerend aannemer kan haar werk uitvoeren in een TVP zonder last te hebben van bijvoorbeeld het niet kunnen aan- en afvoeren van werktreinen over de (werk)sporen. Met beide oplossingen kunnen de door mij eerder beschreven knelpunten (de duur van het proces en het clusteren van projecten) op een adequate manier worden aangepakt.