



Toekomstbestendig werken aan het spoor

*Meer mobiliteit door een andere manier van plannen,
uitvoeren en besturen van werkzaamheden aan het spoor*

Plan van Aanpak

Utrecht, 7 november 2017

Versie 1.0

Status: Definitief (baseline)

Kenmerk: VT20160001-940663603-1551



Inhoudsopgave

HOOFDELEMENTEN

1. Aanleiding, Doelstelling
2. Programma Aanpak
3. Programma Governance
4. Risico's en randvoorwaarden

REVISIEGEGEVENS

Versie	Wijzigingen
V0.1 t/m v0/3	Initiële interne versies
V0.4	Besproken met sector kernteam (21 sept' 17)
V0.5	Commentaar sector kernteam verwerkt; aanpassingen doorgevoerd op basis van verdere uitwerkingen werkpakketten en Exco behandeling ProRail
V0.6	Commentaar lijnmanagement ProRail verwerkt
V0.7/0.8	Nieuwe versie na afstemming met I&W en interne klankbordgroep
V0.9	Aanscherpingen na kernteam
V1.0	Goedkeuring Exco ProRail

TOELICHTING

Het Plan van Aanpak beschrijft hoe ProRail samen met de sector de productie op een nieuwe manier gaat plannen, uitvoeren en besturen.

De inhoud van het Plan van Aanpak is gevoed door zowel de visie 'Toekomstbestendig werken aan het spoor' als ook door het al binnen ProRail lopende initiatief over verbeteren van het planningsproces (masterplanning). De opdrachtbrief vanuit het ministerie aan ProRail is als kader gehanteerd.

Dit Plan van Aanpak is tot stand gekomen in nauwe afstemming met interne en externe betrokkenen en I&W. Dit betreft versie 1.0 welke wordt aangeboden aan het ministerie.

AANLEIDING & DOELSTELLING

Aanleiding voor een nieuwe visie en werkwijze zijn uitdagingen op het gebied van mobiliteit, werkzaamheden, financiën en werken in de sector



**REIZIGERSKILOMETERS
NEEMT RICHTING 2040
MET 27% TOT 45% TOE**

**GOEDERENVERVOER
STIJGT RICHTING 2040 IN
TONNEN MET 51% TOT 88%**

**SPOORSECTOR KENT
ONAANTREKKELIJKE
WERKOMSTANDIGHEDEN**

**POTENTIEEL
FINANCIËEL BOV
TEKORT**

**MEER DAN 20%
STIJGING TREIN VRIJE
PERIODES**

De Nederlandse spoorsector staat de komende jaren voor een grote uitdaging.

Het treinverkeer groeit en zowel reizigers- als goederenvervoerders vragen om meer en betrouwbare spoorcapaciteit.

Er is sprake van een potentieel tekort voor het uitvoeren van beheer, onderhoud en vervanging van het spoor.

Tegelijkertijd stijgt de hoeveelheid werk die verricht moet worden om de bestaande infrastructuur op peil te houden.

Zonder een andere werkwijze zorgt dit voor meer hinder voor verladers en reizigers.

Daarnaast kunnen de sporaannemers vanwege onregelmatige en onaantrekkelijke werktijden steeds lastiger personeel vinden.

ProRail werkt hieraan tezamen met de sector

De Visie Toekomst bestendig Werken aan het Spoor is met sector vastgesteld en in opdracht gegeven aan ProRail. Tegelijkertijd werkt ProRail al aan het professionaliseren van het planningsproces. ProRail voegt beide initiatieven samen tot 1 integraal programma waarbij we dus niet van scratch beginnen.



Programma werkt aan een balans in 'de driehoek' hinder, betrouwbaarheid en betaalbaarheid.

OPDRACHT MINISTERIE

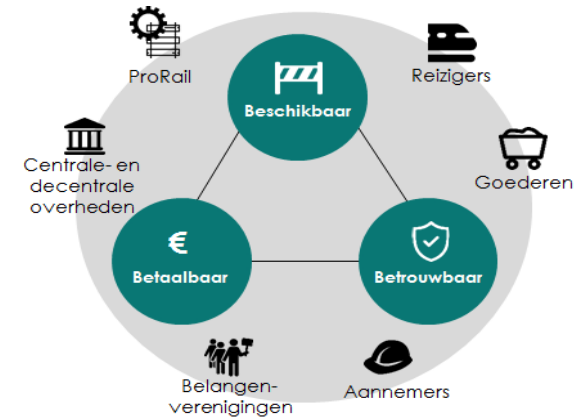
- Werk toe naar toekomstbestendig en efficiënt werken aan de hoofdspoorweginfrastructuur. De opgave betreft een omslag naar een met alle partijen in de **sector afgestemde nieuwe werkwijze** met zo min mogelijk hinder, die past binnen de beschikbare financiële middelen en waarbij oog is voor een betrouwbaar spoorproduct.
- Het programma heeft tot doel uitwerking te geven aan de visie en de nieuwe werkwijze, die samen met de partijen in de sector is ontwikkeld.

DOEL PROGRAMMA

- Transitie naar een nieuwe werkwijze, stapsgewijs geïmplementeerd, die optimale balans borgt in 'de driehoek':
 - Zo min mogelijk hinder veroorzaken voor reizigers en verladers
 - Noodzakelijke werkzaamheden voor betrouwbaar en functioneel spoor
 - Efficiënt omgaan met beschikbare financiële middelen

RESULTATEN

1. T.b.v. optimale balans van 'de driehoek' ontwikkelen, implementeren en borgen we nieuwe werkwijzen m.b.t. plannen, samenwerken en verdelen. Hiervoor introduceren we o.a.:
 - Benodigde middelen, zoals ICT, data, tooling,
 - Planmethodieken, normen en kentallen voor duur, kosten en impact van werk, aangepaste contractering strategie
 - Kaders, zoals aangepaste regelgeving en incentives in nauwe samenwerking met sector en wetgever
2. Het programma richt zich op het oplossen van het potentiële financiële tekort*
3. Integrale be-/bijsturing voor het plannen, contracteren en uitvoeren van werk aan het spoor (extern en intern). Dit leidt o.a. tot een integraal meerjarig masterplan voor productie.



* 440 miljoen euro tot en met 2028 (dus excl besparingen van LCC maatregelen). Het bedrag is incl BTW, indicatief en gebaseerd op een eerder ijkmoment. Bedrag kan afwijken van nieuwe uitwerkingen in subsidie aanvraag 2018.

PROGRAMMA AANPAK

Bij de implementatie strategie houden we rekening met karakteristiek en risicoprofiel van de werkzaamheden aan het spoor



Bij de uitrol van de nieuwe werkwijze benaderen we het *plannen* en *capaciteit verdelen* integraal over de pakketten Functiehandhaving en Functiewijziging/omgevingswerken. Voor het deel *Samenwerken met de markt* (contracteren) hanteren we een gefaseerde aanpak. We starten met het pakket Functiehandhaving. Op basis van deze ervaringen wordt onderzocht hoe we de werkwijze kunnen verbreden naar het pakket Functiewijziging/omgevingswerken. Bij de verbreding kijken we naar werkzaamheden die een repeterend karakter hebben en die gecombineerd kunnen worden met Functiehandhavingswerk.

Definitie Functiehandhaving (FH)

Functiehandhaving¹ (FH) refereert aan vervangingen en groot onderhoud om de bestaande spoor infrastructuur in stand te houden

Hierbij is te denken aan:

- Groot Onderhoud
- Bovenbouwvernieuwing, Spoor, Wissels & Overwegbevoelingen
- Kunstwerken, Tunnel Technische Installaties, Bovenleiding, Draagconstructies en Onderstations/voedingsinstallaties
- Programma Vervangen Treinbeveiliging

¹ Het is exclusief klein onderhoud dat onderdeel is van de OPC/PGO Contracten

Definitie Functiewijziging (FW)/Omgevingswerken (OW)

Functiewijziging en omgevingswerken refereren (FW/OW) aan het werk om de spoor infrastructuur te verbeteren dan wel uit te breiden, o.a. op basis van MLT (Logistieke Middel en Lange Termijn vraag), klantvragen en strategie ProRail.

Bij het pakket aan FW/OW is o.a. te denken aan Meerjarenprogramma Geluidsaneringen en programma Toegankelijkheid.

NB: ProRail voorziet dat er altijd werkzaamheden blijven die als special beschouwd moeten worden ivm complexiteit. Voorbeelden hiervan zijn grote stations projecten en unicaten als project Zuid as Dok.





Stapsgewijze implementatie bereikt concrete tussenresultaten bij Netverklaring 2021

Netverklaring 2021 is een belangrijk verandermoment tijdens de stapsgewijze implementatie. Op dat moment:

- Zijn eerste pilots (eerstelingen) uitgevoerd en zijn lessen geleerd
- Wordt nieuwe werkwijze van integraal plannen toegepast waarmee infrabeheerder anders gaat plannen
- Zijn eerste werkpakketten op de markt waarin vernieuwde partnership met aannemers/ingenieursbureaus concreet is vormgegeven
- Is een start gemaakt met verbreding van partnership naar andersoortig werk
- Verdelen we de capaciteit voor beheer in lijn met de visie waardoor we op een andere manier afstemmen met vervoerders



Essentie van de verandering nader verdiept naar 5 strategische thema's; deze worden vertaald naar logische werkpakketten

1. Voorkant	Doorontwikkelen van integraal verzamelen gewenste werkzaamheden : voorkant MLT, harden van klantvragen (en omgaan met onzekerheid), maar ook data integraal (FW, FH, OW, etc) gereed t.b.v. modelleren	 Data gedreven besluiten
2. Plannen	Ontwikkelen toekomstbestendige planmethodiek: integraal kunnen selecteren en prioriteren van werk. Financiële middelen door meerjarige benadering anders besteden, zodat er een evenwichtige balans komt tussen betrouwbaarheid en hinder. Optimaliseren werkpakket	 Integrale benadering
3. Samenwerken	Ontwikkelen toekomstbestendig samenwerken met de markt: Het naar voren halen van aanbesteden , zodat uitvoerende partij intensief betrokken is en betere kwaliteit kan garanderen. Meer focus op de uitvoering tijdens planuitwerking, vanwege impact op hinder. Productiviteit is een belangrijk speerpunt	 Innovatie stimuleren
4. Verdelen	Ontwikkelen toekomstbestendig proces van Verdelen: Gestandaardiseerd hinder beleid en maakbaarheidsregels geven sturing.	 Hinder Afspraken
5. Proces	Uitvoeren en optimaliseren van huidige integrale proces van plannen, productie en -governance, toepassen nieuwe instrumenten, sturen op benefits, bijsturing. Stapsgewijs verbeteren van het integrale proces aan de hand van plateauplanning	

Veranderingen binnen deze thema's worden duurzaam geborgd door o.a.:

- Change management: actief change management programma dat is verankerd binnen de thema's
- Opbouwen van nieuwe kennis en innovatiekracht
- Implementeren van incentives en prikkels: Ketenpartners en I&W zullen hierbij betrokken worden



Binnen de thema's maken we expliciet gebruik van ontwikkelingen die vanuit de lijn getrokken worden op gebied van werkplekbeveiliging en proportionaliteit van VH regelgeving

Innovaties dringen de benodigde tijd per kader voor werkplekbeveiliging terug¹



Innovaties kunnen tijdswinst opleveren; dit kan gebruikt worden om kosten en/of hinder te reduceren

Inkorten kader kan tot minder uitvoeringskosten en alternatieve vervoerskosten leiden

Inkorten kader vermindert aantal geraakte reizigers en goederentreinen

Hinderreductie door buitendienststelling in periodes

- Uitvoerend personeel hoeft minder lang te worden ingehuurd
- Duur verbusdienst neemt af
- Reguliere treindienst kan later onderbroken of eerder hervat worden
- De tijdswinst kan ook gebruikt worden om het werk stil te leggen en goederentreinen door te laten.

De doorontwikkeling van werkplekbeveiliging gebeurt vanuit reguliere proces. Behalve op innovaties (middelen) wordt gericht op Regelgeving, Bewustwording en opvolging van de aanbevelingen van Antea Group (onderzoek proportionaliteit veiligheidskader van dit voorjaar)

Onderwerp	Actie	Waar geborgd
Integraal toepassen afschalingsprincipes	Bij het afschalen niet alleen naar veiligheid kijken, maar ook naar belangen van stakeholders	Lijn, verbinding naar dit PVA: thema Plannen
Beloon eerder opheffen BTD	Onderzoeken of dit ook meerwaarde heeft voor de vervoerders	Lijn, link naar thema Incentives
Afschalings mogelijkheden die VVW heeft beter benutten	- Werkwijze van pilots landelijk toepasbaar maken - Inrichten extra werklijn 24/7 - Onderzoeken mogelijkheden PGO	Lijn, verbinding naar thema Plannen en Samenwerken
Integraal beoordelen veiligheid	Bij veiligheidsbeoordeling niet alleen naar aanrijdgevaar kijken, maar ook naar andere velden van veiligheid, zoals ARBO, externe veiligheid, etc.	Geborgd in bestaande werkwijze van veiligheidsfunctionarissen
Maak gebruik van richtlijnen t.a.v. afschalen	Brancherichtlijnen opstellen door railAlert, nl: BT, BD in periodes, BG-LM	RailAlert
Mensen opleiden	- Trainen veiligheidsfunctionarissen ten aanzien van afschalen via opleidings-/certificeringsprogramma Railcenter - Instrueren VL-medewerkers via MVV	Railcenter ProRail VL

De programma aanpak is gebaseerd op een cascadering van de beoogde resultaten naar een operationele detailplanning per deelproject



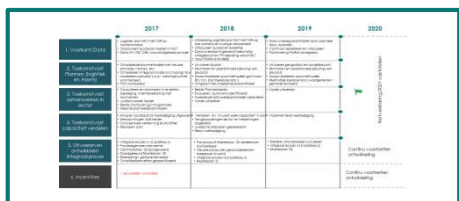
Aanleiding en het beoogde resultaat

Aanleiding voor een nieuwe visie en werkwijze zijn uitdagingen op het gebied van mobiliteit, werkzaamheden, financiën en werken in de sector. Het programma heeft als doelstelling de "Netverklaring 2021" als start punt te hanteren voor stapsgewijze transitie naar de nieuwe werkwijze .



Aanpak

Om doelen te bereiken is de essentie van de verandering vertaald naar 5 strategische thema's; deze worden vertaald naar logische werkpakketten



Mijlpalenplanning

Met de **mijlpalenplanning** wordt het pad geschetst met kritische mijlpalen voor het realiseren van de doelen. Per jaar zijn voor de strategische thema's de belangrijkste mijlpalen geformuleerd.

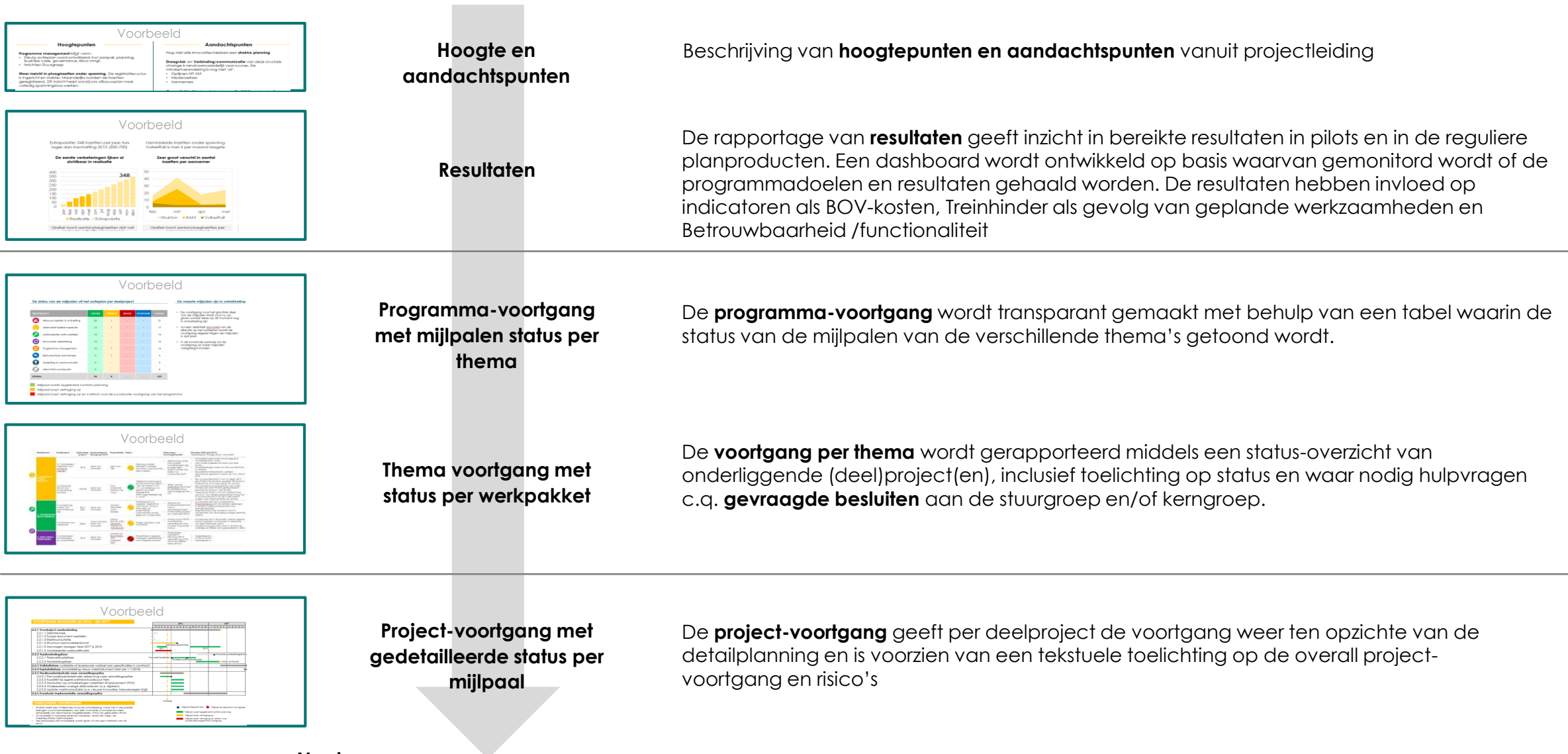


Vertaling naar werkpakketten

De **werkpakketbeschrijving** geeft op detailniveau de activiteiten per werkpakket aan en vormt de basis waarop het programma team stuurt op voortgang en resultaten. Op dit niveau worden risico's geduid als ook uitgangspunten en randvoorwaarden.



Rapportagestructuur in de praktijk: rapportage beschrijft op een transparante wijze de voortgang op de beoogde resultaten en is gebaseerd op verschillende detailniveau's

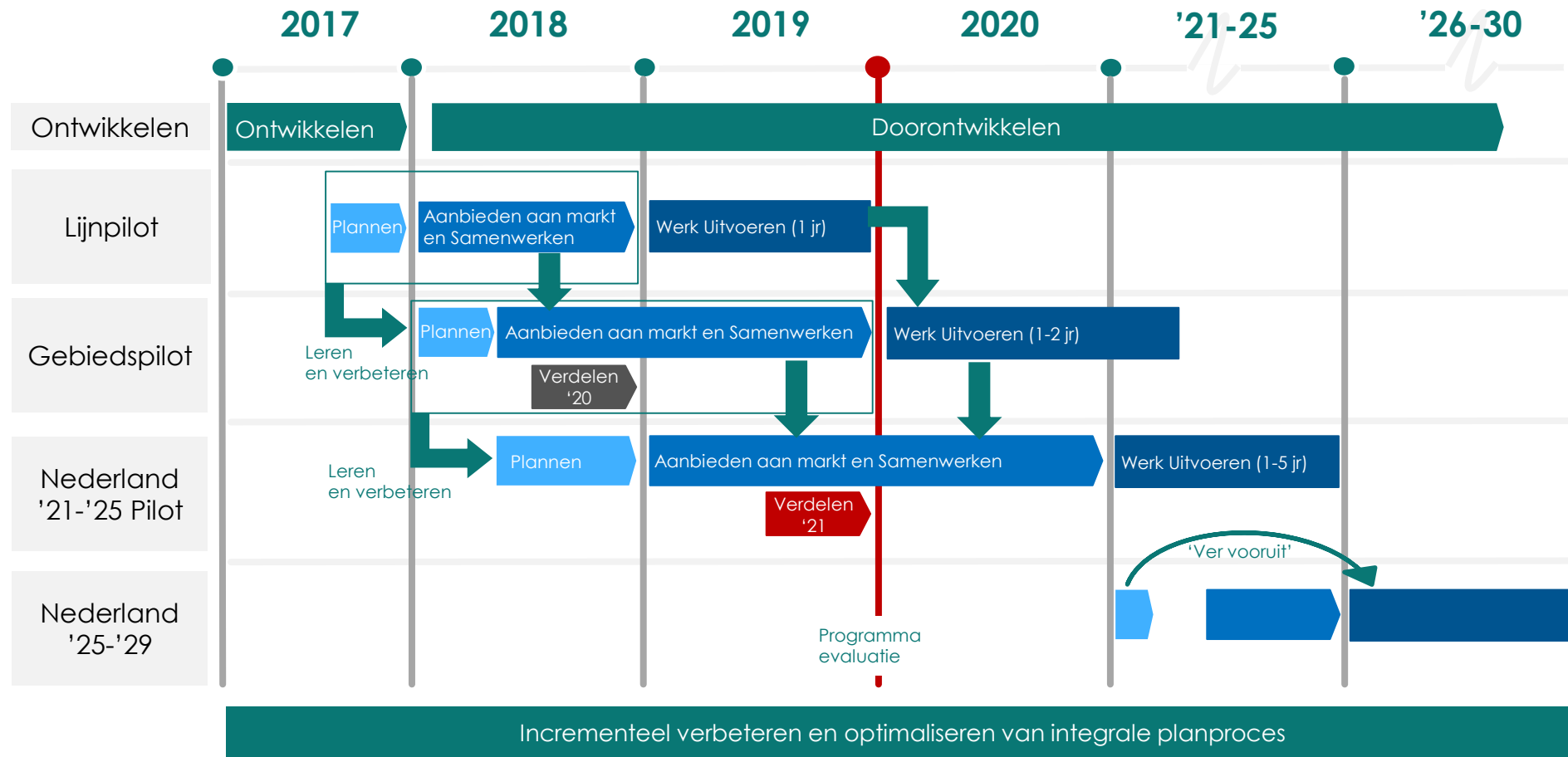


Noot

ProRail wil transparant rapporteren. Per (stuur)overleg wordt bepaald welke rapportage relevant is.



Aan de hand van ervaringen opgedaan in de pilots zullen veranderingen gefaseerd worden ingevoerd. Tegelijkertijd verbeteren we incrementeel vanuit onze reguliere business



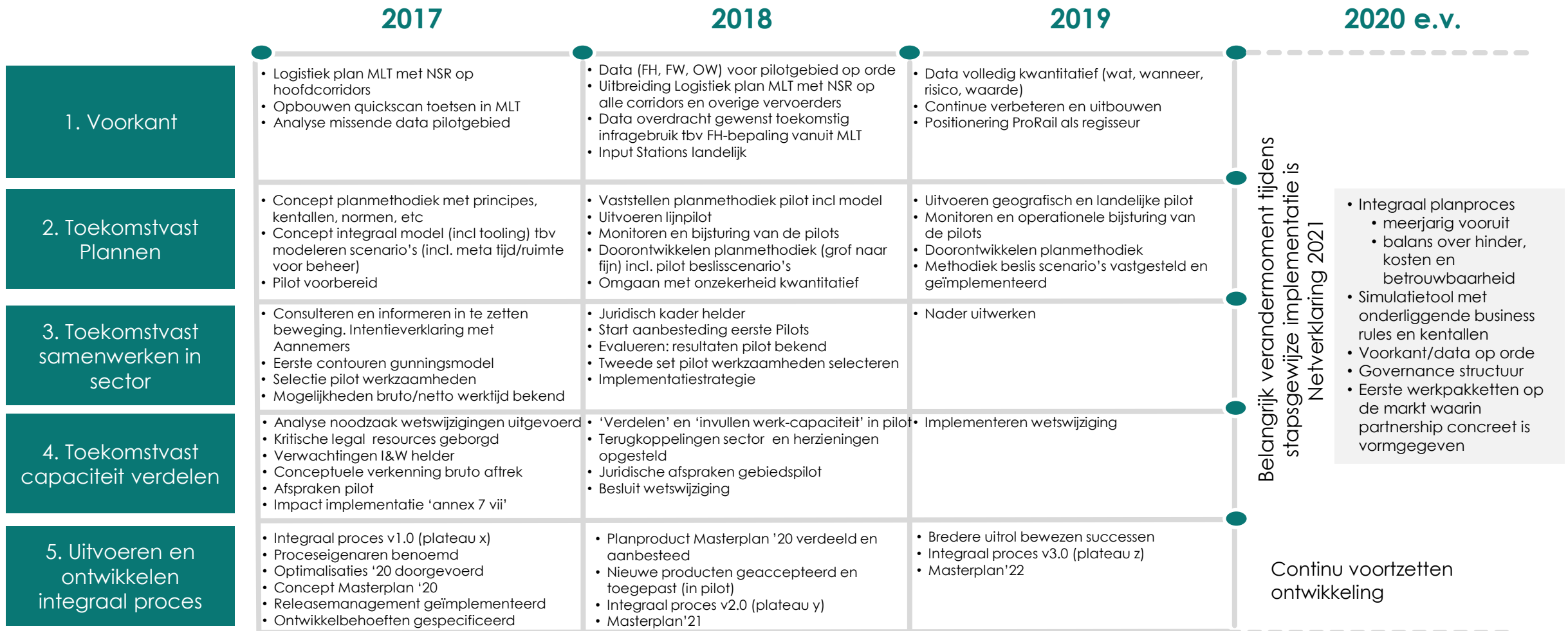
Uitgangspunten:

- Eerste pilots uitvoeren met laag complex werk en verdeeld over het land (verschillende karakteristiek: randstad, regio, goederen)
- Geleerde lessen van pilot maximaal incorporeren
- Releasemanagement voor bredere uitrol verbeteringen

Transitie

Voordat de volledige transitie is gerealiseerd, hebben de pilots de mogelijkheid gecreëerd om verbeteringen te exploreren intern ProRail en met de sector. Schematisch laten we zien dat met betrekking tot 'ver vooruit' en 'voorspelbaar' zijn een tijdperiode nodig is om dit doel met elkaar te bereiken. Vanaf 2021 kan de landelijke planning 'ver vooruit' -5 jaar voor uitvoering met de sector worden gedeeld. Ontwikkelstrategie is kort cyclisch ontwikkelen en toepassen.

Aan de hand van de thema's wordt er over meerdere jaren toegewerkt naar het uitrollen van de nieuwe werkwijze in de spoor sector



Noot

Thema's hebben stevige onderlinge afhankelijkheden; deze worden actief gemanaged
 Planning is indicatief en wordt nader uitgewerkt



Meer detail: Integrale planning komende 6-9 maanden

	Q4-2017	Q1-2018	Q2-2018
1. Voorkant	<ul style="list-style-type: none"> Logistiek plan MLT met NSR op hoofdcorridors Opbouwen quickscan toetsen in MLT Analyse missende data pilotgebied incl MIRT Opdrachtverstrekking missende data gereed maken Waarde van nieuwe assets is bekend 	<ul style="list-style-type: none"> Data integraal (FH, FW, OW, etc.) gereed voor pilots Voorstel: data actie NL: hoe data op orde krijgen op schaal NL Start realisatie data actie NL 	<ul style="list-style-type: none"> realisatie data actie NL
2. Toekomstvast Plannen	<ul style="list-style-type: none"> Voorstel pilotgebieden (tbv plannen en uitvoeren optimale werkpakket) Beslissen pilots in SG B&V. GO in SG + kerngroep Opdrachtverstrekking planmethodiek met principes, kentallen, normen, etc en model met tooling Concept planmethodiek 	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen planmethodiek met principes, kentallen, normen, etc Format voor scenario's tbv eff. besluitvorming driehoek Integraal planmodel (incl tooling) gereed tbv modelleren scenario's Uitvoeren pilot 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie pilot (incl gevoeligheidsanalyse/instelnivo's) Koppeling maken lessen met pilot Samenwerken Quick wins implementeren Doorontwikkelde planmethodieken & tooling
3. Toekomstvast samenwerken in sector	<ul style="list-style-type: none"> Voorstel pilot gebieden (werk ontkoppeld van TVP-en) Beslissen pilots in SG B&V. GO in SG + kerngroep Definieren min. klanteis/hinderformule (tbv treindienst tijdens werk)/afstemmen kernteam Marktbenaderingswijze afgestemd met markt Contracteringsaanpak pilot gereed incl criteria 	<ul style="list-style-type: none"> Aanbesteding pilots (randstad, regio, goederen) 	<ul style="list-style-type: none"> Aanb. resultaten (en potentiële baten) en lessen bekend Juridisch kader, Marktbenaderingswijze en gunningsmodel Organiseren platform aannemers IB's Definiëren maatgevend Gebruik maken van ontwikkelde business rules t.b.v. regels samenstellen werkpakket (techniek of geografie enz..)
4. Toekomstvast capaciteit verdelen	<ul style="list-style-type: none"> Analyse noodzaak tot wetswijziging uitgevoerd Kritische legal resources geborgd Verwachtingen I&W helder: aanpak gereed om knelpunten op te lossen Conceptuele verkenning bruto affrek Afspraken pilot (irt Samenwerken) 	<ul style="list-style-type: none"> Definiëren aanpassingen in wet-regelgeving, mede obv ervaringen pilots 	<ul style="list-style-type: none"> Definiëren aanpassingen in wet-regelgeving Afspraken over implementatie van de aanpassingen
5. Uitvoeren en ontwikkelen integraal proces	<ul style="list-style-type: none"> Integraal proces v1.0 (plateau x) Proceseigenaren benoemd Optimalisaties '20 doorgevoerd Concept Masterplan '20 Releasemanagement geïmplementeerd Ontwikkelbehoeften gespecificeerd 	<div style="border: 2px solid teal; padding: 10px;"> <p>Integraal proces met volgende optimalisaties</p> <ul style="list-style-type: none"> Het integraal planningsproces is een ProRail ketenproces dat één Masterplan oplevert met alle assetbewerkingen Het Masterplan beoogt een integrale afweging van Vervoersvragen (logistieke vragen), FH, Omgevingsvragen zonder logistieke component en Stations vragen Het Masterplan omvat een realistische plancapaciteit (80% vast, 20% regelruimte) De Masterboard (IOO, directeuren AM, VenD, Projecten) besluit jaarlijks over het Masterplan Alle klantvragen komen aan de voorkant binnen Enkel geharde klantvragen worden meegenomen in het planningsproces De data uit de Rolling Forecasts worden landelijk optelbaar gemaakt. Een Landelijke Maakbaarheidstoets (o.b.v. de rolling Forecasts) Scenario's o.b.v. Euro's, TVP's en betrouwbaarheid </div>	

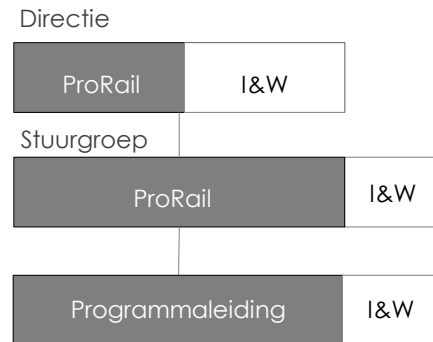
PROGRAMMA GOVERNANCE

Bestaand uit

- A. Relatie opdrachtgever (I&W) – opdrachtnemer (ProRail)
- B. Programmabesturing – intern ProRail
- C. Programmabesturing extern – monitoring en besluitvorming



A. Relatie opdrachtgever (I&W) – opdrachtnemer (ProRail)



Relatie opdrachtgever

I&W is formeel opdrachtgever voor het programma. Verantwoording vindt plaats onder de concessie. Het overleg tussen ProRail en I&W vindt plaats op een drietal niveaus.

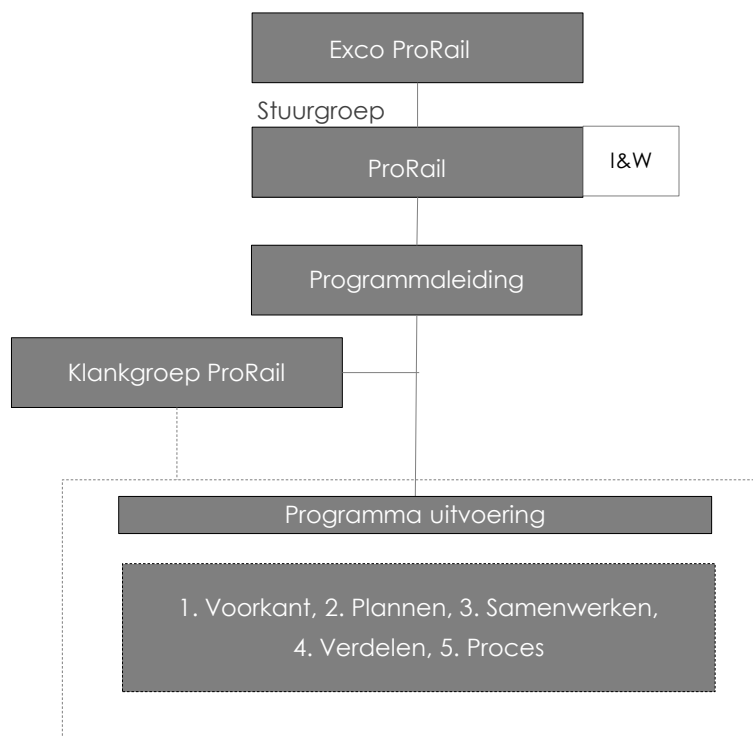
Op directieniveau wordt het reguliere overleg tussen I&W en ProRail als platform gebruikt om voortgang te bespreken en om resultaten te monitoren.

I&W zal op frequente basis deelnemen aan de stuurgroep om mede sturing te geven aan het programma.

Daarnaast zal ook op het niveau van programma uitvoering zal een frequent overleg plaats vinden tussen de programmaleiding en I&W.



B. Programmabesturing – intern ProRail



Intern ProRail

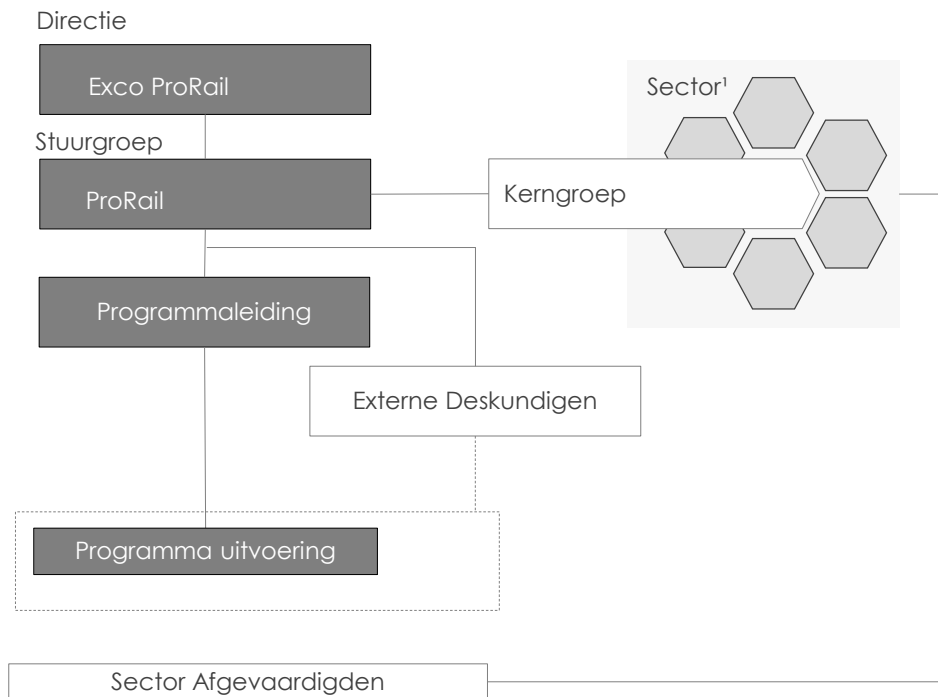
Het programma valt onder de volledige verantwoordelijkheid van ProRail. De gewenste wijze van besturen verloopt via een stuurgroep die verantwoording aflegt aan de Exco van ProRail. I&W zal op frequente basis deelnemen aan de stuurgroep om mede sturing te geven aan het programma.

Verder zal een klankboard groep voor advies en een kritische interne blik zorgen.

Het proces voor het verder concretiseren van de interne programmasturing incl benoemingen en relaties naar lijnorganisatie loopt nog.

C. Programmabesturing extern – monitoring en besluitvorming

Organisatie



Extern Sector

De sector betrokkenheid is een belangrijk basis element voor een succesvol programma. De visie en nieuwe werkwijze is een sector aangelegenheid en daarvoor is de Kerngroep het aanspreekpunt. Op frequente basis wordt de achterban meegenomen ter informatie en/of besluitvorming. Over het algemeen kunnen daar bestaande tafels voor worden gebruikt.

Sector afgevaardigden spelen een actieve rol in de deelprojecten, zodat sector kennis wordt meegenomen en belangen worden behartigd. Voor een kritische externe blik op verschillende niveaus worden externe deskundigen ingeschakeld.

I&W neemt vanuit haar rol deel aan de kerngroep.



De betrokkenheid van de sector is een belangrijk basis element voor een succesvol programma. Naast afvaardiging voor het programma is een bredere, open dialoog belangrijk. De projectleiding zal daarom regelmatig in gesprek gaan met de sector om te achterhalen waar extra aandacht gewenst is voor het programma en aanschulven bij bestaande tafels en/of geplande overleggen organiseren

SECTOR	DIALOOG
• NS	• DO ProRail/NS
• Regionale Vervoerders	• Op aanvraag (ad-hoc)
• Goederen	• DO goederen (incl vervoerende aannemers)
• Aannemers	• Strategisch Platform Overleg
• Decentrale Overheden	• Landelijk & Landsdelige Tafels, IPO (Interprovinciaal overleg) FNV, Locov. Rover, Voor Beter OV

¹ Zie volgende slides voor verdere details over sector samenwerking



Overlegstructuur

	ROL	OVERLEG	FREQUENTIE	DEELNEMERS	DOEL
A	Opdrachtgever/opdrachtnemer overleg Bespreken van algemene voortgang van het programma inclusief baten.	Regulier overleg I&W en ProRail	regulier	regulier	Sturing op voortgang en baten van het programma (beknopt)
B	Stuurgroep overleg verantwoordelijk voor het aansturen van het programma. De stuurgroep legt verantwoording over het programma af aan de Directie van ProRail. I&W zal op frequente basis deelnemen aan het overleg.	Stuurgroep	maandelijks	Stuurgroep/ Programma Management	Aansturing programma. Besluitvorming op inhoud, risico's, randvoorwaarden en middelen.
	Programma overleg bespreekt van de dagelijkse operatie van het programma. Op frequente basis zal I&W deelnemen aan dit overleg.	Programma team overleg	Wekelijks	Programma Management en teamleden	Dagelijkse be/bijsturing van het programma
	Deelproject werkgroep wordt ingezet binnen de deelprojecten om inhoudelijk bij te dragen aan de eind producten	Werkgroep	wordt per deelproject geïnitieerd	Deelprojectteam / Sector afgevaardigden	Voortgang realiseren op de eindproducten. De mijlpijlen behalen
C	Sector Kerngroep geeft sector advies, borgt inhoudelijke kennis, draagt bij aan wegnemen van escalaties bij de achterban. Zorgt voor afstemming onderling en sponsort actief het programma, Bereidt besluitvorming voor in de reguliere gremia en zorgt voor draagvlak. Is actief betrokken bij het opstarten van projecten (scope, doelstelling, etc.)	Kerngroep Toekomstbestendig werken aan Spoor	Elke maand (Vanaf 2018 lagere frequentie)	Kerngroepleden/ Deelprojectleiders op afroep	Sturing op de inhoud van het programma en de deelprojecten. Bespreken specifieke sector risico's en uitdagingen. Bewaakt sector benefits.
	Externe deskundigen bespreekt externe opties/afwegingen en geeft advies. Zorgt voor een kritische blik	Extern Klankboard overleg	Ad Hoc	Extern Deskundigen / Programma Management	Richting geven aan het programma en de deelprojecten met een extern perspectief
	Sector hei-sessie bespreekt de programma product ontwikkelingen en geeft inhoudelijke toelichting	Hei-sessie	Ad Hoc	Deelprojectteam / Sector afgevaardigden	Zorgen voor afstemming op de gewenste verandering en nieuwe werkwijze

RISICO'S en RANDVOORWAARDEN



Vertegenwoordigers van ProRail en sector hebben eerste risico's en randvoorwaarden geïdentificeerd

Risico	Omschrijving	Kans	Impact	Mitigerende maatregel	Status
Tempo vs draagvlak	Het doel is qua tempo zeer uitdagend. Tegelijkertijd is de omvang van de transitie dermate groot dat het creëren van draagvlak essentieel is. Dit laatste kost tijd en staat op gespannen voet met het tempo.	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Sturen op zorgvuldigheid. Het creëren van duurzaam draagvlak staat centraal. Tegelijkertijd sturen we op het programmadoel. We kiezen voor een aanpak waarbij we incrementeel verbeteren en piloteren. 	
Veranderend vermogen operatie	Er komen veel veranderingen af op uitvoerend personeel. Risico is dat dit niet behapbaar is en dat implementatie van verbeteringen niet goed verloopt	Midden	Midden	<ul style="list-style-type: none"> Actief veranderprogramma (change management) Implementatie van (keten) releasemanagement t.b.v. ordentelijk implementeren. 	
Sturen op Benefits over 3 assen	Het is nieuw in sector dat we balans zoeken op 3 bollen. Soms betekent dit voor een partij om een concessie doen voor een ander om zelf iets anders 'terug' te krijgen	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Leiderschap naar eigen achterban intern en extern) Actief veranderprogramma (change management) Duidelijk opdrachtgeverschap naar zowel intern als extern personeel met duidelijke 'Why' 	
Samenwerken in de markt	Een dergelijk grote change geeft mogelijk onrust ; dit kan tot uiting komen in niet gedragen gunningsmodellen, rechtzaken, etc.)	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Risico expliciet benoemen in af te spreken platform met aannemers Interventies door gesprek tussen ProRail, I&W en de markt op directieniveau 	
Afleiding	Er kunnen zich risico's optreden die afleiden van de change die we willen bereiken (bijvoorbeeld de huidige marktspanning)	Midden	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelstrategie: samen met keten ontwikkelen en incrementeel verbeteren Actief managen met stuurgroep 	

Randvoorwaarden

	Wie
Voldoende (geschikte) resources (budget/bemensing) beschikbaar binnen ProRail om deze transitie vorm te geven en/of te implementeren	Stuurgroep ProRail
Voldoende participatie / deelname externe partijen aan pilots.	Kernteam
Aangepaste regelgeving (o.a. AMvB capaciteitsverdeling Spoor) is noodzakelijke voorwaarde voor mogelijk maken van stapsgewijze implementatie	I&W

Noot

Risicomangement en het definiëren van randvoorwaarden is een continu proces. Bovengenoemde risico's en randvoorwaarden zullen frequent geactualiseerd worden.