

INGEKOMEN 22 FEB 2001

HSL Zuid Tenderboard Vervoer

Projectorganisatie HSL-Zuid	
Datum ontvangst	: 22-2-2001
Registratiecode	: 202936
Beh. eenh. (+ rubriek)	:
Behandelen door	:
Kopie:	archieff PD

De projectleider HSL-Zuid Vervoer,
De weledelgeleerde heer Drs. B.van Os
Utrecht

Utrecht, 20 februari 2001

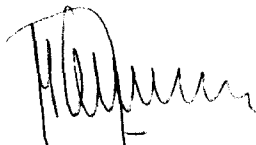
Gachte heer van Os,

Betreft: Schorsing DB/Arriva

De leden van de HSL-Zuid Tenderboard Vervoer hebben kennis genomen van de door U op 14 februari jl aan het consortium DB/Arriva verzonden brief en kunnen zich met de inhoud daarvan verenigen. Wij hebben U geadviseerd die inhoud ook aan de andere bidders bekend te maken.

Met vriendelijke groet

HSL-Zuid Tenderboard Vervoer
H.Huis in t Veld
R.Postulart
B.Roelofs
D.van de Velde
mede namens dezen:



J.G.J. Janssen,
Voorzitter

Kopie Ben v Os
Jacqueline Schuur
Pek v Wier

HSL Zuid Tenderboard Vervoer

De projectleider HSL-Zuid Vervoer,
De weledelgeleerde heer Drs. B.van Os
Utrecht

Projectorganisatie HSL-Zuid	
Datum ontvangst	: 15-2-2001
Registratiecode	: 200661
Beh. eenh. (+ rubriek)	: VER
Behandelen door	:
Kopie:	B.v.Os

Utrecht, 12 februari 2001

Gachte heer van Os,

Betreft: Volkskrantpublicatie dd 3 februari jl.

Op 5 en 7 febr jl. Heeft de Tenderboard HSL-Vervoer met U en Ir Korf vergaderd over een gepaste reactie in het kader van bovengenoemd onderwerp. Wij hebben U toen als volgt geadviseerd.

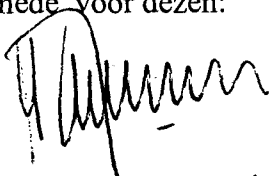
1. Wij onderschrijven de analyse van de Landsadvocaat bij brief van 5 febr. jl.
2. Er sprake van een zware overtreding waarop door de Projectorganisatie, op korte termijn, op gepaste wijze (dwz mwt inachtneming van het evenredigheidsbeginsel en het beginsel van wederhoor) gereageerd moet worden.
3. Wij zijn het eens met het besluit om het consortium DB/Arriva op te roepen om verantwoording af te leggen en in dat kader, tot nadere aankondiging, dit consortium te schorsen van deelname aan de lopende procedure.
4. Wij zijn, met U, van mening dat, als niet tot een tevredenstellende verantwoording wordt gekomen, de toepassing van de sanctiemiddelen van uitsluiting of voorwaardelijke uitsluiting moeten worden overwogen.
5. De af te leggen verantwoording zal overtuigend moeten zijn, waartoe tenminste op niet mis te verstane wijze gerectificeerd moeten worden gedane uitlatingen m.b.t. de (in twijfel getrokken) integriteit van de Staat en de oproep aan andere inschrijvers zich te beklagen over de hoogte van de gevraagde vergoeding. Op de overige punten dient tenminste een bevredigende uitleg respectievelijk een duidelijk excuus te worden verkregen.
6. De schorsing kan pas worden opgeheven als aan het gestelde sub 4 en 5 is voldaan.
7. Het feit van het afleggen van verantwoording door het consortium en de inhoud daarvan (in globale termen) dient aan de andere bidders bekend te worden gemaakt. Bij gebreke van een dergelijke verantwoording dient de op te leggen sanctie aan de andere bidders te worden bekend gemaakt.
8. In overleg met de verantwoordelijken ter ministerie moet worden bepaald of ook een persbericht wordt uitgegeven en hoe eventuele kamervragen dienen te worden beantwoord.
9. Tenslotte bevelen wij aan het consortium onder de gesloten "Process Agreement" formeel in gebreke te stellen terzake van de niet-nakoming c.q. schending van de artikelen 1.6, 2.1 en 2.3 en het consortium aansprakelijk te stellen voor alle daaruit voortvloeiende schade.

Voor het geven van een nadere toelichting of voor verder overleg houden wij ons uiteraard gaarne beschikbaar.

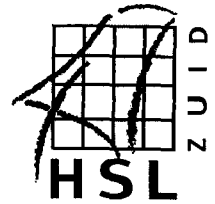
Hoogachtend,

Leden van de HSL- Zuid Tenderboard Vervoer:

H.Huis in 't Veld
R.Postulart
L.Roelofs
mede voor dezen:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J.G.J. Janssen', written over a horizontal line.

J.G.J.Janssen, voorzitter



Verbeteracties Organisatie Deelproject Vervoer

Datum	15 mei 2001
Ons kenmerk	-
Versie	2.0
Status	Concept
Opgesteld door	Jan van de Ven
Getoetst door	Tenderboard
Geautoriseerd door (naam + paraaf)	Peter van Kleunen
Vrijgegeven door (naam + paraaf)	-

Projectorganisatie
Hogesnelheidslijn-Zuid
Postadres:
Postbus 43
3500 AA Utrecht
Bezoekadres:
Griffioenlaan 2
3526 LA Utrecht
Tel 030 - 272 84 00
Fax 030 - 272 84 44

Documenthistorie

Versie	Datum	Gewijzigde hoofdstukken	Beschrijving wijzigingen
	15 mei 2001		
	15 mei 2001		
	15 mei 2001		
	17 mei 2001		
	17 mei 2001		
	17 mei 2001		
	17 mei 2001		
	21 mei 2001		
2.0	22 mei 2001		

Totstandkomingsnotitie

De volgende acties zijn genomen om deze notitie tot stand te brengen: (De aanleiding staat uitgebreider beschreven in de inleiding.)

10 april 2001	René Postulart presenteert de bevindingen van de audit van organisatie van het Vervoerteam. Peter van Kleunen belooft binnenkort een notitie te leveren waarin een aantal acties worden voorgesteld om de organisatie van het Vervoerteam te optimaliseren
tussen periode	Peter van Kleunen voert overleg met diverse betrokkenen, waaronder Bas van Os, Wim Korf en René Postulart
15 mei 2001	Jan van de Ven maakt een eerste opzet voor een notitie, op basis van de audit van René Postulart.
16 mei 2001	De draft notitie wordt besproken met Peter van Kleunen, Lion Wildenburg en Jan van de Ven tijdens een werksessie tijdens een heidedag.
17 mei 2001	Jan van de Ven complementeert de notitie
18 mei 2001	Peter van Kleunen bespreekt de notitie met Wim Korf
21 mei 2001	Peter bespreekt notitie met Bas van Os
22 mei 2001	Aanpassingen worden doorgevoerd De notitie wordt voorgelegd aan de Tenderboard; een volgende tenderboard vergadering zal op de inhoud worden ingegaan.

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel	5
1.3	Structuur	6
2	Organisatiestructuur	7
2.1	Constateringen over organisatiestructuur in de audit	7
2.2	Aanbevelingen naar aanleiding van de audit	7
2.3	Concrete voorstellen voor de aanpassing van de organisatiestructuur	7
2.3.1	Adhocratiemodel	7
2.3.2	Archivering	8
2.3.3	Overlegstructuur	9
3	Wijze van werken	10
3.1	Constateringen over aanpak van het project in de audit	10
3.2	Aanbevelingen met betrekking tot de werkwijze	10
3.3	Concrete voorstellen voor verbeteracties met betrekking tot de werkwijze	11
3.3.1	Aanpassing Management Team	11
3.3.2	Plannen van Aanpak	11
3.3.3	Betrokkenheid bij strategie	12
3.3.4	Afstemming externe raakvlakken	12
4	Teamsamenstelling	13
4.1	Constateringen over de teamsamenstelling in de audit	13
4.2	Aanbevelingen met betrekking tot de teamsamenstelling	13
4.3	Concrete voorstellen voor optimalisatie van de teamsamenstelling	13
4.3.1	Afhankelijkheid van sleutelfiguren	13
4.3.2	Kennisverankering en -verspreiding	14
	Bijlage 1: werkstromenoverzicht (mei 2001)	15

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Vanuit de Tenderboard (TB) van HSL-Zuid Deelproject Vervoer ontstonden naar aanleiding van de procesgang in de tweede helft van 2000 zorgen over de organisatie van het deelproject. De TB constateerde dat de kwaliteit van de producten van het Vervoerteam weliswaar erg goed was, maar dat soms de afstemming moeizaam was. Ook maakte de TB zich zorgen over de werkdruk van bepaalde teamleden.

Naar aanleiding van deze bezorgdheid heeft de TB en het MT van het deelproject Vervoer René Postulart gevraagd de organisatie door te lichten. Postulart heeft hiertoe eerst een gesprek gevoerd met het MT van het deelproject. Vervolgens zijn interviews afgenomen met 8 leden van het vervoerteam. Naar aanleiding van deze gesprekken zijn een aantal conclusies getrokken die zijn weergegeven in een zogenaamde Mindmap (zie bijlage). Aan de hand van deze Mindmap heeft in een Tenderboardvergadering een terugkoppeling van de onderzoeksresultaten plaatsgevonden.

De hoofdlijn van commentaar van de audit was dat het vervoersteam een ruime voldoende scoorde, echter dat op een aantal punten verbetering mogelijk en ook noodzakelijk was. De grootste zorgen lagen op het punt van de voorbereiding van de onderhandelingsfase (organisatie, werkwijze en teamsamenstelling), de systemen (met betrekking tot archivering en de totstandkoming van producten), de samenhang binnen en de kennisbasis van het vervoerteam en de werkdruk op de sleutelfunctionarissen (en hun vervanging).

Projectleider van het deelproject Vervoer, Peter van Kleunen is vervolgens door de TB gevraagd een aantal verbeteracties voor te stellen. Na de oplevering van de audit is ondertussen enige tijd verstreken waarin al een aantal van de maatregelen is getroffen, en is gebleken dat deze een positief effect hebben gehad.

1.2 Doel

Het doel van dit document is het aan de TB en vervoerteamleden rapporteren van een aantal acties die genomen zijn (of op korte termijn zullen worden genomen) om de organisatie van het Deelproject Vervoer verder te verbeteren.

Door de verbeteringen moeten de volgende zaken gegarandeerd worden (Randvoorwaarden):

- Het aanbestedingsproces verloopt transparant
- De specifieke knowhow die nodig is voor dit project in verband met het unieke karakter blijft / komt binnen het project
- Het team kan snel inspelen op wisselende omstandigheden
- De coördinatie van de raakvlakken met andere partijen en deelprojecten wordt adequaat aangepakt
- Specifieke onderhandelingscompetenties worden binnen het team gebracht
- De tijdens het project opgebouwde kennis wordt verankerd binnen het Ministerie van V&W

1.3 Structuur

Dit rapport geeft in ieder hoofdstuk steeds eerst beknopt de bevindingen weer, zoals deze door Postulart zijn gedaan, gevolgd door zijn aanbevelingen.

Vervolgens is een concreet voorstel beschreven om de aanbeveling te implementeren. Hierbij is een indeling in de volgende aspecten gemaakt:

- Hoofdstuk 2: Organisatiestructuur
- Hoofdstuk 3: Werkwijze van het team
- Hoofdstuk 4: Teamsamenstelling

2 Organisatiestructuur

2.1 Constateringen over organisatiestructuur in de audit

In de audit van de organisatie van het Deelproject Vervoer is met betrekking tot de structuur het volgende aan het licht gekomen:

- Het deelproject is georganiseerd volgens het principe van 'Adhocratie'. Dit betekent dat er nauwelijks een gezagsstructuur is. Besluiten worden in principe in overleg genomen met degenen die kennis over het onderwerp hebben.
- De organisatie is productgericht en opgebouwd uit multidisciplinaire teams per werkstroom
- Plenaire en reguliere vergaderingen en overleggen worden zo veel mogelijk beperkt. Overleg is dus weinig gestructureerd en vraagt daardoor veel initiatief van de teamleden. Sommige teamleden vinden dit lastig.
- Door de opdeling van het project in veel verschillende zelfstandige werkstromen is er veel initiatief nodig voor raakvlakafstemming. Sommige teamleden vinden dit moeilijk.
- De organisatie is bemenst door sterk gemotiveerde maar relatief jonge en minder ervaren professionals.
- De organisatie is door de 'adhocratie'-vorm en zelfstandigheid van haar medewerkers niet ingericht op het gedisciplineerd vastleggen van onderbouwingen van besluiten en het archiveren van informatie

2.2 Aanbevelingen naar aanleiding van de audit

Postulart heeft de volgende aanbevelingen voor optimalisatie van de organisatie structuur gedaan:

- Het 'Adhocratie'-model past goed bij 'creatieve' fasen van het project. In de onderhandelingsfase is creativiteit echter minder belangrijk dan eenduidigheid en 'hygiëne', daarom moet overwogen worden om in deze fase over te gaan op een aangepast organisatiemodel.
- De interne raakvlakbeheersing kan verbeterd worden, bijvoorbeeld door de overlegstructuur te herzien.
- Het projectarchief en de verslaglegging dienen verbeterd te worden om er voor te zorgen dat het project transparanter en beter overdraagbaar wordt.

2.3 Concrete voorstellen voor de aanpassing van de organisatiestructuur

2.3.1 Adhocratiemodel

De aangegeven zwakke kanten van het adhocratiemodel worden erkend. De adhocratie is niet efficiënt doordat veel gecommuniceerd dient te worden over raakvlakken, minder zelfstandige medewerkers vinden moeilijk hun weg en gedisciplineerd vastleggen en ordenen van besluiten en informatie heeft niet de hoogste prioriteit. De adhocratische werkwijze blijft voorlopig echter prominent aanwezig aangezien er ook in het vervolg van het project –ons inziens- een groot beroep gedaan zal worden op flexibiliteit en innovatief denken. En bovendien is dit een structuur waarin de professionals, die nodig zijn voor dit project, binnen de organisatie

gehouden kunnen worden, maar de gevoelige tenderbeoordelingen dwingen ook een zorgvuldige werkwijze af. Er dient dus een hybride organisatie gecreëerd te worden, die enerzijds in staat is zeer gestructureerd te werken en anderzijds slagvaardig, flexibel en innovatief kan blijven werken.

Voor de reactie in clarification meetings, het uitzetten van strategieën in onderhandelingen, het voorbereiden van de CMO enzovoorts zijn namelijk slagvaardigheid en innovativiteit vereist.

Voor werkzaamheden die wel een strakke organisatie vereisen is inmiddels een vervoerteamlid benoemd, die verantwoordelijk is gemaakt voor de organisatie, verslaglegging en archivering van deze activiteiten. Deze personen zijn:

<i>Activiteit</i>	<i>Persoon</i>	<i>Opmerkingen</i>
Evaluatie Biedingen	Mirjam Bos Lion Wildenburg	geheel vastgelegd in een protocol en veel werk in de archivering van alle delen
Onderhandelingen	Bas van Os	Zie ook paragraaf 'onderhandelingsteam'
Contacten met bidders	Roel Testroote	
Contacten SNCF en NMBS	Danielle Meiboom	
Tenderboard	Jan van de Ven	
Adviesraad	Wim Gideonse	
Minister	Bas van Os	

Deelproject Vervoer is opgedeeld in een aantal werkstromen. Inmiddels is het aantal werkstromen enigszins afgenomen waardoor de overzichtelijkheid van het project is verbeterd. Ook in de toekomst zullen steeds per werkstroom trekkers aangewezen worden, die integraal verantwoordelijk blijven. Voor een overzicht van de huidige werkstromen zie bijlage 1.

2.3.2 Archivering

Het probleem én het belang van de archivering worden erkend. De volgende concrete acties worden op dit gebied ondernomen:

- Inmiddels zijn er systemen opgezet om te garanderen dat er tijdens de evaluatie van de biedingen goed wordt gearcheveerd. Deze systemen staan beschreven in het evaluatieprotocol en zullen binnenkort onderdeel zijn van de audit van het evaluatieproces.
- De onderhandelingen zullen naar analogie van de evaluatie van de biedingen worden opgezet.
- Binnen het Vervoerteam is afgesproken dat iedere notitie en rapport voorzien zal worden van een "Totstandkomingsnotitie" in deze notitie wordt vermeld hoe men tot de notitie en de daarin vermelde besluiten is gekomen. Middels deze notities moet het eenvoudiger worden om te traceren wanneer bepaalde besluiten zijn genomen, wie daar bij betrokken waren en welke argumenten er aan bod zijn gekomen. Met name voor de ITN wordt deze notitie erg belangrijk gevonden
- Nico van Paridon en Ramon van Motshagen zullen op korte termijn het Vervoerarchief opschonen

- Jan van de Ven zal de Q-schijf (het digitale archief van het Vervoerproject) bekijken en indien nodig herordenen en opschonen.

2.3.3 Overlegstructuur

Binnen het vervoerteam vindt veel overleg plaats op verschillende niveaus en in verschillende teamsamenstellingen. Deze vergaderingen worden op korte termijn gepland indien hiervoor noodzaak bestaat. Deze flexibele aanpak wordt in het team geprefereerd boven een aanpak met meerdere periodieke overleggen vanwege de beperking van de vergadertijd en de snelheid waarmee gehandeld kan worden in urgente situaties.

Er is slechts één vast wekelijks overleg: het vervoerteamoverleg. Dit overleg vindt plaats op woensdag ochtend en alle vervoerteam leden worden geacht hierbij aanwezig te zijn. Bij dit overleg ligt de nadruk op het identificeren van raakvlakken tussen de werkstromen, onderlinge afstemming en planning van de lopende activiteiten en de behaalde resultaten. Er zijn binnen het team duidelijke afspraken gemaakt over de noodzaak om bij dit overleg aanwezig te zijn. Indien werdstroomtrekkers onverhoopt verstek moeten laten gaan zorgen zij ervoor dat een werkstroomlid tijdens de vergadering verslag doet of zij briefen de projectleider voor het overleg.

Tijdens dit overleg worden tevens nieuwe werkstromen geïdentificeerd en bemenst.

Noot: het is heel voorspelbaar dat in de gekozen organisatievorm (adhocratie) mensen ontbreekt aan overzicht en samenhang. Voor het verkrijgen van totaaloverzicht is veel communicatie nodig en niet iedereen neemt hiervoor voldoende tijd. Echter op dit punt is gekozen voor "Need to Know" als uitgangspunt: in principe mag men alles weten (maar dat is wel veel!). Een teamlid is in eerste instantie verantwoordelijk voor de eigen werkzaamheden en de relevante interfaces. Als er daarnaast nog ruimte en tijd is om meer te willen weten....

3 Wijze van werken

3.1 Constateringen over aanpak van het project in de audit

Met betrekking tot de wijze van werken die in het project wordt gehanteerd is in de audit het volgende geconstateerd:

- In het project wordt procesmatig gewerkt. Het project is onderverdeeld in diverse werkstromen, die allen enkele onderliggende deliverables opleveren.
- Iedere werkstroom heeft een werkstroomtrekker. Deze trekker is verantwoordelijk voor het opstellen van een plan van aanpak door middel van een project start-up (PSU). Dit proces blijkt echter niet optimaal te werken.
- De projectleider (Bas van Os) neemt het grootste deel van de strategische en integrale afwegingen in het project en de omgeving voor zijn rekening. Het project is kwetsbaar door de afhankelijkheid van zijn projectleider. Kennis over en 'mede-ontwikkeling' van strategische kwesties en integrale aspecten zou een aandachtspunt moeten zijn.
- De werkzaamheden van het vervoerteam zijn sterk inhoudelijk en op producten gericht. Externe vragen krijgen veel aandacht. Hierdoor heeft de organisatie een volgend, flexibel en anticiperend karakter. Scenario-ontwikkeling en vooruitzien krijgt binnen het team te weinig aandacht.
- Er is te weinig aandacht voor controle en begeleiding van bepaalde teamleden, waardoor vaak tijdsnood ontstaat.
- Het team heeft zeer veel kennis verzameld in verloop van tijd. Hierdoor heeft het team een kennisvoorsprong op de bidders bereikt. De overdacht van deze kennis tijdens het tenderproces aan de bidders dient een aandachtspunt te zijn. (Inhoudelijk en procesmatig)

3.2 Aanbevelingen met betrekking tot de werkwijze

Postulart doet de volgende aanbevelingen ter verbetering van de werkwijze:

- Het MT zou meer rust en aandacht moeten nemen voor de begeleiding en aansturing van individuele teamleden. Het MT moet zich hierbij richten op inhoud en voortgang.
- De scenario-ontwikkeling dient geformaliseerd te worden en dient breder en vaker ingezet te worden. Meer teamleden moeten hierbij betrokken worden bij scenario- en strategieontwikkeling, bijvoorbeeld door dit te doen in werksessies met werkstroomtrekkers)
- Risicoanalyse zou moeten worden uitgebreid ter ondersteuning van de scenario-ontwikkeling
- De onderhandelingstactiek –met name in relatie tot de overdracht van kennis en het uitdagen van marktpartijen- dient binnen de scenario-ontwikkeling bijzondere aandacht te krijgen.
- Er dient strakker gestuurd te worden op de van tevoren opgestelde plannen. Deadlines en inhoud en kwaliteit van deliverables strakker gehandhaafd te worden.
- Een formelere raakvlakafstemming met andere projectdelen (IPC etc.) is erg belangrijk, met name van de vele interfacierisico's. Hierop dient voldoende druk te worden uitgeoefend.

3.3 Concrete voorstellen voor verbeteracties met betrekking tot de werkwijze

3.3.1 Aanpassing Management Team

De operationele aansturing van het Vervoersproject zal deels overgedragen worden aan het duo Wim Gideonse en Mirjam Bos. De komende periode zal het Management Team (MT) Vervoer uit vier personen bestaan (Bas, Peter, Wim en Mirjam). Peter van Kleunen gaat zich nadrukkelijker bezighouden met de opzet van het project Realisatie van het Integrale vervoerssysteem (complementering), raakvlakken, de RolMantender en gaat zich voorbereiden op de onderhandelingen. Bas van Os richt zich vooral op het onderhandelingsstraject en de belangrijkste externe raakvlakken (NMBS en SNCF). Hiermee worden de volgende voordelen nagestreefd:

1. Bredere spreiding van de kennis van het project;
2. Meer personen met een integraal inzicht in het project zodat het project minder gevoelig is voor het wegvallen van sleutelfiguren;
3. Meer ruimte voor coaching;
4. En een betere voorbereiding op fase waarin het contract gesloten is.

3.3.2 Plannen van Aanpak

De beheersing van het project is verbeterd. Inmiddels wordt er volgens een vast stramien gewerkt voor iedere werkstroom. Werkstromen worden gestart door een Project Start-up (PSU) waarbij een brede groep van betrokkenen in één of twee bijeenkomsten de werkstromen, het eindproduct en de interfaces definieert en bepaald welke teamleden het beste kunnen participeren in de werkstroom. De werkstroom trekker stelt vervolgens een plan van aanpak op waarin minimaal de volgende aspecten aan bod komen:

- **Doel** van de werkstroom
- **Resultaat**; hoe gaat het doel bereikt worden (geconcretiseerd)?
- **Werkzaamheden**: welke stappen zijn er die tot het resultaat leiden
- **Producten**: welke producten worden er geleverd?
- **Planning**: op welke dagen zijn de werkzaamheden en producten gereed? Tot wanneer mogen deze zaken eventueel uitlopen?
- **Bezetting**: wie werken er mee aan de werkstroom en wat zijn hun taken?
- **Raakvlakken**: welke raakvlakken zijn er met andere Vervoer werkstromen, welke met andere HSL-contracten?
- **Risico's**: welke bedreigingen zijn er voor het project en voor de planning hiervan? Welke producten / activiteiten moeten voltooid bij andere werkstromen om de eigen planning te behalen?

De projectsecretaris is verantwoordelijk voor het coördineren van de verschillende werkstroom plannen van aanpak en het project plan van aanpak en het maken van een integrale planning. Hij waakt tevens voor eventuele overlappen.

Regelmatig worden gesprekken tussen werkstroomtrekker, projectleider en projectsecretaris gevoerd waarbij het Plan van Aanpak wordt getoetst en de voortgang en interfaces uitgebreider worden besproken dan bij het vervoerteamoverleg.

Tijdens de evaluatie van de biedingen, een erg tijdkritiek traject, wordt een wekelijks planningsoverleg gehouden tussen de trekkers van de meest kritieke werkstromen.

3.3.3 Betrokkenheid bij strategie

Het wordt erkend dat er uitgebreider moet worden stilgestaan bij de strategievorming. Hiertoe worden de volgende acties ondernomen:

- Al reeds in het begin van het jaar zijn een aantal essentiële stukken waarin de strategie wordt toegelicht rondgestuurd in het team.
- Er zijn schaduw biedingen gemaakt door het Vervoersteam om het denken vanuit eenieder beter te kunnen begrijpen.
- De scenario-ontwikkeling is al eerder gehanteerd bij de zogenaamde Infra-Scan, hetgeen de basis is geweest voor de interventies van vervoer op het gebied van infra en veiligheid.
- Risico-analyses vanuit verschillende perspectieven worden al gehanteerd in de interface-bewaking: is het een potentieel probleem of niet?
- Tijdens heidesessies wordt veel aandacht besteed aan scenario-ontwikkeling en strategievorming. De heidesessie in Vierhouten op 17 en 18 april was nagenoeg geheel geweid aan scenariovorming om het Vervoersteam te prepareren op de evaluatieperiode. Dit heeft het bewustzijn over de evaluatieperiode (wat kan er allemaal op ons af komen?) verbeterd.
- Tijdens de Westravensessie is veel aandacht besteed aan hoe het ITN moet worden opgezet. Ook op 30 mei en 13 juni zullen sessies georganiseerd worden waarbij strategie en scenariovorming aandacht krijgen. Indien deze sessies nuttig blijken zullen deze in de toekomst om de twee weken gehouden worden.
- De projectleiders hebben er beleid van gemaakt om teamleden meer te betrekken bij de totstandkoming van plannen en de besluitvorming op deelgebieden.

3.3.4 Afstemming externe raakvlakken

Zie notities over raakvlakafstemming met IP(CM).

4 Teamsamenstelling

4.1 Constatering over de teamsamenstelling in de audit

In de audit zijn de volgende aspecten aan het licht gekomen:

- De vele verschillende noodzakelijke kennisgebieden zijn goed afgedekt binnen het team
- Er is veel inhoudelijk gerichte competenties binnen het team. Er zijn weinig onderhandelingscompetenties aanwezig.
- Het project is sterk afhankelijk van een aantal sleutelfunctionarissen. Zij zijn de enigen met integrale kennis van alle dossiers. Het wegvallen van deze medewerkers kan niet zonder meer worden opgevangen.
- Het team bestaat voor het overgrote deel uit consultants. In verband met het behouden van kennis binnen de eigen V&W organisatie zou het beter zijn om meer eigen mensen in te zetten.
- De aandacht voor de intermenselijke contacten binnen het team kan verbeterd.

4.2 Aanbevelingen met betrekking tot de teamsamenstelling

Postulat adviseert om op de volgende punten verbeteringen door te voeren:

- Er dienen scenario's ontwikkeld te worden voor het wegvallen van sleutelfiguren binnen het project
- Binnenkort zal het project zich in de onderhandelingsfase bevinden. Het is dan belangrijk dat er een sterk onderhandelingssteam is samengesteld. Bij de samenstelling dient gelet te worden op de risico's bij het onderhandelen en de benodigde competenties. Het wordt aanbevolen te overwegen het team aan te vullen met een ervaren onderhandelaar.
- Er dient een plan gemaakt te worden voor de verankering binnen het ministerie van V&W van de in het project opgedane kennis.

4.3 Concrete voorstellen voor optimalisatie van de teamsamenstelling

4.3.1 Afhankelijkheid van sleutelfiguren

Het Deelproject Vervoer erkent de afhankelijkheid van de sleutelfiguren. In algemene zin heeft dit geleid tot een aantal maatregelen:

- Op elk (kritisch) dossier is een tweede man/vrouw die kan inspringen als het nodig is;
- De werkstromen zijn bewust voorzien van een diverse bemensing om de kennis zo breed mogelijk te spreiden.
- Het MT is uitgebreid;
- Er worden gerichte maatregelen (b.v. uitdagingen, beloningen) genomen om sleutelfiguren continuïteit te bieden.

Door deze aanpak wordt ook zoveel mogelijk kennis binnen V&W behouden. Overigens streven we niet naar een volledige en integrale vervangbaarheid van alle sleutelfunctionarissen omdat dit het team twee keer zo groot zou maken. (Dit levert immer ook weer afstemmingsproblemen en extra kosten op.)

4.3.2 Kennisverankering en -verspreiding

Om de kennis buiten het vervoerteam te verankeren en om die kennis vast te houden nadat het team opgeheven is, lopen er een activiteiten:

- regelmatig worden presentaties bij DGP (directie M, DT⁺, etc.)
- Er loopt een gericht overdrachtstraject van Deelproject naar Contract Management Organisatie (CMO), legacy HSL en realisatie van het vervoerssysteem. Hierbij wordt bewust samengewerkt met collega's binnen het ministerie die geen onderdeel zijn van het Vervoerteam.

De acties die genomen zijn om de kennisverspreiding en –verankering ook binnen het team te waarborgen staan reeds beschreven in paragraaf 3.3.3.

Bijlage 1: werkstromenoverzicht (mei 2001)

	Werkstroom	Verantwoordelijken
Cluster 1 (Uitvoering tender en besluitvorming)	Uitvoering van de evaluatie van de vervoersbiedingen	M.Bos
	Uitvoering van de evaluatie en besluitvorming over varianten	W.Gideonse
	Opstellen van het ITN (werkversie)	W.v.d.Bruggen/ R. Testroote
	Opstellen van score- en beoordelingsmethodiek ITN	R. Testroote/W.v.d.Bruggen
	Benoemen en (laten) besluiten over van kwaliteitsaspecten in ITN	R. Bastianen
	Opstellen concessie-overeenkomst	G.Schuhmacher
	Opstellen overeenkomst aanloopfase	G.Schuhmacher/ N.v.Paridon
	Opstellen van besluitvormingsmemo Tup en Joep gaan onderhandelen	G.Schuhmacher
	Besluiten over al dan niet gescheiden biedingen Internationaal en Nationaal	B.v.Os
	Overeenkomst sluiten met Schiphol	W. Gideonse
	Overeenkomst sluiten met SNCF	D. Meiboom
	Bewaken relatie NMBS	D. Meiboom
	Bijeenroepen Opgvolgingscomité (NL/BG)	D. Meiboom
	Vorbereiden van gesprekken TOC's met derden (SNCF, NMBS, Schiphol, NS)	W.v.d.Bruggen
	Oprichting toezichthouder Spoor	W. Gideonse
	Oprichting Contractbeherende Organisatie Vervoer	N.v.Paridon
cluster 2 (Technisch)	Oprichting en starten van het project complementeren HSL-Zuid	P.v.Kleunen
	Systeemverificatie	P. Zijdemans
	Bewaken raakvlakken intern vervoerssysteem HSL	H. Vas Visser
	Uitvoeren van de evaluatie van de biedingen van de materieleveranciers voor de ontwikkelingsmaatschappij	L. Wildenburg
	Bewaken realisatie Stations-PvE	A.v.Essen
	Vorbereiden onderhandelingen TOC	B.v.Os
	Vorbereiden op toekomst door middel van scenario ontwikkeling	P.v.Kleunen
	Afstemming met Veiligheid en ARBO en implementeren acties bij Vervoer	J. Rimmelzwaan
	Vorbereiden en begeleiden Adviesraad	W. Gideonse
	Vorbereiden en begeleiden Tenderboard	J.v.d.Ven

Naast de bovengenoemde werkstromen is er nog een veelheid aan andere, meer reguliere, werkzaamheden als:

- communicatie & evenementen [B.ökenkamp]
- (vorbereiden) van besluitvorming [W.G., G.S., B.v.O];
- personeelsmanagement [P.v.K];
- projectmanagement [P.v.K. / B.v.O];